

KONTRIBUSI PELATIHAN DALAM MENDUKUNG KINERJA SALES REPRESENTATIVE MERCHANT (SRM) DI PERBANKAN

Nur Aini Fathmawati

STIE Perbanas Surabaya

E-mail : aini.ninik86@ymail.com

Jalan Nginden Semolo 34-36 Surabaya 60118, Jawa Timur, Indonesia

ABSTRACT

Training activity is the main important activity for improving human resources competences in any organization, including in banking industry. Training enables company in reducing gap of the company's requirements and human resources qualification. In order achieving training effectiveness, training should be design fit in with organization need analysis, and mention many factors related with training activity such as the contents of Training Materials, Training Facilities, Trainers and Training methods. The purpose of this study was to examine the effect simultaneously and partially of training success determinants factors on performance of Sales Representative Merchant (SMR) in bank X. Research conducted by survey design and using questionnaires research which involved 81 Sales Representative who participate in Sales Merchant training. Multiple regression analysis used as tool for analyzing data. The results found that all determinants training success factors have significantly effects simultaneously and partially on sales representative performance. The content of material has dominant effects on sales performance. The implication of this research is bank should consider the relevancy of Training Materials, Training Facilities, Trainers, and Methods for designing training program.

Key words: *Employee Performance, Training Materials, Training Facilities, Trainers and Training Methods.*

ABSTRAK

Kegiatan pelatihan adalah kegiatan penting utama untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi apapun, termasuk dalam industri perbankan. Pelatihan memungkinkan perusahaan dalam mengurangi kesenjangan perusahaan persyaratan dan kualifikasi sumber daya manusia. Dalam rangka mencapai efektivitas pelatihan, pelatihan harus cocok dengan desain organisasi perlu analisis, dan menyebutkan banyak faktor yang terkait dengan kegiatan pelatihan seperti isi Bahan Pelatihan, Fasilitas Training, Pelatih dan Metode pelatihan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh secara simultan dan parsial faktor penentu keberhasilan pelatihan terhadap kinerja Sales Representative Merchant (SRM) di bank X. Penelitian dilakukan dengan desain survei dan menggunakan kuesioner penelitian yang melibatkan 81 Sales Representative yang berpartisipasi dalam pelatihan Sales Merchant. Analisis regresi ganda digunakan sebagai alat untuk menganalisis data. Hasil penelitian menemukan bahwa semua faktor penentu keberhasilan pelatihan secara signifikan mempunyai efek simultan dan parsial terhadap kinerja Sales Representative. Isi materi memiliki efek dominan pada kinerja penjualan. Implikasi dari penelitian ini adalah bank harus mempertimbangkan relevansi Bahan Pelatihan, Fasilitas Training, Pelatih, dan Metode untuk merancang program pelatihan.

Kata Kunci: *Employee Performance, Training Materials, Training Facilities, Trainers and Training Methods.*

PENDAHULUAN

Dalam persaingan yang semakin kompetitif seperti sekarang ini, keberhasilan bisnis perbankan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Persaingan dan dinamika lingkungan yang begitu cepat menuntut bank menyiapkan langkah strategis di bidang sumber daya manusia untuk menghadapinya.

Kondisi perkembangan lingkungan eksternal yang dinamis tersebut menuntut peran sumber daya manusia (SDM), tidak hanya berperan administratif semata, tetapi juga sebagai sumber keunggulan bersaing yang mampu menghasilkan inovasi yang bernilai bagi nasabah. Untuk mendukung hal tersebut, pelatihan dan pengembangan SDM mutlak diperlukan.

Pelatihan merupakan aktivitas penting dalam sistem SDM yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan kerja, kemampuan manajerial, sikap dan kepribadian, serta potensi lain yang terdapat dalam diri karyawan (Christin Regina Detty dan Istiharini 2009).

Kegiatan pengembangan sumber daya manusia dapat dicapai dengan memberikan pelatihan kepada karyawan (Sjafri Mangkuprawira dan Aida V. Hubeis 2007). Kegiatan pelatihan juga dimaksudkan untuk mengurangi kesenjangan antara sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan sumber daya manusia yang diharapkan perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misinya. Beberapa alasan yang mendasari hal ini adalah adanya pandangan yang menyatakan bahwa pelatihan dapat meningkatkan nilai tambah bagi seseorang dan bukan hanya menjadi suatu tujuan untuk mempengaruhi kinerja jangka pendek. Perusahaan juga sering mengembangkan potensi SDM dalam rangka mencapai tujuan bisnis. Melalui pelatihan yang tepat diharapkan karyawan mampu menerapkan ilmu pengetahuan dan keterampilan baru ke dalam pekerjaan, dan berbagi informasi tersebut dengan karyawan lainnya. Dalam upaya merancang pelatihan yang tepat, manajer dituntut mampu mengidentifikasi

kebutuhan pelatihan dan membantu memastikan bahwa para karyawan menggunakan pelatihan dalam pekerjaannya (Noe dkk. 2010).

Melalui rancangan dan implementasi pelatihan yang tepat diharapkan akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan. Dalam upaya merancang pelatihan yang tepat ini bank sebaiknya memperhatikan faktor-faktor pelatihan yang terdiri dari isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih dan metode pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan. Kemampuan pelatih dalam menyampaikan materi yang dibutuhkan karyawan, penggunaan metode yang tepat, kemampuan memotivasi serta kemampuan mentransferkan keterampilan kepada para peserta pelatihan dapat mempengaruhi kompetensi para peserta pelatihan. Jenis metode pelatihan yang digunakan juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan, pengetahuan dan perilaku karyawan. Metode yang melibatkan karyawan berpartisipasi secara aktif dan menyenangkan dalam proses pelatihan akan membantu karyawan meningkatkan kinerjanya. Fasilitas pelatihan seperti tempat pelatihan, peralatan pelatihan, media pelatihan dan bahan pelatihan sangat diperlukan untuk mendukung pelaksanaan pelatihan yang efektif. Pemilihan isi materi yang sesuai dapat menambah atau mempertajam ilmu pengetahuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Keseluruhan faktor-faktor pelatihan tersebut dapat mempermudah para peserta pelatihan menguasai materi pelatihan (Hasibuan 2006).

Problem mengenai pelatihan yang efektif bagi SDM di bidang penjualan di industri perbankan sering menjadi masalah. Penelitian ini dibatasi pada bank X yang menghadapi masalah terkait dengan efektivitas pelatihan. Berdasarkan hasil Rapat Koordinasi Nasional (RAKORNAS) 2014, Bank X berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas karyawan melalui pelatihan dengan tujuan peningkatan kinerja karyawan menjadi lebih baik dan peningkatan kompetensi SDM. Bank X telah mengalokasikan dana

sebesar Rp 300 miliar pada tahun ini untuk pengembangan SDM melalui penambahan kapasitas *learning center*. Dana ini meningkat dari alokasi biaya pelatihan dan pengembangan yang tahun sebelumnya sebesar Rp 260 miliar. Menurut *Managing Director Compliance and Human Capital Bank X*, Ogi Prastomiyono alokasi dana tersebut sepenuhnya untuk biaya pelatihan SDM dan perekrutan 6000 pegawai baru.

Dalam rangka program pengembangan SDM, khususnya di bidang penjualan Bank X telah melakukan kegiatan pelatihan yang sifatnya mandiri. Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan nilai tambah, meningkatkan pengetahuan, kebiasaan, keterampilan dan keahlian seseorang atau kelompok dalam upaya menunjang kemampuan para pegawai untuk memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan.

Pelatihan terhadap tenaga penjual (*Sales Representative Merchant*) ini dipandang penting karena selain untuk mendukung kinerja penjualan, juga SDM di bidang *Sales Representative Merchant (SRM)* ini selama 3 tahun ini tidak mendapatkan pelatihan dasar *merchant*.

Pengeluaran dana dan usaha untuk pelatihan SRM yang cukup besar dipandang penting untuk dikaji dampaknya terhadap kinerja karyawan. Namun, hingga saat ini belum dilakukan penelitian secara mendalam. Memperhatikan hal tersebut, maka penelitian ini dipandang penting.

Dari data kinerja *merchant* Bank X diketahui bahwa Kanwil tempat penelitian dilakukan mendapatkan peringkat ke 11 dari total 12 Kanwil di seluruh Indonesia. Ini menunjukkan bahwa kinerja SRM kurang optimal. Peran SRM dalam meningkatkan kinerja sangat penting dalam pencapaian target Kanwil, oleh karena itu perlu diadakan suatu pelatihan untuk SRM mengenai *sales*, penampilan, pelayanan, dan administrasi. SRM selama 3 tahun tidak mendapatkan pelatihan dasar *merchant*, sehingga menurut *Business Development Bank X*, SRM perlu diberikan pelatihan dasar *merchant* agar SRM mengetahui standard yang

diinginkan oleh Bank X dan diharapkan juga dari pelatihan ini akan memberi dampak positif terhadap kinerja SRM.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk; pertama, mengkaji pengaruh secara simultan faktor-faktor penentu keberhasilan pelatihan yang terdiri dari isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih dan metode pelatihan, kedua, mengkaji pengaruh secara parsial faktor-faktor penentu keberhasilan pelatihan yang terdiri dari isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih dan metode pelatihan, ketiga, mengkaji faktor-faktor penentu keberhasilan pelatihan yang paling berpengaruh terhadap kinerja.

RERANGKA TEORITIS DAN HIPO- TESIS

Pelatihan

Soekitjo Notoatmodjo (2009) berpendapat bahwa pelatihan merupakan kegiatan peningkatan kemampuan karyawan atau pegawai dalam suatu institusi yang mampu menghasilkan suatu perubahan perilaku secara konkrit. Tujuan utama dari program pelatihan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Secara umum, pelatihan akan bermanfaat untuk meningkatkan hasil kerja karyawan.

Pelatihan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan dan konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan. Dessler (2012) mendefinisikan pelatihan sebagai sebuah proses belajar yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau karyawan lama keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Melalui pelatihan diharapkan akan meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap Sjafrri Mangkuprawira dan Aida V. Hubeis (2007). Dengan demikian karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar kerja.

Menurut Ardana dkk. (2012) tujuan perusahaan akan dicapai bila karyawan dapat menjalankan tugastugasnya dengan efisien.

Tujuan utama dari program pelatihan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Tujuan pelatihan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan dan konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan.

Menurut T. Hani Handoko (2002) Dalam merancang pelatihan, terdapat empat faktor penting yang perlu diperhatikan, yaitu isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih dan metode pelatihan. Hal tersebut akan diuraikan di bawah ini.

Isi Materi Pelatihan

Isi materi pelatihan seharusnya sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Materi pelatihan sebaiknya relevan dan mudah untuk dipahami para peserta pelatihan. Materi pelatihan dapat dibuat berdasarkan kebutuhan. Materi pelatihan untuk SRM bank tentu harus melihat aspek pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan bagi SRM sukses mencapai target dalam bekerja. Evaluasi atas hasil pelatihan sebelumnya dan kinerja SRM saat ini dapat menjadi masukan dalam penyusunan materi. Dalam penyusunan materi juga perlu mempertimbangkan tingkat pembelajaran. Artinya, materi dirancang berdasarkan atas kebutuhan dan kondisi peserta pelatihan, terfokus pada tujuan pembelajaran, dan tersaji secara sistematis, mudah dan menarik untuk dipelajari (T. Hani Handoko 2002).

Fasilitas Pelatihan

Fasilitas pelatihan merupakan kondisi penting yang berkontribusi bagi keberhasilan pelatihan. Peralatan dan bahan-bahan pelatihan yang lengkap dan sesuai dengan bidang tugas akan membantu karyawan menguasai ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan yang dilatih. Diantara komponen fasilitas pelatihan, media pelatihan merupakan salah satu komponen yang berkontribusi penting dalam proses pembelajaran. Media yang menarik akan menimbulkan antusiasme peserta untuk belajar. Di samping media pelatihan, aspek lain yang perlu diperhatikan adalah kelayakan fasilitas pelatihan. Contoh

ketersediaan ruang kelas yang nyaman, meja kursi, dan konsumsi.

Pelatih

Pelatih berperan penting dalam pelatihan. Pelatih yang kompeten, yang menguasai materi pelatihan akan mempengaruhi kepercayaan dan antusiasme peserta. Pelatih merupakan agen transfer pengetahuan dan ketrampilan. Pelatih yang tidak terampil dan kurang berpengalaman dalam mengajar akan mengalami kesulitan dalam mentransfer pengetahuan dan ketrampilannya kepada orang lain sehingga hal itu akan menghambat efektivitas pelatihan (Gomez 2011).

Pelatih juga berperan sebagai motivator Oemar Hamalik (2000). Pelatih yang baik yang mampu menggerakkan motivasi peserta selama pelatihan berlangsung diharapkan dapat mendorong peserta aktif dalam proses pembelajaran, mengerjakan tugas-tugas, membaca materi pelatihan dan melaksanakan praktek sesuai dengan rancangan pelatihan. Pelatih yang baik umumnya memiliki keterampilan personal dan sosial yang baik.

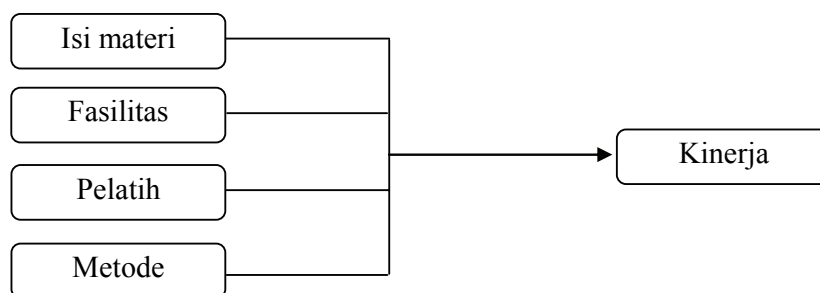
Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang dipilih dapat disesuaikan dengan tujuan pelatihan. Terdapat berbagai metode pelatihan. Kesalahan dalam memilih metode akan membingungkan para peserta pelatihan. Jika pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, maka metode diskusi, latihan, simulasi dan bermain peran akan lebih efektif dibandingkan ceramah.

Kinerja

Mwita (2000) menyatakan bahwa kinerja berhubungan dengan segala hal mengenai pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian hasil. Menurut Mathis (2002) kinerja pada hakekatnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan seorang karyawan. Dalam berbagai perspektif, kinerja dipandang sebagai konstruk yang multidimensional dengan pengukuran yang beragam, bergantung kepada keragaman faktor-faktor yang berpengaruh. Sebagai hasil dari suatu

Gambar 1
Rerangka Pemikiran



aktivitas atau pekerjaan, kinerja terkait dengan tujuan strategik perusahaan, kepuasan nasabah dan kinerja finansial perusahaan.

Kinerja karyawan sebagai elemen penting yang menentukan kinerja perusahaan, perlu diukur secara periodik. Melalui pengukuran kinerja karyawan bank dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan karyawan dalam memenuhi tujuan organisasi. Menurut Sjafrri Mangkunegara dan Aida V. Hubeis (2007) pengukuran kinerja karyawan perlu mempertimbangkan beberapa hal yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, kehandalan bekerja, kerjasama dan ketepatan waktu.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Tika (2006) kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari dalam maupun dari luar karyawan. Faktor dalam terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja dan sebagainya. Faktor dari luar antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat memberikan pelatihan yang terencana secara baik. Pelatihan yang baik adalah yang memperhatikan aspek isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih, serta metode pelatihan. Diharapkan dengan pemenuhan faktor-faktor penentu pelatihan yang baik akan terjadi proses pembelajaran kepada karyawan. Adanya pembelajaran yang baik selama pelatihan dapat

meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mengemban tugas yang diberikan (Agus Dharma 1999).

Hipotesis

Berdasarkan model rerangka pemikiran yang dikembangkan pada Gambar 1, hipotesis yang diuji dalam penelitian adalah:

H1 : Faktor-faktor penentu keberhasilan pelatihan yang terdiri dari isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih dan metode pelatihan memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja.

H2 : Faktor-faktor penentu keberhasilan pelatihan yang terdiri dari isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih dan metode pelatihan memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja.

H3 : Ada salah satu faktor yang paling dominan sebagai penentu keberhasilan pelatihan terhadap kinerja.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan *explanatory research* (penelitian penjelasan) yang bertujuan menjelaskan pengaruh dari variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Menurut Singarimbun dan Sofian Effendi (2006) dalam pengujian hipotesis atau *explanatory research* peneliti berusaha menjelaskan pengaruh antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

Sumber data penelitian ini berasal dari data primer karena data diperoleh peneliti

Tabel 1

Kisi-kisi Pengembangan Instrumen Faktor Penentu Keberhasilan Pelatihan dan Kinerja

Variabel	Indikator	No. Pertanyaan	Rujukan
Isi materi	Kesesuaian materi dengan bidang pekerjaan	1, 4	T. Hani Handoko (2002)
	Daya tarik materi	3, 5	
	Kemudahan materi untuk dipahami	2	
Fasilitas	Media pelatihan	7	T. Hani Handoko (2002)
	Faktor pendukung fasilitas	6, 8, 9, 10,	
Pelatih	Penguasaan materi	11, 16, 17, 18	Hasibuan (2006)
	Kemampuan berkomunikasi	12, 13	
	Kompetensi tehnik	19, 14, 15	
Metode	Cara penyampaian materi	21,	Dessler (2012)
	Metode pengajaran	20, 22	
Kinerja	Kuantitas hasil kerja	7, 9, 11, 13, 14, 15	Anwar Prabu Mangkunegara (2006)
	Kualitas hasil kerja	3, 4, 16	
	Kehandalan bekerja	5, 6, 8, 10, 12, 17, 18	
	Kerjasama	19, 20, 21	
	Ketepatan waktu	1, 2	

secara langsung dari obyeknya yakni dari peserta pelatihan yang diadakan oleh Bank X yang berupa jawaban terhadap pertanyaan dalam kuesioner. Tujuan penggunaan kuesioner ini adalah untuk mencari informasi yang lengkap terkait dengan variabel yang diteliti. Terdapat 2 kuesioner yang dibagikan dalam penelitian ini. Kuesioner pertama terkait dengan faktor-faktor pelatihan dibagikan pada saat pelatihan berlangsung. Kuesioner kedua dibagikan dalam waktu 2 minggu setelah pelatihan SRM berlangsung. Responden yang mengisi kuesioner kedua (kinerja) adalah atasan dari SRM. Adapun kisi-kisi pengembangan instrument penelitian dijelaskan pada Tabel 1.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Menurut Mudrajad Kuncoro (2007) analisis regresi dapat diterapkan untuk studi mengenai ketergantungan satu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas dengan tujuan untuk memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel tergantung berdasarkan nilai variabel bebas yang diketahui. Syarat untuk memenuhi analisis regresi berganda adalah memenuhi uji asumsi klasik yang terdiri dari multikolinieritas, heterokedastisitas dan normalitas.

Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas, dilakukan uji multikolinieritas (Imam Ghozali 2012). Hal ini dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya yaitu *variable inflation factor* (VIF), nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi. Yang menunjukkan adanya multikolinieritas adalah jika nilai *tolerance* > 0,10 sama dengan nilai VIF < 10. Apabila nilai VIF kurang dari 10, maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi. Analisis dilakukan menggunakan SPSS Versi 16.

Selain uji multikolinieritas, juga dilakukan uji heteroskedastisitas guna menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidak-samaan varian dari residual (pengganggu) pengamatan satu ke pengamatan lain. Jika varian residual pengamatan satu ke pengamatan lain tetap (tanpa bias), maka hal tersebut disebut dengan homoskedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas.

Menurut Singgih Santoso (2012), normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Indikator		Korelasi (r)	Signifikan	α Cronbach	Keterangan	
Isi Materi (x ₁)	x _{1.1}	0,757	0,000	0,752	Valid	Reliabel
	x _{1.2}	0,648	0,000		Valid	
	x _{1.3}	0,664	0,000		Valid	
	x _{1.4}	0,660	0,000		Valid	
	x _{1.5}	0,813	0,000		Valid	
Fasilitas Pelatihan (x ₂)	x _{2.1}	0,789	0,000	0,822	Valid	Reliabel
	x _{2.2}	0,803	0,000		Valid	
	x _{2.3}	0,777	0,000		Valid	
	x _{2.4}	0,618	0,000		Valid	
	x _{2.5}	0,822	0,000		Valid	
Pelatih (x ₃)	x _{3.1}	0,661	0,000	0,814	Valid	Reliabel
	x _{3.2}	0,657	0,000		Valid	
	x _{3.3}	0,629	0,000		Valid	
	x _{3.4}	0,763	0,000		Valid	
	x _{3.5}	0,602	0,000		Valid	
	x _{3.6}	0,720	0,000		Valid	
	x _{3.7}	0,629	0,000		Valid	
	x _{3.8}	0,638	0,000		Valid	
	x _{3.9}	0,362	0,001		Valid	
Metode Pelatihan (x ₄)	x _{4.1}	0,826	0,000	0,703	Valid	Reliabel
	x _{4.2}	0,780	0,000		Valid	
	x _{4.3}	0,768	0,000		Valid	
Kinerja (y)	y ₁	0,624	0,000	0,901	Valid	Reliabel
	y ₂	0,646	0,000		Valid	
	y ₃	0,650	0,000		Valid	
	y ₄	0,519	0,000		Valid	
	y ₅	0,514	0,000		Valid	
	y ₆	0,568	0,000		Valid	
	y ₇	0,586	0,000		Valid	
	y ₈	0,650	0,000		Valid	
	y ₉	0,559	0,000		Valid	
	y ₁₀	0,579	0,000		Valid	
	y ₁₁	0,461	0,000		Valid	
	y ₁₂	0,546	0,000		Valid	
	y ₁₃	0,602	0,000		Valid	
	y ₁₄	0,494	0,000		Valid	
	y ₁₅	0,582	0,000		Valid	
y ₁₆	0,550	0,000	Valid			
y ₁₇	0,608	0,000	Valid			
y ₁₈	0,561	0,000	Valid			
y ₁₉	0,576	0,000	Valid			
y ₂₀	0,723	0,000	Valid			
y ₂₁	0,573	0,000	Valid			

Sumber: Data Penelitian, diolah.

Adapun cara untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residual SRESID. Deteksi ada atau ti-

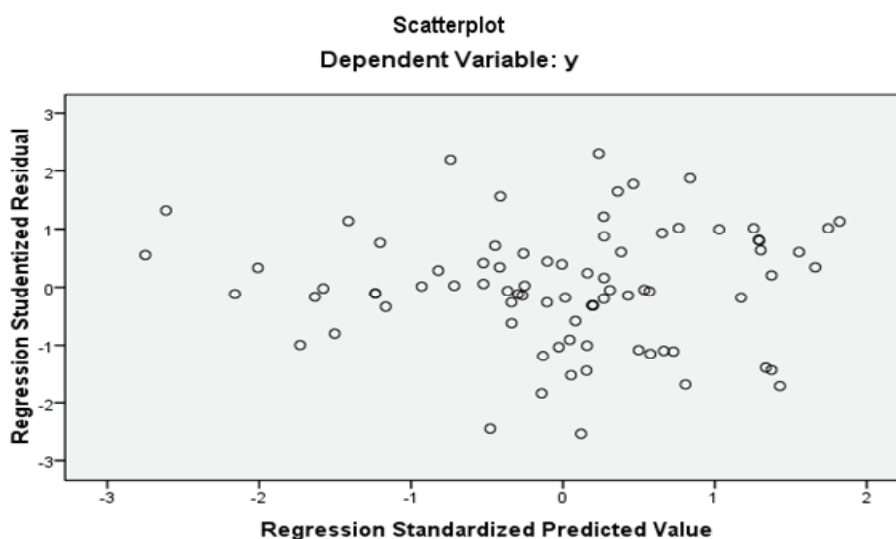
daknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik antara SRESID dengan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residu.

Tabel 3
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Isi materi pelatihan (x_1)	0,911	1,097	Non multikolinieritas
Fasilitas pelatihan (x_2)	0,925	1,081	Non multikolinieritas
Pelatih (x_3)	0,945	1,058	Non multikolinieritas
Metode pelatihan (x_4)	0,936	1,068	Non multikolinieritas

Sumber: Data Penelitian, diolah.

Gambar 2
Hasil Uji Heteroskedastis



Sumber: Hasil analisis data penelitian.

Adapun model regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 \dots b_kx_k. \quad (1)$$

Keterangan:

Y : kinerja

a : konstanta

$b_1 \dots b_k$: koefisien regresi

x_1 : Isi materi

x_2 : Fasilitas pelatihan

x_3 : Pelatih pelatihan

x_4 : Metode pelatihan.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas dan reliabilitas disajikan pada Tabel 2. Tabel 2 memperlihatkan bahwa semua butir pernyataan adalah valid pada taraf signifikansi 0,05. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach α* di atas nilai α kritis 0,6, sehingga dikatakan reliabel.

Mengacu Tabel 2, dapat diketahui bahwa nilai korelasi 0,826 pada item $x_{4,1}$ mempunyai

nilai tertinggi. Hal ini berarti $x_{4,1}$ tersebut merupakan item yang paling mampu menjelaskan indikator metode pelatihan. Sedangkan item $x_{3,9}$ sebesar 0,362 merupakan nilai korelasi terkecil yang mengindikasikan bahwa item ini dibanding item lainnya paling lemah menjelaskan indikatornya.

Uji Asumsi Klasik

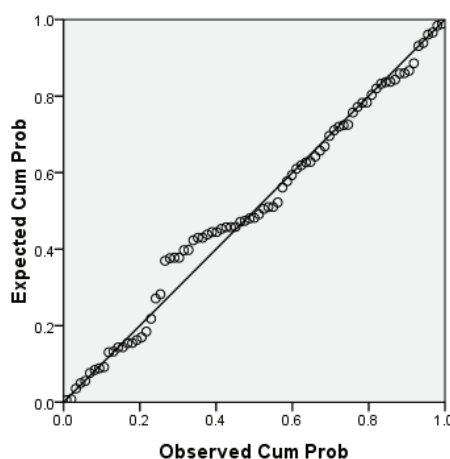
Sebelum dilakukan analisis regresi dilakukan uji asumsi klasik, yang meliputi uji multikolinieritas, heterokedastisitas dan normalitas.

Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas artinya terdapat hubungan antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi sempurna atau mendekati sempurna di antara variabel bebasnya. Uji *multikolinieritas* digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Metode yang digunakan

Gambar 3
Hasil Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: y



Sumber : Hasil Analisis Data Penelitian.

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel bebas	Koefisien Regresi	t _{hitung}	sig. t	(r ²)
Isi Materi Pelatihan (x ₁)	0,376	3,955	0,000	0,1706
Fasilitas Pelatihan (x ₂)	0,238	2,520	0,014	0,0773
Pelatih (x ₃)	0,291	3,124	0,003	0,1136
Metode Pelatihan (x ₄)	0,191	2,033	0,046	0,0515
F _{hitung} = 11,409		Sig = 0,000		Adjusted R square = 0,342

Variabel terikat = Kinerja. Keterangan: *) Signifikan pada 0,00.

Sumber: Data Penelitian, diolah.

adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)* pada model regresi. Jika nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* tidak kurang dari 0,1 dan tidak lebih dari 10 maka dapat dikatakan data terbebas dari multikolinieritas.

Dari hasil Tabel 3 dapat diketahui bahwa variabel x₁, x₂, x₃ dan x₄ memiliki nilai *tolerance* > 0,10 dan VIF < 10 maka tidak terdapat multikolinieritas antar variebel dalam model regresi tersebut. Hal ini berarti antara variabel-variabel bebas yang diuji tidak ada hubungan korelasi diantaranya, sehingga data ini layak digunakan.

Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual (pengganggu) satu pengamatan terhadap satu ke pengamatan lain. Model regresi yang baik

adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi kemungkinan gejala tersebut, salah satu cara adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Gambar 2 adalah grafik *scatterplot* hasil pengujian heteroskedastisitas.

Dari Gambar 2 dapat diketahui bahwa titik-titik tidak berpola, dan tersebar di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi *heterokedastisitas* pada *model regresi*, sehingga *model regresi* layak dipakai untuk memprediksi pengaruh variabel isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih dan metode pelatihan terhadap kinerja SRM di Bank X.

Uji Normalitas

Pada penelitian ini metode yang digunakan dalam uji normalitas adalah dengan menggunakan analisis grafik. Pengujian normali-

tas data dapat diketahui melalui Grafik *Normal Probtangibles Plot* yang berfungsi untuk membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Data dapat dikatakan berdistribusi normal apabila penyebaran data (titik) mengikuti suatu garis lurus diagonal, akan tetapi apabila persebaran data menjauhi garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonalnya maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas data.

Dari Gambar 3 dapat diketahui bahwa persebaran titik-titik masih berada di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal dan telah memenuhi asumsi normalitas.

Analisis Regresi Berganda

Hasil analisis regresi mengenai pengaruh faktor-faktor penentu keberhasilan pelatihan terhadap kinerja karyawan disajikan pada Tabel 4. Dari hasil regresi berganda, dapat dilihat bahwa variabel-variabel bebas yang terdiri dari isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih dan metode pelatihan mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Berdasarkan nilai $t_{hitung} 11,409 > F_{tabel} 2,19$ dengan signifikan $t < 0,05$, dapat diketahui bahwa variabel isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih dan metode pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja. Dari keempat faktor penentu keberhasilan pelatihan yang paling berpengaruh terhadap kinerja adalah variabel faktor isi materi pelatihan. Hal itu dapat terlihat dari nilai *beta (standardized coefficients)* sebesar 0,376 yang artinya memiliki pengaruh terhadap kinerja sebesar 37,6%.

Isi Materi Pelatihan (x_1)

Salah satu faktor penting yang dapat mendorong dalam peningkatan kinerja karyawan adalah besarnya pengaruh pemberian isi materi pelatihan yang terdiri dari kesesuaian materi dengan bidang pekerjaan, daya tarik materi dan kemudahan materi untuk dipahami sudah memenuhi keinginan responden (karyawan). Isi materi pelatihan yang diberika-

kan kepada SRM adalah penjualan, penampilan, pelayanan dan standard administrasi merchant. Banyak dari responden ini adalah karyawan baru yang belum mendapat pengetahuan mengenai standard yang diinginkan Bank X terkait dengan penjualan, penampilan, pelayanan dan administrasi. SR ini menawarkan mesin EDC sering tidak sesuai standard dalam pemenuhan aplikasi sehingga nasabah yang diajukan sering di tolak atau dikembalikan aplikasinya oleh bagian administrasi. Dengan adanya materi pelatihan ini, SRM menjadi lebih tahu dan paham tentang standard yang diinginkan perusahaan, sehingga pengajuan mesin EDC dari nasabah bisa terhitung menjadi several SR yang dapat meningkatkan jumlah penjualan responden.

Berdasarkan analisis korelasi berganda dapat diketahui bahwa variabel isi materi pelatihan (x_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja (y). Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} tertinggi sebesar 3,955, nilai korelasi regresi (β) sebesar 0,376 dan nilai r sebesar 0,1706, yakni terbesar dari variabel x lainnya.

Jadi isi materi pelatihan (x_1) memiliki pengaruh paling dominan terhadap variabel kinerja (y) dibandingkan variabel x lainnya, karena isi materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga mendukung kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Fasilitas Pelatihan (x_2)

Besarnya pengaruh fasilitas pelatihan yang meliputi media pelatihan dan faktor pendukung fasilitas pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Fasilitas pelatihan yang memadai dapat membantu mentransferkan ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan pelatih kepada peserta pelatihan. Media pelatihan merupakan salah satu komponen yang penting dalam sistem pelatihan karyawan, karena berfungsi sebagai unsur penunjang proses pembelajaran, menggugah gairah dan motivasi belajar. Selain dari media pelatihan, perlu diperhatikan kelayakan fasilitas pelatihan yang lain seperti toilet, konsumsi bahkan kenyamanan tempat para peserta pelatihan.

Berdasarkan analisis korelasi berganda dapat diketahui bahwa fasilitas pelatihan (x_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (y). Hal ini dibuktikan dari nilai t_{hitung} sebesar 2,520, nilai korelasi regresi (β) sebesar 0,238 dan nilai r sebesar 0,0773. Jadi variabel fasilitas pelatihan (x_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (y).

Pelatih (x_3)

Seorang pelatih dituntut untuk dapat menguasai materi pelatihan semaksimal mungkin agar peserta latihan dapat memperoleh pengetahuan dari materi yang disampaikan. Pelatih adalah agen transfer pengetahuan dan ketrampilan kepada peserta pelatihan. Variabel pelatih terdiri dari penguasaan materi, kemampuan berkomunikasi dan kompetensi teknik yang baik. Pelatih yang tidak terampil dan kurang berpengalaman tentang bagaimana cara mengajar dan menyampaikannya akan menemui kesulitan untuk mentransfer pengetahuan dan ketrampilannya kepada orang lain sehingga hal itu akan menghambat efektivitas pelatihan (Gomez 2011).

Metode Pelatihan (x_4)

Metode pelatihan merupakan cara dan teknik komunikasi yang digunakan oleh pelatih dalam menyajikan dan melaksanakan proses pembelajaran, baik oleh pelatih maupun peserta. Metode pelatihan ini bisa berupa cara penyampaian materi dan metode pengajaran.

Berdasarkan analisis korelasi berganda dapat diketahui bahwa variabel metode pelatihan (x_4) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (y). Hal ini terlihat dari nilai t_{hitung} sebesar 2,033, nilai korelasi regresi (β) sebesar 0,191 dan nilai r sebesar 0,0515. Jadi metode pelatihan (x_4) memiliki pengaruh paling rendah terhadap variabel kinerja (y) dibandingkan dengan variabel x lainnya (isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan dan pelatih), karena dalam mengikuti pelatihan jika metode yang ada kurang dapat merespon karyawan untuk lebih aktif, maka karyawan juga akan memberikan respon yang kurang.

Kinerja Karyawan (y)

Pengukuran kinerja karyawan dapat dinilai dari kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, kehandalan bekerja, kerjasama dan ketepatan waktu. Kuantitas hasil kerja dilihat dari hasil karyawan menyelesaikan target pekerjaan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hal ini terkait dengan perilaku kerja sesuai dengan ketentuan target perusahaan. Kualitas hasil kerja dilihat dari kemampuan memenuhi standar perusahaan dan tidak membuat kesalahan-kesalahan. Hal ini berkaitan dengan seberapa baik penyelesaian dari pekerjaan yang dilakukan. Kehandalan kinerja merupakan Kemampuan karyawan bekerja secara efektif dan efisien serta mampu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya. Kerjasama yaitu kemampuan melakukan hubungan kerja dan saling membantu dengan sesama karyawan dan berbagai pihak yang terkait dengan pekerjaan. Dan terakhir, ketepatan waktu di ukur dari sesuai tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu berkaitan dengan ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan.

SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN, DAN KETERBATASAN

Dari penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor penentu keberhasilan pelatihan yang terdiri dari isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih dan metode pelatihan memiliki pengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja *Sales Representatif Merchant*, dan faktor isi materi pelatihan merupakan faktor yang paling dominan memiliki pengaruh terhadap kinerja SRM di Bank X.

Keterbatasan penelitian ini menyangkut keterbatasan secara teknis pada saat pengumpulan data dan jumlah sampel penelitian yang awalnya 88 orang menjadi 81 orang karena 7 orang berhalangan hadir untuk mengikuti pelatihan tersebut. Kuesioner yang disebarakan kepada atasan peserta pelatihan setelah proses pelatihan selesai mengalami hambatan waktu. Pengembalian kuesioner yang awalnya ditargetkan 2 minggu mundur menjadi 1 bulan lebih. Selanjutnya, proses peningkatan ataupun *feedback* kinerja setelah proses pelatihan lebih

baik dilakukan 3 bulan setelah proses pelatihan agar hasil yang diharapkan dari pelatihan benar-benar signifikan (Dessler 2012). Tapi karena faktor keterbatasan waktu, maka peneliti mengambil kuesioner kinerja setelah 3 minggu setelah pelatihan berlangsung. Keterbatasan yang lain adalah terkait dengan penyebaran kuesioner yang kedua kepada atasan SRM. Kuesioner dikirimkan melalui jasa pengiriman dan dikembalikan lagi kepada peneliti melalui jasa pengiriman lagi. Karena peneliti tidak secara langsung bertatap muka dan menyebarkan kuesioner, maka kemungkinan kuesioner tersebut tidak seluruhnya diisi oleh atasan yang ditunjuk oleh peneliti.

Saran bagi perusahaan dalam menyelenggarakan pelatihan, diharapkan merancang program pelatihan yang disesuaikan dengan isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih dan metode pelatihan sehingga kinerja karyawan dapat memenuhi standar perusahaan serta tujuan perusahaan. Selain itu, variabel isi materi pelatihan merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja, maka perusahaan dapat memaksimalkan perencanaan pelatihan pada variabel isi materi pelatihan. Saran untuk peneliti selanjutnya, diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja, misalkan faktor lingkungan, dan lebih memperluas objek/lokasi penelitian.

DAFTAR RUJUKAN

- Agus Dharma, 1999, *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta: CV. Rajawali.
- Anwar P, Mangkunegara, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Christin Regina Detty dan Istiharini, 2009, 'Evaluasi Efektivitas Pelatihan "Know Your Customer & Money Laundering" di Bank XYZ Bandung', *Journal of Management and Business Review*, Vol. 6, No. 1.
- Dessler, Gary, 2012, *Human Resources Management*, Edisi 12, Versailles: Quad Graphics.
- Gomez, LR 2011, *Managing Human Resources*, Edisi Ketujuh, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hasibuan, MSP 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Imam Ghozali, 2012, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Mathis, Jackson, 2002, *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mudrajad Kuncoro, 2007, *Metode Kuantitatif, Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Yogyakarta: AMP YKPN.
- Mwita, JI 2000, 'Performance Management Model : A Systems Based Approach to Public Service Quality', *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, hal. 19-32.
- Noe, A, Raymond, John R, Hollenbeck, Barry Gerhatt, Patrick M, Wright, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*, Jakarta : Salemba Empat.
- Oemar Hamalik, 2000, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 2006, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta : PT. Pustaka LP3ES.
- Singgih Santoso, 2012, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sjafri Mangkuprawira dan Aida V, Hubeis, 2007, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Soekitjo Notoatmodjo, 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Rineka Cipta.
- T. Hani Handoko, 2002, *Keunggulan Kompetitif Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- Tika, MP 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.