

PENGARUH METODE PELATIHAN TERHADAP KEMAMPUAN DAN KINERJA PEGAWAI

**(Studi pada Pegawai Struktural Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP)
Ketindan-Lawang)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

JABRO WASISTO

105030207111008



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MALANG

2014

MOTTO

**Berangkat dengan penuh keyakinan, Berjalan
dengan penuh keikhlasan, Istiqomah dalam
menghadapi cobaan**



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Pegawai
(Studi pada Pegawai Struktural Balai Besar Pelatihan Pertanian
(BBPP) Ketindan-Lawang) pada Jurusan Administrasi Bisnis
Angkatan 2010/2011 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas
Brawijaya Malang)

Disusun oleh : Jabro Wasisto

NIM : 105030207111008

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 03 Juni 2014

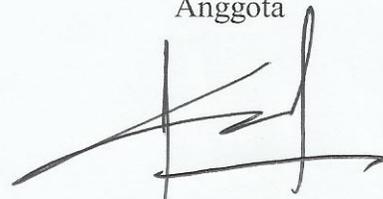
Komisi Pembimbing

Ketua



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

Anggota



Muhammad Faisal Riza, S.Sos, M.Si
NIP. 19750902 200501 1 002

TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Rabu
Tanggal : 11 Juni 2014
Jam : 12.00 WIB
Skripsi atas nama : Jabro Wasisto
Judul : Pengaruh Metode Pelatihan Terhadap Kemampuan
dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Struktural
Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang)

DAN DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI

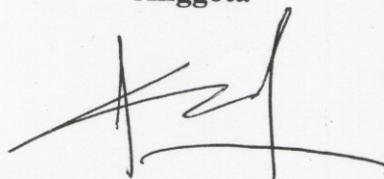
Ketua



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

NIP. 19721117 199802 2 001

Anggota



Muhammad Faisal Riza, S.Sos, M.Si

NIP. 19750902 200501 1 002

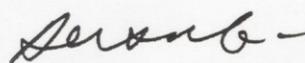
Anggota



Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si

NIP. 19530810 198103 2 012

Anggota



Drs. Heru Susilo, MA

NIP. 19591210 198601 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 23 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 03 Juni 2014



Nama : Jabro Wasisto

NIM : 105030207111008

RINGKASAN

Jabro Wasisto, 2014, **Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Struktural Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang)**, Dr Hamidah Nayati Utami, S.Sos, M.Si dan Muhammad Faisal, S.Sos, M.Si. 112 Hal. + xvi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *on the job training* (X_1) dan *off the job training* (X_2) terhadap kemampuan kerja (Y_1) dan kinerja pegawai (Y_2) secara parsial.

Jenis Penelitian ini penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Karena penelitian ini menjelaskan mengenai pengaruh antar variabel dan menguji hipotesis. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 83 pegawai struktural Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang yang terdiri dari pegawai tetap dan tenaga harian lepas. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 45 pegawai yang terdiri pegawai tetap dan tenaga harian lepas dengan menggunakan teknik *proporsional random sampling*.

Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif yang menjelaskan hubungan antar variabel dan analisis inferensial yang menjelaskan analisis jalur (*analysis path*) yang digunakan untuk menjelaskan variabel pelatihan terhadap kemampuan kerja dan kinerja pegawai di Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang dengan cara tabulasi skor hasil penelitian untuk mengetahui rata-rata skor variabel sehingga dapat diketahui seberapa jauh penerapan pelatihan, kemampuan kerja, dan kinerja pegawai yang dicapai pegawai pada tingkat signifikansi $< 0,05$ dan data diolah menggunakan komputer program *SPSS 13 for windows*.

Berdasarkan dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *on the job training* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,243 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,048 ($0,048 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *on the job training* berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja. Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *off the job training* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,581 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *off the job training* berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja. Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *on the job training* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,227 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,010 ($0,010 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *on the job training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *off the job training* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,231 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,027 ($0,027 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *off the job training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil perhitungan secara parsial variabel kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

repository.ub.ac.id

kinerja pegawai. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,569 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Diharapkan pihak instansi dapat mempertahankan serta meningkatkan pelayanan terhadap metode *on the job training* dan metode *off the job training*, karena variabel metode *on the job training* dan metode *off the job training* mempunyai pengaruh yang signifikan dan dominan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Pelatihan, Kemampuan Pegawai, Kinerja Pegawai



SUMMARY

Jabro Wasisto, 2014. **The Influence of Training on The Employee Ability and Employee Performance (Study of Structural Employees at Agriculture Training Agency of Ketindan-Lawang)**, Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos, M.Si and Muhammad Faizal Riza, S.Sos, M.Si. 112 Pages + xvi

This research is aimed to understand the influence on the job training (X1) and off the job training (X2) on the ability of the (Y1) and employee performance (Y2) partially.

Research type is explanatory research with quantitative approach. Because this research describes the influence between the variables and testing hypotheses. The population of research is 83 structural employees at Agriculture Training Agency of Ketindan-Lawang. They are regular employees and daily freelances. Sample involves 45 regular employees and freelances who are selected through *proportional random sampling*.

This research uses descriptive statistical analysis that describes the relationship between variables and inferential analysis that describes the path analysis is used to describe training variables of the ability and performance of employees at Agriculture Training Agency of Ketindan-Lawang. Score tabulation is also used to figure out the variable score averages such that how far training, work ability and employee performance can be applied is understood at significance level < 0.05 . Data are processed using computer program SPSS 1.3 for Windows.

Result of partial examination has indicated that *on the job training* method variable has positive and significant influence on work ability. It is proved by path coefficient of 0.243 at t-probability rate of 0.048 ($0.048 < 0.05$). In partial way, *on the job training* method variable has significant influence on work ability. Based on partial calculation, *off the job training* method variable has positive and significant influence on work ability. It is verified by path coefficient of 0.581 at t-probability rate of 0.000 ($0.000 < 0.05$). It is then said that partially, *off the job training* method variable has significant influence on work ability. Partial calculation also shows that *on the job training* method variable has positive and significant influence on employee performance. It is proved by path coefficient of 0.227 at t-probability rate of 0.010 ($0.010 < 0.05$), thereby, in partial way, *on the job training* method variable has significant influence on employee performance. Based on partial calculation, *off the job training* method variable has positive and significant influence on employee performance. It is also validated by path coefficient of 0.231 at t-probability rate of 0.027 ($0.027 < 0.05$) which means that partially, *off the job training* method variable has significant influence on employee performance. Partial calculation has shown that work ability variable has positive and significant influence on employee performance. It is proved by path coefficient of 0.569 at t-probability rate of 0.000 ($0.000 < 0.05$) which means that partially, work ability variable has significant influence on employee performance. It may be suggested that the agency must maintain and improve the service which is delivered through *on the job training* and *off the job training*

methods because both methods have significant and dominant influence on employee performance.

Keywords: Training, Employee Ability, Employee Performance



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, ridho dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Metode Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Pegawai” (Studi pada pegawai struktural Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang)**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan, bantuan, semangat, dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Ibu Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos, M.Si dan Muhammad Faisal Riza, S.Sos, M.Si selaku Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan selama proses penyusunan dan demi kesempurnaan skripsi ini dengan penuh sabar dan pengertian dengan nasehat-nasehatnya.
4. Ibu Dra Astutiningsih selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian & Rumah Tangga dan Ibu Yeni Artha Margi Mulya yang telah memberikan kesempatan

penulis untuk melaksanakan penelitian skripsi di Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang.

5. Seluruh pegawai pada bagian struktural Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang yang telah banyak membantu penulis selama melakukan penelitian.
6. Bapak, ibu, adikku tercinta yang selalu tulus dan sabar memberikan semangat, dorongan, kasih sayang dan doa yang bermanfaat bagi penulis.
7. Elinda Dian Yunita yang selalu memberikan semangat, dorongan, dan doa yang bermanfaat bagi penulis.
8. Immas Sahaya Putri yang selalu memberikan semangat dan dorongan dalam penulisan skripsi, serta teman-teman 5Km Denny, Dimas, Iwan, Franklin, Rangga, Bagus, Andra, Dyasc, Oky, Rendy dan semua pihak yang telah membantu terselesainya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya tulis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Malang, Juni 2014

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	7
E. Sistematika Pembahasan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	10
B. Tinjauan Teoritis	16
1. Pelatihan	16
a. Pengertian Pelatihan	16
b. Tujuan Pelatihan	17
c. Manfaat Pelatihan	19
d. Metode Pelatihan	21
e. Unsur-Unsur Program Pelatihan	25
f. Materi Pelatihan	27
g. Prinsip-Prinsip penyusunan program pelatihan	28
h. Instruktur Pelatihan	29
i. Evaluasi Pelatihan	32
2. Kemampuan	34
a. Pengertian Kemampuan	34
b. Macam-Macam Kemampuan Kerja	35
3. Kinerja Pegawai	36
a. Pengertian Kinerja Pegawai	36
b. Pengukuran Kinerja Pegawai	37
c. Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja	39



d. Pengertian Penilaian Kinerja	40
e. Faktor Pencapaian Kinerja	41
4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Pegawai	42
5. Konsep dan Hipotesis	44
a. Model Konsep	44
b. Model Hipotesis	45
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	47
B. Lokasi Penelitian	48
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran.....	49
1. Konsep	49
2. Variabel	50
3. Definisi Operasional	51
4. Skala Pengukuran	55
D. Populasi dan Sampel	56
E. Jenis dan Sumber Data	58
F. Teknik Pengumpulan Data	59
G. Instrumen Penelitian	60
H. Uji Validitas dan Reliabilitas	61
I. Teknik Analisis Data	65
1. Analisis Statistik Deskriptif	66
2. Analisis Jalur	66
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	70
1. Sejarah	70
2. Visi dan Misi Instansi	71
3. Logo Balai Besar Pelatihan Pertanian	72
4. Struktur Organisasi	73
A. Bagian Umum	74
1. Sub Bagian Kepegawaian dan Rumah Tangga	74
2. Sub Bagian perlengkapan dan Instalasi	75
3. Sub Bagian Keuangan	75
B. Bidang Program dan Evaluasi	76
1. Seksi Program dan Kerjasama	76
2. Seksi Evaluasi dan Pelaporan	77
C. Bidang Penyelenggara Pelatihan	77
1. Seksi Pelatihan Aparatur	77
2. Seksi Pelatihan Non Aparatur	77
D. Kelompok Widyaiswara	78
E. Struktur Organisasi	79

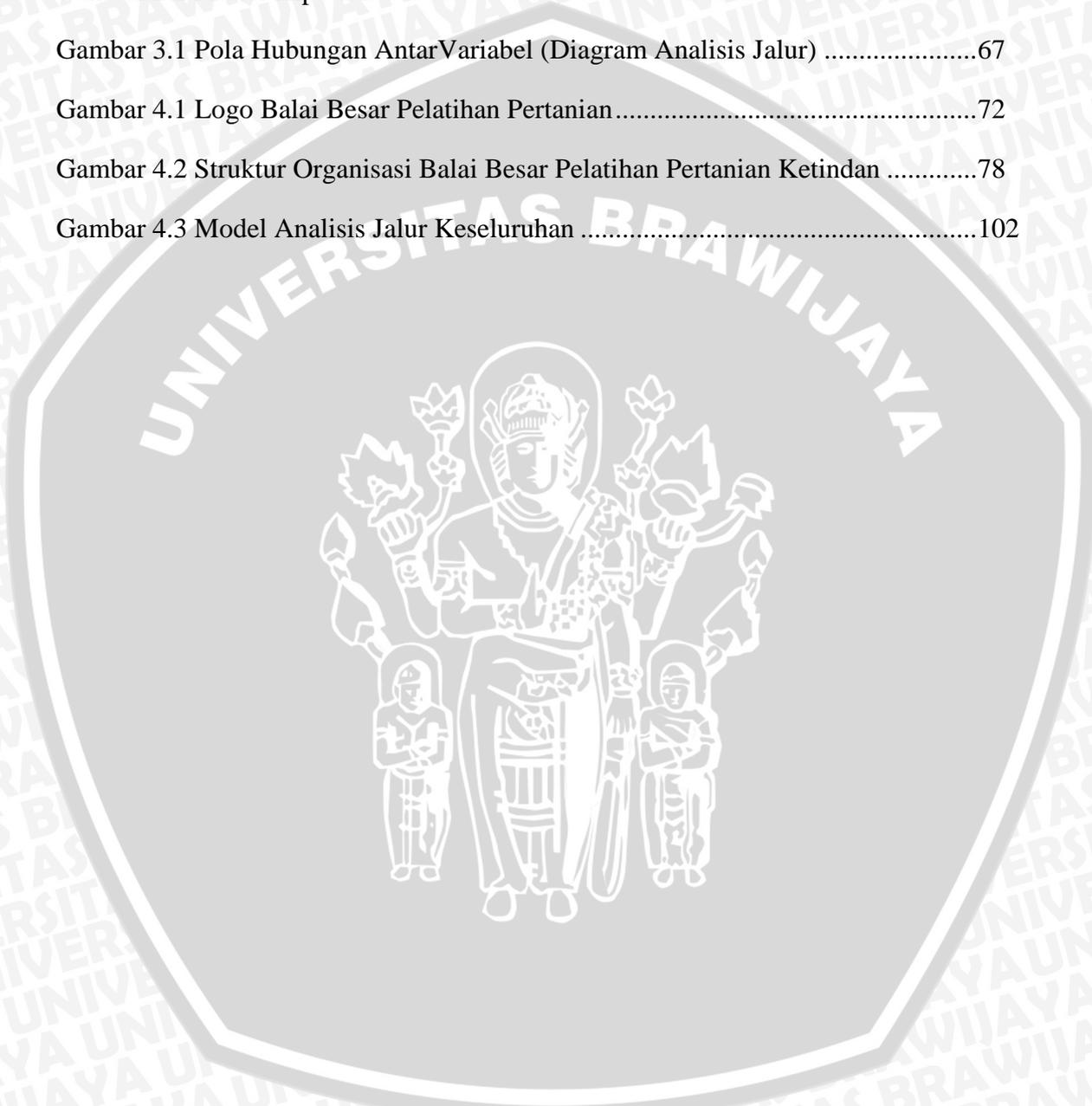
5. Personalia Pegawai	80
B. Gambaran Umum Responden	80
1. Usia Responden	81
2. Jenis Kelamin Responden	82
3. Pendidikan Responden	83
4. Masa Kerja Responden	84
C. Analisis Data dan Implementasi	85
1. Analisis Deskriptif	85
a. Variabel <i>On The Job Training</i> (X_i)	86
b. Variabel <i>Off the job training</i> (X_2)	88
c. Kemampuan Kerja (Y_1)	90
d. Kinerja Pegawai (Y_2)	94
2. Analisis Inferensial	97
a. Hasil Analisis Jalur	97
1. Analisis Jalur Persamaan Regresi Model Pertama (X_1, X_2 terhadap Y_1)	97
2. Analisis Jalur Persamaan Regresi Model Kedua (X_1, X_2, Y_1 terhadap Y_2)	99
1. Pengaruh Secara Tak Langsung	101
D. Pembahasan	104
1. Pengaruh <i>On The Job Training</i> Terhadap Kemampuan Kerja	104
2. Pengaruh <i>Off The Job Training</i> Terhadap Kemampuan Kerja	105
3. Pengaruh <i>On The Job Training</i> Terhadap Kinerja Pegawai	106
4. Pengaruh <i>Off The Job Training</i> Terhadap Kinerja Pegawai	108
5. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	111
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	113
B. Saran	115
DAFTAR PUSTAKA	118
LAMPIRAN	121

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang.....	14
Tabel 3.1 Operasional Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian.....	54
Tabel 3.2 Skor Jawaban Responden.....	56
Tabel 3.3 Jumlah Populasi dan Sampel Berdasarkan Bagian	58
Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel	64
Tabel 3.5 Uji Reliabilitas Variabel.....	65
Tabel 4.1 Jam Kerja Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan – Lawang	79
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	80
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	81
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	82
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	83
Tabel 4.6 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden.....	84
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Metode <i>On The Job Training</i> (X_1)	85
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Metode <i>Off The Job Training</i> (X_2)	87
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja (Y_1)	90
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y_2)	93
Tabel 4.11 Hasil Analisis Jalur Model Pertama (X_1, X_2 terhadap Y_1)	96
Tabel 4.12 Hasil Analisis Jalur Model Kedua (X_1, X_2, Y_1 terhadap Y_2)	98
Tabel 4.13 Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung Dan Total Dari Analisis Jalur	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Konsep	44
Gambar 2.2 Model Hipotesis	45
Gambar 3.1 Pola Hubungan AntarVariabel (Diagram Analisis Jalur)	67
Gambar 4.1 Logo Balai Besar Pelatihan Pertanian	72
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan	78
Gambar 4.3 Model Analisis Jalur Keseluruhan	102



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting yang sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan/instansi, sumber daya manusia yang dimaksudkan dalam hal ini adalah pegawai. Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan/instansi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan/instansi. Sumber daya manusia di perusahaan/instansi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan/instansi.

Setiap organisasi, baik organisasi swasta ataupun organisasi negara dituntut untuk memberikan perhatian yang besar dalam mengelola sumber daya manusianya. Untuk bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan tentu diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai profesionalisme di setiap bidangnya, sehingga perlu adanya suatu perhatian khusus pada keberadaan sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia perlu untuk mendapatkan perhatian dan prioritas yang lebih tinggi, sebab tanpa campur tangan manusia, maka sumber daya yang lain (seperti teknologi) tidak dapat berfungsi.



Seiring berjalannya waktu dan perkembangan jaman, prioritas akan pentingnya kualitas sumberdaya manusia sangatlah penting. Hal ini tentu saja dikarenakan perusahaan/instansi juga banyak mengalami perubahan-perubahan yang signifikan. Perubahan yang terjadi di dalam perusahaan/instansi bisa dari internal perusahaan/instansi atau eksternal perusahaan/instansi. Perubahan eksternal perusahaan/instansi dapat berupa perubahan perekonomian Indonesia, perubahan nilai tukar mata uang dan lain sebagainya, sedangkan perubahan internal perusahaan/instansi dapat berupa perubahan iklim perusahaan, kebijakan-kebijakan perusahaan/instansi, maupun perubahan pegawai. Perubahan pegawai dalam hal ini dapat berupa perubahan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap. Adanya perubahan yang terjadi pada perusahaan/instansi maupun pegawai tersebut, sehingga di dalam pengelolaan sumber daya manusia yang baru, perlu diadakannya suatu pelatihan. Sehingga kemampuan dari sumber daya manusia yang baru dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang ada di dalam perusahaan/instansi.

Pelatihan pada sumber daya manusia yang baru sangatlah diperlukan. Sumber daya manusia yang dimaksud dalam hal ini adalah pegawai baru dan tidak terkecuali pegawai lama yang ada di dalam suatu perusahaan/instansi. Melalui pelatihan, diharapkan pegawai terbantu mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karir pegawai, dan membantu mengembangkan tanggung jawabnya di masa depan. Menurut Mangkuprawira (2002:135) "Pelatihan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta

sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan *standard*”.

Pelatihan yang dilakukan oleh suatu organisasi pada pegawai akan dapat mencapai tujuan yang diharapkan dengan maksimal apabila dilakukan secara berkesinambungan dan terencana. Kegiatan pelatihan yang dilakukan secara berkesinambungan tersebut dapat dikatakan sebagai suatu pengembangan yang dilakukan oleh suatu perusahaan/instansi pada sumber daya manusianya. Pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai supaya prestasi kerjanya baik, dan mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dalam suatu perusahaan/instansi adalah sarana untuk mendapatkan tenaga kerja yang potensial dan profesional. Adanya kemajuan-kemajuan ilmu pengetahuan dan penemuan-penemuan teknologi yang demikian cepat, menuntut setiap pegawai selalu tanggap dan menguasai perkembangan terutama yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya. Dalam perusahaan/instansi, pelatihan dilaksanakan dalam rangka mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap pegawai, dengan kata lain merupakan upaya mengembangkan kualitas pegawai. Manfaat pelatihan sangat berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan ketrampilan pegawai untuk memenuhi tuntutan situasi kerja.

Pengembangan sumber daya manusia tidak dapat terlepas dari suatu pelatihan. Hal ini dikarenakan, pelatihan sebagai bagian integral dari kebijakan personil dalam rangka pembinaan pegawai, di samping sebagai sarana pembinaan,

juga bertujuan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan teknis, serta untuk memantapkan sikap mental pegawai. Pelatihan merupakan alat untuk menyesuaikan antara tanggung jawab dan pekerjaan dengan kemampuan, ketrampilan dan kecakapan serta keahlian dari pegawai. Kebijakan organisasi pada umumnya menyarankan agar setiap pegawai diberi kesempatan untuk melanjutkan pengembangan kepribadian, sehingga dapat meningkatkan kinerja. Pegawai baru dengan jabatan tertentu atau pegawai lama yang ditugaskan menduduki jabatan baru walaupun telah memiliki pendidikan, namun belum tentu mampu mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, oleh sebab itu organisasi perlu memberi perhatian terhadap program pelatihan bagi pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Dapat diketahui dari uraian diatas bahwa untuk mencapai kinerja yang bagus diperlukan adanya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dari setiap pegawai. Hal ini terjadi pula pada Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang, tempat dimana penelitian ini dilaksanakan. BBPP Ketindan merupakan salah satu instansi milik pemerintah, yang melaksanakan kegiatan pemberian pelatihan mengenai pertanian, bagi penyuluh maupun petani yang mendapatkan pelatihan.

Pemberian pelatihan yang dilakukan oleh pegawai yang ada di BBPP Ketindan akan dapat berjalan dengan maksimal apabila pegawai yang memberikan pelatihan, maupun yang menjalankan organisasi sesuai dengan tugas, pokok dan fungsinya, juga mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan

kedudukannya. Demikian pula dengan pelatihan yang didapatkan oleh pegawai bagian struktural di BBPP Ketindan.

Pelatihan yang didapatkan oleh pegawai struktural tersebut sangat penting guna memperbaiki kinerja pegawai yang ada di Balai Besar Pelatihan (BBPP) Ketindan-Lawang. Para pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang akan dapat meningkatkan kinerja mereka dengan adanya program pelatihan dalam bekerja yang dapat mempengaruhi kemampuan kerja yang mereka miliki. Pelatihan yang sudah didapatkan oleh pegawai diantaranya salah satunya adalah pelatihan TOC (*Training Of Course*) yaitu pelatihan yang diberikan pada pegawai struktural, dan juga pelatihan MOT (*Management Of Training*) yaitu pelatihan yang diberikan khusus pada pegawai yang menduduki jabatan tertentu.

Pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan untuk para di pegawai BBPP Ketindan terutama bagian struktural sangatlah diperlukan, karena pelatihan yang diterapkan sangat berhubungan dengan kemampuan kerja yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Tanpa adanya pelatihan, kemampuan kerja yang dimiliki oleh para pegawai tentu saja tidak akan dapat mengalami peningkatan, yang tentu saja akan berpengaruh pada keberlangsungan organisasi. Sehingga antara program pelatihan dan kemampuan kerja memiliki ikatan yang sangat erat terhadap kinerja.

Memperhatikan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia, dimana salah satu unsur pentingnya adalah pelatihan, maka peneliti memilih topik penelitian yang berjudul: **“Pengaruh Metode Pelatihan Terhadap Kemampuan**

dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Struktural Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang)”

B. Rumusan Masalah

Dalam kegiatan penelitian, rumusan masalah sangatlah penting sebagai pedoman dalam penentuan langkah-langkah yang selanjutnya untuk memperoleh cara-cara pemecahannya. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam latar belakang di atas, maka permasalahan antara lain :

1. Bagaimana pengaruh *On The Job Training* (X_1) terhadap kemampuan kerja pegawai (Y_1)?
2. Bagaimana pengaruh *Off The Job Training* (X_2) terhadap kemampuan kerja pegawai (Y_1)?
3. Bagaimana pengaruh *On The Job Training* (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2)?
4. Bagaimana pengaruh *Off The Job Training* (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y_2)?
5. Bagaimana pengaruh dari kemampuan kerja (Y_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2)?

C. Tujuan Penelitian

Adapun dari tujuan penelitian skripsi ini diantaranya sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh *On The Job Training* (X_1) terhadap kemampuan kerja pegawai (Y_1)

2. Mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh *Off The Job Training* (X_2) terhadap kemampuan kerja pegawai (Y_1)
3. Mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh *On The Job Training* (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2)
4. Mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh *Off The Job Training* (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y_2)
5. Mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh dari kemampuan kerja (Y_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2)

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian yang dilakukan mengenai pelaksanaan pelatihan untuk meningkatkan kinerja pegawai mempunyai beberapa kontribusi antara lain:

1. Aspek Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi ilmiah bagi kalangan akademik dan pengetahuan tambahan bagi peneliti. Hasil penelitian ini diharapkan juga mampu menambah pengetahuan dan wawasan peneliti tentang pelatihan-pelatihan seperti apa yang diterapkan di setiap instansi. Masing-masing instansi mungkin menerapkan cara pelatihan yang berbeda-beda. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi instansi dan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang terkait secara umum dalam bidang administrasi bisnis dan khususnya tentang pentingnya pelatihan bagi pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Aspek Praktis

a. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang tentang pentingnya pelatihan bagi pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai.

b. Bagi Peneliti

Dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dengan memadukan pengetahuan praktis yang ada dalam instansi dan teori atau pandangan ilmiah yang diperoleh ketika dibangku perkuliahan. Selain itu juga dari hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu memecahkan masalah dalam dunia praktik khususnya dalam bidang sumber daya manusia.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai apa saja yang akan di bahas di dalam skripsi ini, di bawah ini disampaikan pokok-pokok pembahasan yang ada dalam setiap bab. Adapun sistematika pembahasan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi, serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan tentang teori-teori yang mendukung dan berkaitan dengan permasalahan penelitian. Dalam bab ini juga diulas tentang pelatihan, kemampuan, kinerja pegawai, pengaruh pelatihan terhadap

kemampuan dan kinerja pegawai, tiga model konsep pelatihan, kemampuan dan kinerja, serta hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas, uji reliabilitas, konsep dan variabel, definisi operasional, model konsep, dan hipotesis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil yang dicapai dalam penelitian, terdiri dari penyajian data, analisis dan interpretasi data yang didapat dan pembahasan terhadap masalah yang dihadapi.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan terhadap pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, beserta saran-saran pada permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sebagai kajian empiris yang mempunyai kaitan dengan penelitian ini antara lain:

1. Penelitian Maria Hardina (2009) yang berjudul: Pelaksanaan Pelatihan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja (Penelitian pada guru TKK Santa Maria II Malang). Penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia guru TKK Santa Maria II Malang bagi lembaga ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru guna mencapai tujuan lembaga tersebut, oleh karena itu perlu pengkajian keberhasilan kegiatan tersebut secara lebih mendalam.

Penelitian ini bertujuan: 1) Untuk mengetahui pengaruh variabel pelatihan dalam meningkatkan kinerja guru TKK Santa Maria II Malang, 2) Untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominan dari pelatihan dalam meningkatkan kinerja guru TKK Santa Maria II Malang. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*eksplanatory reseach*). Variabel dan indikator yang diteliti adalah: tujuan/sasaran, dasar pemilihan peserta, waktu dan tempat, instruktur, metode pelatihan, materi pelatihan, kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan dan karier. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 35 orang. Pengumpulan data melalui observasi, kuesioner dan

dokumentasi, data di analisis dengan uji instrumen, analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis.

Pada penelitian ini didapatkan hasil pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia guru TKK Santa Maria II Malang yang terdiri dari tujuan/sasaran, dasar pemilihan peserta, waktu dan tempat, instruktur, metode pelatihan dan materi pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru TKK Santa Maria II Malang. Variabel pelatihan yang berpengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja guru TKK Santa Maria II Malang adalah materi pelatihan.

Penelitian ini memberikan rekomendasi perlu dilakukan evaluasi secara periodik dan kontinyu penyelenggaraan pelatihan guru TKK Santa Maria II Malang. Perlu dilakukan pengembangan materi pelatihan karena dapat memberikan manfaat untuk kualitas guru dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawabnya dalam mendukung visi, misi, tujuan dan sasaran TKK Santa Maria II Malang.

2. Penelitian Sukron Nurul Yaqin (2009) yang berjudul: Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja (studi pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang). Pembinaan mutu sumber daya manusia perlu dilaksanakan terus menerus dan berkesinambungan sehingga sumber daya manusia yang terlibat dalam proses tersebut dapat memperbaiki kinerja sumber daya manusianya. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja/prestasi kerja, dimana pelaksanaan pendidikan dan

pelatihan karyawan adalah hal yang penting dan perlu dalam pengembangan sumber daya manusia. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan prestasi kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang. Fokus penelitian jenis pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan, metode pendidikan dan pelatihan, kualitas kerja, kuantitas kerja, ketetapan waktu kerja. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dengan pendekatan studi kasus, dimana metode ini mendeskripsikan fenomena-fenomena dan menggambarkan dengan kata-kata sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki atau diteliti dalam menganalisis data, penulis juga menggunakan tabel-tabel sebagai penunjang analisis data dan diinterpretasikan.

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan prestasi kerja pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang sudah baik tetapi terdapat beberapa kelemahan yaitu jenis diklat yang diikuti kualitas kerja kurang rapi, waktu dan tempat pelaksanaan diklat yang sudah ditetapkan kurang baik. Penelitian ini

memberikan rekomendasi kepada perusahaan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan hendaknya perusahaan dalam memberikan pendidikan dan pelatihan banyak menggunakan praktek karena para karyawan akan langsung berhadapan dengan obyek yang akan dikerjakan, disamping itu dapat mendukung metode pendidikan dan pelatihan. Perusahaan sebaiknya menindaklanjuti setelah pelaksanaan diklat.

3. Penelitian Yeti Andriana (2009) yang berjudul: Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan Hotel (studi pada karyawan *front office intercontinental bali resort, jimbaran*). Penelitian ini dilakukan dengan tujuan:
 - 1) untuk mengetahui gambaran pelatihan pada karyawan,
 - 2) untuk mengetahui pengaruh variabel materi pelatihan, metode pelatihan dan pelatih secara simultan terhadap kompetensi karyawan hotel,
 - 3) untuk mengetahui pengaruh variabel materi pelatihan, metode pelatihan, dan pelatih secara parsial terhadap kompetensi karyawan hotel.Teknik pengumpulan data yang pokok adalah penyebaran kuesioner untuk mengetahui persepsi karyawan dan didukung dokumentasi yang ada. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan front office intercontinental bali resort yang berjumlah 68 orang.

Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi linier berganda secara simultan menunjukkan bahwa variabel materi pelatihan, metode pelatihan, dan pelatih secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kompetensi karyawan hotel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas pada pengujian simultan didapatkan sebesar 0.000 lebih kecil dibandingkan dengan α sebesar 0.05, sehingga H_0 ditolak. Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi linier

berganda secara parsial menunjukkan bahwa variabel materi pelatihan, metode pelatihan, dan pelatih secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kompetensi karyawan hotel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas pada pengujian parsial masing-masing variabel lebih kecil dibandingkan dengan α sebesar 0.05, sehingga H_0 ditolak.

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas yang terdiri dari variabel materi pelatihan, metode pelatihan, dan pelatih terhadap variabel terikat yaitu variabel kompetensi karyawan hotel.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan ini dapat dilihat dalam ringkasan ini.

Tabel 1.1

Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No	Aspek Beda/Sama	Penelitian Terdahulu oleh Maria Hardina	Penelitian Terdahulu oleh Sukron Nurul Yaqin	Penelitian Terdahulu oleh Yeti Andriana	Penelitian Sekarang
1.	Judul	Pelaksanaan Pelatihan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja	Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan	Pengaruh Metode Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Pegawai
2.	Lokasi Penelitian	Guru TKK Santa Maria II Malang	PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang	Intercontinental Bali resort Jimbaran	Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang

No	Aspek Beda/Sama	Penelitian Terdahulu oleh Maria Hardina	Penelitian Terdahulu oleh Sukron Nurul Yaqin	Penelitian Terdahulu oleh Yeti Andriana	Penelitian Sekarang
3.	Variabel Bebas	Metode Pelatihan, Materi Pelatihan, Instruktur Pelatihan, tujuan dan sasaran, dasar pemilihan peserta, waktu dan tempat	Metode Pendidikan dan Pelatihan, Materi Pendidikan dan Pelatihan, Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja	Metode Pelatihan, Materi Pelatihan, pelatih	Metode <i>On The Job Training</i> , Metode <i>Off The Job Training</i>
4.	Variabel Terikat	Kinerja Karyawan	Prestasi Kerja	Kompetensi Karyawan	Kemampuan dan Kinerja Pegawai
5.	Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Deskriptif Dengan Pendekatan Studi Kasus	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Jalur
6.	Metode Penelitian	<i>Explanatory research</i>	Penelitian Deskriptif	<i>Explanatory research</i>	<i>Explanatory research</i>

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas sejauh ini belum pernah dilakukan penelitian dengan kajian pengaruh metode pelatihan terhadap kemampuan dan kinerja pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Bagian Struktural Ketindan-Lawang. Maka dari itu peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) dengan tujuan menjelaskan pengaruh metode pelatihan terhadap kemampuan dan kinerja pegawai.

B. Tinjauan Teoritis

1. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Menurut Heru (2013:100) “pelatihan merupakan proses pembelajaran yang ditujukan kepada karyawan agar pelaksanaan pekerjaannya memuaskan”. Pelatihan dalam hal ini sangat penting karena selain pelatihan bisa meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan pegawai pelatihan dapat mengubah sikap dari pegawai yang sebelumnya sikapnya buruk dengan adanya pelatihan yang diikuti diharapkan ada perubahan dalam sikap pegawai tersebut. Bagi pekerja baru, Pelatihan diberikan untuk membantu pekerja dalam mendapatkan dan menguasai kecakapan dan keterampilan dalam bidang kerja, misalnya mengoperasikan komputer atau mesin. Bagi pekerja lama, pelatihan diberikan bila ada perubahan tata kerja atau penggantian alat kerja, penggantian alat kerja tangan seperti mesin ketik dengan alat kerja elektronik seperti komputer.

Menurut Mangkuprawira (2002:135) “Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu dan sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar”. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera.

Menurut Hamalik (2007:10) pelatihan merupakan suatu fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan dalam rangka pembinaan ketenagaan dalam suatu organisasi. Secara spesifik, proses latihan itu merupakan serangkaian tindakan (upaya) yang dilaksanakan secara berkesinambungan, bertahap dan terpadu. Tiap proses pelatihan harus terarah untuk mencapai tujuan tertentu terkait dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Itu sebabnya, tanggung jawab penyelenggaraan pelatihan terletak pada tenaga lini dan staf.

Pelatihan sendiri sangat penting karena didalam proses pelatihan dibutuhkan suatu rencana yang lengkap dan menyeluruh yang disusun secara rapi dan teratur. Perencanaan pelatihan berfungsi sebagai pegangan dalam penyelenggaraan pelatihan, mengontrol pelaksanaan pelatihan, dan sebagai acuan berhasil atau tidak berhasilnya program pelatihan secara menyeluruh. Pelatihan bagi pegawai memberikan tanggung jawab atas segala hal baik mengajarkan pengetahuan dan keahlian serta sikap dalam melakukan pekerjaan.

Pelatihan berupaya untuk meningkatkan kualitas yang dimiliki pegawai sehingga pelatihan disini bagaimana belajar untuk memperbaiki kemampuan yang dimiliki dalam diri pegawai. Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan proses peningkatan dan usaha untuk menyempurnakan bakat, ketrampilan, kemampuan dan keahlian pegawai dalam menghadapi tugas-tugas pekerjaannya serta guna mewujudkan tujuan instansi. Pelatihan bagi pegawai sangat penting untuk diterapkan dalam suatu instansi, dengan adanya pelatihan diharapkan pegawai akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan. Oleh karena itu instansi yang ingin berkembang, maka pelatihan bagi pegawai harus mendapatkan perhatian yang besar.

b. Tujuan Pelatihan

Pelaksanaan suatu pelatihan pada umumnya memiliki tujuan sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Adapun dari tujuan pelatihan yang dilakukan

oleh organisasi menurut Mangkunegara (2009:45) ada beberapa, diantaranya sebagai berikut:

- 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.
- i. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Menurut Hamalik (2007:16) secara umum pelatihan bertujuan mempersiapkan dan membina tenaga kerja, baik struktural maupun fungsional, yang memiliki kemampuan dalam profesinya, kemampuan melaksanakan loyalitas, kemampuan melaksanakan dedikasi dan kemampuan berdisiplin yang baik. Kemampuan profesional mengandung aspek kemampuan keahlian dalam pekerjaan, kemasyarakatan, dan kepribadian agar lebih berdaya guna dan berhasil guna. Secara khusus, pelatihan bertujuan untuk:

- a. Mendidik, melatih serta membina tenaga kerja yang memiliki ketrampilan produktif dalam rangka pelaksanaan program organisasi di lapangan.
- b. Mendidik, melatih serta membina unsur-unsur ketenagakerjaan yang memiliki kemampuan dan hasrat belajar terus untuk meningkatkan dirinya sebagai tenaga yang tangguh, mandiri, profesional, ber-etos kerja yang tinggi dan produktif.
- c. Mendidik, melatih serta membina tenaga kerja sesuai dengan bakat, minat, nilai, dan pengalamannya masing-masing (individual).
- d. Mendidik dan melatih tenaga kerja yang memiliki derajat relevansi yang tinggi dengan kebutuhan pembangunan.

Menurut Marwansyah (2012:156) “tujuan pelatihan adalah agar individu dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan”. Tujuan pelaksanaan pelatihan akan dapat dicapai dengan baik, apabila pegawai dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik karena percuma pelatihan dilaksanakan jika tidak didukung pegawai-pegawai yang tidak bisa menjalankan pelatihannya dengan baik. Jadi tujuan

pelaksanaan pelatihan disini bertujuan untuk memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang memuaskan. perbaikan efektivitas bisa dari memperbaiki pengetahuan pegawai, ketrampilan pegawai, maupun sikap pegawai.

Dari tujuan-tujuan pelatihan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan, dan sikap mental pegawai agar lebih mudah melaksanakan tugasnya. Agar tujuan pelatihan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, diperlukan adanya kesadaran dan kemauan pegawai selama mengikuti program pelatihan. Pengembangan pegawai melalui pelatihan disini sangat penting, oleh karena itu dengan adanya pelatihan diharapkan dapat membantu pegawai untuk dapat bekerja lebih baik. Disamping itu juga untuk menutup kesenjangan antara kemampuan kerja pegawai dengan tuntutan pekerjaan. Sehingga dengan demikian akan tercapai suatu kondisi yang saling menguntungkan baik bagi instansi maupun bagi pegawai itu sendiri.

c. Manfaat Pelatihan

Dari sebuah pelatihan yang dilakukan oleh organisasi tentunya memberikan suatu manfaat pada pegawai. Adanya pelatihan pegawai, maka produktivitas instansi dapat meningkat. Hal ini terjadi dengan asumsi bahwa SDM yang telah mengikuti pelatihan yang sesuai dengan bidang tugasnya sehari-hari, akan bekerja lebih terarah (fokus), lebih lancar dalam melaksanakan tugasnya, dan tidak membuang waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya (efisiensi). Melalui pelatihan, kekurangan dan kelemahan SDM ditingkatkan sehingga produktivitas kerja dapat meningkat dibandingkan dengan

waktu sebelum diadakan pelatihan. Melalui pelatihan, kemampuan para pegawai semakin meningkat dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Meningkatnya kemampuan akan mengakibatkan meningkatnya rasa percaya diri. Rasa percaya diri ini akan mengurangi ketergantungan pekerjaan dengan orang lain. Rasa percaya diri juga mampu meningkatkan motivasi bekerja di instansi tersebut. Rasa percaya diri yang lebih besar di kalangan para pegawai akan menimbulkan semangat dan kegairahan kerja yang tinggi pula. Pegawai akan mempunyai keberanian untuk bertindak dalam melaksanakan apa yang dianggapnya baik dan menguntungkan dalam melakukan pekerjaan.

Adapun manfaat pelatihan bagi pegawai menurut Arep dan Tanjung (2003:166) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
2. Meningkatkan rasa percaya diri dan menghilangkan rasa rendah diri.
3. Memperlancar pelaksanaan tugas.
4. Meningkatkan motivasi kerja.
5. Menumbuhkan sikap positif terhadap perusahaan .
6. Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.
7. Mempertinggi rasa kepedulian terhadap perusahaan.
8. Meningkatkan rasa saling harga menghargai antara karyawan.
9. Memberikan dorongan bagi karyawan untuk menghasilkan yang terbaik
10. Memberikan dorongan bagi karyawan untuk memberikan pelayanan yang terbaik

Menurut Keith Davis dan Werther W.B (1996) sebagaimana dikutip oleh Mangkuprawira (2002:136-137) manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dikategorikan untuk perusahaan, untuk individual yang pada akhirnya untuk perusahaan pula, dan hubungan antar manusia serta implementasi kebijakan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Manfaat untuk perusahaan
 - a. Mengarahkan kemampuan dan atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan.
 - b. Memperbaiki pengetahuan dan ketrampilan pada semua tingkat perusahaan.
 - c. Memperbaiki moral pekerja.
 - d. Membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan.
 - e. Membantu menciptakan citra perusahaan yang baik.
2. Manfaat untuk individual
 - a. Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif.
 - b. Melalui pelatihan, peubah motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggungjawab, dan kemauan diinternalisasikan dan dilaksanakan.
 - c. Membantu mendorong dalam mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
 - d. Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan pekerjaan.
 - e. Membantu mengurangi rasa takut/ khawatir dalam mencoba melakukan tugas baru.
3. Manfaat Untuk personal, hubungan manusia dan pelaksanaan kebijakan.
 - a. Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual.
 - b. Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan dan atau promosi.
 - c. Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati.
 - d. Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang dan koordinasi.
 - e. Membuat perusahaan untuk menjadi tempat lebih baik untuk bekerja dan hidup.

Dari manfaat-manfaat pelatihan diatas dapat disimpulkan manfaat pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya lebih berkualitas sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

d. Metode Pelatihan

Ada banyak metode pelatihan yang dapat diberikan pada pegawai menurut Arep dan Tanjung (2003:162) antara lain:

- a. Belajar mandiri. Metode ini disebut juga metode penugasan. Dengan belajar mandiri, diharapkan karyawan mengetahui apa yang seharusnya diketahui.
- b. Metode belajar di kelas/ceramah. Metode ini cukup efektif untuk jumlah peserta yang banyak, karena dengan metode ceramah, jumlah peserta yang besar tidak menjadi masalah asalkan ruangnya cukup dan pengeras suaranya baik.
- c. Pelatihan di tempat kerja (*On The Job Training*). Yang dimaksud pelatihan *on the job training* (pelatihan di tempat kerja) adalah pelatihan yang dilakukan di tempat kerja para karyawan sendiri, yang diberikan oleh instruktur khusus yang sudah berpengalaman. Dengan kata lain, karyawan itu dituntut untuk menguasai pekerjaannya sendiri.
- d. Unjuk kerja (*Demonstration*). Metode pelatihan unjuk kerja paling sering dilakukan dalam melatih seseorang mengetik apakah dengan mesin tik atau dengan komputer. Instruktur menunjukkan dan memperagakan di depan peserta serta menjelaskan cara pengoperasian mesin tik atau komputer. Kemudian para peserta disuruh mengetik sendiri di mesin tik/komputer tersebut. Kunci pelatihan unjuk kerja ini adalah mengutamakan kemahiran dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang langsung dicoba sendiri.
- e. Simulasi. Simulasi digunakan untuk menerjemahkan suatu keadaan/peristiwa, benda yang mirip dengan keadaan/peristiwa, benda yang asli. Simulasi digunakan untuk mempermudah pelaksanaan pelatihan. Misalnya saja, untuk melatih kekompakan, saling pengertian dan kerjasama tim. Simulasi yang sering digunakan adalah 20 potongan karton berantakan. Setiap tim diminta untuk membuat 5 buah bujursangkar sama besar dengan aturan tidak boleh berbicara. Kesimpulan diambil berdasarkan apa yang benar-benar terjadi di dalam tim.
- f. Sistem magang. Metode pelatihan dengan sistem magang (*apprenticeship*) digunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan tinggi (*skill*). Magang diperlukan agar peserta mendapat pengalaman langsung pada situasi dan kondisi yang sebenarnya, serta tahu seluk-beluk pekerjaan itu, baik tantangan, hambatan dan prospeknya. Diharapkan setelah magang, peserta dapat melakukan sendiri di tempat masing-masing.
- g. Pelatihan vestibul. Pelatihan vestibul (*vestibule scholl*) merupakan pelatihan yang memberikan materi ketrampilan khusus kepada para peserta yang dilakukan dengan menggunakan alat palsu. Misalnya saja seorang pilot yang baru lulus dari sekolah pilot. Pelatihan diberikan dengan menggunakan alat seperti *cockpit* pesawat, tapi dengan menggunakan layar simulator. Hal ini dilakukan pada alat-alat berbahaya. Tidak dapat dibayangkan jika seorang yang baru lulus sekolah pilot langsung disuruh menerbangkan pesawat sungguhan.

- h. Bermain peran. Metode pelatihan bermain peran (*role playing*) dilakukan dengan meminta para peserta berperan seolah-olah sebagai pelaku. Hal ini membuat suasana pelatihan sangat semarak, disamping peserta dapat menghayati isi kandungan materi pelatihan yang ditawarkan.

Menurut Hariandja (2002:184) “setelah merumuskan tujuan dan isi program, dilakukan pemilihan metode pelatihan dan pengembangan”. Metode pelatihan yang akan dipakai bisa dalam bentuk *on the job training*, yaitu dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara formal maupun informal, dan *off the job training* yaitu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan. Berikut ada dua metode-metode pelatihan yaitu menurut Hariandja (2002:186) antara lain:

Metode-metode pelatihan *On The Job Training*. Ada beberapa metode pelatihan *on the job training* yaitu:

1. *Job instruction training* atau latihan instruksi jabatan adalah pelatihan dimana ditentukan seseorang (biasanya manajer atau *supervisor*) bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.
2. *Coaching* adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah.
3. *Job rotation* adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Ini biasanya dilakukan untuk pengembangan pegawai untuk memahami aktivitas organisasi yang lebih luas.
4. *Apprenticeship* adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek di lapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa praktek ke lapangan.

Metode-metode pelatihan *Off The Job Training*. Ada beberapa jenis metode pelatihan *off the job training* yaitu:

1. *Lecture* atau kuliah adalah presentasi atau ceramah yang diberikan oleh pelatih/pengajar kepada sekelompok pendengar, biasanya kelompok yang cukup besar. Disini pola komunikasi yang terjadi umumnya satu arah. Pengajar dapat menggunakan berbagai alat peraga, memberikan kesempatan untuk bertanya atau berdiskusi, meskipun tidak intensif. Metode ini biasanya digunakan untuk memberikan pengetahuan umum kepada peserta.
2. *Video presentation* adalah presentasi atau pelajaran yang disajikan melalui film, televisi, atau video tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Ini biasanya dilakukan bilamana jumlah peserta cukup banyak dan masalah yang dijelaskan tidak begitu kompleks
3. *Vestibule training/simulation* adalah latihan yang diberikan di sebuah tempat yang khusus dirancang menyerupai tempat kerja, yang dilengkapi dengan berbagai peralatan seperti di tempat kerja.
4. *Role playing* adalah studi kasus yang dilakukan dengan cara para peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus. Ini dimaksudkan untuk dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain misalnya pelanggan, atasan, rekan sekerja, sehingga para peserta dapat berinteraksi dengan baik dengan orang lain.
5. *Case study* adalah studi kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa kasus tertentu, kemudian peserta diminta memecahkan kasus tersebut melalui diskusi di kelompok belajar.
6. *Self study* adalah meminta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti melalui bahan bacaan, video, dan kaset. Hal ini biasanya dilakukan karena adanya hambatan-hambatan geografis, sulitnya untuk bertemu langsung, atau biaya yang sangat tinggi bilamana para peserta harus dikumpulkan dalam satu tempat.
7. *Program learning* adalah bentuk lain dari *self study*, yaitu menyiapkan seperangkat pertanyaan dan jawabannya secara tertulis dalam buku, atau dalam sebuah program komputer. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, peserta memberikan *feedback*. Kemudian melalui *feedback* dapat diketahui hasilnya.
8. *Laboratory training* adalah latihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi, melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku diantara beberapa peserta.
9. *Action learning* (belajar bertindak) adalah proses belajar melalui kelompok kecil dalam memecahkan berbagai persoalan dalam pekerjaan, yang dibantu oleh seorang ahli, bisa dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan.

Dari beberapa metode-metode pelatihan diatas dapat disimpulkan pemilihan metode pelatihan yang tepat, akan memberikan kesesuaian dengan kondisi yang dihadapi oleh peserta maupun penyelenggara pelatihan. Sehingga dapat memberikan kualitas yang baik bagi penyelenggaraan pelatihan dan mencapai tujuan yang diharapkan.

e. Unsur-unsur program pelatihan

Program pelatihan meliputi unsur-unsur menurut Hamalik (2007:35) sebagai berikut:

a. Peserta Latihan

Penetapan calon peserta pelatihan erat kaitannya dengan keberhasilan proses pelatihan, yang pada gilirannya turut menentukan efektivitas pekerjaan. Karena itu, perlu dilakukan seleksi yang teliti untuk memperoleh peserta yang baik, berdasarkan kriteria antara lain:

1. Akademik, ialah jenjang pendidikan dan keahlian.
2. Jabatan, yang bersangkutan telah menempati pekerjaan tertentu, atau akan ditempatkan pada pekerjaan tertentu.
3. Pengalaman kerja, ialah pengalaman yang telah diperoleh dalam pekerjaan.
4. Motivasi dan minat, yang bersangkutan terhadap pekerjaannya.
5. Pribadi, menyangkut aspek moral, moril, dan sifat-sifat yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut.
6. Intelektual, tingkat berpikir, dan pengetahuan, diketahui melalui tes seleksi.

b. Pelatih (*Instruktur*)

Pelatih-pelatih memegang peran yang penting terhadap kelancaran dan keberhasilan program pelatihan. Itu sebabnya perlu dipilih pelatih yang ahli, yang berkualifikasi profesional. Beberapa syarat sebagai pertimbangan adalah:

1. Telah disiapkan secara khusus sebagai pelatih, yang ahli dalam bidang spesialisasi tertentu.
2. Memiliki kepribadian yang baik yang menunjang pekerjaannya sebagai pelatih.
3. Pelatih berasal dari dalam lingkungan organisasi/lembaga sendiri lebih baik dibandingkan dengan yang dari luar.

4. Perlu dipertimbangkan bahwa seorang pejabat yang ahli dan berpengalaman belum tentu menjadi pelatih yang baik dan berhasil.

c. Lamanya Pelatihan

Lamanya masa pelaksanaan pelatihan berdasarkan pertimbangan tentang:

1. Jumlah dan mutu kemampuan yang hendak dipelajari dalam pelatihan tersebut lebih banyak dan lebih tinggi bermutu, kemampuan yang ingin diperoleh mengakibatkan lebih lama diperlukan latihan.
2. Kemampuan belajar para peserta dalam mengikuti kegiatan pelatihan. Kelompok peserta yang ternyata kurang mampu belajar tentu memerlukan waktu latihan yang lebih lama.
3. Media pengajaran, yang menjadi alat bantu bagi peserta dan pelatih. Media pengajaran yang serasi dan canggih akan membantu kegiatan pelatihan dan dapat mengurangi lamanya pelatihan tersebut.

d. Bahan Latihan

Bahan latihan seharusnya disiapkan secara tertulis agar mudah dipelajari oleh para peserta. Penulisan bahan dalam bentuk buku paket materi pelatihan hendaknya memperhatikan faktor-faktor tujuan pelatihan, tingkatan peserta latihan, harapan lembaga penyelenggara pelatihan, dan lamanya pelatihan. Cara penulisannya agar disesuaikan dengan pedoman/petunjuk penulisan karya ilmiah yang berlaku. Untuk melengkapi bahan pelatihan sebaiknya disediakan sejumlah referensi terpilih yang relevan dengan pokok bahasan yang diajarkan.

e. Bentuk Pelatihan

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

1. Belajar sambil bekerja (*Learning on the job*)
2. Belajar melalui observasi (Asisten yang diperbantukan)
3. Tugas khusus
4. Kuliah (*Lectures*)
5. Pemecahan masalah (*Problem Solving*)
6. Latihan (*coaching*)
7. Penyuluhan (*Counseling*)
8. Kursus Studi (*Studi Course*)
9. Konferensi dan Seminar
10. Satuan-satuan tugas (*Task Forces*)

Menurut Ardhana dan Mujiat (2012:91) “Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengerjakan ketrampilan tertentu yang pada umumnya berupa ketrampilan baru yang belum dimiliki oleh pekerja”.

Dari beberapa pendapat tentang unsur-unsur program latihan diatas dapat disimpulkan bahwa sangat penting memperhatikan program pelatihan agar Para pegawai peserta pelatihan dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik karena apabila pegawai didalam pengembangannya tidak terpenuhi akan berakibat kurangnya motivasi pegawai dalam bekerja sehingga tugas-tugas yang dipercayakan tidak berjalan dengan baik. Karena itu pentingnya program pelatihan untuk mengajarkan pengetahuan baru dan perubahan sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas.

f. Materi Pelatihan

Pemilihan materi dalam pelatihan yang tepat merupakan unsur yang penting dalam pencapaian tujuan kegiatan pelatihan yang efektif dan efisien. Tentunya pemilihan materi pelatihan ini harus mempertimbangkan banyak hal seperti peserta, tujuan yang hendak dicapai dan pekerjaan yang akan dihadapi. Menurut Handoko (2001:109) “menyatakan bahwa isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran pelatihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan ketrampilan, menyampaikan pengetahuan, dan program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta”. Berdasarkan pendapat diatas bahwa pentingnya penentuan materi pelatihan yang harus memperhatikan

kesesuaian pekerjaan ini sangat penting untuk menunjang berhasil atau tidaknya suatu materi pelatihan yang diterapkan agar dapat tercapai dengan baik.

g. Prinsip-prinsip penyusunan program pelatihan

Suatu program pelatihan harus disusun sesuai dengan prinsip-prinsip penyusunan program pelatihan agar kedepannya dengan adanya program pelatihan diharapkan sesuai dengan kaidah-kaidah prinsip-prinsip pelatihan. Penting sekali prinsip-prinsip program pelatihan ini diterapkan karena untuk mengupayakan tujuan program pelatihan dengan jelas dan lebih terarah.

Adapun penyusunan program pelatihan berdasarkan prinsip-prinsip menurut Hamalik (2007:37) sebagai berikut:

1. Program pelatihan harus memiliki tujuan yang jelas sehubungan dengan upaya mencapai tujuan organisasi, yakni memberikan kesempatan kepada tenaga organisasi pada semua jenjang untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikapnya.
2. Program pelatihan disusun berdasarkan kebutuhan lapangan dan tujuan tertentu. Kebutuhan ditentukan melalui peninjauan kebutuhan pelatihan, sedangkan tujuan bersumber dari tujuan organisasi.
3. Ruang lingkup program pelatihan ditentukan berdasarkan kebijakan dan tujuan guna menjadi landasan kesepakatan dan kerja sama.
4. Penetapan metode dan teknik serta proses-proses dalam suatu program latihan harus dikaitkan secara langsung dengan upaya memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan pelatihan itu.
5. Berdasarkan kebutuhan dan tujuan manajemen, maka setiap orang yang berada dalam manajemen tersebut harus bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelatihan, sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing.
6. Tenaga staf pelatihan berfungsi membantu tenaga lini, guna melakukan peninjauan kebutuhan pelatihan, mengembangkan program pelatihan, memberikan pelayanan administrasi, dan pelaksanaan tindak lanjut pelatihan.
7. Pelatihan yang efektif berdasarkan prinsip-prinsip belajar, antara lain belajar aktif, perpaduan antara teori dan praktek, pengalaman lapangan di samping belajar reseptif dan modifikasi tingkah laku.

8. Penyelenggaraan pelatihan sebaiknya di dalam lingkungan pekerjaan, sehingga benar-benar terkait dengan kebutuhan, kondisi dan situasi, serta tuntutan pekerjaan sesungguhnya.

Dengan demikian untuk melaksanakan suatu pelatihan harus diperhatikan prinsip-prinsip seperti yang telah dikemukakan diatas sehingga pelatihan dapat berjalan dan berhasil dengan baik.

h. Instruktur Pelatihan

Menurut Hasibuan (2013:73) “pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan/pendidikan kepada karyawan. Pelatih (*trainer*) memberikan peranan penting terhadap kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan”. Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik, membimbing, dan memberikan pengetahuannya kepada peserta pelatihan. Seorang pelatih harus memberikan semangat agar peserta mampu bekerja dengan baik dan dapat menumbuhkan rasa kepercayaan diri. Seorang pelatih juga harus mempunyai kecakapan komunikasi yang baik sehingga dalam proses pelatihan para peserta dapat memahami apa yang diinstruksikan oleh pelatih. Seorang pelatih juga harus mempunyai Kemampuan-kemampuan yang mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan, sikap dan pengalaman lapangan. Persyaratan ini menyebabkan setiap pelatih harus mempelajari dan menguasai menurut Hamalik (2007:144) sebagai berikut:

1. Pengetahuan yang memadai dan mendalam dalam bidang keilmuan atau studi tertentu, sesuai dengan bidang-bidang keilmuan yang diterapkan dan dikembangkan dalam lembaga pelatihan tersebut. Umumnya bidang-bidang keilmuan itu adalah yang banyak diterapkan dalam program institusi atau organisasi, dimana lembaga pelatihan tersebut berada. Pengetahuan ini diperoleh melalui program pendidikan keserjanaan di perguruan tinggi yang telah ditempuhnya.

2. Kemampuan dalam bidang kependidikan dan keguruan, yakni yang berkenaan dengan proses pembelajaran, berupa teori, praktek dan pengalaman lapangan.
3. Kemampuan kemasyarakatan adalah kemampuan yang diperlukan dalam kehidupan antara manusia dan bermasyarakat, baik di lingkungan lembaga pelatihan dan masyarakat maupun dengan masyarakat luas.
4. Kemampuan kepribadian yang berkenaan dengan pribadi khususnya yang menunjang pekerjaan sebagai pendidikan dan pelatihan.

Pelaksanaan pelatihan dalam rangka pelaksanaan kurikulum berlangsung dalam suatu proses pembelajaran, dimana pelatih mengembangkan peranan-peranan tertentu. Berbagai peranan menurut Hamalik (2007:145) meliputi:

1. Peranan sebagai pengajar, pelatih berperan menyampaikan pengetahuan dengan cara menyajikan berbagai informasi yang diperlukan berupa konsep-konsep, fakta, dan informasi lainnya yang memperkaya wawasan pengetahuan para peserta dengan cara melibatkan mereka secara aktif untuk mencari sendiri pengetahuan yang mereka butuhkan.
2. Peranan sebagai pemimpin kelas, pelatih berperan sebagai pemimpin kelas secara keseluruhan, pemimpin kelompok dan sekaligus sebagai anggota kelompok. Karena perannya itu maka setiap pelatih perlu menyusun perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan penilaian selama berlangsungnya proses pembelajaran itu.
3. Peranan sebagai pembimbing, pelatih perlu memberikan bantuan dan pertolongan kepada peserta mengalami kesulitan atau diharapkan peserta lebih aktif membimbing dirinya sendiri. Bentuk bimbingan yang diberikan barangkali dalam bentuk mengarahkan, memotivasi, membantu memecahkan masalah, dan kegiatan kepemimpinan lainnya.
4. Peranan sebagai fasilitator, pelatih berperan menciptakan kondisi lingkungan yang memungkinkan peserta belajar aktif. Fasilitas itu meliputi penyediaan alat, bahan, suasana yang merangsang dan menantang, pemberian masalah, sikap dan pribadi pelatih yang mengajak, dan sebagainya. Dengan penataan lingkungan kelas yang baik, maka proses pembelajaran menjadi efektif.
5. Peranan sebagai peserta aktif, pelatih sering melaksanakan diskusi kelompok, kerja kelompok, dalam rangka memecahkan masalah, misalnya merumuskan masalah, mencari data, dan membuat kesimpulan dan kondisi dapat menyebabkan terjadinya debat yang tak kunjung berakhir. Pelatih dapat berperan serta sebagai peserta

- dalam kelompok diskusi itu dengan cara memberikan informasi, mengarahkan pemikiran, menunjukkan jalan pemecahan, menunjukkan sumber-sumber yang diperlukan dan sebagainya.
6. Peranan sebagai ekspeditor, pelatih juga melaksanakan peranan dengan melakukan pencarian, penjelajahan, dan penyediaan mengenai sumber-sumber yang diperlukan oleh kelas atau kelompok peserta, baik dari sumber-sumber tercetak, dari masyarakat, dari lembaga atau instansi lainnya, dalam rangka menunjang kegiatan belajar peserta.
 7. Peranan sebagai perencana pembelajaran, pelatih berperan menyusun perencanaan pembelajaran, mulai dari rencana materi pelatihan yang disusun, perencanaan harian dan perencanaan satuan acara pertemuan. Keberhasilan proses pelatihan juga turut ditentukan oleh kegiatan pelatihan dalam pembuatan rencana-rencana tersebut. Dengan demikian, proses pembelajaran selalu dan sesuai dengan perkembangan kondisi kelembagaan. Karena itu erat kaitannya dengan pemberian acuan kepada pelatih dalam melaksanakan proses pembelajaran.
 8. Peranan sebagai pengawas, pelatih harus mengawasi kelas terus-menerus supaya proses pembelajaran senantiasa terarah, kendala-kendala yang dihadapi oleh peserta dapat segera ditanggulangi, disiplin kelas dapat dibina dengan baik, dan semua kegiatan berlangsung dengan tertib dan berhasil.
 9. Peranan sebagai motivator, pelatih perlu terus menggerakkan motivasi belajar para peserta, baik selama berlangsungnya proses pembelajaran maupun di luar kelas pada setiap kesempatan yang ada. Motivasi penting artinya bagi peserta supaya kegiatan belajarnya lebih aktif, misalnya mengikuti ceramah, membuat tugas-tugas, membaca materi pelatihan yang telah disediakan, melaksanakan praktek lapangan dan sebagainya.

Hal terpenting dari pemilihan instruktur yang berasal dari pejabat atau instruktur lain adalah kemampuan yang dimiliki tersebut. Pejabat atau instruktur lain haruslah memiliki kemampuan menguasai dan menyampaikan materi pelatihan baik tentang organisasi, aktivitasnya maupun pengalaman yang nyata berkaitan dengan materi. Oleh karena itu agar pelaksanaan pelatihan kepada pegawai dapat terselenggara secara efektif dan efisien maka diperlukan adanya pelatih yang tepat, karena di dalam memilih pelatih, perusahaan harus

memperhatikan kualifikasi dan syarat pelatih yang baik bagi seorang pelatih/instruktur.

i. Evaluasi Pelatihan

Pelatihan yang telah dilakukan oleh suatu organisasi, tentunya masih terdapat suatu kekurangan maupun kesalahan di dalam pelaksanaannya. Oleh karenanya, dibutuhkannya suatu evaluasi yang harus dilakukan setelah melakukan sebuah pelatihan. Evaluasi pelatihan dilihat dari efek pelatihan menurut Hariandja (2002:190) dikaitkan dengan:

1. Reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan
2. Pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman latihan
3. Perubahan perilaku
4. Perbaikan pada organisasi

Untuk mengetahui keberhasilan pelatihan di dunia kerja yang telah diselenggarakan maka perlu dilakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap peserta pelatihan. Evaluasi sangat penting guna apakah didalam pelatihan ini dikatakan berhasil atau tidak berhasil, efektif atau tidak efektif. Kriteria evaluasi itu sendiri mencakup kriteria perubahan sikap, kriteria perilaku kerja, kriteria kinerja yang tinggi.

Menurut Arep dan Tanjung (2003:159) evaluasi pelatihan dibagi dua bagian besar, yaitu:

1. Evaluasi terhadap proses, meliputi:
Evaluasi terhadap organisasi penyelenggaraan menjadi penting, karena dari evaluasi itulah diketahui apakah penyelenggaraan sukses atau tidak. Yang termasuk dalam evaluasi ini antara lain evaluasi kehadiran pelatih/pengajar dan evaluasi penyediaan konsumsi dan akomodasi. Evaluasi terhadap penyampaian materi

pelatihan, biasanya ditujukan untuk menilai para pelatih/pengajar. Adapun yang termasuk evaluasi penyampaian materi adalah: sistematika penyampaian materi, kejelasan berkomunikasi dan tanggapan terhadap pertanyaan peserta.

2. Evaluasi terhadap hasil, mencakup evaluasi sejauh mana materi yang diberikan itu dapat dikuasai atau diserap peserta pelatihan. Cara melakukan evaluasi tersebut dapat secara formal yaitu dengan mengedarkan kuesioner yang harus diisi oleh peserta pelatihan. Tapi juga secara informal yakni melalui diskusi antara peserta dengan panitia. Sebaiknya evaluasi tersebut dilakukan secara formal dan informal.

Menurut Mangkuprawira (2002:156) kriteria efektif yang digunakan untuk mengevaluasi pelatihan berfokus pada proses dan *outcome*. Para manajer SDM dan pelatih khususnya memperhatikan beberapa hal penting berikut:

- a. Reaksi peserta terhadap muatan isi dan proses pembelajaran, dari sangat tidak puas sampai sangat puas.
- b. Pengetahuan dari pembelajaran yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan dari sangat kurang sampai sangat meningkat.
- c. Perubahan dalam perilaku (sikap dan ketrampilan) yang dihasilkan dari pelatihan dari sangat kurang sampai sangat meningkat.
- d. Hasil atau perbaikan terukur pada individual dan organisasi, seperti menurunnya perputaran karyawan, kecelakaan kerja, dan ketidakhadiran bekerja.

Sedangkan evaluasi pelatihan dan pengembangan menurut Mangkuprawira (2002:156) dilakukan melalui langkah-langkah berikut ini:

Langkah 1:

Merumuskan kriteria yang terkait dengan tujuan dan pelatihan, dapat berupa kriteria *input-output* proses, *output*, *outcome*, dan *impact* pelatihan terhadap kinerja pekerjaan.

Langkah 2:

Para peserta mengikuti pretes untuk mengetahui tingkat pengetahuan mereka yang ada sebelum pelatihan. Idealnya pretes ini juga diberikan kepada mereka yang bukan sebagai peserta sebagai kontrol. Hal ini penting untuk melihat apakah ada perbedaan perubahan perilaku antara mereka yang dilatih dan yang tidak.

Langkah 3:

Para peserta mengikuti pelatihan yang dalam prosesnya terjadi komunikasi interaktif dan tidak menutup kemungkinan pada saat itu dilakukan evaluasi pada para peserta.

Langkah 4:

Setelah pelatihan dilakukan seluruhnya, diadakan pasca tes (*post test*) yang seharusnya hasilnya terjadi perubahan atau perbaikan pada perilaku peserta secara signifikan. Hal ini merupakan cara bermanfaat untuk menentukan apakah informasi dalam pelatihan telah dikomunikasikan dengan baik.

Langkah 5:

Menilai program ini apakah setiap perbaikan pada peserta memenuhi kriteria evaluasi dan dapat dialihkan ke dalam pekerjaan. Selain itu, dilihat apakah perubahan perilaku yang secara nyata juga diikuti terjadinya perubahan kinerja.

Langkah 6:

Menindaklanjuti program pelatihan untuk dapat dilaksanakan pada kesempatan lain yang tentunya memerlukan evaluasi apakah perlu perbaikan dan penyesuaian-penyesuaian dengan perkembangan baru.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa evaluasi bertujuan untuk mengetahui sejauh mana program pelatihan itu mampu mengatasi masalah-masalah organisasi. Keberhasilan suatu pelaksanaan pelatihan dapat diketahui apabila dalam diri para peserta pelatihan terjadi proses transformasi, dimana proses ini dapat berlangsung dengan baik

2. Kemampuan

a. Pengertian Kemampuan

Manusia merupakan salah satu sumber daya yang dimiliki oleh setiap perusahaan/instansi. Sebagai salah satu sumber daya yang memegang peranan penting di dalam berjalannya suatu perusahaan/instansi, manusia dituntut untuk memiliki kemampuan di dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk menjalankan organisasi yang ada di dalam perusahaan/instansi tersebut. Kemampuan yang dimiliki oleh manusia yang ada di dalam organisasi, pada nantinya akan berhubungan erat dengan prestasi kerja yang akan diperolehnya.

Prestasi kerja yang dimiliki oleh manusia sangat berkaitan erat dengan kemampuan yang dimilikinya. Kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan tugas dalam suatu perusahaan/instansi, hal tersebut diungkapkan oleh Kreitner (2003) sebagaimana dikutip oleh Harti (2009:28). Menurut Fitz sebagaimana dikutip oleh Swasto (2003:25) dikatakan bahwa:

Perubahan kemampuan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang positif merupakan salah satu ukuran keberhasilan peserta pelatihan. Sedangkan ukuran lainnya adalah kinerja mereka yang diakibatkan oleh pengetahuan, ketrampilan dan sikap mereka yang baru. Perubahan kemampuan ini diukur antara sebelum dan sesudah mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam kurun waktu tertentu.

Dari definisi kemampuan yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan merupakan suatu kapasitas yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan oleh perusahaan/instansi kepadanya. Kemampuan yang dimiliki oleh individu berkaitan erat dengan prestasi kerja yang dimiliki oleh individu tersebut. Kemampuan yang dimiliki oleh pegawai diperoleh melalui pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan/instansi tempat pegawai tersebut bekerja, yang disesuaikan dengan bidang dan keahlian dari masing-masing pegawai.

b. Macam-Macam Kemampuan Kerja

Menurut Robbins (2008:50) membagi kemampuan menjadi dua yaitu:

a. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar dan memecahkan masalah. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka,

pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan ingat.

b. **Kemampuan fisik**

Kemampuan fisik adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan tangan, kekuatan tungkai dan bakat-bakat serupa menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik seorang karyawan.

Kemampuan intelektual dan kemampuan fisik sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Setiap orang berbeda-beda dalam kemampuan yang mereka miliki, karena itu kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai sangat penting agar kedepannya dalam bekerja bisa berjalan dengan baik.

3. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Mangkunegara (2009:67) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dalam periode waktu tertentu dan dapat diukur.

b. Pengukuran Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Agar kinerja pegawai bisa mencapai performa terbaik, maka diperlukan penilaian. Penilaian kinerja pegawai dilakukan untuk mengevaluasi performa kerja masing-masing pegawai dalam mencapai target kerja yang telah ditentukan.

Setelah penilaian kinerja selesai dilakukan, maka selanjutnya akan diberikan *reward* atau *punishment* terhadap pegawai yang bersangkutan. *Reward* akan diberikan terhadap yang berprestasi dan mampu meraih target. Sedangkan *punishment* merupakan konsekuensi yang harus siap ditanggung oleh pegawai yang tidak mampu memberikan performa terbaiknya sehingga tidak berhasil meraih target yang telah ditentukan. Penilaian kinerja merupakan bentuk motivasi sekaligus apresiasi dalam dunia kerja. Dengan penilaian tersebut, seorang pegawai akan termotivasi untuk selalu memberikan performa terbaiknya karena selalu mendapatkan dukungan dan apresiasi.

Menurut Mondy (2008:264) mengemukakan beberapa metode dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Metode Penilaian Umpan Balik 360 derajat adalah metode penilaian kinerja populer yang melibatkan masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal. Metode umpan balik 360 derajat bisa memberikan ukuran yang lebih obyektif mengenai kinerja seseorang.
2. Metode Skala Penilaian
Metode skala penilaian (*rating scales method*) adalah metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Beberapa perusahaan memberikan ruang bagi penilai untuk memberikan komentar atas evaluasi yang diberikan pada tiap faktor. Praktek ini bisa sangat disarankan, atau

bahkan diwajibkan ketika penilai memberikan nilai ekstrim tertinggi ataupun terendah. Sebagai contoh, jika seorang karyawan dinilai butuh perbaikan pada kerja tim, penilai memberikan alasan tertulis atas penilaian yang terendah ini. Tujuan dari kewajiban ini adalah untuk fokus pada memperbaiki kekurangan serta untuk mencegah penilaian yang dibuat secara asal-asalan dan tergesa-gesa.

c. Metode Insiden Kritis

Metode insiden kritis (*critical incident method*) adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif.

d. Metode Esai

Metode esai (*essay method*) adalah metode penilaian kinerja dimana penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan dan bukan kinerja rutin harian.

e. Metode standar kerja

Metode standar kerja (*work standards method*) adalah penilaian kinerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan.

f. Metode Peringkat

Metode peringkat (*ranking method*) adalah metode penilaian kinerja dimana penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan.

g. Metode Distribusi Dipaksakan

Metode distribusi dipaksakan (*force distribution method*) adalah metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal. Dalam sistem GE, seluruh eksekutif puncak diperingkat dengan para pencapaian prestasi terbaik ditempatkan pada 20 persen teratas, kelompok berikutnya pada 70 persen pertengahan, dan kelompok berprestasi terburuk pada 10 persen terbawah. Mereka dengan prestasi buruk, setelah diberi jangka waktu tertentu untuk memperbaiki kinerja mereka umumnya diberhentikan.

h. Metode skala Penilaian Berjangkar Keprilakuan

Metode skala penilaian berjangkar keprilakuan (*behaviorally anchored rating scale*) adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala dengan masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan.

Untuk mengetahui kinerja pegawai, perlu diketahui faktor-faktor yang dapat diukur dari apa yang dihasilkan. Banyak cara pengukuran yang dapat digunakan seperti penghematan, kesalahan, dan sebagainya hampir seluruh cara pengukuran prestasi mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a) Kuantitas jumlah yang harus diselesaikan
- b) Kualitas atau mutu yang dihasilkan (baik tidaknya)
- c) Ketentuan waktu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan (ketetapan waktu) (Dharma, 2000:154)

Berdasarkan penjelasan-penjelasan diatas mengenai pengukuran kinerja pegawai, maka dapat dirumuskan bahwa pengukuran kinerja pegawai didasarkan pada:

- a. Kualitas kerja, mutu atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang ditetapkan perusahaan.
 - b. Kuantitas kerja, jumlah dalam satuan tertentu yang dihasilkan.
 - c. Ketetapan waktu, kesesuaian penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan perusahaan/instansi.
- c. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja**

Peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui tujuh langkah yang dapat dilakukan menurut Mangkunegara (2009:23) sebagai berikut:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:
 1. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan dan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
 2. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
 3. Memperhatikan masalah yang ada.

- b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlakukan beberapa informasi antara lain:
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

d. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2002:223) “penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas. Dalam dunia kompetitif yang mengglobal, perusahaan-perusahaan membutuhkan kinerja tinggi”. Penilaian kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kerja pegawainya. Adapun tujuan dilakukan penilaian kinerja menurut Hariandja (2002:195) sebagai berikut:

Tujuan dilakukannya penilaian kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain-lain.

Penilaian kerja dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan MSDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, dan pelatihan dilakukan dengan baik. Arti pentingnya penilaian kinerja secara lebih rinci dikemukakan Hariandja (2002:195) sebagai berikut:

1. Perbaikan kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.

2. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
3. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan
4. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kerja mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kerja yang jelek, sehingga dapat membantu menyelesaikannya.

Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategik organisasi. Dan juga dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi prestasi kerja seseorang yang pada akhirnya memberikan informasi bagi pegawai dan manajer dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan.

e. Faktor Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2009:67) sebagai berikut:

- a. 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.
- b. Faktor Motivasi
Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara mental fisik, tujuan, dan situasi. Artinya, seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, maupun memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja pegawai

Setiap perusahaan/instansi apapun bentuknya senantiasa akan berusaha untuk mencapai tujuannya dengan efektif dan efisiensi. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan suatu pengembangan pegawai agar pengetahuan, ketrampilan, kecakapan dan kemampuan pegawai adalah dengan melalui pelatihan, baik untuk pegawai lama maupun pegawai baru.

Salah satu tujuan pelatihan adalah agar para peserta dapat berkembang, sulit bagi seseorang untuk dapat mengembangkan dirinya tanpa adanya suatu pelatihan. Pelatihan sangat diperlukan oleh perusahaan/instansi agar dapat terus mempertahankan kelangsungan hidupnya dan mencapai suatu kemajuan. Melalui pelaksanaan pelatihan ini diharapkan akan diperoleh pegawai-pegawai yang siap dan mampu dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun untuk menjawab adanya perkiraan tugas-tugas di masa yang akan datang.

Tidak ada satu perusahaan/instansi besar pun yang tidak memiliki lembaga pelatihan apalagi perusahaan/instansi yang pegawainya mencapai ribuan orang. Hal ini dikarenakan, perusahaan-perusahaan/instansi tersebut merasakan pentingnya pelatihan. Pentingnya program pelatihan bagi suatu perusahaan/instansi dapat dijelaskan Arep dan Tanjung (2003:146) sebagai berikut:

1. Dengan adanya karyawan baru, maka untuk menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, karyawan baru tersebut belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan untuk memberikan kemampuan kepada karyawan baru tersebut.
2. Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, maka suasana kerja dalam suatu organisasi akan berubah. Artinya, akan terdapat suatu pekerjaan yang mengharuskan penguasaan teknologi terbaru. Hal ini akan mempengaruhi susunan karyawan suatu organisasi/instansi disebabkan tidak adanya karyawan yang menguasai teknologi terbaru tersebut sehingga diperlukan pelatihan untuk penguasaan teknologi terbaru sebagaimana yang dipersyaratkan dalam jabatan tersebut.
3. Dengan adanya mutasi, diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan karena biasanya karyawan yang akan dimutasi dalam arti di pindah tugaskan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya (bukan hanya pindah tempat) untuk menduduki jabatan baru, belum cukup bekal untuk tugas baru tersebut. Mutasi penting dilakukan sebagai salah satu cara menghilangkan kejenuhan dan kebosanan pegawai/ karyawan. Dengan adanya mutasi, disamping karyawan akan menemukan suasana baru.
4. Dengan adanya promosi, diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan karena biasanya kemampuan seseorang yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu masih belum cukup. Promosi penting sebagai salah satu penghargaan terhadap prestasi yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Dengan adanya promosi, maka karyawan akan berlomba-lomba berbuat yang terbaik agar memperoleh promosi dari pimpinan perusahaan.

Pemberian pelatihan merupakan tanggung jawab pimpinan, untuk itu seorang pimpinan harus berusaha memberikan pelatihan demi kebaikan perusahaan secara berkelanjutan (*continue*). Setelah melaksanakan pelatihan setidaknya perusahaan mengharapkan agar para pegawai yang diikutsertakan dalam pelatihan dapat meningkatkan kinerja kerjanya.

Kinerja pegawai adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2009:67) “Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Namun secara umum, prestasi kerja sangat

ditentukan oleh kemampuan (*ability*) karyawan dan motivasi”. Sehingga salah satu alternatif yang dapat ditempuh dalam rangka meningkatkan kemampuan (*ability*) pegawai, motivasi untuk memperbaiki sikap pegawai terhadap tugas adalah melalui pelatihan.

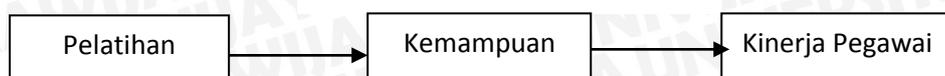
Dengan meningkatnya kemampuan (*ability*) karyawan, motivasi, dan sikap pegawai terhadap tugasnya maka akan dapat pula menunjang dalam peningkatan prestasi kerja pegawai. Secara singkat dapat dikatakan bahwa melalui pelatihan akan dapat dicapai peningkatan kemampuan (*ability*) pegawai, motivasi, dan sikap pegawai terhadap tugas, yang pada gilirannya dapat menunjang peningkatan prestasi kerja. Berdasarkan uraian diatas bahwa pelatihan, kemampuan, dan kinerja sangat erat kaitannya, dari adanya kemampuan yang tinggi diharapkan kinerja pegawai itu meningkat, ditambah lagi dengan adanya pelatihan diharapkan pegawai bisa menyerap pelatihan itu dengan baik dengan begitu kemampuan akan meningkat, begitu juga dengan kinerja akan meningkat pula.

5. Konsep dan Hipotesis

a. Model Konsep

Dari tinjauan teoritis diatas, menunjukkan bahwa pelatihan pegawai terhadap kemampuan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja, sehingga model konsep penelitian ini seperti berikut:

Gambar 2.1 Model Konsep

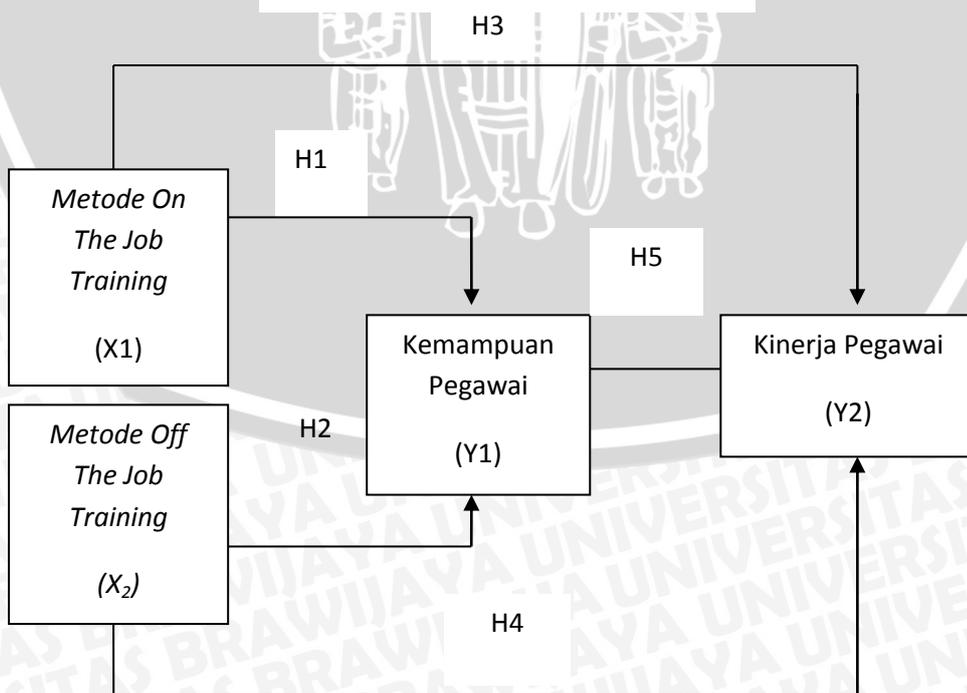


b. Model Hipotesis

Menurut Sarwono (2006:38) “hipotesis merupakan kebenaran sementara yang perlu diuji kebenarannya oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai kemungkinan untuk menguji kebenaran suatu teori. Jika hipotesis sudah diuji dan membuktikan kebenarannya, maka hipotesis tersebut menjadi suatu teori”. Menurut Sugiyono (2011:160) “hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Kebenaran dari hipotesis itu harus dibuktikan melalui data yang terkumpul”.

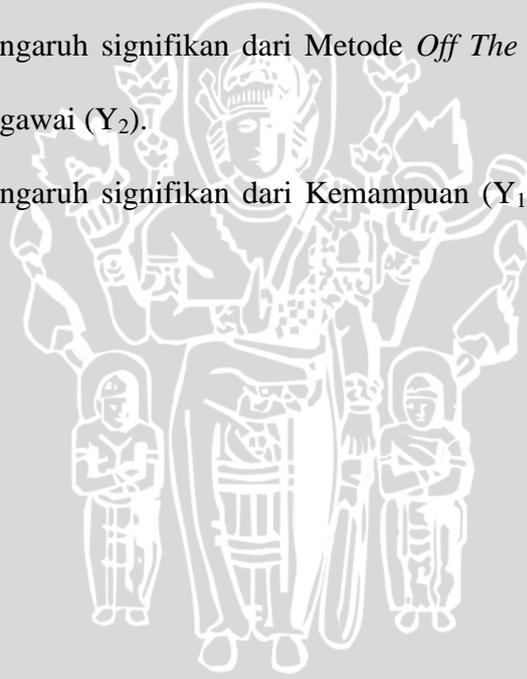
Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis merupakan hubungan dua variabel yang diperkirakan ada. Hipotesis merupakan dugaan bisa benar dan mungkin bisa salah. Dari uraian diatas maka dapat digambarkan model hipotesis pada gambar berikut ini:

Gambar 2.2 Model Hipotesis



Berdasarkan model hipotesis dari model konsep, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. H1: Diduga ada pengaruh signifikan dari Metode *On The Job Training* (X_1) terhadap Kemampuan pegawai (Y_1).
2. H2: Diduga ada pengaruh signifikan dari Metode *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kemampuan pegawai (Y_1).
3. H3: Diduga ada pengaruh signifikan dari Metode *On The Job Training* (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y_2).
4. H4: Diduga ada pengaruh signifikan dari Metode *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y_2).
5. H5: Diduga ada pengaruh signifikan dari Kemampuan (Y_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y_2).



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian dapat dikatakan sebagai alat-alat untuk memandu peneliti tentang bagaimana penelitian dilakukan untuk membantu peneliti agar dapat memperoleh data yang dikehendaki sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti. Dalam melakukan penelitian seseorang akan mengerti, apabila di samping mengetahui teori-teori atau konsep-konsep penelitian, telah mencoba dan melakukan penelitian tersebut secara penuh dari awal hingga akhir dari suatu penelitian. Metode penelitian merupakan salah satu hal penting dalam menentukan ketepatan dan kebenaran data yang akan dikumpulkan dan juga menentukan tercapai atau tidaknya tujuan yang ditetapkan.

Menurut Mardalis (2010:24) “Metode dapat diartikan sebagai suatu cara atau teknis yang dilakukan dalam proses penelitian, sedangkan penelitian itu sendiri diartikan sebagai upaya dalam bidang ilmu pengetahuan yang dijalankan untuk memperoleh fakta-fakta dan prinsip-prinsip dengan sabar, hati-hati dan sistematis untuk mewujudkan kebenaran”.

Menurut Nazir (2005:51) “metode penelitian dapat dikatakan sebagai cara yang dilakukan untuk melakukan kegiatan ilmiah berupa penyelidikan yang dilakukan secara berhati-hati melalui pengumpulan data yang sesuai untuk memecahkan suatu permasalahan”. Dalam melakukan penelitian seseorang dituntut untuk mengetahui dan menerapkan ciri-ciri atau prinsip-prinsip seperti berikut menurut Mardalis (2010:24):

1. Penelitian perlu dirancang dan diarahkan guna memecahkan sesuatu masalah tertentu. Yang pada akhir penelitian hasilnya dapat menjawab masalah tersebut.
2. Penelitian tekanannya untuk mengembangkan generalisasi, prinsip-prinsip, serta teori-teori. Dengan demikian hasilnya mempunyai nilai deskripsi dan prediksi. Dalam hubungan ini, penemuannya terfokus pada suatu objek, kelompok atau situasi tertentu yang spesifik.
3. Berangkat dan bermula pada masalah atau objek yang diteliti/diobservasi. Prosedur penelitian tidak dapat digunakan untuk menjawab masalah yang tidak bisa diobservasi dan tidak mempunyai bukti empiris.
4. Penelitian memerlukan observasi dan deskripsi yang akurat. Untuk itu, peneliti menggunakan kuantifikasi serta berbagai alat ukur/perhitungan dan deskripsi yang cermat.

Dalam penulisan hasil penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini dilatar belakangi oleh tujuan awal penelitian yaitu menjelaskan mengenai hubungan-hubungan variabel yang hendak diteliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Menurut Singarimbun dan Effendy (2006:5) “apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesis atau *explanatory research*”. Adapun alasan dipilihnya penelitian jenis ini adalah untuk menguji dan menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kemampuan dan kinerja pegawai.

B. Lokasi Penelitian

Yang dimaksud dengan lokasi penelitian ini adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian terhadap obyek yang akan diteliti, maka lokasi penelitian ini

adalah di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang. Alasan pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan bahwa Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang yang sudah lama berdiri merupakan balai yang berwenang melatih peserta pelatihan seperti pegawai dalam instansi atau juga luar instansi. Setiap pegawai yang bekerja di Balai Besar Pelatihan Pertanian pasti pernah mengikuti pelatihan. Dan juga alasan peneliti ingin melakukan penelitian di tempat tersebut adalah karena ingin mengetahui bagaimana pelatihan yang diberikan oleh Balai Besar Pelatihan Pertanian kepada pegawainya.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh peneliti, didalamnya membutuhkan suatu konsep penelitian yang akan memudahkan peneliti dalam melakukan suatu penelitian.

Menurut Bungin (2005:57) “konsep adalah generalisasi dari sekelompok fenomena yang sama. Konsep dibangun dari teori-teori yang digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel yang akan diteliti. Karena itu konsep memiliki tingkat generalisasi yang berbeda satu sama lainnya bila dilihat dari kemungkinan dapat diukur apa tidak”.

Peranan konsep menghubungkan antara dunia teori dengan dunia observasi dimana antara abstraksi dengan realitas. Bahkan dalam penelitian-penelitian sosial dimana realita-realita yang terjadi merupakan kejadian yang tidak kasat mata, sehingga sering muncul masalah dalam penjelasan konsep. Konsep perlu dioperasionalkan lebih lanjut dengan mencari variabel-variabel serta indikator-indikator yang ada. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Pelatihan adalah aktivitas yang meliputi usaha memberikan pengetahuan dan ketrampilan kepada pegawai dengan maksud agar pelaksanaan tugas mereka lebih efektif dan dapat bekerja dengan baik.
- b. Kemampuan menunjukkan potensi yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan-pekerjaan yang dibebankan pada pegawai.
- c. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas, kuantitas, dan efektivitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan pada pegawai.

2. Variabel

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, lalu ditarik kesimpulannya. Menurut Bungin (2005:59) “variabel adalah sebuah fenomena (yang berubah-ubah) dengan demikian maka bisa jadi tidak ada satu peristiwa di alam ini yang tidak dapat disebut variabel, tinggal tergantung bagaimana kualitas variabelnya, yaitu bagaimana bentuk variasi fenomena tersebut”. Suatu konsep jika dipandang dari dimensi-dimensi tertentu maka akan membuahkan variabel.

Beberapa variabel dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas, yaitu metode *on the job training* (X_1) dan metode *off the job training* (X_2)

b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat, yaitu kinerja pegawai (Y_2).

c. Variabel Antara (*Intervening Variable*)

Variabel antara, yaitu kemampuan kerja (Y_1)

3. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel pada sebuah penelitian. Operasionalisasi variabel memiliki manfaat penting untuk mengidentifikasi kriteria observasi yang sedang didefinisikan.

Menurut Sarwono (2006:67) “variabel harus didefinisikan secara operasional agar lebih mudah dicari hubungannya antara satu variabel dengan lainnya dan pengukurannya. Tanpa operasionalisasi variabel, peneliti akan mengalami kesulitan dalam menentukan pengukuran hubungan antar variabel yang masih bersifat konseptual”.

Oleh karena itu diperlukan variabel yang akan mendukung konsep yang telah ada serta dapat membatasi secara jelas suatu penelitian. Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

a. Pelatihan

Pelatihan adalah aktivitas yang meliputi usaha memberikan pengetahuan dan ketrampilan kepada pegawai dengan maksud agar pelaksanaan tugas mereka lebih efektif. Dalam konsep pelatihan ini terdiri dari 2 (dua) variabel, yaitu:

Pemilihan metode pelatihan yang tepat akan memberikan keseuaian dengan kondisi yang dihadapi oleh peserta maupun penyelenggara, yang akhirnya memberikan kualitas yang baik pada penyelenggara pelatihan dan peserta.

Variabel ini terdiri dari 2 (dua) ,yaitu:

1. Metode *On The Job Training* (X_1), yang terdiri dari 5 (lima) butir pernyataan yang berkaitan dengan frekuensi rotasi kerja mengembangkan kerjasama antar pegawai, frekuensi rotasi kerja menambah pengetahuan, frekuensi pemberian instruksi oleh atasan, frekuensi pengarahan terhadap pelaksanaan kerja oleh atasan, frekuensi *coaching* meningkatkan skill.
2. Metode *Off The Job Training* (X_2), yang terdiri dari 5 (lima) butir pernyataan yang berkaitan dengan frekuensi pelaksanaan pelatihan dengan cara ceramah, frekuensi pelaksanaan pelatihan dengan cara diskusi, frekuensi pelaksanaan pelatihan dengan cara belajar sendiri, frekuensi pelaksanaan pelatihan melalui pemutaran video, frekuensi pelaksanaan pelatihan dengan cara *role playing*.

b. Kemampuan

Kemampuan adalah menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan. Dalam konsep kemampuan terdiri dari 1 (satu) variabel, yaitu:

1) Kemampuan Kerja (Y_1)

Variabel ini terdiri dari 3 (tiga) indikator, yaitu:

- 1.1 Pengetahuan, yang terdiri dari 2 (dua) butir pernyataan yang berkaitan dengan pemahaman pekerjaan yang diberikan, dapat mengatasi masalah dalam pekerjaan
- 1.2 Ketrampilan, yang terdiri dari 2 (dua) butir pernyataan yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dengan rapi dan penyelesaian pekerjaan dengan cepat.

1.3 Sikap, yang terdiri dari 2 (dua) butir pernyataan yang berkaitan dengan sikap yang dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

c. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas, kuantitas, dan efektivitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam konsep kinerja terdiri dari 1 (satu) variabel, yaitu:

1) Kinerja Karyawan (Y_2)

Variabel ini terdiri dari 3 (tiga) indikator, yaitu:

1.1 Kualitas, yang terdiri dari 2 (dua) butir pernyataan yang berkaitan dengan peningkatan hasil kerja dibandingkan waktu lalu dan ketelitian dalam mengerjakan tugas yang diberikan

1.2 Kuantitas, yang terdiri dari 2 (dua) butir pernyataan yang berkaitan dengan kuantitas yang dapat diukur dari kesesuaian hasil kerja dengan target kerja dan jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan.

1.3 Efektivitas, yang terdiri dari 2 (dua) butir pernyataan yang berkaitan dengan efektivitas yang dapat diukur dari kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar waktu dan ketetapan waktu bekerja.

Tabel 3.1

Operasional Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Pelatihan (Hariandja:2002)	Metode <i>On The Job Training</i> (X ₁)	a. Rotasi b. Instruksi c. Pengarahan	1. Frekuensi rotasi kerja yang pernah diterima selama menjadi pegawai 2. Frekuensi rotasi kerja memperluas pengetahuan 3. Frekuensi pemberian instruksi oleh atasan 4. Frekuensi pengarahan terhadap melaksanakan kerja 5. Frekuensi <i>coaching</i> meningkatkan <i>skill</i>
	Metode <i>Off The Job Training</i> (X ₂)	a. Ceramah b. Diskusi c. Belajar sendiri d. Pemutaran video e. Role	1. Frekuensi pelaksanaan pelatihan dengan cara ceramah 2. Frekuensi pelaksanaan pelatihan dengan cara diskusi 3. Frekuensi pelaksanaan pelatihan dengan cara belajar sendiri 4. Frekuensi pelaksanaan pelatihan melalui pemutaran video 5. Frekuensi pelaksanaan pelatihan dengan cara <i>role playing</i>

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Kemampuan (Swasto:2003)	Kemampuan Kerja (Y ₁)	a. Pengetahuan	1. tingkat pengetahuan yang dapat diukur dari penguasaan bidang pekerjaan 2. penguasaan dalam menghadapi masalah pekerjaan
		b. Ketrampilan	1. penyelesaian pekerjaan dengan rapi 2. penyelesaian pekerjaan dengan cepat
		c. Sikap	1. tingkat kedisiplinan 2. tanggung jawab terhadap pekerjaan
Kinerja (Dharma:2000)	Kinerja Pegawai (Y ₂)	a. Kualitas	1. Peningkatan hasil kerja dibandingkan waktu lalu 2. ketelitian dalam menyelesaikan tugas yang diberikan
		b. Kuantitas	1. kuantitas yang diukur dari kesesuaian hasil kerja dengan target kerja 2. jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan
		c. Efektifitas	1. efektivitas yang diukur dari kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar waktu 2. ketetapan waktu bekerja

4. Skala Pengukuran

Pengukuran variabel-variabel diatas ditunjukkan dengan nilai jawaban responden atas item-item pada definisi operasional. Pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan berdasarkan item-item yang dilakukan dengan kuesioner.

Menurut Kuncoro dan Riduwan (2008:20) “skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang

kejadian atau gejala sosial. Dalam penelitian gejala sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya sebagai variabel penelitian”.

Menurut Sugiyono (2011:93) “dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan”. Untuk mengukur adanya kinerja pegawai digunakan skala likert yang terdiri dari skor angka 1 sampai dengan 5, yaitu: 1) sangat setuju, 2) setuju, 3) ragu-ragu, 4) kurang setuju, 5) tidak setuju. Urutan setuju atau tidak setuju dapat juga dibalik dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Skala likert ini, responden diminta untuk memberikan tanggapan terhadap setiap pertanyaan dengan memilih salah satu dari lima jawaban.

Tabel 3.2
Skor Jawaban Responden

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu	3
4	Kurang setuju	2
5	Tidak setuju	1

Sumber: Kuncoro dan Riduwan (2008:21)

D. Populasi dan Sampel

Bagian ini menjelaskan definisi, karakteristik yang menjadi populasi terbesar yang diambil serta teknik pengambilan sampel.

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2011:80) “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu

yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Jumlah pegawai struktural Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Lawang-Ketindan adalah 83 pegawai yang terdiri dari pegawai tetap dan tenaga harian lepas.

2. Sampel

Menurut Kuncoro dan Riduwan (2008:48) “sampel adalah bagian dari populasi, sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi”. Teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah teknik pengambilan dengan cara *proporsional random sampling*.

Untuk menentukan besarnya jumlah sampel dalam penelitian ini, maka ditentukan jumlah sampel yang dihitung dengan menggunakan rumus Slovin menurut Kuncoro (2008:49) adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} N &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ &= \frac{83}{1 + 83(0,1)^2} \\ &= \frac{83}{1 + 0,83} \\ &= 45,3551912568306 \\ &= 45 \end{aligned}$$

keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Presisi (ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 95%)

Berdasarkan pada penjelasan mengenai sampel diatas, dapat disimpulkan bahwa jumlah sampel yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah 45 orang. Jika masing-masing bagian dihitung untuk mengetahui jumlah besaran sampelnya, maka akan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3.3
Jumlah Populasi dan Sampel Berdasarkan Bagian

No	Bagian	Populasi	Sampel
1	Bagian Umum	62	$62/83 \times 45 = 34$
2	Bidang Penyelenggara Pelatihan	12	$12/83 \times 45 = 6$
3	Bidang Program dan Evaluasi	9	$9/83 \times 45 = 4$
	Total	83	45

Sumber: Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan (data diolah, 2013)

E. Jenis dan Sumber Data

Keberadaan dari sumber data memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah penelitian. Sumber data dalam penelitian merupakan subjek dari mana data diperoleh, untuk memudahkan pengklasifikasian data (Arikunto, 2006:129). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya dan diperoleh dari data relevan yang diteliti, kemudian dicatat, dalam penelitian ini sumber data diperoleh dari subyek penelitian yaitu seseorang atau lebih yang dipilih dengan sengaja sebagai narasumber dari data yang dikumpulkan. Menurut Sarwono (2006:123) “data primer merupakan data yang hanya dapat kita peroleh dari sumber asli atau pertama”. Dalam hal ini

adalah pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan Lawang-Malang.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang tidak secara langsung memberikan data kepada peneliti. Data sekunder adalah data yang dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang lain di luar penelitian dan data tersebut relevan. Menurut Sarwono (2006:123) “data sekunder merupakan data yang sudah tersedia sehingga kita tinggal mencari dan mengumpulkan”.

Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari pihak internal perusahaan berupa laporan-laporan dan catatan-catatan perusahaan yang diperoleh dan berkaitan dengan permasalahan yang diteliti yaitu berupa dokumen seperti sejarah singkat instansi, visi misi instansi, struktur organisasi beserta tugas dan tanggung jawab serta keadaan pegawai, tingkat pendidikan, hari dan jam kerja, dan sebagainya.

F. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2011:224) “Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data”. Teknik pengumpulan data dibutuhkan oleh peneliti untuk memperoleh data yang akurat, dengan mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam melakukan penelitian ini adalah:

1. Menyebarkan Kuesioner

Sebagai alat utama dalam pengumpulan data yang berupa suatu daftar pernyataan yang diajukan secara tertulis dan disebarkan langsung kepada responden untuk dijawab dengan memilih alternatif jawaban yang tersedia. Data yang diperoleh dari kuesioner ini merupakan data primer guna menguji hipotesis. Disamping itu juga penggunaan kuesioner ini bertujuan mendapatkan informasi dengan reliabilitas dan validitas yang tinggi. Untuk itu dalam tahap selanjutnya dari kuesioner yang telah terkumpul akan dilakukan uji reliabilitas dan validitas.

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mencari, mencatat, serta mempelajari data dari sejumlah arsip ataupun dokumen resmi yang ada di lokasi penelitian. Dokumentasi ini berupa sejarah singkat instansi, visi misi instansi, struktur organisasi beserta tugas dan tanggung jawab, tingkat pendidikan, hari dan jam kerja dan sebagainya.

G. Instrumen Penelitian

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka dipergunakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian yaitu alat bantu yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data penelitian agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan efisien. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Kuesioner

kuesioner yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur. Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan diajukan kepada pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang yang merupakan responden, yang berguna untuk memperoleh data primer yang akurat.

b. Pedoman dokumentasi

Pedoman dokumentasi berupa daftar dokumen-dokumen atau bahan-bahan yang diperlukan untuk mengumpulkan informasi tambahan.

H. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dan realibilitas diperlukan untuk melakukan pengujian terhadap item-item yang ada dalam suatu variabel dan untuk mendapatkan jawaban dari kondisi yang diharapkan maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Menurut Sarwono (2006:99) “suatu skala pengukuran dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur”. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi, sebaliknya kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan total keseluruhan item kemudian membandingkan indeks *korelasi product moment* (r hitung) yang didapat dengan nilai kritisnya. Sedangkan untuk menghitung r hitung dapat digunakan program *SPSS for windows*. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\Sigma xy) - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{[n(\Sigma x^2) - (\Sigma x)^2][n(\Sigma y^2) - (\Sigma y)^2]}}$$

dimana :

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah responden

x = Skor variabel (jawaban responden)

y = Skor total dari variabel (jawaban responden)

Valid atau tidaknya suatu item dapat diketahui dengan cara membandingkan antara nilai korelasi antar item yang ada dengan total keseluruhan item kemudian membandingkan indeks *korelasi product moment* (r hitung) yang didapat dengan nilai kritisnya. Menurut Sugiyono (2008:172) bahwa instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data tersebut valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila nilai koefisien korelasi (r) lebih besar sama dengan 0,3 (paling kecil 0,3), maka butir instrument dikatakan valid. Sehingga apabila nilai r (hitung) lebih besar daripada nilai kritisnya maka dapat diartikan item atau instrumen yang digunakan adalah valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Siregar (2013:55) “reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula”. Uji reliabilitas dilakukan dengan menguji skor antara item dengan rumus *Alpha Cronbach*:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Dimana :

r_{11} = koefisien reliabilitas instrumen

k = Jumlah butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varian butir

σ_t^2 = varians total

Dasar pengambilan keputusan apakah semua item atau variabel reliabel atau tidak adalah nilai *Alpha Cronbach*. Jika *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6 maka item pertanyaan tersebut dikatakan reliabel dan begitu sebaliknya jika nilai *Alpha Cronbach* kurang dari 0,6 maka item pertanyaan tersebut dikatakan tidak reliabel (Siregar, 2013:55)

1. Uji Validitas

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing faktor atau variabel dengan total faktor atau variabel tersebut dengan menggunakan korelasi (*r*) *product moment*.

Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid atau tidak dapat dilakukan dengan:

H0 : $r = 0$, tidak terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan (α) 5%.

H1 : $r \neq 0$, terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan (α) 5%.

Hipotesa nol (H0) diterima apabila r hitung $<$ r tabel, demikian sebaliknya hipotesa alternatif (H1) diterima apabila r hitung $>$ r tabel.

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS ver. 13.0 dengan menggunakan korelasi product moment menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.4

Uji Validitas Variabel

Item	koefisien korelasi	Sig.	r tabel	Keterangan
X1.1	0.891	0.000	$\geq 0,3$	Valid
X1.2	0.885	0.000	$\geq 0,3$	Valid
X1.3	0.666	0.000	$\geq 0,3$	Valid
X1.4	0.708	0.000	$\geq 0,3$	Valid
X1.5	0.767	0.000	$\geq 0,3$	Valid
X2.1	0.841	0.000	$\geq 0,3$	Valid
X2.2	0.867	0.000	$\geq 0,3$	Valid
X2.3	0.859	0.000	$\geq 0,3$	Valid
X2.4	0.861	0.000	$\geq 0,3$	Valid
X2.5	0.935	0.000	$\geq 0,3$	Valid
Y1.1	0.749	0.000	$\geq 0,3$	Valid
Y1.2	0.862	0.000	$\geq 0,3$	Valid
Y1.3	0.846	0.000	$\geq 0,3$	Valid
Y1.4	0.885	0.000	$\geq 0,3$	Valid
Y1.5	0.901	0.000	$\geq 0,3$	Valid
Y1.6	0.909	0.000	$\geq 0,3$	Valid
Y2.1	0.936	0.000	$\geq 0,3$	Valid
Y2.2	0.741	0.000	$\geq 0,3$	Valid
Y2.3	0.901	0.000	$\geq 0,3$	Valid
Y2.4	0.896	0.000	$\geq 0,3$	Valid
Y2.5	0.896	0.000	$\geq 0,3$	Valid
Y2.6	0.848	0.000	$\geq 0,3$	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Dari Tabel 3.4 di atas dapat dilihat bahwa seluruh indikator pertanyaan lebih dari 0,3 yang berarti tiap-tiap indikator variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian

2. Uji Reliabilitas

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal).

Tabel 3.5
Uji Reliabilitas Variabel

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Metode <i>on the job training</i> (X1)	0,847	Reliabel
2	Metode <i>off the job training</i> (X2)	0,919	Reliabel
3	Kemampuan Kerja (Y1)	0,929	Reliabel
4	Kinerja Pegawai (Y2)	0,930	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari Tabel 3.5 diketahui bahwa nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

I. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang teramat penting dalam sebuah penelitian karena analisis data dapat memberikan arti dan makna yang berguna untuk memberikan jawaban dari tujuan penelitian dan sekaligus memecahkan

masalah penelitian. Dengan demikian diperoleh manfaat yang dipakai untuk menguji hipotesis-hipotesis penelitian.

Menurut Sugiyono (2011:147) “analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul”. Tujuan dari penggunaan alat analisis data adalah menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan. Adapun analisis data penelitian ini adalah:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2011:147) “analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi”. Analisa deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian dan distribusi item-item dari masing-masing variabel. Data yang telah dikumpulkan diedit dan ditabulasikan kedalam tabel, kemudian pembahasan data disajikan kedalam bentuk angka dan presentase.

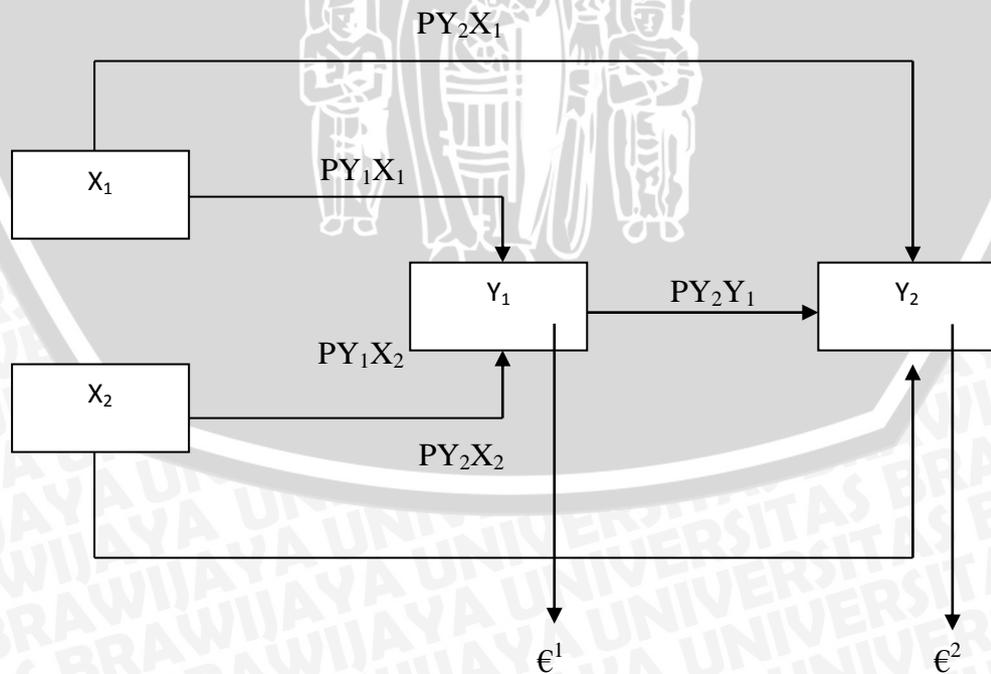
2. Analisis Jalur

Untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur sangat bermanfaat untuk mengetahui hubungan sebab-akibat, selain itu analisis jalur ini juga bertujuan untuk mengetahui hubungan langsung maupun tidak langsung dari beberapa variabel penyebab (eksogen) terhadap variabel akibat (endogen).

Menurut Kuncoro dan Riduwan (2008:2) “model *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen)”. Adanya variabel antara ini, akan dapat digunakan untuk mengetahui apakah dalam mencapai sasaran akhir harus terlebih dahulu melalui variabel antara atau bisa langsung menuju sasaran akhir. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam analisis jalur (*path analysis*) adalah sebagai berikut:

a. Membuat diagram jalur

Membuat diagram jalur yang akan digunakan untuk mengetahui arah hubungan variabel yang akan diteliti, sehingga peneliti akan lebih mudah untuk menentukan struktur model dan persamaan struktur modelnya. Diagram jalur tersebut dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 3.1

Pola Hubungan Antar Variabel

(Diagram Analisis Jalur)



b. Mencari pengaruh secara langsung dan tidak langsung

Untuk mencari pengaruh langsung antara variabel eksogen dengan variabel endogen, maka harus dibuat persamaan struktur terlebih dahulu sesuai alur yang terdapat pada diagram jalur. Persamaan strukturnya adalah:

$$1. Y_1 = \rho_{Y_1 X_1} + \rho_{Y_1 X_2} + \epsilon^1 \quad (\text{Substruktur 1})$$

$$2. Y_2 = \rho_{Y_2 X_1} + \rho_{Y_2 X_2} + \rho_{Y_2 Y_1} + \epsilon^2 \quad (\text{Substruktur 2})$$

Keterangan:

X_1 = Metode *On The Job Training*

X_2 = Metode *Off The Job Training*

Y_1 = Kemampuan

Y_2 = Kinerja

ϵ^1 = Variabel residu atau variabel yang mempengaruhi Y_1 namun tidak dibahas dalam penelitian ini

ϵ^2 = Variabel residu atau variabel yang mempengaruhi Y_2 namun tidak dibahas dalam penelitian ini

c. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dihitung dengan menggunakan uji t (individual test), karena variabel-variabel pelatihan sebagai variabel eksogen yang digunakan hanya sebagian saja dari keseluruhan variabel pelatihan atau dapat dikatakan bahwa variabel pelatihan yang digunakan telah terstandarisasi sebelumnya. Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen secara terpisah. Nilai signifikan pengaruh variabel dapat diketahui dengan melihat nilai signifikansi t yang lebih kecil dari 0,05. Jika lebih dari 0,05

maka nilai hubungan tersebut tidak signifikan. Semua penghitungan ini akan dilakukan oleh komputer dengan menggunakan program *SPSS for window*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah

Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan adalah salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bidang pelatihan pertanian bagi aparatur dan non aparatur pertanian yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian Kementerian Pertanian. Berdasarkan Peraturan Menteri Pertanian Nomor : 17/PERMENTAN/OT.140/2/2007 tanggal 19 Februari 2007, BBPP Ketindan mempunyai tugas melaksanakan dan mengembangkan teknik pelatihan teknis, fungsional dan kewirausahaan di bidang pertanian bagi aparatur dan non aparatur pertanian.

BBPP Ketindan terletak di Desa Ketindan, Kecamatan Lawang Kabupaten Malang Jawa Timur, dengan luas area 47,334 m² pada ketinggian 650 dpl. Jarak BBPP Ketindan dari kota Malang 17 km dan 80 km ke kota Surabaya. Di tahun 1927-1942 BBPP dulu bernama *Landbouw School* kemudian di tahun 1942-1945 BBPP berubah menjadi *Noming Dozo* dibawah Pemerintah Jepang kemudian di tahun 1945-1949 lembaga ini digunakan oleh Pemerintah RI untuk kursus Pertanian Pemuda Pejuang dan Kursus Kilat Mantri Tani kemudian di tahun 1949-1962 berganti nama Sekolah Kader Guru Pertanian (SKGP) kemudian di tahun 1962-1965 berganti lagi dengan nama Sekolah Persamaan Pengamatan

Pertanian (SPPP) kemudian di tahun 1965-1973 berganti nama Pusat Latihan Pertanian (PLP) kemudian di tahun 1973-2000 berganti Balai Latihan Pegawai Pertanian (BLPP) kemudian di tahun 2000-2002 berganti Balai Diklat Pertanian (BDP) kemudian di tahun 2002-2004 berganti nama Balai Diklat Agribisnis Tanaman Pangan dan Tanaman Obat (BDATPO) kemudian di tahun 2004-2007 berganti nama Balai Besar Diklat Agribisnis Tanaman Pangan dan Tanaman Obat Ketindan (BBDATPO) kemudian di tahun 2007-sekarang berganti nama Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan (BBPP).

2. Visi dan Misi Instansi

Visi : Menjadi lembaga pelatihan terpercaya dalam menyelenggarakan dan mengembangkan pelatihan pertanian untuk memantapkan SDM Pertanian untuk memantapkan SDM pertanian yang profesional, kreatif, inovatif, kredibel, dan berwawasan global.

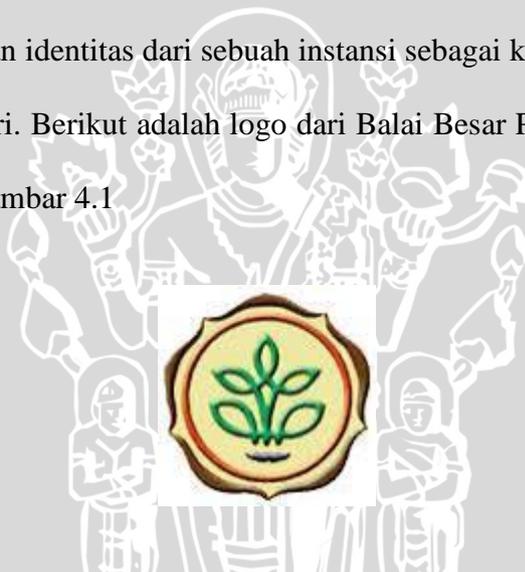
Misi : Adapun misi dari BBPP adalah sebagai berikut

1. Mengembangkan program pelatihan pertanian berbasis kompetensi kerja dan sistem informasi terintegrasi serta mengembangkan jejaring kerjasama melalui pelayanan pelatihan pertanian dan konsultasi agribisnis yang prima.
2. Mengembangkan sistem pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelatihan dan melakukan pengendalian internal yang akurat dan kredibel.
3. Mengembangkan teknik pelatihan teknis dan fungsional bagi aparatur pertanian berbasis kompetensi kerja sesuai dengan Standar Kompetensi Kerja (SKK).

4. Mengembangkan teknik pelatihan teknis kewirausahaan bagi non aparaturn pertanian sesuai Standar Kompetensi Kerja (SKK).
5. Mengembangkan kompetensi dan profesionalisme ketenagaan.
6. Mengembangkan pendayagunaan sarana dan prasarana pelatihan serta produktivitas instalasi agribisnis.
7. Mengembangkan sistem administrasi dan manajemen penatausahaan, keuangan, dan rumah tangga yang transparan dan akuntabel.

3. Logo Balai Besar Pelatihan Pertanian

Logo merupakan identitas dari sebuah instansi sebagai komunikasi arti dan makna terhadap jati diri. Berikut adalah logo dari Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) dilihat pada gambar 4.1



Gambar 4.1 Logo Balai Besar Pelatihan Pertanian

Arti Lambang Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) yaitu:

1. *Tunas* menggambarkan pengertian biologis daripada seluruh kegiatan yang dikelola oleh Departemen Pertanian. Kecuali manusia sebagai benda hidup. Warna hijau muda melambangkan pengertian kehidupan.
2. *Lingkarannya berwarna merah* melambangkan pengertian kesatuan.

3. *Lingkar* yang bersudut lima buah berwarna coklat melambangkan pengertian daripada unsur pelaksana utama (tugas-tugas pokok Departemen Pertanian).
4. Warna dasar baik untuk Panji maupun Vandel serta bentuk lainnya adalah “*KUNING EMAS*” sebagai lambang kemegahan.
5. *Air berwarna biru muda* mempunyai pengertian sebagai lambang keagungan.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan satu hal yang sangat berperan penting bagi sebuah instansi. Dengan adanya struktur organisasi akan memperjelas mekanisme lalu lintas kegiatan sehingga memudahkan pencapaian tujuan instansi yang telah digariskan secara efisien dan efektif. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas juga dapat dikoordinasikan kegiatan bagian-bagian dalam instansi, sehingga memiliki hubungan kerja yang harmonis dan mempunyai kesatuan tindakan dalam mencapai tujuan. Dalam struktur organisasi yang ada di Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan terdapat 11 bagian yaitu bagian umum terdiri dari sub bagian kepegawaian dan rumah tangga, sub bagian keuangan, sub bagian perlengkapan dan instalasi kemudian bidang program dan evaluasi terdiri dari seksi program dan kerja sama, seksi evaluasi dan pelaporan kemudian bidang penyelenggara pelatihan terdiri dari seksi pelatihan aparatur, seksi pelatihan non aparatur. Semua bagian yang telah disebutkan diatas ini termasuk bagian struktural kemudian kelompok widyaiswara, pegawai yang ada dibagian fungsional. Pengertian struktural yang ada di Balai Besar Pelatihan pertanian Ketindan yaitu pegawai yang menduduki jabatan setingkat eselon I, II, III. Untuk eselon I ini adalah

kepala balai kemudian untuk eselon II ini adalah kepala bidang kemudian untuk eselon III ini adalah kepala seksi/kasubag. Tidak semua pegawai struktural mempunyai jabatan, pegawai yang tidak mempunyai jabatan dinamakan jabatan fungsional umum seperti staff dan tenaga harian lepas tapi dia juga dikatakan masuk dalam dari bagian struktural sedangkan kelompok widyaiswara dikatakan masuk dalam fungsional khusus.

Tanggung jawab dan wewenang masing-masing fungsional dan struktur organisasi Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan adalah sebagai berikut:

A. Bagian Umum

1. Sub Bagian Kepegawaian dan Rumah Tangga

Subbagian Kepegawaian dan Rumah Tangga mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, tata usaha, dan rumah tangga. Rincian tugas pekerjaan tersebut adalah:

- a. Melakukan penyiapan bahan penyusunan program, rencana kegiatan, dan anggaran Sub Bagian Kepegawaian dan Rumah Tangga
- b. Melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana kebutuhan pegawai, yang kegiatannya meliputi:
 1. Menyiapkan bahan penyusunan analisis beban kerja pegawai
 2. Menyiapkan bahan penyusunan rencana kebutuhan pegawai
 3. Menyiapkan bahan penyusunan rencana pendayagunaan pegawai
- c. Melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana pengembangan pegawai yang kegiatannya meliputi:

1. Menyiapkan bahan kelengkapan persyaratan peserta pelatihan, ujian dinas, izin belajar, tugas belajar, dan promosi
 2. Menyiapkan daftar hadir, merekapulasi dan mengarsipkan daftar hadir pegawai
 3. Menyiapkan bahan bimbingan peningkatan jiwa korsa, disiplin pegawai dan pembinaan mental pegawai
 4. Menyiapkan bahan usulan penerima penghargaan dan tanda jasa pegawai
 5. Menyiapkan bahan pemberian cuti pegawai dan surat-surat perizinan yang berkaitan dengan kepegawaian
 6. Menyiapkan bahan bantuan sosial, kesehatan, dan kesejahteraan pegawai
- d. Melakukan urusan tata usaha kepegawaian yang kegiatannya meliputi:
1. mengumpulkan, mengolah, dan mengarsipkan surat-surat dan berkas-berkas kepegawaian
 2. mengumpulkan, mendokumentasikan, mendistribusikan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian
 3. menyiapkan bahan usulan dan memproses keputusan kenaikan gaji berkala
 4. menyiapkan bahan kelengkapan usulan pencatuman gelar
 5. menyiapkan bahan usulan perubahan status pegawai meliputi perkawinan, kelahiran, perceraian, kematian, dan kasus pegawai
- e. Melakukan unsur mutasi pegawai yang kegiatannya menyiapkan bahan usulan pemindahan, peninjauan kembali masa kerja, penyesuaian, dan pengangkatan kembali

- f. Melakukan penyiapan bahan evaluasi kinerja pegawai yang kegiatannya meliputi menyiapkan bahan evaluasi daftar hadir pegawai
- g. Melakukan pengelolaan Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) BBPP Ketindan
- h. Melakukan penyiapan bahan pengelolaan administrasi jabatan fungsional

2. Sub Bagian Perlengkapan dan Instalasi

Sub bagian Perlengkapan dan Instalasi mempunyai tugas melakukan urusan perlengkapan dan instalasi. Rincian tugas pekerjaan tersebut adalah:

- a. Melakukan penyiapan bahan penyusunan program, rencana kegiatan, dan anggaran Sub bagian Perlengkapan dan Instalasi
- b. Melakukan urusan pengadaan barang/jasa yang kegiatannya meliputi melakukan pengadaan barang/jasa
- c. Melakukan penyiapan bahan penyusunan laporan kekayaan negara yang kegiatannya meliputi menyiapkan bahan penyusunan neraca kekayaan negara

3. Sub Bagian Keuangan

Sub bagian Keuangan mempunyai tugas melakukan urusan keuangan. Rincian tugas pekerjaan tersebut adalah:

- a. Melakukan penyiapan bahan penyusunan program, rencana kegiatan, dan anggaran Sub bagian Keuangan
- b. Melakukan urusan perbendaharaan dan tata usaha keuangan
- c. Melakukan urusan pembayaran gaji yang meliputi menyusun daftar gaji, lembur pegawai, dan tunjangan lainnya

B. Bidang Program dan Evaluasi

1. Seksi Program dan Kerjasama

Adapun tugas dari seksi program dan kerjasama adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan penyiapan bahan penyusunan program, rencana kegiatan, dan anggaran Seksi Program dan Kerjasama
- b. Melakukan penyiapan bahan penyusunan anggaran BBPP Ketindan
- c. Melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana dan identifikasi kebutuhan pelatihan BBPP Ketindan

2. Seksi Evaluasi dan Pelaporan

Adapun tugas dari seksi evaluasi dan pelaporan Adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan identifikasi, inventarisasi data dan informasi kegiatan pelatihan
- b. Mengolah bahan/hasil identifikasi data dan informasi kegiatan pelatihan
- c. Menganalisis hasil pengolahan identifikasi data dan informasi kegiatan pelatihan

C. Bidang Penyelenggara Pelatihan

1. Seksi Pelatihan Aparatur

Adapun tugas dari seksi pelatihan aparatur adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan pemberian pelayanan pelaksanaan pelatihan dan fungsional di bidang pertanian bagi aparatur pertanian
- b. Memberikan pemberian pelayanan pengembangan teknik pelatihan teknis dan fungsional di bidang pertanian bagi aparatur pertanian
- c. Melakukan pemberian pelayanan administrasi kepesertaan dan alumni pelatihan teknis dan fungsional di bidang pertanian bagi aparatur pertanian

2. Seksi Pelatihan Non Aparatur

Adapun tugas dari seksi pelatihan non aparatur adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan penyiapan bahan penyusunan program, rencana kegiatan, dan anggaran Seksi Pelatihan Non Aparatur
- b. Melakukan pemberian pelayanan pelaksanaan pelatihan teknis dan kewirausahaan di bidang pertanian bagi non aparatur pertanian
- c. Melakukan pemberian pelayanan administrasi kepesertaan dan alumni pelatihan teknis dan kewirausahaan di bidang pertanian bagi non aparatur pertanian

D. Kelompok Widyaiswara

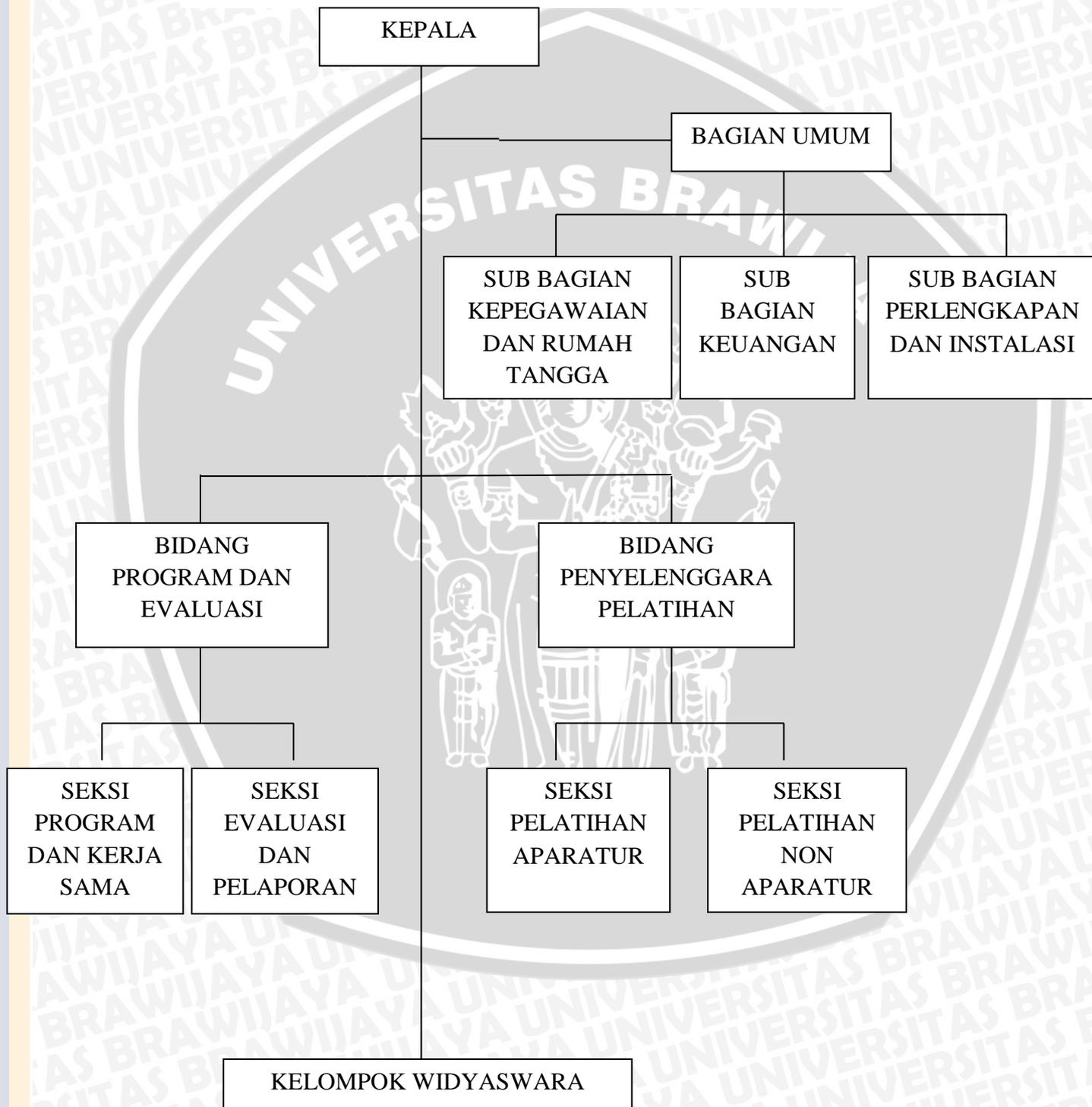
Adapun tugas dari kelompok widyaiswara adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan penyusunan bahan Standar Kompetensi Kerja (SKK) di bidang pertanian
 - b. Melakukan pelatihan fungsional di bidang pertanian bagi aparatur
- Melakukan uji kompetensi di bidang pertanian

E. Struktur Organisasi

Gambar 4.2

Struktur Organisasi Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan



Sumber: Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan Lawang



Personalia Pegawai

a. Jumlah Pegawai

Pada saat ini jumlah pegawai yang bekerja di Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan adalah 107 pegawai terdiri dari pegawai bagian Struktural dan bagian Fungsional. Bagian Struktural itu terdiri dari Bagian Umum, Bidang Program dan evaluasi, Bidang Penyelenggara Pelatihan. Sedangkan untuk bagian Fungsional adalah Kelompok Widyaiswara.

b. Jam Kerja

Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan menerapkan 5 hari kerja. Jam kerja pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1

Jam Kerja Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang

Hari	Waktu
Senin s/d Kamis	07.30 – 16.00 WIB
Jumat	07.30 – 16.30 WIB
Istirahat	12.00 – 13.00 WIB

Sumber: Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang

B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terhadap 45 responden melalui penyebaran kuisioner kepada pegawai Balai Besar Pelatihan

Pertanian Ketindan-Lawang, maka dapat ditarik beberapa gambaran tentang komposisi pegawai berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja.

1. Usia Responden

Dalam tabel berikut ini disajikan karakteristik responden berdasarkan usia responden.

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	20-25	2	4,4
2	26-31	8	17,8
3	32-37	3	6,7
4	38-43	16	35,5
5	44-49	7	15,6
6	50-55	9	20
Jumlah		45	100

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa, dapat diketahui bahwa responden yang berusia 20-25 tahun sebanyak 2 orang responden atau 4,4%, berusia 26-31 tahun sebanyak 8 orang responden atau 17,8%, berusia 32-37 tahun sebanyak 3 orang responden atau 6,7%, berusia 38-43 tahun sebanyak 16 orang responden atau 35,5%, berusia 44-49 tahun sebanyak 7 orang responden atau 15,6%, berusia 50-55 tahun sebanyak 9 orang atau 20%. Berdasarkan data tersebut, maka usia

responden yang paling dominan adalah 38-43 tahun. Dalam hal ini, dapat diasumsikan bahwa pada rentang usia tersebut merupakan usia produktif dalam bekerja sehingga kemampuan kerja yang dimiliki pegawai masih cukup tinggi.

2. Jenis Kelamin Responden

Dalam tabel berikut ini disajikan gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.3

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	Laki-laki	32	71,1
2.	Perempuan	13	28,9
Jumlah		45	100

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa, semua pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang Bagian Struktural sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah responden sebesar 32 orang (71,1%) dan sisanya sebesar 13 orang (28,9%) mempunyai jenis kelamin perempuan. Berdasarkan data tersebut, maka responden yang paling banyak adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 32 orang atau 71,1%. Banyaknya pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang Bagian Struktural yang berjenis kelamin laki-laki merupakan pilihan dalam perekrutan pegawai. Siapapun yang lolos dalam tes rekrutmen pegawai berhak untuk menjadi pegawai

Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang baik itu laki-laki maupun perempuan.

3. Pendidikan Responden

Dalam tabel berikut ini disajikan karakteristik responden berdasarkan pendidikan.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	SD	3	6,7
2.	SMP	2	4,4
3.	SMA/Sederajat	13	28,9
4.	D3/D4	2	4,4
5.	S1/S2	25	55,6
	Jumlah	45	100

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Data pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa, sebagian besar responden pendidikan terakhirnya adalah S1 yaitu sebanyak 25 orang responden (55,6%). Kelompok terbanyak kedua adalah tingkat pendidikan SMA/Sederajat dengan jumlah 13 responden atau sebesar 28,9%, dan 3 responden atau 6,7% dengan tingkat pendidikan SD, dan 2 responden atau 4,4% dengan tingkat pendidikan SMP, dan 2 responden atau 4,4% dengan tingkat pendidikan D3/D4. Berdasarkan data tersebut pendidikan merupakan hal terpenting dalam kehidupan. Pendidikan mempunyai arti suatu proses kehidupan dalam mengembangkan diri tiap individu untuk dapat hidup dan melangsungkan hidup.

4. Masa Kerja Responden

Dalam tabel berikut ini disajikan karakteristik responden berdasarkan masa kerja.

Tabel 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	1 - 5 tahun	9	20
2.	6 - 10 tahun	6	13,3
3.	Lebih dari 10 Tahun	30	66,7
Jumlah		45	100

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Data pada Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa, jumlah pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang Bagian Struktural yang memiliki masa kerja 1-5 tahun sebanyak 9 orang responden atau 20%, yang mempunyai masa kerja 6-10 tahun sebanyak 6 orang responden atau 13,3% dan yang mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 30 orang responden atau 66,7%. Berdasarkan data tersebut, maka masa kerja responden yang paling banyak adalah antara lebih dari 10 tahun. Ini sangat penting guna memperlancar tujuan instansi dalam mencapai target yang ditetapkan dan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin.

C. Analisis Data dan Implementasi

1. Analisis Deskriptif

Berdasarkan kuesioner yang telah diberikan kepada 45 orang responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban responden pada masing-masing item dapat dibuat rumus seperti yang dikemukakan oleh Supranto (2000:64) sebagai berikut :

$$\text{Interval Kelas } (c) = (X_n - X_1) : k$$

dimana c = perkiraan besarnya

k = banyaknya kelas

X_n = nilai skor tertinggi

X_1 = nilai skor terendah

$$c = (5-1) : 5$$

$$c = 4 : 5 = 0,8$$

Tabel 4.6

Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden

Interval rata-rata	Pernyataan
1 – 1,8	Sangat Jarang/Buruk/Rendah
1,81 – 2,6	Jarang/Buruk/Rendah
2,61 – 3,4	Cukup
3,41 – 4,2	Sering/Baik/Tinggi
4,2 – 5	Sangat Sering/Sangat Baik/Sangat Tinggi

Berikut persentase distribusi untuk masing – masing item penelitian terlihat pada tabel.



a. **Variabel *On The Job Training* (X_1)**

Indikator yang digunakan dalam variabel *on the job training* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.7

Distribusi Frekuensi Variabel Metode *On the job training* (X_1)

Item	SS		S		RR		J		SJ		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	f	%	F	%	F	%	Jumlah	%	
X1.1	7	15.56	11	24.44	1	2.22	14	31.11	12	26.67	45	100	2.71
X1.2	6	13.33	12	26.67	1	2.22	18	40.00	8	17.78	45	100	2.78
X1.3	12	26.67	22	48.89	2	4.44	8	17.78	1	2.22	45	100	3.80
X1.4	9	20.00	21	46.67	1	2.22	10	22.22	4	8.89	45	100	3.47
X1.5	8	17.78	14	31.11	2	4.44	16	35.56	5	11.11	45	100	3.09
Grand Mean													3.17

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Pada tabel 4.7 di atas menunjukkan distribusi frekuensi variabel Metode *on the job training* (X_1). Berdasarkan 5 item tersebut diketahui pernyataan mengenai Metode *on the job training* yang terdapat di Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang

Item pertama tentang frekuensi rotasi kerja yang pernah diterima selama menjadi pegawai diketahui 12 responden (26,67%) yang menjawab sangat jarang, dan sebanyak 14 orang responden (31,11%) menyatakan jarang, 1 orang responden (2,22%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 11 orang responden (24,44%) menyatakan sering, sebanyak 7 orang responden (15,56%) menjawab

sangat sering dengan pendapat tersebut. Dari data tersebut rata-rata item sebesar 2,71.

Item kedua tentang frekuensi rotasi kerja memperluas pengetahuan diketahui 8 responden (17,78%) yang menjawab sangat jarang, dan sebanyak 18 orang responden (40,0%) menyatakan jarang, sebanyak 1 orang responden (2,22) menyatakan ragu – ragu, sebanyak 12 orang responden (26,67%) menyatakan sering, dan sebanyak 6 orang responden (13,33%) menyatakan sangat sering dengan pendapat tersebut. Dari data tersebut rata-rata item sebesar 2,78.

Item ketiga tentang frekuensi pemberian instruksi oleh atasan diketahui 1 responden (2,22%) yang menjawab sangat jarang, dan sebanyak 8 orang responden (17,78%) menyatakan jarang, sebanyak 2 orang responden (4,44%) menyatakan ragu – ragu, sebanyak 22 orang responden (48,89%) menyatakan sering dan sebanyak 12 orang responden (26,67%) menyatakan sangat sering. Dari data tersebut rata-rata item sebesar 3,80.

Item keempat tentang frekuensi pengarahan terhadap melaksanakan kerja diketahui 4 responden (8,89%) yang menjawab sangat jarang, dan sebanyak 10 orang responden (22,22%) menyatakan jarang, sebanyak 1 orang responden (2,22%) menyatakan ragu – ragu, sebanyak 21 orang responden (46,67%) menyatakan sering dan sebanyak 9 orang responden (20,0%) menyatakan sangat sering. Dari data tersebut rata-rata item sebesar 3,47.

Item kelima tentang Frekuensi *coaching* meningkatkan *skill* diketahui 5 responden (11,11%) yang menjawab sangat jarang, dan sebanyak 16 orang responden (35,56%) menyatakan jarang, sebanyak 2 orang responden (4,44%)

menyatakan ragu – ragu, sebanyak 14 orang responden (31,11%) menyatakan sering dan sebanyak 8 orang responden (17,78%) menyatakan sangat sering. Dari data tersebut rata-rata item sebesar 3,09.

Variabel *On The Job Training* secara keseluruhan memiliki rata-rata jawaban responden sebesar 3,17 sehingga dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden terhadap pelaksanaan *on the job training* bersifat cukup baik yang berarti *on the job training* yang dilaksanakan instansi cukup diperhitungkan oleh pegawai.

b. Variabel *Off the job training* (X_2)

Indikator yang digunakan dalam variabel *off the job training* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.8

Distribusi Frekuensi Variabel *Off the job training* (X_2)

Item	SS		S		RR		J		SJ		Jumlah		Rata-rata
	f	%	F	%	f	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
X2.1	7	15.56	31	68.89	2	4.44	5	11.11	0	0.00	45	100	3.89
X2.2	8	17.78	33	73.33	2	4.44	1	2.22	1	2.22	45	100	4.02
X2.3	7	15.56	30	66.67	1	2.22	7	15.56	0	0.00	45	100	3.82
X2.4	8	17.78	27	60.00	3	6.67	6	13.33	1	2.22	45	100	3.78
X2.5	7	15.56	30	66.67	3	6.67	4	8.89	1	2.22	45	100	3.84
Grand Mean												3.87	

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Pada tabel 4.8 di atas menunjukkan distribusi frekuensi variabel Metode *off the job training* (X_2). Berdasarkan 5 item tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar responden setuju mengenai pernyataan-pernyataan tentang Metode *off the job training* (X_2).

Item pertama tentang frekuensi pelaksanaan pelatihan dengan metode ceramah diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat jarang, sebanyak 5 orang responden (11,11%) menyatakan jarang, sebanyak 2 orang responden (4,44%) menyatakan ragu-ragu dengan pernyataan tersebut, sebanyak 31 orang responden (68,89%) menyatakan sering dan sebanyak 7 orang responden (15,56%) menyatakan sangat sering. Dari data tersebut rata-rata item sebesar 3,89.

Item kedua tentang frekuensi pelaksanaan pelatihan dengan metode diskusi diketahui 1 responden (2,22%) yang menjawab sangat jarang, sebanyak 1 orang responden (2,22%) menyatakan jarang, sebanyak 2 orang responden (4,44%) menyatakan ragu – ragu, sebanyak 33 orang responden (73,33%) menyatakan sering, dan sebanyak 8 orang responden (17,78%) menyatakan sangat sering dengan pernyataan tersebut. Dari data tersebut rata-rata item sebesar 4,02.

Item ketiga tentang frekuensi pelaksanaan pelatihan dengan metode belajar sendiri diketahui sebanyak tidak ada responden menyatakan sangat jarang, sebanyak 7 orang responden (15,56%) menyatakan jarang, sebanyak 1 orang responden (2,22%) menjawab ragu-ragu dengan pernyataan tersebut, sebanyak 30 orang responden (66,67%) menyatakan sering dan sebanyak 7 orang responden (15,56%) menyatakan sangat sering. Dari data tersebut rata-rata item sebesar 3,82.

Item keempat tentang frekuensi pelaksanaan pelatihan melalui pemutaran video diketahui bahwa 1 responden (2,22%) yang menjawab sangat jarang, sebanyak 6 orang responden (13,33%) menyatakan jarang, sebanyak 3 orang responden (6,67%) menyatakan ragu – ragu dengan pernyataan tersebut, sebanyak

27 orang responden (60,0%) menyatakan sering dan sebanyak 8 orang responden (17,78%) menyatakan sangat sering. Dari data tersebut rata-rata item sebesar 3,78.

Item kelima tentang frekuensi pelaksanaan pelatihan dengan metode *role playing* diketahui bahwa 1 responden (2,22%) yang menjawab sangat jarang, sebanyak 4 orang responden (8,89%) menyatakan jarang, sebanyak 3 orang responden (6,67%) menyatakan ragu – ragu dengan pernyataan tersebut, sebanyak 30 orang responden (66,67%) menyatakan sering dan sebanyak 7 orang responden (15,56%) menyatakan sangat sering. Dari data tersebut rata-rata item sebesar 3,84.

Variabel *Off The Job Training* secara keseluruhan memiliki rata-rata jawaban responden sebesar 3,87. Nilai ini tergolong dalam kategori yang baik. Berdasarkan nilai tersebut dapat dikatakan bahwa variabel *Off The Job Training* sudah dapat diterapkan dengan baik oleh pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang Bagian Struktural.

c. Kemampuan Kerja Karyawan (Y_1)

Indikator yang digunakan dalam variabel kemampuan kerja disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.9

Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja Karyawan (Y_1)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y1.1	12	26.67	32	71.11	1	2.22	0	0.00	0	0.00	45	100	4.24
Y1.2	10	22.22	33	73.33	1	2.22	1	2.22	0	0.00	45	100	4.16
Y1.3	7	15.56	35	77.78	1	2.22	2	4.44	0	0.00	45	100	4.04
Y1.4	8	17.78	30	66.67	6	13.33	1	2.22	0	0.00	45	100	4.00
Y1.5	12	26.67	30	66.67	2	4.44	1	2.22	0	0.00	45	100	4.18
Y1.6	14	31.11	28	62.22	2	4.44	1	2.22	0	0.00	45	100	4.22
Grand Mean												4.14	

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Pada tabel 4.9 di atas menunjukkan distribusi frekuensi variabel Kemampuan Kerja (Y_1). Berdasarkan 6 item tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden setuju mengenai pernyataan-pernyataan dari responden tentang Kemampuan kerja

Item pertama dari variabel Kemampuan kerja (Y_1) adalah item tingkat pengetahuan yang dapat diukur dari penguasaan bidang pekerjaan, item tersebut menunjukkan bahwa tidak ada responden dengan tingkat pengetahuan yang dapat diukur dari penguasaan bidang pekerjaan yang menjawab sangat tidak setuju, tidak ada responden dengan tingkat pengetahuan yang dapat diukur dari penguasaan bidang pekerjaan yang menjawab tidak setuju, 2,22%, sebanyak 1 orang responden (2,22%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 32 orang responden (71,11%) menyatakan setuju, sebanyak 12 orang responden (26,67%) menyatakan sangat setuju. Nilai mean untuk item pertanyaan ini adalah 4,24 maka dapat

diartikan bahwa rata-rata pegawai setuju bahwa pelatihan membuat mereka dapat lebih menguasai pekerjaan dengan baik.

Item kedua dari variabel kemampuan kerja ($Y_{1.2}$) adalah item penguasaan dalam menghadapi masalah pekerjaan. Item tersebut menunjukkan bahwa tidak ada responden dengan penguasaan dalam menghadapi masalah pekerjaan yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 1 orang responden (2,22%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 1 orang responden (2,22%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 33 orang responden (73,33%) menyatakan setuju, sebanyak 10 orang responden (22,22%) menyatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Nilai mean untuk item pertanyaan ini adalah 4,16 maka dapat diartikan bahwa rata-rata pegawai setuju bahwa pelatihan membuat mereka dapat lebih mampu menghadapi masalah yang timbul dalam pekerjaan dengan baik.

Item ketiga adalah penyelesaian pekerjaan dengan rapi, dari item tersebut diketahui bahwa tidak ada responden dengan penyelesaian pekerjaan dengan rapi yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 2 orang responden (4,44%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 1 orang responden (2,22%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 35 orang responden (77,78%) menyatakan setuju, sebanyak 7 orang responden (15,56%) menyatakan sangat setuju. Nilai mean untuk item pertanyaan ini adalah 4,04 maka dapat diartikan bahwa rata-rata pegawai setuju bahwa pelatihan membuat mereka dapat lebih menyelesaikan pekerjaan dengan rapi.

Item keempat dari variabel Kemampuan kerja ($Y_{1.4}$) adalah item penyelesaian pekerjaan dengan cepat. Item tersebut menunjukkan bahwa tidak ada

responden dengan penyelesaian pekerjaan dengan cepat yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 1 orang responden (2,22%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 6 orang responden (13,33%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 30 orang responden (66,67%) menyatakan setuju, sebanyak 8 orang responden (17,78%) menyatakan sangat setuju. Nilai mean untuk pertanyaan ini adalah 4,0 maka dapat diartikan bahwa rata-rata pegawai setuju bahwa pelatihan membuat mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat.

Item kelima adalah item tingkat kedisiplinan, item tersebut menunjukkan bahwa tidak ada responden dengan tingkat kedisiplinan yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 1 orang responden (2,22%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 2 orang responden (4,44%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 30 orang responden (66,67%) menyatakan setuju, sebanyak 12 orang responden (26,67%) menyatakan sangat setuju. Nilai mean untuk pertanyaan ini adalah 4,18 maka dapat diartikan bahwa rata-rata pegawai setuju bahwa pelatihan membuat mereka dapat disiplin dengan baik

Item keenam dari variabel kemampuan kerja ($Y_{1,6}$) adalah item tanggung jawab terhadap pekerjaan. Item tersebut menunjukkan bahwa tidak ada responden dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 1 orang responden (2,22%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 2 orang responden (4,44%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 28 orang responden (62,22%) menyatakan setuju, sebanyak 14 orang responden (31,11%) menyatakan sangat setuju. Nilai mean untuk pertanyaan ini adalah 4,22 maka dapat diartikan

rata-rata pegawai setuju bahwa pelatihan membuat mereka dapat tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan jawaban yang telah diberikan responden terhadap variabel kemampuan kerja pegawai menghasilkan mean sebesar 4,14 yang berarti rata-rata responden menjawab baik terhadap pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang digunakan sebagai indikator dalam variabel kemampuan kerja. Hal ini terjadi karena rata-rata pegawai telah mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun, sehingga mereka telah benar-benar menguasai bidang pekerjaannya.

d. Kinerja Pegawai (Y_2)

Indikator yang digunakan dalam variabel kinerja pegawai disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.10

Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y_2)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y2.1	7	15.56	34	75.56	4	8.89	0	0.00	0	0.00	45	45	4.07
Y2.2	7	15.56	33	73.33	5	11.11	0	0.00	0	0.00	45	45	4.04
Y2.3	8	17.78	35	77.78	2	4.44	0	0.00	0	0.00	45	45	4.13
Y2.4	9	20.00	31	68.89	4	8.89	1	2.22	0	0.00	45	45	4.07
Y2.5	7	15.56	35	77.78	3	6.67	0	0.00	0	0.00	45	45	4.09
Y2.6	8	17.78	33	73.33	2	4.44	2	4.44	0	0.00	45	45	4.04
Grand Mean												4.07	

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Pada tabel 4.10 di atas menunjukkan distribusi frekuensi variabel kinerja pegawai (Y_2). Berdasarkan 6 item tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden setuju mengenai pernyataan-pernyataan kinerja pegawai yang terdapat di Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang

Item pertama tentang hasil kerja dapat meningkat dibandingkan waktu lalu diketahui tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, dan sebanyak 0 orang responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 4 orang responden (8,89%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 34 orang responden (75,56%) menyatakan setuju dan sebanyak 7 orang responden (15,56%) menjawab sangat setuju dengan pendapat tersebut. Dari data tersebut rata-rata item sebesar 4,07.

Item kedua tentang ketelitian dalam menyelesaikan tugas yang diberikan diketahui tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, dan sebanyak 0 orang responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 5 orang responden (11,11%) menyatakan ragu – ragu, sebanyak 33 orang responden (73,33%) menyatakan setuju dan sebanyak 7 orang responden (15,56%) menyatakan sangat setuju. Dari data tersebut rata-rata item sebesar 4,04.

Item ketiga tentang kuantitas yang dapat diukur dari kesesuaian hasil kerja dengan target kerja diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 0 orang responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 2 orang responden (4,44%) menyatakan ragu-ragu dengan pernyataan tersebut, sebanyak 35 orang responden (77,78%) menjawab setuju dan sebanyak 8 orang responden (17,78%) menyatakan sangat setuju. Dari data tersebut rata-rata item sebesar 4,13.

Item keempat tentang jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan diketahui tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 1 orang responden (2,22%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 4 orang responden (8,89%) menyatakan ragu – ragu dengan pernyataan tersebut, sebanyak

31 orang responden (68,89%) menyatakan setuju dan sebanyak 9 orang responden (20,0%) menyatakan sangat setuju. Dari data tersebut rata-rata skor item sebesar 4,07.

Item kelima tentang efektivitas yang dapat dikur dari kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar waktu diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 0 orang responden (0%) menjawab tidak setuju, sebanyak 3 orang responden (6,67%) menyatakan ragu – ragu, sebanyak 35 orang responden (77,78%) menyatakan setuju dan sebanyak 7 orang responden (15,56%) menyatakan sangat setuju. Dari data tersebut rata-rata skor item sebesar 4,09.

Item keenam tentang ketetapan waktu bekerja diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 2 orang responden (4,44%) menjawab tidak setuju, sebanyak 2 orang responden (4,44%) menyatakan ragu – ragu, sebanyak 33 orang responden (73,33%) menyatakan setuju dan sebanyak 8 orang responden (17,78%) menyatakan sangat setuju. Dari data tersebut rata-rata skor item sebesar 4,04.

Berdasarkan jawaban yang telah diberikan responden terhadap variabel kinerja pegawai menghasilkan rata-rata mean sebesar 4,07 yang berarti jawaban responden atas pertanyaan dalam variabel kinerja pegawai adalah baik. Hal ini terjadi karena masa kerja pegawai rata-rata diatas lebih dari 10 tahun yang menjadikan mereka benar-benar dapat memberikan kinerja terbaiknya bagi instansi.

2. Analisis Inferensial

a. Hasil Analisis Jalur

1. Analisis Jalur Persamaan Regresi Model Pertama (X_1, X_2 terhadap Y_1)

Untuk mengetahui pengaruh *on the job training* dan *off the job training* terhadap kemampuan kerja secara langsung dan besarnya pengaruh langsung dengan menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Adapun persamaan regresinya sebagai berikut:

Tabel 4.11

Hasil Analisis Jalur Model Pertama (X_1, X_2 terhadap Y_1)

Variabel bebas	Standardized	t hitung	Probabilitas	Keterangan
	koefisien beta			
X1	0.243	2.036	0.048	Signifikan
X2	0.581	4.858	0.000	Signifikan
Variabel terikat	Y1			
R	: 0,726			
R square (R^2)	: 0,527			
Adjusted R square	: 0,504			
F hitung	: 23,361			
Probabilitas Fhitung	: 0,000			

Sumber : Data primer diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui pengaruh yang signifikan antara variabel Metode *on the job training* dan Metode *off the job training* terhadap kemampuan kerja. Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel Metode *on the job training* dan Metode *off the job training* terhadap kemampuan kerja dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,504. Artinya bahwa 50,4% variabel

kemampuan kerja akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Metode *on the job training* dan Metode *off the job training*. Sedangkan sisanya 49,4% variabel kemampuan kerja akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Adapun pengujian secara parsial masing – masing variabel bebas adalah sebagai berikut :

- 1) Pengaruh variabel Metode *on the job training* (X_1) terhadap kemampuan kerja (Y_1). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *on the job training* (X_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja (Y_1) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,243 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,048 ($0,048 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *on the job training* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja (Y_1).
- 2) Pengaruh variabel Metode *off the job training* (X_2) terhadap kemampuan kerja (Y_1). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *off the job training* (X_2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja (Y_1) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,581 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *off the job training* (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja (Y_1).

2. Analisis Jalur Persamaan Regresi Model Kedua (X_1, X_2, Y_1 terhadap Y_2)

Untuk mengetahui pengaruh *on the job training*, *off the job training* dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai secara langsung dan besarnya pengaruh langsung dengan menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*).

Adapun persamaan regresinya sebagai berikut:

Tabel 4.12

Hasil Analisis Jalur Model Kedua (X_1, X_2, Y_1 terhadap Y_2)

Variabel bebas	Standardized	t hitung	Probabilitas	Keterangan
	koefisien beta			
X1	0.227	2.701	0.010	Signifikan
X2	0.231	2.296	0.027	Signifikan
Y1	0.569	5.492	0.000	Signifikan
Variabel terikat	Y2			
R	: 0,890			
R square (R^2)	: 0,791			
Adjusted R square	: 0,776			
F hitung	: 51,835			
Probabilitas Fhitung	: 0,000			

Sumber : Data primer diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui pengaruh yang signifikan antara variabel Metode *on the job training*, Metode *off the job training*, dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai. Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel Metode *on the job training*, Metode *off the job training*, dan Kesesuaian kemampuan terhadap kinerja dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,776. Artinya bahwa 77,6% variabel kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Metode *on the job training*, Metode *off the job training*, dan

kemampuan kerja. Sedangkan sisanya 22,4% variabel kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Adapun pengujian secara parsial masing – masing variabel bebas adalah sebagai berikut :

- 1) Pengaruh variabel Metode *on the job training* (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *on the job training* (X_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,227 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,010 ($0,010 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *on the job training* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2).
- 2) Pengaruh variabel Metode *off the job training* (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y_2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *off the job training* (X_2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,231 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,027 ($0,027 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *off the job training* (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2).
- 3) Pengaruh variabel kemampuan kerja (Y_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel kemampuan kerja (Y_1)

mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,569 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel kemampuan kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2)

1. Pengaruh Secara Tak Langsung

Hasil uji juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari Metode *on the job training* (X_1) terhadap Kinerja pegawai (Y_2) melalui Kemampuan kerja (Y_1). Besar pengaruh tidak langsung adalah sebesar $0,243 \times 0,569 = 0,138593$ atau dibulatkan menjadi 0,139. Hubungan Metode *on the job training* terhadap kinerja pegawai lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar 0,227 dibandingkan oleh pengaruh secara tidak langsung yaitu sebesar 0,139. Besar pengaruh tidak langsung antara Metode *off the job training* (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui kemampuan kerja (Y_1) adalah sebesar $0,581 \times 0,569 = 0,3307$ atau dibulatkan menjadi 0,331. Hubungan Metode *off the job training* terhadap kinerja pegawai lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara tidak langsung yaitu sebesar 0,331 dibandingkan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar 0,231.

Adapun ringkasan pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari jalur penelitian dapat dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.13
Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total dari
Analisis Jalur

Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Total
Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur	
<i>On The Job Training</i> (X_1) → Kinerja (Y_2)	0,227	<i>On The job Training</i> – Kemampuan – Kinerja (0,243 x 0,569)	0,139	0,366
<i>Off The Job Training</i> (X_2) → Kinerja (Y_2)	0,231	<i>Off The Job Training</i> – Kemampuan – Kinerja (0,581 x 0,569)	0,331	0,562

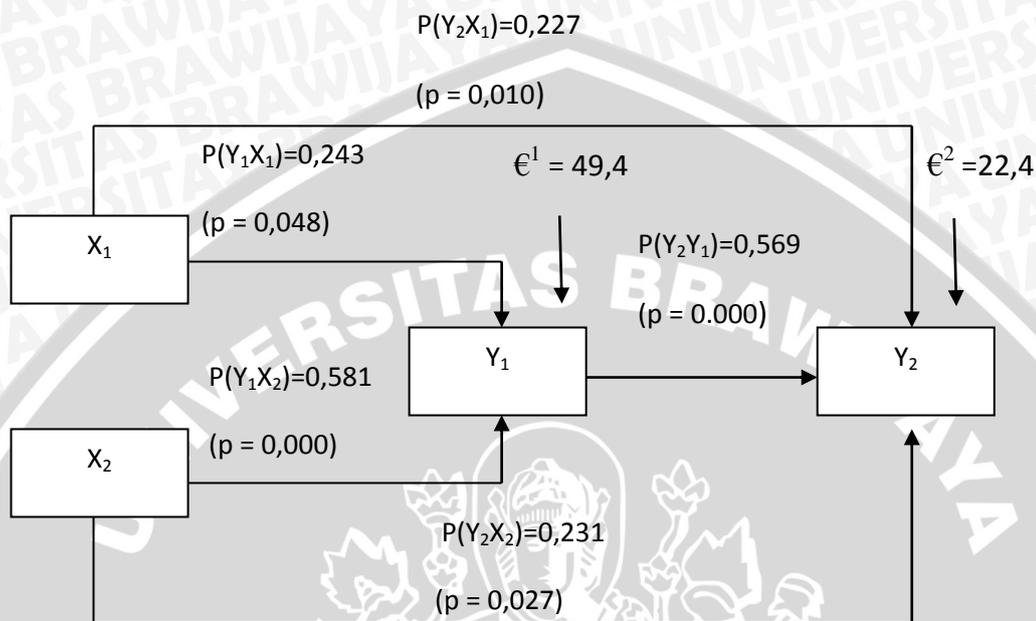
Sumber: Data primer diolah, 2014

Analisis atas pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total digunakan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antara konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, maupun pengaruh totalnya. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan kerja berstatus sebagai variabel moderator atau penguat dalam hubungan *off the job training* terhadap kinerja pegawai, karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Hal ini berarti *off the job training* akan mampu menaikkan kinerja lebih besar jika melalui peningkatan kemampuan.

Model akhir dari analisis jalur baik persamaan regresi jalur pertama maupun persamaan regresi jalur kedua adalah sebagai berikut :

Gambar 4.3

Model Analisis Jalur Keseluruhan



Keterangan :

P : Koefisien Jalur

p : Probabilitas

$\epsilon_{1,2}$: Variabel Residu

D. Pembahasan

1. Pengaruh *On The Job Training* Terhadap Kemampuan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan terbukti bahwa *on the job training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kerja pegawai. Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *on the job training* (X_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja (Y_1) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,243 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,048 ($0,048 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *on the job training* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja (Y_1). Variabel *on the job training* secara keseluruhan memiliki rata-rata jawaban responden sebesar 3,17 sehingga dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden terhadap pelaksanaan *on the job training* bersifat cukup baik meliputi pelaksanaan rotasi kerja, pemberian instruksi, pengarahan kerja.

Berdasarkan analisis jalur, didapatkan hasil bahwa metode *on the job training* berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja. Dengan kata lain metode *on the job training* yang sudah cukup baik bisa diterapkan ke peserta pelatihan dan mutunya harus dipertahankan. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan dikatakan efektif apabila program tersebut mampu menghasilkan perubahan sesuai yang dikehendaki oleh instansi, terutama perubahan pada kemampuan pegawai. Pelatihan bagi pegawai sangat penting untuk diterapkan dalam suatu organisasi, dengan adanya pelatihan diharapkan pegawai akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien. Pelatihan bagi pegawai memberikan

tanggung jawab baik mengajarkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap dalam melakukan pekerjaan. Pelatihan berupaya untuk meningkatkan kualitas yang dimiliki pegawai sehingga pelatihan disini bagaimana belajar untuk memperbaiki kemampuan yang dimiliki dalam diri pegawai. Pemilihan metode pelatihan yang tepat akan memberikan kesesuaian dengan kondisi yang dihadapi oleh peserta pelatihan maupun penyelenggara yang akhirnya memberikan kualitas yang baik pada penyelenggara pelatihan dan peserta pelatihan.

2. Pengaruh *Off The Job Training* Terhadap Kemampuan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan terbukti bahwa *Off the job training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kerja. Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *off the job training* (X_2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja (Y_1) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,581 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *off the job training* (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja (Y_1). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, dan perubahan sikap individu dalam instansi agar dalam melaksanakan tugas yang diberikan menjadi lebih baik lagi. Pada dasarnya pelatihan proses mengajarkan keahlian dan pemberian pengetahuan dimana pegawai dapat memperbaiki dan melaksanakan tugasnya dengan baik serta dapat merubah sikap kearah yang lebih baik. Pelatihan bertujuan untuk lebih meningkatkan kemampuan dan kecakapan pegawai terhadap tuntutan tugas dan

tanggung jawab sesuai dengan jabatan dalam instansi. Selain itu agar tujuan pelatihan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, diperlukan adanya kesadaran dan kemauan pegawai selama mengikuti program pelatihan.

Disamping manfaat pelatihan bagi organisasi, pelaksanaan program pelatihan yang baik sudah tentu bermanfaat bagi para anggota organisasi, dalam hal ini menurut Siagian (2011:184) menyatakan “manfaat pelatihan bagi para karyawan suatu organisasi adalah membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik, meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya, timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya, mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.” Hal ini sesuai dengan pernyataan Panggabean (2004:54) yang menyatakan bahwa “pelatihan dan pendidikan pegawai perlu dilakukan oleh setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat konsemen. Sebelum melakukan proses pelatihan perlu disusun model pelatihan yang harus diimplementasikan. Tahap dalam proses pelatihan terdiri atas analisis kebutuhan, penyusunan, sasaran/tujuan, pelaksanaan dan evaluasi.”

3. Pengaruh *On The Job Training* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pelaksanaan *on the job training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *on the job training* (X_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat

dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,227 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,010 ($0,010 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *on the job training* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2). Berarti semakin sering *on the job training* dilaksanakan oleh instansi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Ini dibuktikan dengan adanya rotasi pegawai, rotasi kerja menambah pengetahuan, pegawai menerima pemberian instruksi dari atasan, pegawai mendapat pengarahan pada saat melaksanakan kerja, pegawai mendapat pelatihan untuk meningkatkan *skill*/kompetensi.

Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan merupakan suatu perbaikan kinerja para pegawai yang dibebankan kepada pegawai yang dirasa penting untuk dilaksanakan oleh setiap instansi, sehingga pegawai mengalami kemajuan dalam hal pengetahuan, ketrampilan, dan keahliannya sesuai dengan bidang pekerjaannya. Alasan pelatihan dirasa sangat penting seperti halnya yang dinyatakan oleh Manullang (2004:85) ialah “agar petugas dapat lebih efisien melakukan pekerjaan. Apakah seseorang efisien melakukan pekerjaan atau tidak, bukan hanya dapat dilihat dari banyaknya jumlah barang yang dihasilkan, tetapi dapat pula dilihat dari lamanya suatu unit pekerjaan yang diselesaikan. Semakin cepat orang menyelesaikan sesuatu unit pekerjaan berarti semakin efisien pekerjaan itu dilakukan.” Salah satu tujuan daripada pelatihan ialah untuk menjamin stabilitas pegawai. Pada pengumpulan data kepada responden didapat bahwa penerapan metode *on the job training* sudah dilakukan dengan cukup baik.

Hal tersebut dapat dilihat dari rata-rata skor pernyataan sebesar 3,17. Dari lima item, distribusi jawaban tertinggi terletak pada pernyataan pemberian

instruksi oleh atasan (X1.4) yaitu sebesar 3,47. Hal ini menunjukkan bahwa indikator metode *on the job training* secara instruksi sudah baik di Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang. Dengan hasil yang menunjukkan bahwa *on the job training* signifikan terhadap kinerja pegawai berarti pelaksanaan *on the job training* ini direspon secara positif oleh pegawai, sehingga *on the job training* yang dilaksanakan instansi mendukung terjadinya peningkatan terhadap kemampuan kerja pegawai.

4. Pengaruh *Off the Job Training* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pelaksanaan *off the job training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *off the job training* (X₂) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y₂) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,231 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,027 ($0,027 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *off the job training* (X₂) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y₂). Dengan hasil yang menunjukkan bahwa *off the job training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai berarti pelaksanaan *off the job training* ini direspon baik atau positif ini dibuktikan pegawai mendapat metode pelatihan dengan cara ceramah, pegawai mendapat metode pelatihan dengan cara diskusi, pegawai mendapat metode pelatihan dengan cara belajar sendiri, pegawai mendapat metode pelatihan dengan cara pemutaran presentasi video, pegawai mendapat metode pelatihan dengan cara role play sehingga *off the job training* yang dilaksanakan mendukung terjadinya

peningkatan terhadap kemampuan kerja pegawai. Pada pengumpulan data kepada responden didapat bahwa penerapan metode *off the job training* sudah dilakukan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari rata-rata skor pernyataan sebesar 3,87. Dari lima item, distribusi tertinggi terletak pada pernyataan pelaksanaan pelatihan dengan cara diskusi (X2.2) yaitu sebesar 4,02. Hal ini menunjukkan bahwa indikator metode *off the job training* secara diskusi sudah baik di Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang. Dengan begitu ini menandakan semakin sering *off the job training* yang dilaksanakan oleh Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang, maka semakin tinggi kinerja para pegawai.

Dalam hal ini pengaruh yang lebih besar yaitu metode *off the job training* karena berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan kerja berstatus sebagai variabel moderator atau penguat dalam hubungan *off the job training* terhadap kinerja pegawai, karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Hal ini berarti *off the job training* akan mampu menaikkan kinerja lebih besar jika melalui peningkatan kemampuan. Dalam hal ini metode *off the job training* bermanfaat memberi kesempatan kepada peserta *off the job training* untuk mengaplikasikan teori/konsep ilmu pengetahuan sesuai program studinya yang telah dipelajari di bangku kuliah pada suatu organisasi atau perusahaan/instansi.

Pelaksanaan pengembangan (*training dan education*) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan baik organisasi swasta maupun negara. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, kurikulum, pelaksanaan, sarana, dan peserta. Sasaran

pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skills*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skills*) dan *conceptual skills*. Penetapan sasaran harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari pegawai yang bersangkutan.

Kurikulum yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal kemudian pelaksanaan disini sangat penting karena melaksanakan proses belajar artinya setiap pelatih mengajarkan materi kepada peserta pengembangan. Proses belajar harus diakhiri dengan evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak kemudian sarana disini mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin dicapai. Misalnya tempat pengembangan hendaknya strategis, tenang, nyaman dan tidak mengganggu lingkungan. Mesin-mesin yang digunakan dalam pengembangan sama jenisnya dengan mesin yang akan digunakan dalam berkerja pada perusahaan/instansi. Kemudian peserta disini menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembagan. Misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja dan latar belakang pendidikannya. Peserta

pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relatif homogen dan jumlahnya ideal supaya kelancaran pengembangan terjamin.

5. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini dari hasil perhitungan secara parsial variabel kemampuan kerja (Y_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,569 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel kemampuan kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Kemampuan kerja merupakan suatu kesanggupan yang dilandasi oleh ketrampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Karena dengan kemampuan kerja yang tinggi diharapkan kinerja pegawai akan semakin meningkat dan dengan kinerja pegawai yang semakin meningkat akan menjamin kelangsungan hidup instansi di masa yang akan datang.

Setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, ketrampilan, dan sikap dengan baik. Pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dimiliki oleh seseorang pegawai akan menentukan kesiapan untuk suatu pekerjaan. Tentunya dengan melihat pengetahuan, pegawai dapat menguasai bidang pekerjaan, pegawai dapat mengatasi permasalahan pekerjaan. Dengan melihat ketrampilan, pegawai dapat

menyelesaikan pekerjaan dengan rapi, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat. Dengan melihat sikap, kedisiplinan pegawai meningkat dari waktu ke waktu, pegawai memiliki tanggung jawab pekerjaan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Pada pengumpulan data kepada responden didapat bahwa penerapan kemampuan kerja sudah dilakukan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari rata-rata skor pernyataan sebesar 4,14. Dari enam item, distribusi jawaban tertinggi terletak pada pernyataan pengetahuan yang diukur dari penguasaan bidang pekerjaan (Y1.1) yaitu sebesar 4,24.

Hal ini menunjukkan bahwa indikator kemampuan kerja secara pengetahuan sudah baik di Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang. Hasil analisis dengan menggunakan *path* menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat diartikan kinerja pegawai selama ini disebabkan oleh kemampuan kerja yang tinggi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Diketahui hasil bahwa metode *on the job training* berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja. Dengan kata lain metode *on the job training* sudah cukup baik bisa diterapkan ke peserta pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan dikatakan efektif apabila program tersebut mampu menghasilkan perubahan sesuai yang dikehendaki oleh instansi terutama perubahan pada kemampuan pegawai. Pemilihan metode pelatihan yang tepat akan memberikan kesesuaian dengan kondisi yang dihadapi oleh peserta pelatihan yang pada akhirnya memberikan kualitas yang baik pada penyelenggara pelatihan.
2. Diketahui hasil bahwa metode *off the job training* berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan perubahan sikap individu dalam instansi agar dalam melaksanakan tugas yang diberikan menjadi lebih baik lagi. Pada dasarnya pelatihan proses mengajarkan keahlian dan pemberian pengetahuan dimana pegawai dapat memperbaiki dan

melaksanakan tugasnya dengan baik serta dapat merubah sikap ke arah yang lebih baik.

3. Diketahui bahwa pelaksanaan *on the job training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini menandakan berarti semakin sering *on the job training* dilaksanakan oleh instansi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan merupakan suatu perbaikan kinerja para pegawai yang dibebankan kepada pegawai yang dirasa penting untuk dilaksanakan oleh instansi, sehingga pegawai mengalami kemajuan dalam hal pengetahuan, ketrampilan, dan keahlian sesuai dengan bidang pekerjaannya.
4. Diketahui hasil bahwa pelaksanaan *off the job training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini dibuktikan dengan semakin sering *off the job training* seperti pegawai mendapat metode pelatihan dengan cara ceramah, diskusi, belajar sendiri, video presentasi, *role playing* yang dilaksanakan maka semakin tinggi kinerja pegawai.
5. Diketahui kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini bahwa kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan kerja merupakan suatu kesanggupan yang dilandasi oleh ketrampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Karena dengan kemampuan kerja yang tinggi diharapkan kinerja pegawai akan semakin meningkat dan dengan kinerja pegawai yang semakin meningkat akan menjamin kelangsungan hidup instansi dimasa yang akan datang.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi instansi maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Dalam metode *on the job training* merujuk pada rotasi kerja untuk rotasi kerja sebaiknya harus ditingkatkan dan diperbaiki lagi karena rotasi kerja sangat penting karena tidak jarang kinerja pegawai mengalami fluktuasi. Kondisi seperti itu diduga ada hubungannya terlalu lama seseorang dalam periode kerja di satu unit pekerjaan saja. Ini tentu saja bisa mengakibatkan timbul kejenuhan dikalangan mereka. Rotasi kerja tidak selalu berjalan mulus tentunya tindakan untuk melakukan rotasi kerja ini bisa saja dapat protes dari seseorang yang dirinya sudah mapan pada posisinya yang sekarang. Tentunya kebijakan untuk rotasi kerja harus benar-benar didasarkan pada data yang akurat mengenai kinerja individu, perilaku individu, pengalaman kerja di unitnya. Untuk itu perlunya sosialisasi agar pegawai tidak merasa dirugikan dari kebijakan rotasi kerja.
2. Dalam metode *off the job training* merujuk pada *video presentation* untuk metode ini lebih ditingkatkan lebih baik lagi dan harus sering dilaksanakan mengingat *video presentation* ini penting sekali guna untuk memudahkan memahami bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Metode ini dipakai biasanya dilakukan bilamana jumlah peserta cukup banyak dan masalah yang dijelaskan tidak begitu kompleks.

3. Pada variabel kemampuan kerja pegawai merujuk pada penyelesaian pekerjaan dengan cepat ini sebenarnya udah masuk kategori baik tetapi perlu ditingkatkan lebih baik lagi agar penyelesaian pekerjaan ini bukan hanya sekedar cepat tetapi selain mengerjakan dengan cepat hasilnya juga bagus atau baik. Dari adanya kemampuan yang tinggi diharapkan kinerja pegawai meningkat.
4. Pada variabel kinerja pegawai merujuk pada ketelitian dalam menyelesaikan tugas dan ketetapan waktu bekerja sebenarnya ini sudah masuk kategori baik tetapi alangkah baiknya seharusnya pegawai kinerjanya harus lebih ditingkatkan lagi dalam ketelitian menyelesaikan tugas yang diberikan sebab sangat penting teliti dalam menyelesaikan tugas agar hasilnya juga baik dan juga alangkah baiknya pegawai juga memperhatikan menyelesaikan kerja dengan tepat waktu sebab ini sangat penting guna menunjang kinerja yang lebih baik lagi.
5. Diharapkan pihak instansi dapat mempertahankan serta meningkatkan pelayanan terhadap metode *on the job training* dan metode *off the job training*, karena variabel metode *on the job training* dan metode *off the job training* mempunyai pengaruh yang signifikan dan dominan terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk dapat meningkatkan kemampuan kerja dan kinerja pegawai, hendaknya instansi lebih sering melaksanakan pelatihan bagi para pegawainya, baik itu berupa *on the job training* ataupun *off the job training*. Pelaksanaan *on the job training* dan *off the job training* ini

dimaksudkan agar para pegawai dapat mengembangkan kemampuan mereka dalam bekerja sehingga mereka dapat menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan standar yang diharapkan instansi.



DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku

- Ardana, Komang I, Ni Wayan Mujiat, dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Arep, Ishak, Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti
- Arikunto, Suharsini. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Lainnya*. Jakarta: Kencana
- Dharma, Agus. 2000. *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis bagi Para Supervisor)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Hamalik, Oemar. 2007. *Manajemen Pelatihan Ketenagkerjaan Pendekatan Terpadu Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Hariandja, Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembanaan, Pengkompensasian, Dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Grasindo
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Heru, Tri, Siti Al Fajar. 2013. *Manajemen Sumber daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Kuncoro, Engkos Achmad, Riduwan. 2008. *Cara Menggunakan Dan Memaknai Analisis Jalur (Path analysis)*. Bandung: Alfabeta

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Bandung
- Manullang, Marios. 2004. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Mangkuprawira, Sjafriz. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mardalis. 2010. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-5. Jakarta: Erlangga
- Nazir, M. 2005. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Ghalia
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Robbins, Stephen. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Singarimbun & Effendy. 2006. *Metode penelitian survai*. Cetakan kedelapanbelas. Jakarta: LP3ES
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana
- _____. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Supranto, J. 2000. *Statistik teori dan aplikasi*. Edisi ke 7. Jakarta: Erlangga

Swasto, Bambang. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan)*. Malang: Bayumedia

Artikel / Jurnal

Andriana, Yeti. 2009. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan Hotel Pada Intercontinental Bali Resort*. FIA. Universitas Brawijaya. Malang: Skripsi Yang Tidak Dipublikasikan.

Hardina, Maria. 2009. *Pelaksanaan Pelatihan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Pada Guru Tkk Santa Maria II Malang*. FIA. Universitas Brawijaya. Malang: Skripsi Yang Tidak Dipublikasikan.

Harti, Farda Puspita. 2009. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan*. FIA. Universitas Brawijaya. Malang: Skripsi Yang Tidak Dipublikasikan.

Yaqin, Sukron Nurul. 2009. *Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pada PT. Pos Indonesia Malang*. FIA. Universitas Brawijaya. Malang: Skripsi Yang Tidak Dipublikasikan.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian Skripsi

KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2014

Kepada: Yth Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian

Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan skripsi saya yang berjudul, **“Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Pegawai (Studi pada pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang Bagian Struktural)**, maka saya mengharap kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi daftar pertanyaan ini.

Penelitian ini diajukan untuk menempuh ujian sarjana (S1) di Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang. Keberhasilan dalam menyelesaikan penelitian ini tidak lepas dari kesediaan dan kebijaksanaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjawab semua pertanyaan dengan lengkap.

Atas bantuan dan ketersediaannya, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Jabro Wasisto

No Responden.....(diisi oleh peneliti)

Petunjuk Pengisian (A):

1. Beri tanda (√) sesuai pendapat bapak/ibu pada kotak jawaban yang tersedia
2. Pilih hanya satu jawaban pada setiap jawaban
3. Isilah titik-titik sesuai dengan pertanyaan yang tersedia dalam mengisi identitas

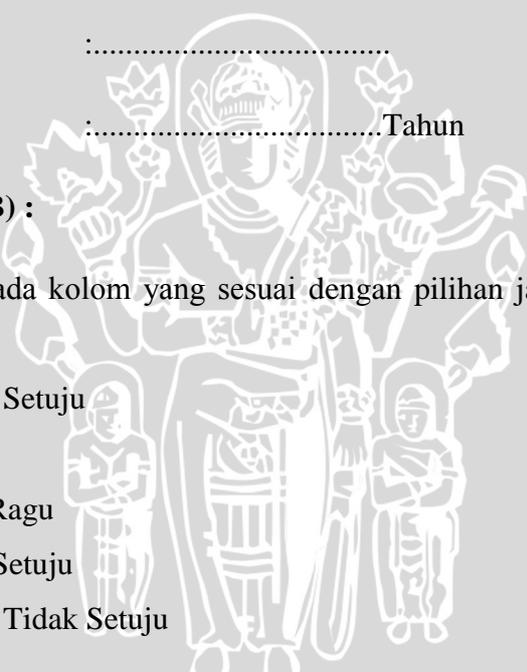
A. Identitas Responden

1. Usia :Tahun
2. Jenis Kelamin : 1 Pria 2 Wanita
3. Pendidikan Terakhir :
4. Masa Kerja :Tahun

Petunjuk Pengisian (B) :

➤ Berilah tanda (√) pada kolom yang sesuai dengan pilihan jawaban bapak/ibu dengan ketentuan :

- a. SS : Sangat Setuju
- b. S : Setuju
- c. RR : Ragu-Ragu
- d. TS : Tidak Setuju
- e. STS : Sangat Tidak Setuju



B. PERNYATAAN

A. Pernyataan *On The Job Training* (X₁)

NO	PERNYATAAN	SANGAT SERING	SERING	RAGU-RAGU	JARANG	SANGAT JARANG
1	Seringkah anda mengalami rotasi kerja selama anda menjadi pegawai					
2	Seringkah anda mengalami rotasi kerja untuk menambah/ memperluas pengetahuan					
3	Seringkah anda menerima pemberian instruksi dari atasan					
4	Seringkah anda mendapat pengarahan pada saat melaksanakan kerja					
5	Seringkah anda mendapat pelatihan untuk meningkatkan skill/ kompetensi					

B. Pernyataan *Off The Job Training* (X₂)

NO	PERNYATAAN	SANGAT SERING	SERING	RAGU-RAGU	JARANG	SANGAT JARANG
1	Seringkah anda mendapat pelatihan yang salah satu metode pelatihannya adalah dengan cara ceramah					
2	Seringkah anda mendapat pelatihan yang salah satu metode pelatihannya adalah dengan cara diskusi					
3	Seringkah anda mendapat pelatihan dengan cara belajar sendiri/tugas mandiri saat mengikuti pelatihan					

NO	PERNYATAAN	SANGAT SERING	SERING	RAGU-RAGU	JARANG	SANGAT JARANG
4	Seringkah anda mendapat pelatihan yang salah satu metodenya adalah dengan cara pemutaran presentasi video					
5	Seringkah anda mendapat pelatihan yang salah satu metodenya adalah dengan cara role play/permainan					

C. Pernyataan Kemampuan Kerja (Y₁)

NO	PERNYATAAN	SANGAT SETUJU	SETUJU	RAGU-RAGU	TIDAK SETUJU	SANGAT TIDAK SETUJU
1	Anda dapat menguasai bidang pekerjaan					
2	Anda dapat mengatasi permasalahan pekerjaan					
3	Anda dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi					
4	Anda dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat					
5	Kedisiplinan anda meningkat dari waktu ke waktu					
6	Anda memiliki tanggung jawab pekerjaan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya					

D. Pernyataan Kinerja Pegawai (Y₂)

NO	PERNYATAAN	SANGAT SETUJU	SETUJU	RAGU-RAGU	TIDAK SETUJU	SANGAT TIDAK SETUJU
1	Hasil kerja saya dapat meningkat dibandingkan waktu lalu					
2	Anda teliti dalam mengerjakan tugas yang diberikan					
3	Hasil kerja anda sesuai dengan target kerja					
4	Jumlah pekerjaan yang anda selesaikan sesuai dengan standar instansi					
5	Anda dapat menyesuaikan pekerjaan dengan standar waktu					
6	Anda dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					

Lampiran 2. Frekuensi Jawaban Responden

Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	15.6	15.6	15.6
	4.00	11	24.4	24.4	40.0
	3.00	1	2.2	2.2	42.2
	2.00	14	31.1	31.1	73.3
	1.00	12	26.7	26.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	6	13.3	13.3	13.3
	4.00	12	26.7	26.7	40.0
	3.00	1	2.2	2.2	42.2
	2.00	18	40.0	40.0	82.2
	1.00	8	17.8	17.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	12	26.7	26.7	26.7
	4.00	22	48.9	48.9	75.6
	3.00	2	4.4	4.4	80.0
	2.00	8	17.8	17.8	97.8
	1.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	9	20.0	20.0	20.0
	4.00	21	46.7	46.7	66.7
	3.00	1	2.2	2.2	68.9
	2.00	10	22.2	22.2	91.1
	1.00	4	8.9	8.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	



X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	8	17.8	17.8	17.8
	4.00	14	31.1	31.1	48.9
	3.00	2	4.4	4.4	53.3
	2.00	16	35.6	35.6	88.9
	1.00	5	11.1	11.1	100.0
Total		45	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	15.6	15.6	15.6
	4.00	31	68.9	68.9	84.4
	3.00	2	4.4	4.4	88.9
	2.00	5	11.1	11.1	100.0
Total		45	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	8	17.8	17.8	17.8
	4.00	33	73.3	73.3	91.1
	3.00	2	4.4	4.4	95.6
	2.00	1	2.2	2.2	97.8
	1.00	1	2.2	2.2	100.0
Total		45	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	15.6	15.6	15.6
	4.00	30	66.7	66.7	82.2
	3.00	1	2.2	2.2	84.4
	2.00	7	15.6	15.6	100.0
Total		45	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	8	17.8	17.8	17.8
	4.00	27	60.0	60.0	77.8
	3.00	3	6.7	6.7	84.4
	2.00	6	13.3	13.3	97.8
	1.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	15.6	15.6	15.6
	4.00	30	66.7	66.7	82.2
	3.00	3	6.7	6.7	88.9
	2.00	4	8.9	8.9	97.8
	1.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	12	26.7	26.7	26.7
	4.00	32	71.1	71.1	97.8
	3.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	22.2	22.2	22.2
	4.00	33	73.3	73.3	95.6
	3.00	1	2.2	2.2	97.8
	2.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	15.6	15.6	15.6
	4.00	35	77.8	77.8	93.3
	3.00	1	2.2	2.2	95.6
	2.00	2	4.4	4.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	8	17.8	17.8	17.8
	4.00	30	66.7	66.7	84.4
	3.00	6	13.3	13.3	97.8
	2.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	12	26.7	26.7	26.7
	4.00	30	66.7	66.7	93.3
	3.00	2	4.4	4.4	97.8
	2.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	14	31.1	31.1	31.1
	4.00	28	62.2	62.2	93.3
	3.00	2	4.4	4.4	97.8
	2.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Y2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	15.6	15.6	15.6
	4.00	34	75.6	75.6	91.1
	3.00	4	8.9	8.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	



Y2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	15.6	15.6	15.6
	4.00	33	73.3	73.3	88.9
	3.00	5	11.1	11.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Y2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	8	17.8	17.8	17.8
	4.00	35	77.8	77.8	95.6
	3.00	2	4.4	4.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Y2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	9	20.0	20.0	20.0
	4.00	31	68.9	68.9	88.9
	3.00	4	8.9	8.9	97.8
	2.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Y2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	15.6	15.6	15.6
	4.00	35	77.8	77.8	93.3
	3.00	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Y2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	8	17.8	17.8	17.8
	4.00	33	73.3	73.3	91.1
	3.00	2	4.4	4.4	95.6
	2.00	2	4.4	4.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	



Lampiran 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

		X1
X1.1	Pearson Correlation	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X1.2	Pearson Correlation	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X1.3	Pearson Correlation	.666**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X1.4	Pearson Correlation	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X1.5	Pearson Correlation	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	5

Correlations

Correlations

		X2
X2.1	Pearson Correlation	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.2	Pearson Correlation	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.3	Pearson Correlation	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.4	Pearson Correlation	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.5	Pearson Correlation	.935**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	5

Correlations

Correlations

		Y1
Y1.1	Pearson Correlation	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y1.2	Pearson Correlation	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y1.3	Pearson Correlation	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y1.4	Pearson Correlation	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y1.5	Pearson Correlation	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y1.6	Pearson Correlation	.909**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	6

Correlations

Correlations

		Y2
Y2.1	Pearson Correlation	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y2.2	Pearson Correlation	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y2.3	Pearson Correlation	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y2.4	Pearson Correlation	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y2.5	Pearson Correlation	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y2.6	Pearson Correlation	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	6

Lampiran 4. Analisis Path terhadap Y1

Regression**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	24.8444	3.05224	45
X1	15.8444	5.23518	45
X2	19.3556	3.72434	45

Correlations

		Y1	X1	X2
Pearson Correlation	Y1	1.000	.510	.693
	X1	.510	1.000	.460
	X2	.693	.460	1.000
Sig. (1-tailed)	Y1	.	.000	.000
	X1	.000	.	.001
	X2	.000	.001	.
N	Y1	45	45	45
	X1	45	45	45
	X2	45	45	45

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.726 ^a	.527	.504	2.14947

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	215.862	2	107.931	23.361	.000 ^a
	Residual	194.049	42	4.620		
	Total	409.911	44			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.383	1.730		7.736	.000
	X1	.142	.070	.243	2.036	.048
	X2	.476	.098	.581	4.858	.000

a. Dependent Variable: Y1



Lampiran 5. Analisis Path terhadap Y2

Regression**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y2	24.4444	2.77616	45
X1	15.8444	5.23518	45
X2	19.3556	3.72434	45
Y1	24.8444	3.05224	45

Correlations

		Y2	X1	X2	Y1
Pearson Correlation	Y2	1.000	.624	.730	.845
	X1	.624	1.000	.460	.510
	X2	.730	.460	1.000	.693
	Y1	.845	.510	.693	1.000
Sig. (1-tailed)	Y2	.	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.001	.000
	X2	.000	.001	.	.000
	Y1	.000	.000	.000	.
N	Y2	45	45	45	45
	X1	45	45	45	45
	X2	45	45	45	45
	Y1	45	45	45	45

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y1, X1, X2	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.890 ^a	.791	.776	1.31367

a. Predictors: (Constant), Y1, X1, X2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	268.356	3	89.452	51.835	.000 ^a
	Residual	70.755	41	1.726		
	Total	339.111	44			

a. Predictors: (Constant), Y1, X1, X2

b. Dependent Variable: Y2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.341	1.646		3.852	.000
	X1	.121	.045	.227	2.701	.010
	X2	.172	.075	.231	2.296	.027
	Y1	.518	.094	.569	5.492	.000

a. Dependent Variable: Y2



Lampiran 6. Tabulasi Kuesioner

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
1	5	5	5	5	5	25
2	4	4	3	2	4	17
3	5	5	5	5	5	25
4	5	4	4	4	2	19
5	2	2	4	4	2	14
6	1	2	5	5	2	15
7	2	2	5	2	2	13
8	1	2	2	1	2	8
9	1	2	2	1	2	8
10	2	2	2	4	2	12
11	1	1	2	2	4	10
12	5	5	5	4	5	24
13	1	1	5	5	1	13
14	2	1	4	4	1	12
15	2	2	5	5	1	15
16	2	2	2	2	2	10
17	2	2	4	2	2	12
18	4	4	4	4	4	20
19	1	2	4	2	2	11
20	2	1	4	4	1	12
21	2	2	5	4	2	15
22	2	2	4	2	2	12
23	1	1	2	2	2	8
24	1	2	2	1	2	8
25	1	1	4	2	4	12
26	1	1	4	4	3	13
27	2	2	1	1	1	7
28	3	3	4	4	3	17
29	1	1	3	3	4	12
30	4	2	4	5	2	17
31	2	2	4	4	4	16
32	4	4	2	4	4	18
33	5	5	5	5	5	25
34	4	4	4	4	4	20
35	1	4	4	4	4	17
36	4	4	5	2	5	20
37	4	4	4	4	5	21
38	2	2	4	4	4	16
39	4	4	4	4	4	20
40	4	4	4	4	4	20
41	2	2	4	4	2	14
42	5	5	5	5	5	25
43	5	5	5	5	5	25
44	4	4	4	4	4	20
45	4	4	4	4	4	20

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
1	5	5	5	5	5	25
2	4	4	4	4	4	20
3	5	5	4	5	5	24
4	4	4	4	4	4	20
5	2	4	2	4	4	16
6	3	3	2	3	3	14
7	4	4	4	4	4	20
8	4	4	4	4	4	20
9	4	4	4	4	4	20
10	4	4	4	4	4	20
11	2	4	4	4	4	18
12	4	4	5	5	5	23
13	4	4	4	4	4	20
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	2	4	18
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	2	4	4	18
20	4	4	4	4	4	20
21	5	5	4	5	5	24
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	4	4	4	20
24	2	1	2	1	1	7
25	2	4	2	2	2	12
26	3	3	3	3	3	15
27	4	4	4	3	3	18
28	2	2	2	2	2	10
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	4	20
31	4	4	4	4	4	20
32	5	5	5	5	5	25
33	5	5	5	5	5	25
34	5	5	5	2	4	21
35	4	4	4	4	4	20
36	4	4	4	4	4	20
37	4	5	5	5	4	23
38	4	4	4	2	2	16
39	4	4	4	4	4	20
40	4	4	4	4	4	20
41	4	4	4	4	4	20
42	5	5	5	5	5	25
43	4	4	4	4	4	20
44	4	4	4	4	4	20
45	4	4	2	2	2	14

No	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1
1	5	5	5	5	5	5	30
2	4	4	4	4	5	4	25
3	4	5	5	5	5	5	29
4	4	4	3	3	4	3	21
5	4	4	4	4	4	5	25
6	4	3	4	3	4	4	22
7	4	4	4	3	4	4	23
8	4	4	4	4	4	4	24
9	4	4	4	4	4	4	24
10	4	4	4	4	4	4	24
11	5	5	4	4	4	4	26
12	5	5	4	4	5	5	28
13	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	4	4	4	4	24
15	4	4	4	4	4	4	24
16	4	4	4	4	4	4	24
17	4	4	4	4	4	4	24
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	4	4	4	4	24
20	4	4	4	4	4	4	24
21	5	5	5	5	5	5	30
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	4	4	4	4	4	24
24	3	2	2	2	2	2	13
25	5	5	5	4	4	5	28
26	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	4	3	4	4	23
28	4	4	2	3	3	3	19
29	5	5	4	5	5	5	29
30	4	4	4	4	4	4	24
31	4	4	4	4	4	4	24
32	5	4	4	4	4	4	25
33	5	5	4	4	5	5	28
34	4	4	5	5	5	5	28
35	4	4	4	4	4	4	24
36	4	4	4	4	4	4	24
37	4	4	5	5	5	5	28
38	4	4	4	3	3	5	23
39	5	4	4	4	5	5	27
40	4	4	4	4	4	4	24
41	4	4	4	4	4	4	24
42	5	5	5	5	5	5	30
43	5	5	4	5	5	5	29
44	4	4	4	4	4	4	24
45	5	4	4	4	4	4	25



No	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2
1	5	5	5	5	5	5	30
2	4	4	4	5	4	4	25
3	5	5	5	5	5	5	30
4	4	3	4	4	4	4	23
5	4	4	4	4	4	4	24
6	3	3	4	2	3	3	18
7	4	4	4	3	4	4	23
8	4	4	4	4	4	4	24
9	4	4	4	4	4	4	24
10	4	4	4	4	4	4	24
11	4	4	4	4	4	4	24
12	4	3	5	5	5	5	27
13	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	4	4	4	4	24
15	4	4	4	4	4	4	24
16	4	4	4	4	4	4	24
17	4	4	4	4	4	2	22
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	4	4	4	4	24
20	4	4	4	4	4	4	24
21	5	4	5	5	5	5	29
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	4	4	4	4	4	24
24	3	3	3	3	3	2	17
25	4	5	4	4	4	4	25
26	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	4	3	3	4	22
28	3	3	4	4	4	4	22
29	4	4	4	4	4	4	24
30	4	4	4	4	4	4	24
31	4	4	4	4	4	4	24
32	4	4	4	4	4	4	24
33	5	5	5	5	5	5	30
34	4	4	4	4	4	5	25
35	4	4	4	4	4	4	24
36	4	4	4	4	4	4	24
37	5	5	5	5	4	4	28
38	3	4	3	3	4	3	20
39	4	4	4	4	4	4	24
40	4	4	4	4	4	4	24
41	4	4	4	4	4	4	24
42	5	5	5	5	5	5	30
43	5	5	5	5	5	5	30
44	4	4	4	4	4	4	24
45	4	4	4	4	4	4	24

DOKUMENTASI KEGIATAN PENELITIAN





KEMENTERIAN PERTANIAN
BADAN PENYULUHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA PERTANIAN
BALAI BESAR PELATIHAN PERTANIAN



TÜV Rheinland
CERT
ISO 9001

Jl. Ketindan No. 1 Lawang
Kode Pos 65214 - Kota Pos 123

Telp./Fax. (0341) 426235

SURAT KETERANGAN
Nomor **24/TU.210/J.3.3/05/2014**

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Dr. Ir. Adang Warya, MM
NIP : 19590722 198903 1 006
Pangkat / Gol. : Pembina Utama Muda / IV-c
Jabatan : Kepala Balai

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : Jabro Wasisto
N I M : 105030207111008
Perguruan Tinggi : Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

Telah melakukan Riset / Survey Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan dan Kinerja Pegawai di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan tanggal 24 Februari s/d 24 Maret 2014.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Lawang, 28 Mei 2014



Kepala Balai,

Dr. Ir. Adang Warya, MM †
NIP. 19590722 198903 1 006

CURRICULUM VITAE

Nama : Jabro Wasisto

Nomor Induk Mahasiwa : 105030207111008

Tempat dan Tanggal Lahir : Jember, 9 Januari 1992

Pendidikan : 1. SDN Pucang II Sidoarjo Tamat tahun 2004
2. SMPN 4 Sidoarjo Tamat tahun 2007
3. SMAN 2 Sidoarjo Tamat tahun 2010
4. Universitas Brawijaya Tamat tahun 2014

Pengalaman Kerja : Magang di PT. Jamsostek (Persero) Cabang
Malang

Pengalaman Organisasi : Staff Departemen Biro Kewirausahaan EM UB
Staff Departemen Keuangan BEM FIA UB
Staff Departemen Advokesma BEM FIA UB
Kadiv Olahhan SEC FIA UB

