

ANALISA EFEKTIVITAS PELATIHAN “MORNING BRIEFING” TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK “X”, TBK., CABANG BANDUNG

Pipin Sukandi
Yelli Eka Sumdahinata

ABSTRAK

Pelatihan dan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap dan kinerja sumber daya manusia. Aktivitas ini mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan mempengaruhi sikap dan tanggung jawab para karyawan.

Kompetensi jabatan pada sumber daya manusia, diperlukan untuk mempermudah mengetahui kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai yang menempati suatu posisi yang ada di perusahaan, dengan diketahuinya kompetensi jabatan yang harus dimiliki oleh suatu posisi diharapkan dapat mempermudah karyawan/pegawai meningkatkan kinerjanya sehingga mempermudah perusahaan untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

KATA KUNCI : Pelatihan, kinerja dan kompetensi jabatan.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri perbankan adalah salah satu industri yang menuntut adanya tingkat kesetiaan yang tinggi dari konsumennya dimana tingkat kesetiaan yang tinggi menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi pula. Artinya strategi yang diterapkan oleh suatu manajemen bank harus mampu mengikat konsumen untuk kembali menggunakan jasa bank tersebut. Dengan kata lain kunci keberhasilan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa terutama jasa perbankan adalah *service quality*. PT. Bank “X”, Tbk., sebagai salah satu bank konvensional milik swasta terbesar di Indonesia pun terus berusaha meningkatkan *service quality* yang diberikan kepada para nasabahnya kondisi ini salah satu dampaknya dapat dilihat dari pertumbuhan yang terus menerus selama lima tahun terakhir, yang diakhiri tahun 2006 dengan peningkatan laba yang cukup memuaskan yaitu kenaikan sebesar 17,9% menjadi Rp. 4,2 trilyun. Kinerja yang positif ini sama dengan laba bersih per saham sebesar Rp. 345.- (Sumber : Laporan tahunan PT. Bank “X”, Tbk., 2006, hal 16).

Pelayanan yang dituntut dari perusahaan jasa seperti perbankan tidak hanya dituntut untuk memberikan pelayanan dengan cepat, ramah, teliti. Selain daripada itu pelayanan yang fokus kepada pelanggan sebagai salah satu nilai utama yang harus dimiliki dan diterapkan kepada karyawan dalam setiap melakukan interaksi dengan pelanggan. Untuk itu sebagai upaya memelihara agar layanan tetap prima perusahaan harus menekankan pertimbangan *service quality* pada setiap unit organisasi. Mulai dari mencetak SDM yang handal, perekrutan karyawan dan menyediakan program latihan sesuai dengan kompetensi yang di butuhkan, menyediakan produk - produk yang inovatif dan berkualitas, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan rapi serta teknologi dan sistem informasi yang mendukung pemberian layanan kepada pelanggan, serta menciptakan komunikasi yang baik terhadap lingkungan kerja

komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan.

Kesuksesan suatu perusahaan dalam menghadapi suatu persaingan sangat tergantung pada strategi manajemen pengetahuan daripada strategi pengalokasian aset fisik dan keuangan (Botis et al., 1999 : 2). Kenyataan ini seharusnya menyadarkan perusahaan untuk lebih memperhatikan *intangible assets* yang dimilikinya. Perusahaan yang mempunyai kemampuan hidup paling tinggi adalah mereka yang berorientasi pada kompetensi inti (Ries, 1996). Untuk melakukan hal tersebut perusahaan harus menjaga ketersediaan pengetahuan yang menunjang. Ada tiga jenis pengetahuan yang menjadi pusat dari setiap kompetensi, yaitu pengetahuan umum, pengetahuan spesifik industri, dan pengetahuan spesifik perusahaan (Micklethwait and Wooldridge, 1998).

Berdasarkan ilustrasi di atas PT. Bank "X", Tbk., menyadari pentingnya pengetahuan oleh karena itu Bank "X", Tbk., secara berkesinambungan meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan melalui pengembangan sistem SDM.

Adapun program-program pelatihan diklasifikasikan menjadi dua kelompok besar yaitu:

1. Program pelatihan utama yang meliputi pengembangan keterampilan dan pengetahuan perbankan.
2. Program pengembangan profesionalisme, yang mencakup pengembangan kompetensi dan fungsi pelayanan, serta pelatihan keterampilan manajerial.

Bank "X", Tbk., *Learning Center* sebagai pusat pelatihan dan pengembangan SDM selama tahun 2006 telah mengadakan pelatihan bagi 33.342 staf dari total karyawan 20.520 orang, total waktu pelatihan mencapai 120.691 hari dengan biaya mencapai Rp. 72,3 Milyar. (Sumber : Laporan tahunan PT. Bank "X", Tbk., 2006, hal 16). Selanjutnya, untuk memberikan motivasi yang maksimal terhadap kinerja karyawan, PT. Bank "X", Tbk., *Learning Center* memberikan pelatihan *morning briefing* yang ditujukan khusus untuk meningkatkan kinerja teller. Pelatihan *morning briefing* ini merupakan salah satu program pengembangan profesionalisme, yang mencakup kompetensi dan fungsi pelayanan dari teller.

Pelatihan "*morning briefing*" ini telah memakan biaya sekitar Rp 645 juta yang didalamnya terdiri dari biaya launching dan pembuatan lagu, biaya seminar, biaya sosialisasi ke kantor-kantor cabang, dan biaya evaluasi oleh *Service Quality Team* ke cabang-cabang. Menurut peraturan bank Indonesia bahwa 5% dari biaya tenaga kerja wajib diperuntukkan untuk pelatihan dan pengembangan karyawan sehingga harus dimanfaatkan semaksimal mungkin.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, dimana kegiatan pelatihan *morning briefing* dimunculkan dalam perencanaan program pengembangan pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan bagian teller, maka permasalahan dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Kompetensi jabatan apa yang dimiliki oleh teller yang superior dan normal.
2. Bagaimana pengaruh pelatihan *morning briefing* dalam meningkatkan kinerja teller.
3. Usulan peningkatan pelatihan *morning briefing* yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

1.3 Tujuan Penelitian

Analisis pelatihan *morning briefing* terhadap kinerja berbasis kompetensi perlu ditindaklanjuti dengan konsep pengembangan kompetensi sumber daya manusia, sehingga perusahaan dapat mengkaryakan karyawannya sebagai *intangible assets* perusahaan yang berkarakteristik unggul secara optimal.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kompetensi jabatan teller yang superior dan teller yang normal.
2. Untuk mengetahui sejauh mana kegiatan pelatihan *morning briefing* dapat meningkatkan kinerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Kegunaan penelitian ini sangat bermanfaat dan berguna, baik secara teoritis maupun praktis, yaitu :

1. Aspek pengembangan ilmu sebagai sumbangan penting dalam memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen sumber daya manusia terutama dalam mengetahui kompetensi jabatan di dalam suatu perusahaan, sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.
2. Aspek praktis dapat dijadikan sumbangan pikiran bagi PT Bank "X", Tbk., cabang Bandung untuk mengetahui efektivitas pelatihan *morning briefing* yang dilakukan saat ini dalam hubungannya dengan kinerja karyawan bagian teller dan sebagai tolok ukur untuk mengetahui bagaimana cara meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan *morning briefing*.

II. LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli antara lain menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2003 : 5) pengertian dari manajemen sumber daya manusia adalah :

"Human resources management refers to the policies, practices, and systems that influence employees behaviour, attitudes, and performance."

Sedangkan menurut Sadili Samsudin, (2006 : 22) manajemen sumber daya manusia adalah :

"Suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis."

Berdasarkan definisi di atas, meskipun dijelaskan dengan cara yang berbeda-beda, namun dapat ditarik kesimpulan secara umum, bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian di seluruh bidang yang menyangkut masalah tenaga kerja agar tenaga kerja dapat bekerja secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan tercapai.

2.1.1 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan ini menuju sumber daya manusia harus mampu menciptakan hubungan antara seluruh strategi organisasi atau perusahaan dengan kebijakan sumber daya manusianya.

2.1.1.2 Rekrutmen

Perusahaan akan mencari tenaga kerja baru apabila terjadi kekurangan karyawan atau tenaga kerja yang diperlukan oleh perusahaan. Efektivitas sebuah perusahaan tergantung dari efektivitas dan produktivitas para karyawannya. Tanpa didukung oleh tenaga kerja yang berkualitas maka prestasi organisasi atau perusahaan tidak akan meningkat.

2.1.1.3 Seleksi

Departemen sumber daya manusia biasanya menyaring pelamar melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Selanjutnya, merekomendasikan pelamar yang memenuhi persyaratan pada manajer untuk diambil keputusan pengangkatan terakhir.

2.1.1.4 Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap dan kinerja sumber daya manusia. Aktivitas ini mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan mempengaruhi sikap dan tanggung jawab para karyawan.

2.1.1.5 Penilaian Prestasi Kerja

Dengan dilakukannya penilaian prestasi kerja berarti suatu organisasi atau perusahaan telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian prestasi kerja secara individual akan sangat bermanfaat bagi kemajuan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

2.1.1.6 Kompensasi

Suatu kompensasi harus memiliki dasar yang *logic*, rasional. Dalam hal ini, masih saja mengandung banyak faktor emosional dipandang dari segi karyawan. Sebab, jika para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja dapat menurun drastis. Program-program kompensasi sangatlah penting untuk mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh karena mencerminkan adanya usaha

organisasi atau perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

2.1.1.7 Pemeliharaan Keselamatan Tenaga Kerja

Program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan kerja dan meningkatkan kesehatan kerja. Hampir sebagian besar departemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab atas penyediaan pelatihan keselamatan kerja, penentuan dan perbaikan kondisi kerja yang tidak sehat, serta pelaporan kecelakaan kerja.

2.1.1.8 Hubungan Karyawan

Organisasi atau perusahaan bisnis tentu saja tidak semata-mata ingin memenuhi atau mencapai tujuan dengan mengorbankan kepentingan karyawan sebab manusia sebenarnya merupakan penentu akhir dari keberhasilan suatu organisasi. Untuk menghindari kemungkinan yang tidak manusiawi dari pihak manajemen maka biasanya para karyawan membentuk semacam perserikatan atau serikat pekerja.

2.2 Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

2.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja (Prestasi Kerja)

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964:484) yang merumuskan bahwa :

- *Human Performance* = *Ability + Motivation*
- *Motivation* = *Attitude + Situation*
- *Ability* = *Knowledge + Skill*

2.2.1.1 Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2.2.1.2 Faktor Motivasi

David C. McClelland (1987) berpendapat bahwa "ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja". Motif berprestasi adalah suatu dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Selanjutnya, McClelland mengemukakan 6 (enam) karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu :

1. Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil resiko.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.2 Pengukuran Kinerja

Andrew E. Sikula (1981) mengemukakan bahwa ruang lingkup pengukuran kinerja berumuskan sebagai berikut :

5 W + 1 H, yaitu WHO, WHAT, WHY, WHEN, WHERE and HOW

1. WHO (siapa?)

Siapa yang harus dinilai? Yaitu seluruh tenaga kerja yang ada dalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai dengan pegawai jabatan terendah. Dan siapa yang harus menilai? Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung. Atau penilai kinerja dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pemimpin perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya.

2. WHAT (apa?)

Obyek/materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja, dan motivasi kerja. Dan dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*) dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang (*future potential*).

3. WHY (mengapa?)

Mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan? Hal ini untuk memelihara potensi kerja, menentukan kebutuhan pelatihan kerja, dasar pengembangan karier, dasar promosi jabatan.

4. WHEN (bagaimana?)

Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik, seperti setiap bulan, kwartal, triwulan, semester atau setiap tahun. Dan penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

5. WHERE (dimana?)

Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan pada dua alternatif tempat yaitu ditempat kerja (*on the job appraisal*) atau diluar tempat kerja (*off the job appraisal*).

6. HOW (bagaimana?)

Penilaian kinerja dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode tradisional antara lain *rating scale*, *employee comparison*. Dan metode

modern antara lain *management by objective* (MBO), *assessment centre*.

2.3 Kompetensi

Spencer (1993 : 9) mendefinisikan kompetensi "an *underlying characteristic of individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*".

Spencer mengemukakan kompetensi dapat bersumber dari lima jenis sumber kompetensi yang berbeda, yaitu:

1. Motif.
2. Karakter (*trait*) dan unsur bawaan.
3. Konsep diri (*self-concept*).
4. Pengetahuan (*knowledge*).
5. Ketrampilan.

2.3.1 KLASIFIKASI KOMPETENSI

Kompetensi bisa dibagi menjadi dua kelompok besar yaitu kompetensi umum (*generic competencies* atau *soft competencies*) dan kompetensi bidang (*hard competencies*). Selanjutnya, kompetensi umum dan kompetensi bidang ini diuraikan lagi kompetensi-kompetensi penyusunnya yang masing-masing memiliki berbagai dimensi ukuran yang berbeda.

Kelompok kompetensi generik terdiri dari :

- Kemampuan Berprestasi
- Kemampuan Melayani
- Kemampuan Memimpin
- Kemampuan Mengelola
- Kemampuan Berpikir (*Cognitive*)
- Kemampuan Bersikap Dewasa

Sedangkan tabel kompetensi jabatan terdiri dari :

- Kemampuan Merencanakan dan Mengimplementasikan
 - √ *Achievement Orientation* (ACH)
 - √ *Concern for Order, Quality and Accuracy* (CO)
 - √ *Initiative* (INT)
 - √ *Information Seeking* (INFO)
- Kemampuan Melayani
 - √ *Interpersonal Understanding* (IU)
 - √ *Customer Service Orientation* (CSO)
- Kemampuan Memimpin
 - √ *Impact and Influence* (IMP)
 - √ *Organizational Awareness* (OA)
 - √ *Relationship Building* (RB)
- Kemampuan Mengelola
 - √ *Developing Others* (DEV)
 - √ *Directiveness* (DIR)
 - √ *Teamwork and Cooperation* (TW)
 - √ *Team Leadership* (TL)

- Kemampuan Berpikir (*Cognitive*)
 - √ *Analytical Thinking* (AT)
 - √ *Conceptual Thinking* (CT)
 - √ *Technical/Professional/Managerial Expertise* (EXP)
- Kemampuan Bersikap Dewasa
 - √ *Self Control* (SCT)
 - √ *Self Confidence* (SCF)
 - √ *Flexibility* (FLX)
 - √ *Organizational Commitment* (OC)

2.3.2 Dimensi Kompetensi

Tipe dimensi yang digunakan dalam kompetensi generik, antara lain :

- **Intensitas atau Derajat Penyelesaian Kegiatan** (*Intensity or Completeness of Action*). Merupakan skala utama kompetensi yang menggambarkan intensitas maksud dan terselesaikannya tindakan untuk merealisasikan maksud tersebut.
- **Besarnya Dampak** (*Size of Impact*). Menggambarkan jumlah dan posisi orang yang terkena pengaruh/dampak, atau sejauh mana orang dipengaruhi. Dimensi ini juga menunjukkan lingkup masalah yang terlibat. Dimensi ini diberi label skala B.
- **Kompleksitas** (*Complexity*). Merupakan skala utama pada beberapa kompetensi, terutama kompetensi pemikiran.
- **Besarnya Usaha** (*Amount of Effort*). Menyatakan besarnya usaha tambahan atau waktu ekstra yang harus diberikan dalam kaitannya dimensi kompetensi pertama.
- **Ukuran Khusus/Spesifik** (*Unique Dimensions*). Beberapa kompetensi memiliki dimensi khusus yang unik yang tidak tercakup dalam ke-empat dimensi kompetensi yang telah disebutkan, sehingga dimensi terpisah digunakan.

2.4 Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Edwin B. Flippo menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengembangan untuk tingkat pemimpin. Istilah-istilah yang dikemukakan olehnya *training operative personal*, dan *executive development*. Sedangkan J.C Denyer menggunakan istilah-istilah *induction training*, *job training*, *supervisory training*, *management training* dan *executive development*.

Wexly dan Yukl (1976:282) mengemukakan bahwa "*Training and development are term is referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge and attitudes by organization members*". Selanjutnya Wexly dan Yukl menjelaskan pula bahwa "*Development focuses more on improving the decision making and human relations skills and the presentation of a more factual and narrow subject matter*"

2.4.1 Komponen-Komponen Pelatihan dan Pengembangan

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- b. Para pelatih (*trainer*) harus memiliki kualifikasi yang memadai.

- c. Materi latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- e. Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

2.4.2 Prinsip-Prinsip Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan

Mc. Gehee (1979) merumuskan prinsip-prinsip perencanaan pelatihan dan pengembangan sebagai berikut :

- a. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
- b. Tahapantahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- c. Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.
- d. Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta.
- e. Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.

2.4.3 Tahapan Penyusunan Pelatihan dan Pengembangan

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan / pengembangan (*job study*).
- b. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan / pengembangan.
- c. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurannya.
- d. Menetapkan metode pelatihan / pengembangan.
- e. Mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi.
- f. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

2.4.4 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketetapan 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. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
- i. Meningkatkan perkembangan pegawai

2.4.5 Faktor yang Perlu Diperhatikan dalam Pelatihan dan Pengembangan

- a. Perbedaan individu pegawai.
- b. Hubungan dengan jabatan analisis.
- c. Motivasi.
- d. Partisipasi aktif.
- e. Seleksi peserta penataran.
- f. Metode pelatihan dan pengembangan.

2.5 Metode Pelatihan

Menurut Andrew E. Sikula (1981:243) metode pelatihan dan pengembangan terdiri dari :

a. *On The Job*

Prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari jobnya dengan mengamati perilaku pekerja lain yang sedang bekerja.

b. *Vestibule* atau balai

Adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu *job*.

b. Metode demonstrasi dan contoh

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan.

c. Simulasi

Adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas.

d. *Apprenticeship*

Adalah suatu cara mengembangkan keterampilan (*skill*) perajin atau pertukangan.

e. Metode ruang kelas

Merupakan metode *training* yang dilakukan didalam kelas, walaupun dapat pula dilakukan di area pekerjaan.

2.6 Metode Pengembangan

a. Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang sering digunakan dalam pengajaran pengembangan antara lain simulasi, metode konferensi, studi kasus dan bermain peran.

b. *Understudies*

Adalah mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan tertentu.

c. Job Rotasi dan Kemajuan Berencana

Job rotasi melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya.

d. *Coaching-Counseling*

Coaching adalah suatu prosedur pengajaran pengetahuan dan keterampilan kepada pegawai bawahan. *Counseling* merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat menerima diri, memahami diri dan merealisasikan diri sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.6 Pelatihan *Morning Briefing*

Pengertian pelatihan *Morning Briefing* di Bank "X" adalah menjelaskan kepada karyawan tentang kebijakan, program, keputusan, system, prosedur, dan lain-lain yang sebagian besar dilakukan secara satu arah (*one way*) dan jika ada komunikasi dua arah terbatas pada merangsang peserta bertanya mengenai penjelasan yang telah diberikan yang kesemuanya dilakukan pada pagi hari setiap hari senin dan kamis selama kurang lebih 15 menit yang bertujuan untuk memberikan semangat pelayanan kepada karyawan.

Adapun yang dibahas dalam pelatihan morning briefing ini adalah :

1. Memperdengarkan lagu pembangkit semangat, yang merupakan lagu wajib untuk PT. Bank "X", Tbk.,
2. Membacakan salah satu topik pembangkit semangat yang berbeda-beda topiknya untuk setiap 2 minggu sekali. Misalnya: Bangkit dari kegagalan.
3. Pengarahan dari pemimpin Kantor Cabang Utama atau Kantor Cabang Pembantu tentang kebijakan-kebijakan atau prioritas pekerjaan saat ini.
4. Informasi mengenai berita suka atau duka mengenai karyawan.
5. Melakukan doa bersama sesuai agama dan kepercayaan masing-masing agar diberikan kemudahan dan kelancaran dalam bekerja.

III. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini yang dijadikan objek penelitian oleh penulis adalah teller sebagai ujung tombak (*frontliner*) perusahaan dalam kegiatan operasional perusahaan. Sumber data yang penulis dapatkan dari Manajemen PT. Bank "X", Tbk. Data-data yang penulis perlukan dalam melakukan penelitian ini antara lain : data mengenai kinerja teller, materi dari kegiatan pelatihan *morning briefing*, kebijakan manajemen dan operasionalnya.

3.2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Di dalam penelitian ini terdapat dua variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Variabel Independen (*Independent Variable*), yaitu pelatihan *morning briefing* (X).
2. Variabel Dependen (*Dependent Variable*), yaitu kinerja (Y).

3.3 UJI VALIDITAS

Validitas adalah suatu ukuran yang menyatakan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen, Suatu instrumen yang sah memiliki validitas yang tinggi, dan sebaliknya. Validitas merupakan suatu tes yang mengukur apa yang sebenarnya ingin diukur. Validitas juga adalah perbedaan yang ditemukan dengan suatu alat mencerminkan perbedaan sebenarnya antara responden yang di tes (Cooper, 2001:210). Pengujian validitas yang dilakukan pada penelitian ini dengan menggunakan analisis statistik yaitu dengan teknik korelasi *product moment*. Angka korelasi yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan angka kritik pada tabel korelasi nilai r. Angka korelasi yang berada diatas angka kritik menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner adalah signifikan. Apabila seluruh variabel pernyataan telah valid, maka kuesioner tersebut dapat digunakan dalam penelitian ini.

3.2.2. UJI RELIABILITAS

Adalah pengujian untuk mengetahui sejauh mana alat ukur yang dipergunakan itu dapat diandalkan. Kendala menunjukkan konsistensi suatu alat ukur yang dipergunakan dalam mengukur gejala yang sama.

Metode yang digunakan adalah metode *Alpha* yang berguna untuk mengetahui reliabilitas instrumen keseluruhan dan metode *Split Half. Spearman Brown* untuk mengetahui apakah jumlah item telah mencukupi. Koefisien keandalan alat ukur menyatakan tingkat konsistensi jawaban responden. Nilai koefisien keandalan alat ukur ini antara 0 dan 1. Nilai yang mendekati 1 menunjukkan kendala (Konsistensi jawaban responden) yang makin baik, demikian juga sebaliknya..

Uji reliabilitas dengan metode Alpha Cronbach, dengan rumus sbb:

$$r = \left\{ \frac{k}{k-1} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_{\text{sun}}} \right\}$$

Dimana :

- r = reliabilitas instrumen
- k = jumlah butir pertanyaan
- S²_i = varian dari butir pertanyaan
- S²_{sun} = varian dari jumlah seluruh pertanyaan

Selanjutnya nilai r yang diperoleh dibandingkan dengan nilai r kritis, nilai r lebih besar daripada nilai r kritis menunjukkan instrumen yang ada reliabel, sebelum menggunakan rumus alpha, terlebih dahulu dicari varians dari masing-masing pertanyaan dengan menggunakan rumus :

$$S = \frac{\frac{\sum X^2 - (\sum X)^2}{n}}{n}$$

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Software SPSS versi 10, Dan uji validitas dan reliabilitas ini dilakukan dengan menyebarkan rancangan kuesioner kepada teller PT. Bank "X", Tbk., Cabang Asia Afrika Bandung.

3.4 Jenis dan Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

DATA PRIMER

Yang diperoleh dari hasil penelitian melalui penyebaran kuesioner kepada teller di PT. Bank "X", Tbk., Cabang Asia Afrika Bandung.

DATA SEKUNDER

Diperoleh dari literature yang tersedia di PT. Bank "X", Tbk., Cabang Asia Afrika Bandung.

3.4.1 Teknik Pengumpulan Data

Penulis melakukan penelitian dengan metode penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan
Dilakukan dengan cara mempelajari berbagai literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah yang penulis teliti, serta bahan perkuliahan yang mendukung literature.
2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)
Observasi, wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berwenang dan berhubungan dengan objek yang diteliti dan penyebaran kuesioner.

3.6. Metode Analisis

Metode yang digunakan adalah metode analisis deskriptif. Yaitu suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.

3.6.1 Teknik Analisis Data

Setelah memperoleh data, selanjutnya penulis mengolah dan menganalisis data dengan melakukan dua tahap rancangan analisis, yaitu :

1. Rancangan Analisis Data

Dalam melakukan penelitian ini penulis mengolah data yang diperoleh dengan rancangan analisis sebagai berikut :

- Menghitung median dari level kompetensi jabatan individu antara teller yang superior dengan teller normal
- Menganalisis dan memberikan interpretasi atas perbedaan kompetensi jabatan antara teller yang superior dengan teller normal.
- Menghitung pengaruh pelatihan *morning briefing* terhadap kinerja
- Menganalisis dan memberikan interpretasi atas pengaruh pelatihan *morning briefing* terhadap kinerja
- Menganalisis dan memberikan usulan peningkatan pelatihan *morning briefing* yang dapat meningkatkan kinerja

Analisis Statistik

Adapun analisis statistik yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut:

a. Uji Dua Sampel Berpasangan Wilcoxon

Pengujian dua sampel berhubungan pada prinsipnya ingin menguji apakah dua sampel yang berpasangan satu dengan yang lain berasal dari populasi yang sama

b. Regresi Linear Sederhana

Regresi sederhana didasarkan pada pengaruh fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Persamaan umum regresi linear sederhana adalah:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

Y = Variabel Dependen (Kinerja)

X = Variabel Independen (Pelatihan morning briefing)

a = Intersept (Nilai Y, dimana X = 0)

b = Kemiringan (Koefisien Regresi)

b dapat dicari dengan rumus:

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Sedangkan a dapat dicari dengan menggunakan rumus:

$$a = \frac{\sum Y}{n} - b \cdot \frac{\sum X}{n}$$

c. Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear digunakan untuk mempelajari dependen dalam suatu fenomena. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode regresi linear multipel untuk menganalisis data karena menyangkut beberapa variabel independen yaitu Lagu (X_1), Topik (X_2), Informasi (X_3), Doa (X_4), Pemandu (X_5), Pengarahan (X_6) serta tiga variabel dependen yaitu Kecepatan (Y_1), Ketelitian (Y_2) dan *Product Knowledge* (Y_3).

Persamaan analisis regresi linear multipel sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots b_nX_n$$

Dimana:

\hat{Y} = Variabel dependen

a = Konstanta intersepsi

b_1 = Parameter (ukuran-ukuran dalam populasi) X_1

b_2 = Parameter (ukuran-ukuran dalam populasi) X_2

X_1 = Variabel independen

X_2 = Variabel independen

Koefisiensi b akan bernilai positif (+) jika menunjukkan hubungan searah antara variabel independen dengan variabel dependen. Artinya setiap kenaikan variabel independen akan menyebabkan kenaikan variabel dependen, demikian pula sebaliknya jika terjadi penurunan pada variabel independen. Koefisien b akan bernilai negatif (-) bila menunjukkan hubungan yang berlawanan arah antara variabel independen dan variabel dependen.

d. Analisis Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan pelatihan *morning briefing* dengan kinerja. Adapun rumus untuk menghitung koefisien korelasi sebagai berikut :

$$r = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

X = Variabel independen (pelatihan *morning briefing*)

Y = Variabel dependen (kinerja)

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah pengamatan dari masing-masing variabel

Jika nilai-nilai suatu variabel menaik sedangkan nilai-nilai variabel lain menurun, maka kedua variabel tersebut mempunyai korelasi negatif. Sebaliknya, jika nilai-nilai suatu variabel menaik dan diikuti pula dengan menaiknya nilai dari variabel lain atau menurunnya nilai suatu variabel dan diikuti pula dengan menurunnya nilai variabel lain, maka kedua variabel tersebut mempunyai korelasi positif.

Besarnya koefisien korelasi adalah $-1 \leq r \leq 1$

- a. Apabila (-) berarti terdapat hubungan negatif
- b. Apabila (+) berarti terdapat hubungan positif

Untuk menentukan apakah suatu koefisien korelasi termasuk kuat atau lemah menurut Husaini Sugiyono (2006:183) sebagai berikut :

3.7. Rancangan Uji Hipotesis

Untuk pengujian adanya pengaruh *morning briefing* terhadap kinerja, dapat dilakukan dengan beberapa tahap sebagai berikut :

1. Pengujian secara simultan:

- a) Tentukan hipotesis

Penetapan hipotesis nol dilakukan untuk melihat apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel (X) dan variabel (Y) atau disebut (H_0) dan apakah tidak ada pengaruh variabel (X) dan Variabel (Y) yang disebut (H_a), maka dapat dilakukan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : r_1 = r_2 = 0$ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *morning briefing* terhadap kinerja.

$H_a : r_1 \neq r_2 \neq 0$ Terdapat pengaruh yang signifikan antara *morning briefing* terhadap kinerja.

- b) Penetapan Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0.05 ($\alpha=0.05$)/5% dengan derajat kebebasan atau *degree of freedom* (df) untuk uji pengaruh $df = n-2$. Dalam penelitian ini digunakan tingkat kesalahan 0.05 karena merupakan tingkat signifikansi yang umum digunakan untuk penelitian ilmu-ilmu sosial dan dianggap cukup ketat untuk mewakili pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti.

- c) Perhitungan Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini dilakukan secara simultan antara *morning briefing* terhadap kinerja. Untuk mengetahui tingkat signifikan pengaruh seluruh variabel independen terhadap variabel dependen maka digunakan rumus:

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

Dimana:

- R^2 = Koefisien determinasi
 K = Jumlah variabel X
 N = Banyaknya sampel

Tabel 3.3
Tabel Analisis of Varian (Anova)

Sumber Variasi	Dk	Jk	RJK	F hitung
Regresi	K	Jk regresi	Rjk regresi	(*)
Sisa	n-k-1	Jk sisa	Rjk sisa	
Total	n-1	Jk total		

Nilai F hitung dibandingkan dengan nilai F tabel berdasarkan tingkat signifikansi (α) = 5% dengan derajat pembilang $V1 = k$ dan derajat penyebut.

d) Kriteria pengujian hipotesis secara simultan

F hitung < $F_{\alpha}(V1, V2)$, maka H_0 diterima

F hitung > $F_{\alpha}(V1, V2)$, maka H_0 ditolak

e) Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan didukung oleh teori yang sesuai dengan objek dan masalah penelitian.

2. Pengujian secara parsial

a) Tentukan hipotesis

Penetapan hipotesis nol dilakukan untuk melihat apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel (X) dan variable (Y) atau disebut (H_0) dan apakah tidak ada pengaruh variabel (X) dan Variabel (Y) yang disebut (H_a), maka dapat dilakukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis *morning briefing* dan kinerja

$H_0 : r_1 = 0$ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan *morning briefing* terhadap kinerja.

$H_a : r_1 \neq 0$ Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan *morning briefing* terhadap kinerja

b) Penetapan Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0.05 ($\alpha=0.05$) / 5% dengan derajat kebebasan atau *degree of freedom* (df) untuk uji pengaruh $df = n-1$. Dalam penelitian ini digunakan tingkat kesalahan 0.05 karena merupakan tingkat signifikansi yang umum digunakan untuk penelitian ilmu-ilmu sosial dan dianggap cukup ketat untuk mewakili pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti.

c) Perhitungan Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini dilakukan secara parsial yaitu antara pelatihan *morning briefing* dan kinerja untuk mengetahui tingkat signifikan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen maka digunakan rumus:

Uji hipotesis secara parsial antara X1 terhadap Y

$$t = \frac{b_1}{Se(b_1)}$$

Uji Hipotesis secara parsial antara X2 terhadap Y

$$t = \frac{b_2}{Se(b_2)}$$

- d) Kriteria pengujian hipotesis secara parsial
 Terima H_0 , jika $-t \text{ (tabel)} \leq t \text{ (hitung)} \leq t \text{ (tabel)}$
 Tolak H_0 , jika $-t \text{ (hitung)} < -t \text{ (tabel)}$ atau $t \text{ (hitung)} > t \text{ (tabel)}$
- e) Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan didukung oleh teori yang sesuai dengan objek dan masalah penelitian.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tabel kompetensi peneliti membuat kuesioner untuk mengetahui kompetensi jabatan teller di PT.Bank "X", Tbk., Cabang Asia Afrika. Kuesioner yang sudah dibuat, disebarikan oleh peneliti kepada 8 orang responden, yang terdiri dari 4 responden superior (responden/ teller yang mampu menyelesaikan jumlah transaksi melebihi 120 transaksi setiap harinya) dan 4 responden normal (responden/teller yang mampu menyelesaikan jumlah transaksi kurang, atau sama dengan 120 transaksi setiap harinya), alasan peneliti hanya mengambil 4 orang responden yang superior dan 4 orang responden yang normal dikarenakan peneliti hanya ingin mengambil sampel untuk mencari perbedaan (gap) kompetensi yang dimiliki oleh teller superior dan teller normal.

Dari hasil kuesioner yang telah disebarikan diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.1
Median – Teler Superior

Resp.	ACH	CO	INT	INFO	IU	CSO	TW	AT	EXP	SCT	FLX
I	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5
II	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
III	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
IV	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5

Tabel 4.2
Median – Teler Normal

Resp.	ACH	CO	INT	INFO	IU	CSO	TW	AT	EXP	SCT	FLX
I	5	5	1	5	5	2	5	5	5	5	5
II	4	5	2	5	4	4	4	4	5	5	5
III	4	5	2	4	4	4	4	4	5	4	4
IV	4	5	1	4	4	2	5	5	5	5	5

Keterangan :

Resp. = Responden

AT =Analytical Thinking

IU = Interpersonal Understanding

CO = Concern For Order

SCT = Self Control

TW = Team Work

INFO = Information Seeking

ACH = Achievement

EXP = Expertise

CSO = Customer Service Orientation

INT = Initiative

FLX = Flexibility

Tabel 4.3

Tabel Kompetensi Teller

Test Statistic⁴

	ACH Normal - ACH Superior	CO Normal - CO Superior	Inisiatif Normal - Inisiatif Superior	Information Normal - Information Superior	Interpersona I Normal - Interpersona I Superior	CSO Normal - CSO Superior	Team work Normal - Team work Superior	Analytical thinkin Normal - Analytical thinkin Superior	Technic Normal - Technic Superior	Percaya Diri Normal - Percaya Diri Superior	Flexibilitas Normal - Flexibilitas Superior
Z	-1.000 ^a	.000 ^b	-2.000 ^a	.000 ^b	-.577 ^a	-2.000 ^a	-.577 ^a	-.577 ^a	.000 ^b	.000 ^b	-1.000 ^c
Asymp. Sig. (2-tailed)	.317	1.000	.046	1.000	.564	.046	.564	.564	1.000	1.000	.317

a. Based on positive ranks.

b. The sum of negative ranks equals the sum of positive ranks.

c. Based on negative ranks.

d. Wilcoxon Signed Ranks Test

1. Terlihat bahwa pada kolom Asymp. Sig. (2-tailed) adalah 0,046. berarti dibawah 0,05. maka Ho ditolak artinya antara Proaktif Superior dan Normal tidak sama.
2. Terlihat bahwa pada kolom Asymp. Sig. (2-tailed) adalah 0,046. berarti dibawah 0,05. maka Ho ditolak artinya antara Customer Service Orientation Superior dan Normal tidak sama.

Sehingga dari data yang diperoleh dari tabel diatas dapat ditemukan bahwa ada gap kompetensi antara teller yang superior dan teller yang normal, gap kompetensinya adalah pada kompetensi PROAKTIF (Initiative-INT), dan kompetensi CUSTOMER SERVICE ORIENTATION (Berorientasi kepada pelanggan).

Setelah data dari kuesioner diperoleh langkah selanjutnya peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner yang telah disebarakan.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

Berikut hasil dari uji validitas dan realibilitas untuk variabel X (Pelatihan *Morning Briefing*) dan variabel Y (Kinerja) sebagai berikut :

Tabel 4.4

Uji Validitas untuk Variabel X

Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0,734	0,413	Valid
2	0,679	0,413	Valid
3	0,745	0,413	Valid
4	0,442	0,413	Valid
5	0,87	0,413	Valid
6	0,724	0,413	Valid
7	0,817	0,413	Valid
8	0,91	0,413	Valid
9	0,666	0,413	Valid
10	0,715	0,413	Valid
11	0,584	0,413	Valid
12	0,856	0,413	Valid

Realibilitas X

r Hitung	R Tabel	Reliabilitas
0,861459	0,4132	Reliabel

Adapun variable X dikatakan reliabel karena r hitung lebih besar dari r table (0,861459) > (0,4132)

Tabel 4.5
Uji Validitas untuk variable Y

Pernyataan	r Hitung	R Tabel	Keterangan
13	0,4297	0,413	Valid
14	0,464	0,413	Valid
15	0,663	0,413	Valid
16	0,605	0,413	Valid
17	0,615	0,413	Valid
18	0,501	0,413	Valid
19	0,435	0,413	Valid
20	0,444	0,413	Valid
21	0,46	0,413	Valid
22	0,424	0,413	Valid
23	0,53	0,413	Valid
24	0,479	0,413	Valid

Realibilitas Y

r Hitung	R Tabel	Reliabilitas
0,861459	0,4132	Reliabel

Adapun variabel Y dinyatakan realibel karena r hitung lebih besar dari r table (0,861459) > (0,4132).

Dengan menggunakan Software SPSS V.10 diperoleh nilai korelasi dan ukuran lainnya sebagai berikut:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.526 ^a	.277	-.012	.98	.277	.957	6	15	.485

a. Predictors: (Constant), Pengarahan, Doa, Informasi, Pemandu, Lagu, Topik

Dari perhitungan diatas dapat dianalisis sebagai berikut:

1. Angka R sebesar 0,526 menunjukkan bahwa korelasi antara pelatihan *morning briefing* dengan kinerja adalah sedang.
2. Angka R Square atau koefisien determinasi sebesar 0,277 (berasal dari $R^2 = 0,526^2$). Hal ini berarti 27,7% kinerja dipengaruhi oleh pelatihan *morning briefing*. Sedangkan sisanya (100%-27,7%=72,3%) disebabkan oleh faktor-faktor lain.

Dengan menggunakan Software SPSS V.10 diperoleh ANOVA untuk pelatihan "*morning briefing*" dengan kinerja sebagai berikut:

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.501	6	.917	.957	.485 ^a
	Residual	14.363	15	.958		
	Total	19.864	21			

a. Predictors: (Constant), Pengarahan, Doa, Informasi, Pemandu, Lagu, Topik

b. Dependent Variable: Kinerja

Untuk menguji persamaan regresi linier dapat diketahui dari tingkat probabilita atau signifikansinya, yaitu :

Hipotesis :

- a. Ho : Koefisien regresi tidak signifikan (berarti)
- b. Ha : koefisien regresi signifikan (berarti)

Kriteria :

- a. Apabila Probabilita (signifikansi) $< \alpha$ (0,05) maka Ho ditolak dan
- b. Apabila Probabilita (signifikansi) $> \alpha$ (0,05) maka Ho diterima

Dari uji anova atau F test, didapat F hitung adalah 0,957 dengan tingkat signifikansi 0,485. Oleh karena probabilitas/signifikansi (0,485) lebih besar dari alfa 5% (0,05), maka Ho diterima atau Ha ditolak. Atau dengan kata lain model regresi tidak bisa dipakai untuk memprediksi kinerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.386	2.079		2.109	.052					
Lagu	-.957	.544	-.754	-1.759	.099	.029	-.414	-.386	.263	3.808
Topik	1.421	.851	.858	1.669	.116	.157	.396	.366	.183	5.479
Informasi	-.669	.644	-.362	-1.040	.315	.051	-.259	-.228	.397	2.517
Doa	-.954	.584	-.506	-1.634	.123	-.078	-.389	-.359	.502	1.992
Pemandu	-.376	.341	-.405	-1.105	.286	.097	-.274	-.243	.359	2.783
Pengarahan	1.254	.699	.943	1.793	.093	.193	.420	.394	.174	5.740

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari analisis regresi telah diperoleh suatu bentuk persamaan regresi linier, yaitu:

$$Y = 4,386 - 0,957X_1 + 1,421X_2 - 0,669X_3 - 0,954X_4 - 0,376X_5 + 1,254X_6$$

Bentuk persamaan regresi linier ini terlebih dahulu harus diperiksa setidak-tidaknya mengenai liniernya dan keberartian koefisien regresi tersebut sebagai satu kesatuan sebelum digunakan untuk membuat suatu kesimpulan.

Hipotesis :

Ho : $r_1 = r_2 = 0$ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan morning briefing terhadap kinerja.

Ha : $r_1 \neq r_2 \neq 0$ Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan morning briefing terhadap kinerja.

Kriteria :

- a. Apabila Probabilita (signifikansi) $< \alpha$ (0,05) maka Ho ditolak dan
- b. Apabila Probabilita (signifikansi) $> \alpha$ (0,05) maka Ho diterima

Dari informasi diatas, dapat diketahui bahwa karena nilai signifikansi regresi linear diatas lebih besar dari alfa (0,05). Yang berarti Ho diterima atau Ha ditolak Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara Simultan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan *morning briefing* terhadap kinerja.

Berdasarkan perhitungan data di atas, dapat disimpulkan bahwa :

1. Secara partial tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan morning briefing terhadap kinerja

2. Secara simultan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan *morning briefing* terhadap kinerja
Dengan demikian hipotesis penelitian tidak dapat diterima.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai efektivitas pelaksanaan pelatihan *morning briefing* terhadap kinerja, maka penulis menarik simpulan:

1. Adanya perbedaan kompetensi jabatan antara teller superior dan teller normal, di kompetensi proaktif (INITIATIVE-INT) dan kompetensi berorientasi kepada pelanggan (Customer Service Orientation-CSO)
2. Antara teller superior dan teller normal mereka memiliki kompetensi yang berbeda (gap kompetensi) yaitu kompetensi Proaktif dan kompetensi CSO
3. Pelatihan *morning briefing* kurang efektif terhadap peningkatan kinerja teller, hal ini kemungkinan dikarenakan materi yang dibuat di dalam pelatihan *morning briefing* tidak mengacu pada kriteria penilaian kinerja dari teller.
4. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat signifikansi pelatihan *morning briefing* antara lain: metode penyampaian isi dari pelatihan *morning briefing* harus menarik dan dapat memotivasi, sedangkan isinya harus disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan dapat meningkatkan kemampuan dari teller yang dapat menunjang peningkatan kinerja teller tersebut.
5. *Morning briefing* memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap terhadap kinerja, ada beberapa faktor yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja teller antara lain, seperti : gaji, sistem prosedur, insentif , dll.

DAFTAR PUSTAKA

- Competency Model for Human Resources Professionals
<http://www.opm.gov/studies/transapp.pdf>
- Cooper, Donald R & Pamela S Schindler, 2001, *Business Research Methods*, 7 th edition, Singapore, McGraw Hill
- Daniel W. Wayne, 1989, *Statistik Non parametrik Terapan*, Jakarta, PT. Gramedia
- Dessler, Garry, 1997. *Human Resource Management 7th edition*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dubois, David, *Competency- Based Performance Improvement, : A Strategy for Organizational Change*", Human Resource Development Press, 1993
- Handoko, T. Hani, 1984 *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Kaplan & Norton, 2001, *The Strategy Focused Organization*. Boston : Harvard Business Scholl Press
- Kehoe, John and Nancy Fischer, 2006, *Mind Power for Children*, Yogyakarta, Think,
- Koontz, Harold, and O'Donnel, Cyril. 1972. *Principle of Management an Análisis of Managerial Functions Fifth Edition*. Tokio: Mc. Graw Hill Kogakusha Ltd.
- Kuncoro, Mudrajad, 2003 *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Jakarta, Erlangga
- MacGregor, Sandy, *Piece of Mind*, 2006, Jakarta PT. Gramedia Pustaka Utama

- Mangkunagara, Anwar. Prabu, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Preusan*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Marie Stine, Jean, *Double Your Brain Power*, 2006, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama
- Mitrani, Alain, 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*. Jakarta: Grafiti
- Milkovich, George T. and Boudreau, 1991, *human Resource Management*, Boston, Irwin Homewood
- Nazir, Mohammad, 1983. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Noe, R.A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. (2003). *Human Resource Management*. Edisi 4. New York: Mc Graw Hill.
- Riduwan, 2004. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta
- Samsudin, Sadili., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia
- Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*. Edisi 4. New York: John Willey and Sons, Inc.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Strategik*. Bandung: Bumi Aksara
- Simula, Andrew E. 1981. *Personel Administration and Human Resources Management*. Santa Barbara: John Wiled and Sons Inc.
- Spencer. Lyle M., Spencer, S.M 1995. *Competency at Work, Models for Superior Performance*, New York: John Willey & Sons, Inc., 1993
- Sudjana 1989, *Metode Statistika*, edisi 5, Bandung, Tarsito
- Sudjana 2002, *Teknik Analisis Regresi dan Kofelasi*, edisi 5, Bandung, Tarsito
- Sugiyono, 1999. *Metode Penelitian Blsnis*, Bandung: Alfabeta
- Tendi Haruman dkk, 2002, *Pengaruh Intellectual Capital terhadap Keunggulan bersaing*
- Ulrich, Dave, 1998 *Intelecctual Capital = Competence x Commitment*, Sloan, Management Review
- William B. Werther, Jr., Phd.D. Keith Davis, Phd. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. Edisi 5. New York: Mc Graw Hill.
- Laporan Tahunan PT. Bank "X", Tbk., Tahun 2006