

**EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PERBANKAN  
[Studi Kasus Pengaruh Variabel Pelaksanaan Diklat  
terhadap Kinerja Aktual dan Kinerja Kumulatif Serta  
Penilaian Kepuasan Pelanggan Terbatas di Bank Jabar  
Tahun 2001-2002]**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan  
Bidang Studi Administrasi Pendidikan  
(Perencanaan dan Manajemen Pendidikan)**

**OLEH :  
ABAS S. SOMANTRI  
NIM: 999494**



**ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
2002**

DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH PANITIA UJIAN TESIS TAHAP II

Pembimbing I,



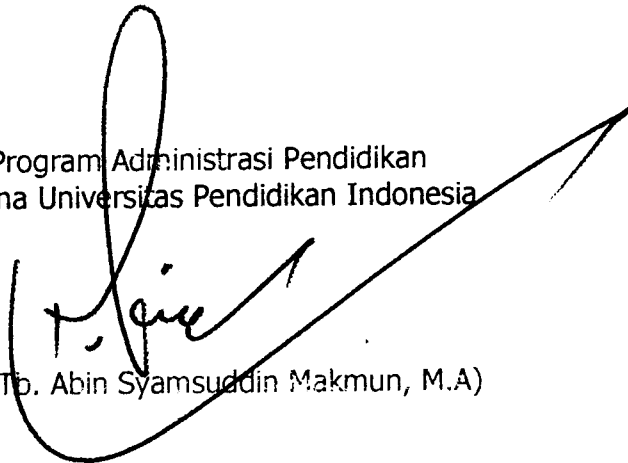
(PROF.DR.H.DJAM'AN SATORI,MA )

Pembimbing II,



( PROF.DR.H.IDOCHI ANWAR,M.Pd)

Ketua Program Administrasi Pendidikan  
Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia



(Prof.Dr.H.To. Abin Syamsuddin Makmun, M.A)

” Tonsikan amanat itu untuk orang yang memberi kepercayaan kepadamu dan jangan engkau khianat terhadap orang yang telah berkhianat kepadamu “  
( Hadits Riwayat Abu Dawud, At-Turmidzi. )

Tesis ini kupersembahkan buat istriku tercinta Tina, dan putra-putraku tersayang Liklik, Ari dan Aga yang selalu mendorong keberhasilanku.



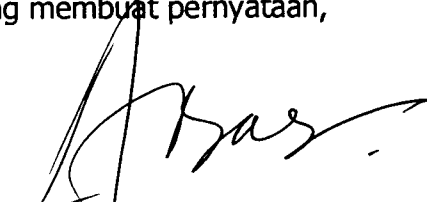
## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul "Efektivitas dan efisiensi Pendidikan dan Latihan Perbankan (studi Kasus Pengaruh Variabel-Variabel Pelaksanaan Diklat Terhadap Kinerja Aktual dan Kinerja Kumulatif Serta Penilaian Kepuasan Pelanggan Terbatas pada Bank Jabar Tahun 2001-2002), beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Atas pernyataan ini, saya siap menanggung risiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran atas etika keilmuan dalam karya tulis ini, atau ada klaim terhadap keaslian karya saya ini.

Bandung, September 2002

Yang membuat pernyataan,



ABAS S. SOMANTRI  
NIM: 999494



## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia-Nya dapat menyelesaikan penulisan Tesis, sebagai salah satu syarat menyelesaikan pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia.

Judul Tesis ini adalah "Efektivitas dan Efisiensi Pendidikan Perbankan di Lingkungan Bank Jabar" (studi Kasus Pengaruh Variabel-Variabel Pelaksanaan Diklat terhadap Kinerja Aktual dan Kinerja Kumulatif Serta Penilaian Kepuasan Pelanggan Terbatas pada Bank Jabar Tahun 2001-2002) Judul ini bertolak dari hasil kajian pengembangan SDM perbankan di lingkungan Bank Jabar. Persoalan tersebut dapat diatasi melalui pendidikan dan Latihan, serta bagaimana hasilnya yang ditunjukkan melalui kinerjanya dan kepuasan pelanggan terbatas.

Masalahnya apakah pelaksanaan dari pendidikan dan pelatihan tersebut sudah efektif dan efisien ditinjau dari perspektif kinerja lulusan, dalam pelaksanaan tugas-tugasnya serta kepuasan pelanggan.

Tesis ini disusun terdiri atas lima bab. Adapun sistematikanya sebagai berikut: Bab I. Pendahuluan, diuraikan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka berpikir penelitian dan hipotesis penelitian. Pada Bab II Tinjauan Pustaka, berisi kajian terhadap konsep-konsep yang relevan dengan permasalahan khususnya teoritis mengenai manajemen pengembangan sumber daya manusia. Bab III Metode Penelitian, berisikan uraian metode yang digunakan, pengolahan data. Pada bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, dan pada Bab V Kesimpulan, implikasi dan rekomendasi.

Bandung, September 2002

Penyusun,





## **PENGHARGAAN DAN UCAPAN TERIMAKASIH**

Rasa syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya dapat menyelesaikan tesis sebagai salah satu prasyarat menyelesaikan pendidikan S-2 Program Studi Administrasi Pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia.

Penulis sangat menyadari bahwa penyelesaian tesis ini, tidak terlepas dari dorongan dan bimbingan serta kerjasama semua pihak. Oleh sebab itu penulis sampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr.H. Abdul Azis Wahab, MA, sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
2. Prof.Dr.Dedi Supriadi, sebagai Asisten Direktur I Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
3. Dr. Achmad Munandar, sebagai Asisten Direktur II Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
4. Prof.Dr. Nuryani Rustaman, sebagai Asisten Direktur III Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
5. Prof. Dr.Tb.H. Abin Syamsuddin Makmun,M.A, sebagai Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan.
6. Prof.Dr.H. Djam'an Satori, M.A, sebagai Sekretaris Program Studi Administrasi Pendidikan, dan sekaligus Pembimbing I.
7. Prof.Dr.H.Idochi Anwar,M.Pd, sebagai Pembimbing II
8. Direksi Bank Jabar
9. Kepala Biro SDM dan Kepala Bagian Bangrir dan Diklat Bank Jabar
- 10.Seluruh Dosen Yang Membina Mata Kuliah Di Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- 11.Seluruh rekan sejawat dan pihak-pihak yang telah membantu pelaksanaan penelitian ini.

Demikian pula untuk istriku dan anak-anak tercinta, yang telah memberikan dorongan dan do'a sehingga dapat menyelesaikan studi di Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.

Akhirnya kepada Allah SWT, Maha pengasih dan Penyayang, penulis serahkan semoga amal baik yang telah disebutkan, mendapat balasan yang setimpal .

Bandung, September 2002



## ABSTRAK

Efektivitas dan Efisiensi Pendidikan dan Pelatihan Perbankan [Studi Kasus Pengaruh Variabel Pelaksanaan Diklat terhadap Kinerja Aktual dan Kinerja Kumulatif Serta Penilaian Kepuasan Pelanggan Terbatas di Bank Jabar Tahun 2001-2002). Abas Somantri . PPS UPI 2002

Bank Jabar sebagai badan usaha berorientasi pada pelayanan jasa keuangan dituntut memberikan nilai ekonomi, dan lebih jauhnya pemenuhan kebutuhan konsumen yang berdampak langsung kepada keuntungan perusahaan. Oleh sebab itu, kinerja karyawan bagi perusahaan merupakan mitra strategis dalam pencapaian visi dan misi perusahaan.

Bertolak dari konsep tersebut, maka fokus masalah penelitian ini dirumuskan "Bagaimana pengaruh variabel-variabel terhadap kinerja karyawan di lingkungan Bank Jabar dan penilaian kepuasan pelayanan konsumen terbatas"

Secara umum efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan Diklat PPPP I Bank Jabar, telah mencapai tujuan dan sasaran selaras dengan sistem pengembangan SDM yang diukur tidak hanya bersifat kuantitatif akan tetapi bersifat kualitatif. Hal itu, didasarkan pada asumsi produktivitas Pendidikan dan Latihan, tidak semata-mata pada kuantifikasi fisik *instrumental input* melainkan bersifat psikologis yang setiap individu dalam organisasi dituntut mengembangkan diri (*learning organization*). Secara khusus dapat disimpulkan bahwa, kepuasan konsumen terbatas dipengaruhi potensi dasar karyawan, dan hasil pelatihan dengan variable moderator penilaian kinerja aktual dan penilaian kinerja kumulatif secara signifikan.

Kesimpulan yang dikemukakan mempunyai implikasi kepada penyelenggaraan Diklat yang mengacu kepada standar kompetensi Perbankan, maka kata kunci divisi PSDM Bank Jabar adalah wahana, media *Organization Learning* dan *Learning Organization* bagi perusahaan yang sistemik, dan terstandar dari raw input, instrumen input, proses untuk pencapaian output internal dan eksternal perusahaan sebagai jaminan mutu. Sedangkan secara khusus implikasi kepada pelaksanaan Diklat dan pejabat terkait dalam hal ini supervisor dan manajemen adalah:

1. Potensi dasar peserta Diklat yang kuat, sesuai dengan keterkaitannya dengan sistem kepegawaian di Bank Jabar merupakan kekuatan yang dipertahankan dan dikembangkan sebagai modal dasar bisnis perusahaan.
2. Supervisor menilai kinerja aktual pegawai melalui perangkat yang dirancang secara spesifik, jelas indikator dan kriterianya dengan memperhatikan potensi dasar sebagai balikan pengembangan diri personil.

3. Manajemen dalam mempertimbangkan keputusan pengembangan personil, seperti pemberian kompensasi, rotasi, promosi, bertolak dari aspek potensi dasar personil dan kinerja aktual.
4. Pelaksanaan Diklat yang efektif dan efisien dilandasi oleh tiga hal, yaitu perencanaan yang optimal, dilaksanakan secara konsisten dan dievaluasi sesuai dengan tuntutan kompetensi personil.
5. Penilaian kinerja aktual menjadi umpan balik pelaksanaan Diklat.
6. Penilaian kepuasan pelanggan menjadi umpan balik penilaian kinerja kumulatif.

Bertolak dari uraian pembuktian tujuh hipotesis yang dikemukakan terdapat empat hal temuan utama yang direkomendasikan, yaitu.

1. Sistem kepegawaian yang sedang dikembangkan saat ini melalui sistem standarisasi (lihat lampiran), perlu dirancang validasi dan reliabilitas pada kurun waktu dua tahunan. Sehingga revaluasi dilakukan selaras dengan rencana strategis divisi SDM Bank Jabar.
2. *Learning organization* merupakan bagian dari pengembangan individu dalam organisasi, perlu terus ditingkatkan dan sebagai alternatif Diklat mandiri dengan mengutamakan fokus perbankan, melalui pemanfaatan teknologi informasi.
3. Sistem penilaian kinerja aktual dan kinerja kumulatif, harus selalu divalidasi secara kuantitatif dan kualitatif melalui umpan balik penilaian kepuasan pelanggan, dan dijadikan bahan pertimbangan dalam pengembangan Diklat yang mengacu kepada standarisasi kompetensi perbankan.
4. Untuk optimalisasi Diklat, maka harus segera dilaksanakan pelatihan Metodologi dan teknologi pendidikan bagi instruktur Bank Jabar, melalui pengambilan sertifikasi (Akta III-IV) di PT yang relevan.
5. Bagi para peminat yang akan meneliti PSDM melalui pelaksanaan Diklat, disarankan untuk terlebih dahulu melakukan eksplorasi awal, mengingat pelaksanaannya telah dirancang untuk setiap program setahun sebelum dilaksanakan.



## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN.....	i
LEMBAR PERNYATAAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
PENGHARGAAN DAN UCAPAN TERIMAKASIH.....	iv
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
<b>BAB.I      PENDAHULUAN</b>	
A. Pendahuluan.....	1
B. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
D. Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....	11
E. Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian.....	17
1. Kerangka Berpikir Penelitian.....	17
2. Premis Penelitian.....	22
3. Hipotesis Penelitian.....	23
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A.Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	26
1.Hubungan Dinamika Organisasi Dengan Sumber Daya Manusia.....	24
2.Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	30
B. Profesionalisme Perbankan.....	39
1.Konsep Profesionalisme.....	39
2.Profesionalisme Dibangun Oleh Unsur Kompetensi.....	40
3.Organisasi Profesi Bankir Indonesia.....	43
C. Konsep Pendidikan dan Latihan.....	51
1.Definisi dan Ruang Lingkup Pendidikan dan Latihan.....	51
2.Pendidikan dan Latihan di Lingkungan Bank Jabar.....	54

	D. Kinerja Organisasi Perusahaan.....	61
	1. Definisi Penilaian Kinerja.....	61
	2. Tujuan Penilaian di Bank Jabar.....	63
	3. Peran Supervisor (Penyelia) dan Sistem Penilaian.....	63
	4. Produktivitas Kerja Dalam Organisasi Perusahaan.....	65
	E. Pelayanan Jasa Perbankan.....	72
	1. Pengertian Pelayanan.....	72
	2. Dimensi Pelayanan.....	74
	3. Jasa.....	76
	4. Klasifikasi Jasa.....	79
	5. Jasa Sebagai Proses.....	79
	6. Pengembangan Kualitas Jasa.....	80
	F. Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	82
	G. Kesimpulan Teoretis.....	83
<b>BAB III</b>	<b>PROSEDUR PENELITIAN.....</b>	<b>84</b>
	A. Objek dan Metode Penelitian.....	84
	1. Objek Penelitian.....	84
	2. Metode Penelitian.....	85
	B. Jenis dan Sumber Data.....	85
	1. Jenis Data.....	85
	2. Metode Pengumpulan Data.....	86
	3. Pengolahan Data.....	93
	4. Kerangka Pengujian Hipotesis.....	94
<b>BAB IV</b>	<b>DESKRIPSI DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>99</b>
	A. Pendidikan dan Latihan Dalam Sistem Kepegawaian Pembangunan Daerah Jawa Barat.....	99
	1. Gambaran Pola Status Pegawai.....	99
	2. Hubungan Pelaksanaan Diklat Dengan Status Pegawai.....	101
	3. Efektivitas dan Efisiensi Penyelenggaraan Diklat.....	105
	4. Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan.....	110
	B. Analisis Statistik dan Pembuktian Hipotesis.....	119
	1. Pengaruh Potensi Dasar Karyawan ( $X_1$ ), Terhadap Hasil Perolehan Penilaian Kinerja Aktual Oleh Supervisor ( $Y_1$ ), dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas	119



2. Pengaruh Potensi Dasar Karyawan ( $X_1$ ), Terhadap Hasil Perolehan Penilaian Kinerja Aktual Oleh Supervisor ( $Y_1$ ), Kumulatif Oleh Manajemen ( $Y_2$ ), dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas	123
3. Pengaruh Potensi Dasar Karyawan ( $X_1$ ), Terhadap Hasil Perolehan Penilaian Kinerja Kumulatif Oleh Manajemen ( $Y_2$ ), dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas ( $Y_3$ )	128
4. Pengaruh Pelaksanaan Diklat ( $X_2$ ), Terhadap Hasil Perolehan Penilaian Kinerja Aktual Oleh Supervisor ( $Y_1$ ), dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas ( $Y_3$ )	131
5. Pengaruh Pelaksanaan Diklat ( $X_2$ ), Terhadap Hasil Perolehan Penilaian Kinerja Kumulatif Oleh Manajemen ( $Y_2$ ), dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas ( $Y_3$ )	135
6. Pengaruh Penilaian Hasil Diklat ( $X_3$ ), Terhadap Hasil Perolehan Penilaian Kinerja Aktual Oleh Supervisor, dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas ( $Y_3$ )	138
7. Pengaruh Penilaian Hasil Diklat ( $X_3$ ), Terhadap Hasil Perolehan Penilaian Kinerja Kumulatif Oleh Manajemen ( $Y_2$ ), dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas ( $Y_3$ )	141
C. Pembahasan Temuan Penelitian.....	145
1. Pengaruh Potensi Dasar Karyawan ( $X_1$ ), Terhadap Hasil Perolehan Penilaian Kinerja Aktual Oleh Supervisor ( $Y_1$ ), dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas	145
2. Pengaruh Potensi Dasar Karyawan ( $X_1$ ), Terhadap Hasil Perolehan Penilaian Kinerja Aktual Oleh Supervisor ( $Y_1$ ), Kumulatif Oleh Manajemen ( $Y_2$ ), dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas	150
3. Pengaruh Potensi Dasar Karyawan ( $X_1$ ), Terhadap Hasil Perolehan Penilaian Kinerja Kumulatif Oleh Manajemen ( $Y_2$ ), dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas ( $Y_3$ )	155
4. Pengaruh Pelaksanaan Diklat ( $X_2$ ), Terhadap Hasil Perolehan Penilaian Kinerja Aktual Oleh Supervisor ( $Y_1$ ), dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas ( $Y_3$ )	159

5. Pengaruh Pelaksanaan Diklat ( $X_2$ ), Terhadap Hasil Perolehan Penilaian Kinerja Kumulatif Oleh Manajemen ( $Y_2$ ), dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas ( $Y_3$ )	161
6. Pengaruh Penilaian Hasil Diklat ( $X_3$ ), Terhadap Hasil Perolehan Penilaian Kinerja Aktual Oleh Supervisor, dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas ( $Y_3$ )	164
7. Pengaruh Penilaian Hasil Diklat ( $X_3$ ), Terhadap Hasil Perolehan Penilaian Kinerja Kumulatif Oleh Manajemen ( $Y_2$ ), dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas ( $Y_3$ )	167
<b>BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI.....</b>	<b>173</b>
A. Kesimpulan.....	173
B. Implikasi.....	175
C. Rekomendasi.....	177
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>179</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>183</b>



## DAFTAR TABEL

		Halaman
1.1	Nilai Perolehan Hasil Pendidikan dan Latihan.....	14
2.1	Persyaratan Minimal Keanggotaan IBI.....	51
2.2	Program Pengembangan Profesional Pebankan PPPPI.....	56
2.3	Program Pengembangan Profesional Perbankan PPPP II.....	57
2.4	Program Pengembangan Profesional Perbankan PPPP III.....	60
2.6	Elemen-Elemen Standar ISO 9000.....	70
2.7	Empat Perspektif Kinerja Organisasi Menurut BNC.....	72
2.8	Perbedaan Karakteristik Barang dan Jasa.....	78
2.9	Karakteristik Tindakan Jasa.....	79
3.1	Kriteria Manajemen Pendidikan dan Latihan.....	88
4.1	Rencana Program Pendidikan dan Latihan.....	106
4.2	Instruktur Bank Jabar Pada Diklat Tahun 2001-2002.....	108
4.3	Latar Belakang Calon Peserta Diklat PPPP I Bank Jabar.....	110
4.4	Latar Belakang Pendidikan.....	111
4.5	Latar Belakang Pengalaman Kerja.....	112
4.6	Latar Belakang Kesehatan.....	112
4.7	Hasil Tes Potensi Akademik.....	113
4.8	Beda Waktu Ideal Dengan Waktu Aktual.....	114
4.9	Uji Beda Waktu Ideal Dengan Waktu Aktual.....	114
4.10	Beda Media Ideal Dengan Media Aktual.....	115
4.11	Uji Beda Media Ideal Dengan Media Aktual.....	115
4.12	Beda Metode Ideal Dengan Metode Aktual.....	116
4.13	Uji Beda Metode Ideal Dengan Metode Aktual.....	117
4.14	Beda Evaluasi Ideal Dengan Evaluasi Aktual.....	118
4.15	Uji Beda Evaluasi Ideal Dengan Evaluasi Aktual.....	118
4.16	Model Summary.....	120
4.17	Decriptif Statistic.....	120
4.18	Model Statistik Potensi dasar Peserta Diklat, Penilaian Kinerja Aktual dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	122
4.19	Korelasi Statistik Potensi dasar Peserta Diklat, Penilaian Kinerja Aktual dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	121
4.20	Model Anova.....	121
4.21	Coefisient Correlations.....	122
4.22	Decriptif Statistic.....	123
4.23	Model Statistik Potensi Dasar Peserta Diklat, Penilaian Kinerja Aktual, Penilaian Kinerja Kumulatif dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	124
4.24	Korelasi Statistik Potensi Dasar Peserta Diklat Perhadap, Hasil Penilaian Kinerja Aktual, Penilaian Kinerja Kumulatif dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	125
4.25	Model Anova.....	125

4.26	Coefisien B.....	125
4.27	Descriptive Statistic.....	128
4.28	Model Statistik Potensi Dasar Peserta Diklat, Penilaian Kinerja Aktual, Penilaian Kinerja Kumulatif dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	128
4.29	Korelasi Statistik Potensi Dasar Peserta Diklat Perhadap, Hasil Penilaian Kinerja Aktual, Penilaian Kinerja Kumulatif dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	129
4.30	Model Anova.....	129
4.31	Coefisien B.....	132
4.32	Descriptive Statistic.....	132
4.33	Model Statistik Pelaksanaan Diklat, Penilaian Kinerja Aktual, Penilaian Kinerja Kumulatif dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	132
4.34	Korelasi Statistik Pelaksanaan Diklat Perhadap, Hasil Penilaian Kinerja Aktual, Penilaian Kinerja Kumulatif dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	133
4.35	Model Anova.....	133
4.36	Coefisien B.....	133
4.37	Descriptive Statistic.....	135
4.38	Model Statistik Pelaksanaan Diklat, Penilaian Kinerja Aktual, Penilaian Kinerja Kumulatif dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	135
4.39	Korelasi Statistik Pelaksanaan Diklat Perhadap, Hasil Penilaian Kinerja Aktual, Penilaian Kinerja Kumulatif dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	136
4.40	Model Anova.....	136
4.41	Coefisien B.....	136
4.42	Descriptive Statistic.....	132
4.43	Model Statistik Penilaian Diklat, Penilaian Kinerja Aktual, Penilaian Kinerja Kumulatif dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	139
4.44	Korelasi Statistik Penilaian Diklat Perhadap, Hasil Penilaian Kinerja Aktual, Penilaian Kinerja Kumulatif dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	139
4.45	Model Anova.....	140
4.46	Coefisien B.....	140
4.47	Model Statistik Pelaksanaan Diklat, Penilaian Kinerja Aktual, Penilaian Kinerja Kumulatif dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	142
4.48	Korelasi Statistik Pelaksanaan Diklat Perhadap, Hasil Penilaian Kinerja Aktual, Penilaian Kinerja Kumulatif dan Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	142
4.49	Model Anova.....	143
4.50	Coefisien B.....	145



## DAFTAR GAMBAR/GRAFIK

Gambar	Halaman
1.1 Hubungan Antara Perubahan dan Manajemen SDM.....	4
1.2 Paradigma Penelitian.....	21
1.3 Variabel Penelitian Dengan Model Analisis Jalur.....	24
2.1 <i>Aligning The Management of Human Resources With Strategy</i>	33
2.2 <i>Relationships and Aspects of PHRM Function and Activities..</i>	34
2.3 Mekanisme Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Perbankan	54
2.4 Pola Pengembangan Kurikulum Pendidikan dan Latihan Pendekatan Kompetensi Bankir Indonesia.....	55
2.5 Dimensi Kualitas Pelayanan.....	76
2.6 Kerangka Kriteria Penghargaan <i>Baldrige</i> .....	81
4.1 Rencana Program Diklat.....	106
4.2 Instruktur Bank Jabar .....	108
4.3 Latar Belakang Peserta Diklat.....	110
4.4 Pengalaman Kerja Peserta Diklat.....	111
4.5 Pengalaman Kerja Peserta Diklat.....	111
4.6 Hasil Tes Potensi Akademik.....	112
4.7 Waktu Aktual.....	113
4.8 Waktu Terjadual.....	114
4.9 Media Ideal.....	115
4.10 Media Aktual.....	115
4.11 Metode Ideal.....	116
4.12 Metode Aktual.....	117
4.13 Evaluasi Ideal.....	118
4.14 Evaluasi Aktual.....	118
4.15 Pengaruh Potensi Dasar Peserta Diklat Terhadap Penilaian Kinerja Aktual.....	120
4.16 Pengaruh Potensi Dasar Peserta Diklat Terhadap Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	120
4.17 Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas .....	120
4.18 Regresi Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas .....	120
4.19 Regresi Pengaruh Penilaian Kinerja Aktual Dan Kepuasan Konsumen Terbatas.....	121
4.20 Regresi Pengaruh Penilaian Kinerja Kumulatif Dan Kepuasan Konsumen Terbatas.....	121
4.21 Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	122
4.22 Regresi Pengaruh Potensi Dasar Peserta Diklat Terhadap Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	123
4.23 Regresi Parsial Pengaruh Potensi Dasar Peserta Diklat Terhadap Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	124
4.24 Regresi Parsial Pengaruh Potensi Dasar Peserta Diklat Terhadap Penilaian Kinerja Kumulatif dan Kepuasan Konsumen Terbatas.....	125
4.25 Penilaian Kepuasan Konsumen Terbatas.....	125

