

**PELAKSANAAN PELATIHAN DALAM RANGKA
PENINGKATAN KINERJA
(PENELITIAN PADA GURU TKK SANTA MARIA II
MALANG)**

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian Sarjana pada
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

Oleh:

**MARIA HARDINA
NIM 0210323091-32**



**JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2009**

ABSTRAKSI

PELAKSANAAN PELATIHAN DALAM RANGKA PENINGKATAN KINERJA (Penelitian Pada Guru TKK Santa Maria II Malang)

Oleh : MARIA HARDINA
Nim. 0210323091-32

Karyawan merupakan aset untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan perusahaan oleh karena itu diperlukan karyawan yang terampil, cekatan dan mempunyai kemampuan yang memadai dalam melaksanakan pekerjaannya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. 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 peningkatan kinerja Guru TKK Santa Maria II Malang. 2). Untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominan dari Pelatihan dalam peningkatan 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.

Menindak lanjuti hasil penelitian ini disarankan 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 tanggungjawabnya dalam mendukung visi, misi, tujuan dan sasaran TKK Santa Maria II Malang.

KATA PENGANTAR

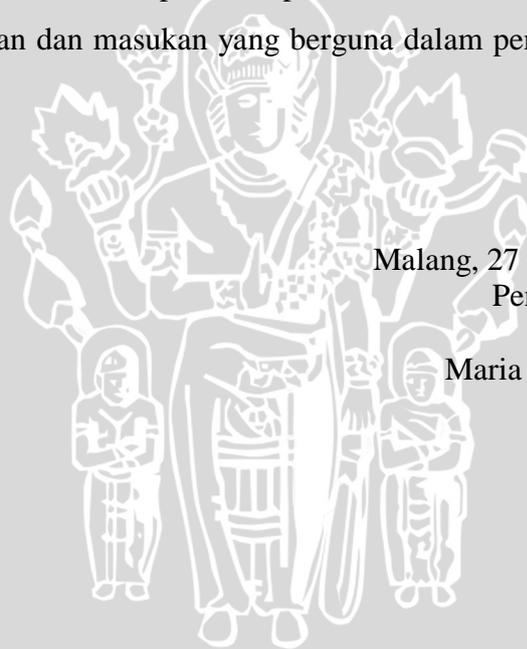
Dengan memanjatkan rasa Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena telah memberikan kekuatan kepada penulis untuk dapat melaksanakan tugas terutama menyusun dan menyelesaikan skripsi yang berjudul PELAKSANAAN PELATIHAN DALAM RANGKA PENINGKATAN KINERJA (Penelitian Pada Guru TKK Santa Maria II Malang). Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat mendapatkan gelar kesarjanaan dari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan banyak ucapan terima kasih, khususnya kepada :

1. Prof. Dr. Sumartono, M.S selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Dr Kusdi Rahardjo, DEA selaku ketua jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Drs. Rustam Hidayat, M.Si selaku sekretaris jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
4. DR. Djamhur Hamid, M.Si, Ketua Komisi Pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Drs. Heru Susilo, M.A., Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyelesaian skripsi ini.
6. Para Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ilmu Administrasi yang telah mengajarkan banyak hal tentang ilmu dan pengetahuan, dan memberikan kemudahan selama peneliti berkuliah.
7. Ketua Yayasan, Kepala Sekolah dan Guru TKK Santa Maria II Malang yang telah banyak membantu penulis dalam pengumpulan data untuk penyusunan dan penyelesaian skripsi ini.
8. Kedua orang tuaku tercinta yang banyak memberikan dukungan dan doa restunya sehingga penulis mempunyai semangat dalam pembuatan skripsi ini, demikian juga dengan saudara-saudaraku.

9. Teman-teman senasib dan seperjuangan di jurusan Administrasi Bisnis FIA Universitas Brawijaya Malang yang telah mengisi hari-hariku selama perkuliahan dengan menyenangkan.
10. Dan tak lupa seluruh pihak-pihak yang tidak sempat penulis sebutkan yang membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga Tuhan memberikan imbalan yang setimpal atas segala bantuan dan jerih payah yang diberikan kepada penulis sampai terselesaikannya skripsi ini. Penulis berharap hasil penelitian dalam bentuk skripsi ini dapat memberikan manfaat dalam menambah perbendaharaan ilmu pengetahuan dan praktis terutama terkait dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja. Pada kesempatan ini penulis membuka lebar kedua tangan untuk menampung saran dan masukan yang berguna dalam penyempurnaan hasil penelitian ini.



Malang, 27 Oktober 2009
Penulis

Maria Hardina

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
ABSTRAK.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Sistematika Pembahasan.....	7
BAB II. LANDASAN TEORI.....	9
A. Kajian Empiris.....	9
B. Kajian Teoritis.....	12
1. Pelatihan.....	12
1.1. Pengertian dan Pentingnya Pelatihan.....	12
1.2. Tujuan Pelatihan.....	14
1.3. Manfaat Pelatihan.....	15
1.4. Pelatih (Instruktur).....	16
1.5. Materi dan Metode Pelatihan.....	17
1.6. Peserta Pelatihan.....	20
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	21
2.1. Pengertian Pengembangan.....	21
2.2. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	22
3. Kinerja Karyawan.....	26
3.1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	26
3.2. Pengukuran Kinerja Karyawan.....	28
4. Hubungan Pelatihan dengan Kinerja.....	32
C. Kerangka Konsep.....	32
BAB III. METODE PENELITIAN.....	33
A. Jenis Penelitian.....	33
B. Lokasi Penelitian.....	33
C. Variabel Penelitian.....	34
D. Populasi dan Sampel.....	36
E. Sumber Data.....	37
F. Teknik Pengumpulan Data.....	37
G. Metode Analisis Data.....	38

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	40
A. Hasil Penelitian	40
1. Gambaran Umum TKK Santa Maria II.....	40
2. Struktur Organisasi TKK Santa Maria II	42
3. Gambaran Umum Responden	52
4. Deskripsi Jawaban Responden.....	53
5. Pengujian Instrumen.....	63
B. Pembahasan.....	65
1. Analisis Regresi Berganda	65
2. Pengujian Hipotesis.....	69
3. Pembahasan.....	71
BAB V. PENUTUP.....	75
A. Kesimpulan	75
B. Saran-saran.....	76

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

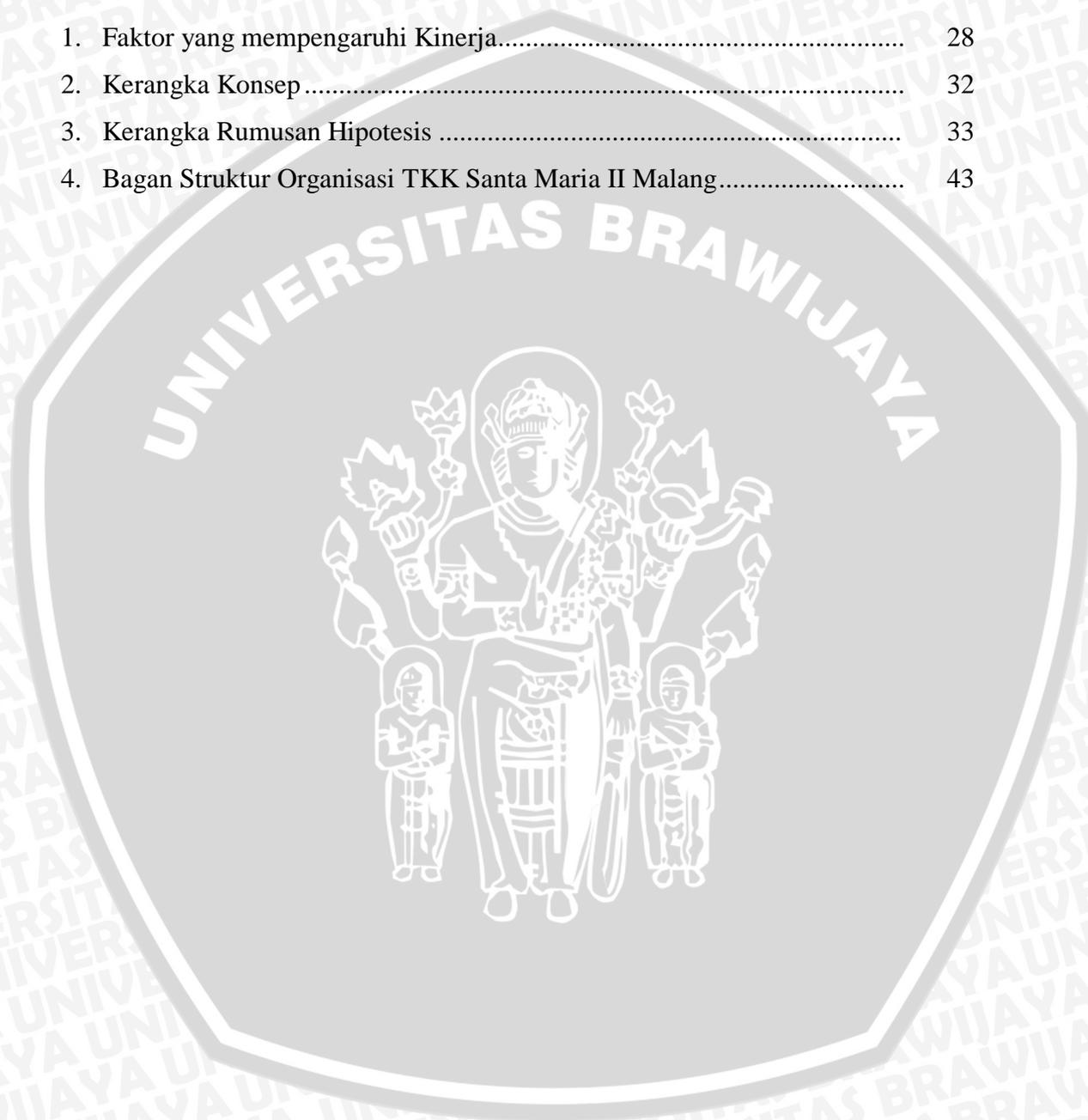


DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
1.	Ringkasan Perbedaan Dengan Hasil Penelitian Terdahulu	11
2.	Variabel Pelatihan dalam Pengembangan SDM dan Kinerja	35
3.	Gambaran Umum Responden	52
4.	Jawaban Indikator Tujuan/Sasaran (X_1).....	54
5.	Jawaban Indikator Dasar Pemilihan Peserta (X_2)	55
6.	Jawaban Indikator Waktu dan Tempat (X_3).....	56
7.	Jawaban Indikator Instruktur (X_4).....	57
8.	Jawaban Indikator Metode Pelatihan (X_5)	58
9.	Jawaban Indikator Materi Pelatihan (X_6).....	59
10.	Jawaban Indikator Kualitas Pekerjaan (Y_1)	60
11.	Jawaban Indikator Kuantitas Pekerjaan (Y_2)	61
12.	Jawaban Indikator Karier (Y_3)	62
13.	Hasil Uji Validitas	64
14.	Hasil Uji Realibilitas	65
15.	Analisis Regresi Linier Berganda	66
16.	Hasil Uji F.....	69
17.	Hasil Uji t Signifikasi.....	70
18.	Matrik Hasil Penelitian	71

DAFTAR GAMBAR

No Judul	Hal
1. Faktor yang mempengaruhi Kinerja.....	28
2. Kerangka Konsep.....	32
3. Kerangka Rumusan Hipotesis	33
4. Bagan Struktur Organisasi TKK Santa Maria II Malang.....	43



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan perindustrian yang semakin maju, suatu organisasi dituntut agar mampu menghadapi ketatnya persaingan yang terjadi saat ini, untuk itu dibutuhkan sumber daya manusia yang lebih aktif, kreatif, terampil dan berkemampuan tinggi sehingga akan mampu menghasilkan sesuatu yang lebih dari sebelumnya. Sumber daya yang dimaksud adalah karyawan yang ada di dalam perusahaan, karena karyawan merupakan salah satu sumber daya utama perusahaan atau organisasi dalam menjalankan kegiatannya.

Sejalan dengan perkembangan suatu perusahaan maka usaha-usaha untuk meningkatkan kerja karyawan juga semakin meningkat. Pada dasarnya saat karyawan tersebut diterima oleh perusahaan, mereka telah memiliki keterampilan dan kecakapan dasar yang dibutuhkan, tetapi masih memerlukan proses penyesuaian dengan tugas-tugas yang akan dikerjakannya, karena belum tentu ketrampilan dan kemampuan yang didapat dari pendidikan formalnya sama dengan yang ditemui di lapangan. Begitu juga dengan karyawan yang baru mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan juga perlu menyesuaikan dengan pekerjaannya yang baru. Untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara sukses maka perlu dipersiapkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Untuk mendukung hal tersebut maka perlu dilaksanakan suatu kegiatan pendidikan dan pelatihan. Kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan diharapkan mampu meningkatkan keterampilan karyawan, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap hasil kerja dan prestasi karyawan itu sendiri. Disamping diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Untuk memperoleh hasil yang diinginkan maka kegiatan pendidikan dan pelatihan harus dilaksanakan secara baik, sistematis, terencana dan terus menerus untuk mengimbangi kondisi dari lingkungan yang selalu membutuhkan tenaga

kerja yang cakap dan siap dalam menghadapi berbagai tantangan dan masalah-masalah yang timbul dalam menjalankan tugasnya sehingga mampu memegang tanggung jawab tugasnya masing-masing.

Ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang telah mengalami perkembangan dan kemajuan yang pesat. Hal tersebut akan berpengaruh pada perusahaan yang ada pada saat ini. Setiap perusahaan tentu memberikan respon pada perkembangan tersebut, yaitu dengan menggunakan teknologi yang baru untuk proses produksinya sebagai pengganti teknologi yang lama yang sudah usang.

Dengan adanya perkembangan teknologi tersebut maka akan memunculkan persaingan baru di dunia bisnis. Persaingan ini dipicu oleh pertimbangan bahwa teknologi yang baru dan semakin canggih tersebut tentu akan membuat perusahaan dapat menghasilkan produk yang lebih banyak karena kapasitas mesin yang lebih besar dan dapat menghasilkan produk yang lebih berkualitas. Sehingga setiap perusahaan tentu akan dapat bersaing untuk menghasilkan produk yang berkualitas dengan menggunakan mesin yang baru dan semakin canggih ini. Perusahaan dengan produk yang berkualitas terbaik tentu akan dapat meraih pangsa pasar yang besar karena lebih disukai konsumen.

Handoko (2003:67) menyebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan kerja diberikan oleh perusahaan bertujuan untuk memajukan perusahaan dan pegawainya, pada dasarnya pendidikan dan pelatihan dilakukan untuk menunjang kemampuan dan kreatifitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Dalam era globalisasi yang semakin maju terbentuk persaingan yang semakin tajam, dimana setiap perusahaan dan para pelaku ekonomi hendaknya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, serta memanfaatkan peluang dan tantangan yang muncul. Investasi, sumber daya manusia (SDM) dan teknologi menempati posisi yang strategis dalam mewujudkan suatu tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada, sehingga mempunyai tingkat hasil dan daya guna yang tinggi. Sumber Daya Manusia merupakan faktor penting dalam upaya mewujudkan suatu tujuan perusahaan, oleh karena itu

program perencanaan pengembangan SDM menjadi bagian yang perlu mendapatkan perhatian di dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Pencapaian tingkat tujuan perusahaan dan kemampuan bersaing akan tergantung pada baik buruknya program pengembangan SDM yang dilaksanakan oleh perusahaan.

Setiap perusahaan, baik yang bergerak di bidang industri manufaktur, perdagangan maupun jasa tidak luput dari masalah sumber daya manusia. Sebagai salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan, maka bidang sumber daya manusia memegang peranan yang cukup besar bagi kemajuan suatu perusahaan. Kekuatan utama suatu perusahaan didalam upayanya mencapai tujuan khususnya dalam menjaga kontinuitas produksi tergantung dari sumber daya manusia sebagai pelaksananya. Perlu disadari bahwa peran manusia sebagai tenaga kerja adalah sangat penting, baik secara perorangan maupun kelompok. Karyawan dapat dikatakan sebagai penggerak utama atas kelancaran proses produksi dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan bagaimanapun canggihnya peralatan yang digunakan oleh suatu perusahaan akan tidak berarti tanpa adanya manusia yang mengoperasikannya. Dengan kondisi ini, maka sumber daya manusia harus dibekali dengan pendidikan, ketrampilan serta keahlian yang cukup agar didalam bekerja mampu menggunakan dan memanfaatkan berbagai teknologi.

Suatu perusahaan dapat maju dan berkembang bilamana organisasi tersebut selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan, teknologi dan ilmu pengetahuan. Tantangan bagi kelangsungan suatu organisasi, baik dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut, amatlah rumit. Oleh karena itu perusahaan harus selalu dapat menyesuaikan tenaga kerjanya dengan berbagai pengetahuan dan keterampilan. Dalam rangka menjaga kemajuan pengembangan suatu organisasi tersebut, sudah menjadi kewajiban bagi suatu organisasi untuk membina pegawainya sehingga keahlian mereka dapat ditingkatkan, salah satu upaya yang perlu dilakukan adalah meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan melalui pengembangan sumber daya manusia.

Karyawan merupakan aset untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan perusahaan oleh karena itu diperlukan karyawan yang terampil, cekatan dan

mempunyai kemampuan yang memadai dalam melaksanakan pekerjaannya. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset perusahaan yang penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan perlu diperhatikan oleh manajemen. Melihat betapa pentingnya peran sumber daya manusia dalam perusahaan, maka wajarlah jika pihak manajemen memberikan perhatian lebih melalui kebijaksanaan-kebijaksanaan yang diambilnya, agar karyawan dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan dengan kemampuan dan keahliannya secara optimal.

Pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dalam suatu perusahaan adalah sarana untuk mendapatkan tenaga kerja yang potensial dan profesional. Adanya kemajuan-kemajuan ilmu pengetahuan dan penemuan-penemuan teknologi yang demikian cepat, menuntut setiap karyawan selalu tanggap dan menguasai perkembangan tersebut terutama yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya. Manusia merupakan sumber daya utama atas kelancaran aktifitas dalam suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan bagaimanapun canggihnya peralatan yang digunakan oleh suatu perusahaan akan tidak berarti tanpa adanya manusia yang menjadi karyawan dalam mengoperasikannya. Pembangunan dewasa ini, terus berkembang seiring dengan proses industrialisasi yang ditandai dengan semakin meningkatnya penggunaan teknologi di berbagai bidang usaha. Dengan kondisi ini, maka sumber daya manusia harus dibekali dengan pendidikan, ketrampilan serta keahlian yang cukup agar karyawan mampu menggunakan dan memanfaatkan berbagai teknologi.

Aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan adalah aset manusia dari organisasi tersebut, dikarenakan sumber daya manusia dapat membuat sumber daya organisasi lainnya bekerja. Tidak satupun faktor dalam operasi bisnis yang mempunyai dampak yang lebih langsung pada kesejahteraan perusahaan dibandingkan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi organisasi.

Seperti yang telah dikatakan Simamora (2001:1-2). Hal ini disebabkan karena dua alasan, yaitu :

1. Sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi. Karyawan sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitasnya, dan menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia yang efektif, tampaknya mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.
2. Sumber daya manusia juga merupakan pengeluaran pokok perusahaan, yang berarti setiap pribadi dapat memaksimalkan potensinya sehingga organisasi dapat memaksimalkan efektifitasnya, dan dengan demikian masyarakat secara keseluruhan membuat cara yang paling bijaksana dalam menggunakan sumber daya manusia.

Pelatihan berusaha untuk mengajarkan bagaimana untuk melaksanakan aktivitas atau pekerjaan tertentu. Disebabkan karena itu dengan pelatihan tidak hanya membawa pengaruh bagi peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan, akan tetapi juga dapat meningkatkan prestasi dan kompetensi.

Sehubungan dengan hal tersebut maka perusahaan akan berusaha semaksimal mungkin agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan, salah satu usaha yang perlu dilaksanakan perusahaan agar dapat mencapai tujuannya adalah meningkatkan motivasi kerja karyawan, dengan harapan dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka manusia sebagai salah satu sumberdaya yang diperlukan dalam perusahaan mempunyai peranan yang sangat penting dibandingkan dengan sumberdaya lainnya. Karena manusia sebagai tenaga kerja merupakan faktor penggerak dari keseluruhan kegiatan perusahaan. Penggunaan tenaga kerja yang efektif dan terarah merupakan kunci ke arah peningkatan kinerja, sehingga dibutuhkan suatu kebijaksanaan perusahaan untuk menggerakkan tenaga kerja agar bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan perusahaan, faktor yang dapat meningkatkan kinerja adalah dengan cara memberikan pelatihan kepada karyawan.

Begitu juga halnya dengan Guru TKK Santa Maria II Malang yang mana untuk mencapai tujuannya perlu memberikan perhatian terhadap sumberdaya manusia khususnya terhadap pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Pemberian pelatihan tersebut sangat diperlukan karena pengaruh terhadap kinerja

lembaga tersebut. Adanya pelatihan dapat memperbaiki kemampuan sumber daya manusia serta kinerja karyawan, karena dapat menimbulkan suatu dorongan bagi karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih baik dan bersemangat, sehingga akan mendukung tercapai tujuan lembaga dan meningkatkan kinerja karyawan.

Berangkat dari latar belakang tersebut mendorong penulis untuk mengambil pokok bahasan ini bahwa pelatihan perlu diselenggarakan untuk orientasi pada kemajuan dan berkembangnya TKK Santa Maria II Malang itu sendiri, dengan pertimbangan bahwa salah satu upaya meningkatkan kualitas pendidikan diperlukan pelatihan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul tentang : Pelaksanaan Pelatihan dalam Rangka Peningkatan Kinerja (Penelitian Pada Guru TKK Santa Maria II Malang)

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang diangkat oleh peneliti adalah :

1. Apakah variabel Pelatihan Guru TKK Santa Maria II Malang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja ?
2. Manakah variabel Pelaksanaan Pelatihan Guru TKK Santa Maria II Malang yang berpengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja ?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel Pelatihan Guru TKK Santa Maria II Malang terhadap peningkatan kinerja
2. Untuk mengetahui pengaruh dominan variabel Pelatihan Guru TKK Santa Maria II Malang terhadap peningkatan kinerja ?

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian yang peneliti lakukan diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam mengambil suatu keputusan dan juga evaluasi bagi perusahaan sehubungan dengan pelaksanaan pelatihan karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan atau informasi bagi kalangan lain terkait dengan upaya yang dilakukan dalam pelaksanaan pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2. Manfaat Teoritis

- a. Merupakan sarana untuk melatih berfikir dalam menerapkan ilmu yang telah dipelajari selama perkuliahan karena terdapat perbandingan secara teoritis dan secara praktis/ realita yang didapat selama dalam penelitian, terutama masalah pelatihan dan kinerja karyawan.
- b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai perbandingan kepustakaan yang berguna sebagai perbandingan bagi mahasiswa dalam melakukan penelitian yang akan datang.

E. Sistematika Pembahasan

Uraian dalam sistematika pembahasan ini adalah agar segala sesuatu yang dibahas dalam skripsi ini dapat diketahui dan dimengerti dengan jelas, penulisan skripsi ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan secara singkat mengenai latar belakang pemilihan judul, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika pembahasannya.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini, dikemukakan tentang kerangka dasar teori-teori dan pendapat yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan secara singkat mengenai jenis penelitian, fokus penelitian, pengumpulan data yang meliputi sumber data dan lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan metode analisis yang digunakan.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang penyajian data yang berhubungan dengan penelitian dan analisis serta interpretasi data hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini dikemukakan tentang kesimpulan dan saran yang relevan dengan hasil penelitian.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Empiris

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

1. Penelitian Sujatmiko (2008) yang berjudul : Analisis Pelaksanaan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Bumi Pandaan Plastik Pasuruan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak pelaksanaan pelatihan bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif, data diperoleh dengan cara melakukan kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Variabel pelatihan penelitian terdiri dari : tujuan dan sasaran, kemampuan pelatih, materi pelatihan, dan metode pelatihan, sedangkan variabel kinerja adalah kuantitas dan kualitas kerja. Data di analisis dengan analisis deskriptif yaitu dengan mengetahui frekuensi dari masing-masing variabel.

Hasil dari penelitian ini bahwa variabel pelatihan yang terdiri dari tujuan dan sasaran, kemampuan pelatih, materi pelatihan, dan metode pelatihan, memberikan dampak pada kinerja karyawan. Sebanyak 72% karyawan menyatakan tujuan dan sasaran pelatihan berdampak pada kinerja, sebanyak 68% karyawan menyatakan kemampuan pelatihan berdampak pada kinerja, sebanyak 76% karyawan menyatakan materi pelatihan berdampak pada kinerja, 65% karyawan menyatakan bahwa metode pelatihan berdampak pada kinerja. Dengan demikian maka kemampuan pelatihan dalam memberikan pelatihan merupakan indikator yang paling tinggi dalam memberikan dampak pada kinerja karyawan.

Penelitian ini memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk tetap melaksanakan pelatihan dan meningkatkan kemampuan pelatihan karena kemampuan pelatih yang baik akan memberikan manfaat dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan tersebut.

2. Penelitian Widyastuti (2005) yang berjudul : “Pelatihan dan Pemberian Motivasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan” studi pada karyawan PT. Otsuka Indonesia Lawang

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan pelaksanaan pelatihan dan pemberian motivasi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh dominan dari masing-masing variabel pelatihan dan pemberian motivasi terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, data diperoleh dengan cara melakukan observasi dan pembagian kuesioner, selanjutnya data di analisis dengan analisis deskriptif melalui uji instrumen, analisis regresi dan pengujian hipotesis.

Dalam penelitian ini memberikan hasil bahwa : 1) Pelatihan keahlian berpengaruh signifikan sebesar 63,25% terhadap kinerja karyawan, 2) Pelatihan dan pemberian motivasi melalui komunikasi berpengaruh signifikan sebesar 65,47% terhadap kinerja karyawan, 3) Metode pelatihan melalui on the job training berpengaruh dominan sebesar 72,18% dalam meningkatkan kinerja karyawan. 4). Pemberian motivasi melalui bonus berpengaruh dominan sebesar 58,95% dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk mempertahankan pelaksanaan pelatihan melalui on the job training serta meningkatkan kegiatan pelatihan dengan cara yang telah dilakukan, perusahaan diharapkan dapat menjaga dan meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan bonus karena hal tersebut mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian oleh Sumarsih (2006:147) dengan judul : “Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan” studi pada karyawan bagian produksi PG. Kebun Agung Malang.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari metode pelatihan terhadap kinerja karyawan dan variabel metode pelatihan yang dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam analisis regresi linier berganda penelitian ini menunjukkan bahwa metode pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana variabel bebas terdiri dari : 1). Program Magang 2). Rotasi pekerjaan dan 3) Coaching

(Understudy). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian explanatori, dengan metode pengumpulan data melalui dokumentasi dan pembagian kuesioner, kemudian data dianalisis melalui analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapatkan bahwa variabel pelatihan yang dilakukan dengan Program Magang berpengaruh sebesar 61,8% terhadap kinerja karyawan, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti yaitu 38,2%.

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

Tabel 1 : Ringkasan Perbedaan Dengan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Judul	Tujuan	Hasil
1	Sujatmiko (2008) yang berjudul : Analisis Pelaksanaan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Bumi Pandaan Plastik Pasuruan.	mengetahui dampak pelaksanaan pelatihan bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan	Pelatihan memberikan dampak pada kinerja karyawan, kemampuan pelatih sangat berdampak dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2	Widyastuti (2005) Pelatihan dan Pemberian Motivasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada karyawan PT. Otsuka Indonesia Lawang	Variabel Pelatihan (X1) Motivasi (X2) Kinerja (Y)	Pelatihan keahlian berpengaruh signifikan 63,25% terhadap kinerja Pelatihan dan pemberian motivasi melalui komunikasi berpengaruh signifikan 65,47% terhadap kinerja
3	Sumarsih (2006) Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan” studi pada karyawan bagian produksi PG. Kebun Agung Malang.	Pelatihan (X) Kinerja (Y)	Hasil analisis regresi linier berganda didapatkan bahwa variabel pelatihan dengan Program Magang berpengaruh 61,8% terhadap kinerja karyawan, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti yaitu 38,2%.

Sumber : Penelitian 2009

B. Kajian Teoritis

1. Pelatihan

1.1. Pengertian dan Pentingnya Pelatihan

Pengertian pelatihan menurut Simamora (2004:141) : adalah proses perubahan sistematis perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan organisasional.”

Menurut Panggabean (2002:93) :

Pelatihan dapat didefinisikan sebagai cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang. Sebagai contoh, pelatihan dapat digunakan untuk menunjukkan cara untuk mengoperasikan mesin baru kepada mekanis baru, atau tentang cara menjual produk kepada tenaga penjual baru dan tentang cara bagaimana melaksanakan interview dan menilai karyawan kepada penyelia baru.

Sedangkan menurut Handoko (2000:112), pengertian latihan adalah “Suatu usaha untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan. dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.”

Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu perusahaan menurut Notoatmojo (2003:84) antara lain sebagai berikut:

- a. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh sebab itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- b. Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi/instansi. Oleh sebab itu jabatan- jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- c. Promosi dalam suatu organisasi/institusi adalah suatu keharusan, apabila organisasi itu mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu *reward* dan *insentive* (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu

ini masih belum cukup. Untuk itulah maka diperlukan pendidikan atau pelatihan tambahan.

- d. Di dalam masa pembangunan ini organisasi-organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Komponen-komponen pelatihan dan pengembangan menurut Mangkunegara (2003:86) adalah:

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat
- b. Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (Professional).
- c. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan karyawan yang menjadi peserta.
- e. Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainers*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Dengan demikian pelatihan adalah merupakan proses peningkatan dan usaha untuk menyempurnakan bakat-bakat, ketrampilan, kecakapan, kemampuan dan keahlian karyawan dalam menghadapi tugas-tugas pekerjaannya serta guna mewujudkan tujuan perusahaan.

Pelatihan bagi karyawan sangat penting untuk diterapkan dalam suatu perusahaan. Dengan adanya pelatihan diharapkan karyawan 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 itulah perusahaan yang ingin berkembang, maka pelatihan bagi karyawannya harus mendapatkan perhatian yang besar.

1.2. Tujuan Pelatihan

Bila suatu perusahaan akan menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi tujuan pelatihan tersebut, sehingga dengan demikian nyata arah atau tujuan yang dicapai. Pada umumnya, pelatihan dilakukan untuk kepentingan karyawan, perusahaan dan konsumen. Adapun tujuan pelatihan menurut Panggabean (2002:116) adalah :

a. Bagi karyawan

- 1) Memberikan ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan oleh karyawan.
- 2) Meningkatkan moral karyawan. Dengan harapan ketrampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- 3) Memperbaiki kinerja. Karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan dapat diminimalkan melalui program pelatihan dan pengembangan.
- 4) Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi, maupun sumber daya manusianya. Melalui pelatihan dan pengembangan karyawan diharapkan dapat secara efektif menggunakan teknologi baru. Manager di semua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan teknologi yang membuat organisasi berfungsi secara lebih efektif.
- 5) Peningkatan karier karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karier menjadi besar karena keahlian, ketrampilan dan prestasi kerja lebih baik.
- 6) Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan, maka ketrampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik dan gaji juga akan meningkat karena kenaikan gaji didasarkan prestasi.

b. Bagi perusahaan

- 1) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia. Dengan pelatihan dan pengembangan perusahaan melakukan upaya bersama untuk secara benar mendapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan perusahaan.
- 2) Penghematan. Pelatihan dan Pengembangan dapat mengurangi biaya produksi karena pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan (tehnis, manusia, dan konseptual). Jika karyawan lebih terampil, maka bekerjanya lebih cepat selesai, penggunaan bahan baku lebih hemat, dan bisa menggunakan mesin-mesin dengan lebih baik sehingga tidak cepat aus.
- 3) Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan. Dengan pelatihan dan pengembangan dapat dikurangi kerusakan barang, produksi, mesin-mesin dan tingkat kecelakaan karyawan karena ketrampilan karywan telah meningkat. Hal ini mengurangi biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

- 4) Memperkuat konsumen karyawan. Organisasi yang gagal menyediakan pelatihan dan pengembangan akan kehilangan karyawan yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan bagi kemajuan karier mereka.
- c. Bagi konsumen
 - 1) Konsumen akan memperoleh produk yang lebih baik dalam kualitas dan kuantitas.
 - 2) Meningkatkan pelayanan karena pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan yang bersangkutan. Ini berarti bahwa dengan adanya pelatihan dan pengembangan akan memberi manfaat yang lebih baik.

Sedangkan tujuan pelatihan dan pengembangan menurut Mangkunegara (2003:92), antara lain :

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Meningkatkan moral dan semangat kerja.
- f. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal.
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h. Menghindari keusangan (*obsolescence*).
- i. Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk mengembangkan pengetahuan, sikap, ketrampilan kerja dan moral karyawan dalam usahanya untuk meningkatkan daya kerja atau produktivitas kerja karyawan sehingga menghasilkan produk yang berkualitas. Di samping itu juga untuk menutup kesenjangan antara kemampuan kerja karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Sehingga dengan demikian akan tercapai suatu kondisi yang saling menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

1.3. Manfaat Pelatihan

Menurut Simamora (2004:137) pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditanggung dan program pelatihan dan pengembangan adalah :

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Sedangkan menurut pendapat Nitisemito (2001:54) manfaat pelatihan antara lain :

- a. Pekerjaan dapat dilaksanakan lebih cepat dan lebih baik.
- b. Penggunaan bahan dapat lebih dihemat.
- c. Penggunaan peralatan dan mesin lebih tahan lama.
- d. Angka kecelakaan dapat diminimalisasikan.
- e. Meningkatkan semangat kerja dan tanggung jawab.
- f. Dapat menghemat biaya produksi.
- g. Kelangsungan perusahaan dapat terjamin.

Dari kedua pendapat di atas maka dapat disimpulkan manfaat pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya agar lebih berkualitas sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

1.4. Pelatih (Instruktur)

Pelatih (instruktur) adalah seseorang atau tim yang memberikan latihan/pendidikan kepada para karyawan. Pelatih (*trainer*) ini memberikan peranan penting dalam kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan.

Menurut Hardjana (2001:74) mengemukakan bahwa: “Pelatih adalah orang yang membantu peserta latihan untuk menambah pengetahuan, mengubah perilaku menjadi lebih produktif, dan meningkatkan kecakapan serta ketrampilan mereka melalui kegiatan pelatihan.”

Agar pelaksanaan pelatihan kepada karyawan dapat terselenggara secara efektif dan efisien maka diperlukan adanya pelatih/instruktur yang tepat. Oleh karena itu di dalam memilih pelatih/instruktur, perusahaan harus memperhatikan kualifikasi dan syarat pelatih yang baik bagi seorang pelatih/instruktur.

Menurut Manullang (2002:67) pelatih/instruktur yang baik harus memenuhi syarat seperti di bawah ini:

- a. Pengetahuan yang mendalam mengenai topiknya,
- b. Faham akan berbagai metode pelatihan, dan
- c. Adanya keinginan untuk mengajar.

Sedangkan menurut Hasibuan (2000:117) pelatih atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat antara lain :

a. *Teaching skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kesiapan untuk mendidik, mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta.

b. *Communication skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi lisan maupun tulisan secara efektif. Jadi suaranya jelas, tulisannya baik dan kata-katanya mudah dipahami oleh peserta pelatihan.

c. *Personality authority*

Seorang pelatih harus mempunyai kewibawaan terhadap peserta pelatihan. Ia harus berperilaku baik sifat dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya diakui.

d. *Social skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjalin kepercayaan dan kesetiaan dan peserta pelatihan.

e. *Technical competent*

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.

f. *Stabilitas emosi*

Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah.

1.5. Materi dan Metode Pelatihan

Materi pelatihan merupakan hal yang penting, agar pelatihan dapat mencapai sasaran maka materi yang digunakan dalam pelatihan tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan. Menurut Hamalik (2001:78):

Bahan/materi pelatihan yaitu: bahan/materi tulisan yang akan disajikan dalam pelatihan. Bahan/materi tersebut seyogyanya disiapkan secara tertulis agar mudah dipelajari. Penulisan harus memperhatikan faktor tujuan, tingkatan kognesi peserta pelatihan, harapan lembaga penyelenggara pelatihan, dan lamanya pelatihan.

Menurut Nawawi (2001:94) : “Metode pelatihan pada dasarnya berarti metode yang dipakai untuk memberikan bantuan bagi para pekerja agar dapat menguasai ketrampilan khusus atau membantu untuk memperbaiki kekuarungannya dalam melaksanakan pekerjaannya.”

Berdasarkan pendapat Ranupandojo dan Husnan (2002:47) menyebutkan bahwa secara umum metode latihan untuk karyawan-karyawan operasional dapat dikelompokkan menjadi empat macam, yaitu : “a. *on the job training*, b. *vestibule school*, c. magang atau *apprentice*, d. kursus-kursus khusus.” Sedangkan menurut Panggabean (2002:124) metode pelatihan yang digunakan adalah :

a. *On the Job Training* (Latihan Sambil Bekerja)

On the Job Training meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On the Job Training*, meliputi program magang, rotasi pekerjaan, dan *understudy* atau *coaching*.

1) Program Magang

Program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas. Seorang karyawan baru ditugaskan pada karyawan yang ada saat ini selama jangka waktu yang ditentukan. Selama periode tersebut karyawan baru bekerja di bawah pengawasan anggota organisasi regular dan diharapkan setahap demi setahap memperoleh keahlian yang berkaitan. Magang digunakan secara luas pada tenaga kerja manual dan pekerjaan-pekerjaan keahlian tangan.

Contoh : ahli listrik dan tukang las, atau dokter medis baru yang selama beberapa tahun bekerja di rumah sakit setelah tamat.

2) Rotasi pekerjaan

Karyawan berpindah dan satu jenis pekerjaan ke pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan. Manfaat rotasi pekerjaan :

- Memberikan latar belakang umum tentang pekerjaan dan organisasi,
- Menggalakan kerja sama antar departemen karena manajer telah melihat berbagai sisi persoalan,
- Secara periodis dipaparkan sudut pandang yang segar kepada berbagai unit,
- Meningkatkan fleksibilitas organisasional melalui pembentukan sumber daya manusia yang luas.

3) *Coaching (Understudy)*

Understudy atau *coaching* yaitu pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

b. *Off The Job Training*

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan

yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dan waktu kerja regular mereka.

Contohnya:

- 1) *Training* instruksi pekerjaan
Pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.
- 2) Pembelajaran Terprogram (*programmed learning*)
Suatu program sistematis untuk mengajarkan ketrampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.
- 3) Pelatihan Simulasi (*Vestibule Training*)
Merupakan suatu teknik pelatihan dengan menempatkan peserta pelatihan di luar tempat kerja dengan peralatan khusus yang telah disediakan (simulator). Peralatan dan lingkungan untuk program simulasi ini dirancang khusus menyerupai kondisi kerja yang sebenarnya.
- 4) Studi kasus
Dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.
- 5) *Management games*
Petatar dibagi dalam kelompok-kelompok di mana masing-masing kelompok bersaing dalam simulasi pasar.
Contoh: masing-masing kelompok-kelompok tersebut ditugaskan mengambil keputusan yang tepat dan cepat tentang harga pokok produksi, jumlah barang dan cara pemasaran.
- 6) Seminar
Metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat mempersepsikan dan mengevaluasi serta memberikan saran-saran, menerima atau menolak pendapat atau usul-usul orang lain.
- 7) Permainan peran/*role playing*
Petatar memainkan peran tertentu di mana diberikan suatu permasalahan dan bagaimana seandainya petatar tersebut menangani permasalahan yang ada. Tehnik ini dapat digunakan untuk mengubah sikap petatar. Seperti misalnya menjadi lebih toleran terhadap perbedaan individual dan juga digunakan untuk mengembangkan ketrampilan untuk berhubungan dengan orang lain (antar pribadi)
- 8) Pengajaran melalui computer
Menggunakan computer untuk memudahkan pelatihan di mana menggunakan program yang disesuaikan dengan tingkat kecepatan seseorang dalam menyelesaikan suatu masalah.

Setiap metode pasti terdapat manfaat dan kelemahannya. Menurut Panggabean (2002:128) untuk penggunaan *on the job training* memiliki manfaat dan kelemahan tersendiri antara lain:

- a. Relatif biayanya murah,
- b. Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, bukan tugas-tugas yang disimulasikan,
- c. Karyawan mendapatkan instruksi-instruksi dari karyawan senior/ penyelia yang berpengalaman,

1.6. Peserta Pelatihan

Pengertian tentang peserta menurut Hardjana (2001:87) adalah orang per orang, sehingga dengan demikian mereka perlu diperlakukan secara pribadi, ditanggapi secara pribadi dan dibantu secara pribadi pula. Meskipun demikian dalam proses pelatihan peserta mengikuti latihan dan belajar dalam kelompok kecil maupun besar.

Menurut Panggabean (2002:132) : Peserta yang akan mengikuti pengembangan/pelatihan dan suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik tenaga operasional dan karyawan manajerial, peserta tersebut adalah :

- a. Karyawan baru yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan itu. Mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil dan ahli dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga para karyawan itu dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan/pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru ini perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat diimplikasikan secara baik dalam pekerjaannya.
- b. Karyawan lama yaitu karyawan lama yang oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan seperti pada Balai Pusat Latihan Kerja. Pengembangan karyawan lama ini dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, pergantian mesin lama dengan mesin baru, metode kerja diperbarui, persiapan untuk promosi dan sebagainya.

Sedangkan dalam mengikuti pelatihan, peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Adapun syarat menjadi peserta pelatihan menurut Hardjana (2001:96) antara lain:

- a. Berminat untuk maju dan berkembang.
- b. Bermotivasi untuk mengikuti pelatihan bukan terpaksa karena diharuskan atau sekedar memenuhi persyaratan untuk mendapatkan promosi.
- c. Berpartisipasi dan terlibat penuh dalam latihan.

- d. Bersedia untuk saling bekerja sama baik antar peserta maupun dengan instruktur latihan
- e. Bersedia membuat *follow up* dan mempraktekkan hasil latihan dalam hidup dan kerja.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.1. Pengertian Pengembangan

Menurut Tulus (2001:19), secara teoritis istilah pengembangan (*development*) berbeda pengertiannya dengan pelatihan (*training*).

Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang bagi para karyawan manajerial untuk memperoleh penguasaan konsep-konsep abstrak dan teoritis secara sistematis. Sedangkan pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek bagi para karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan teknis operasional secara sistematis. Dengan kata lain, dalam pengembangan diperlukan banyak *conceptual skills* daripada *technical skills* sedangkan dalam pelatihan lebih diperlukan *technical skills* daripada *conceptual skills*.

Flippo (2003:16) menyebutkan istilah pengembangan adalah untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan maupun keterampilan karyawan. Konsep pengembangan lebih luas daripada pendidikan dan pelatihan. Menurut Saydam (2001:26), bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Oleh karena itu, berdasarkan beberapa definisi di atas maka pengembangan dapat diartikan sebagai upaya untuk peningkatan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan melalui proses pendidikan dan pelatihan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Secara teoritis kita kenal empat perspektif tentang peran pembangunan sumber daya manusia dalam pembangunan (Moeljarto, 1996) :

1. Perspektif Functionalist, salah seorang pelopor fungsionalis yakni Durkheim, berpendapat bahwa pendidikan sebagai komponen utama pembangunan sumber daya manusia harus berfungsi sebagai wacana untuk mewariskan norma-norma dan nilai-nilai masyarakat yang dapat memperkuat homogenitas dengan mewajibkan konformitas sikap, perilaku, dan keterampilan. Menurut perspektif ini, kualitas manusia “diprogram” melalui pendidikan.

2. Perspektif Liberal, bagi kaum liberal seperti John Dewey, pembangunan sumber daya manusia lebih dari sekedar mendorong konformitas individu dengan tata nilai yang ada, akan tetapi harus mendorong individu untuk mengembangkan potensinya sebagai manusia melalui pengembangan talenta fisik, emosi, spirit dan intelektualnya.
3. Perspektif Sosial-Demokratis, perspektif ini melihat peranan pembangunan sumber daya manusia dalam mewujudkan persamaan dan keadilan sosial. Karenanya, *apabila* pendidikan gagal dalam mewujudkan *equality of opportunity*, maka hal itu akan berarti kegagalan dalam mengembangkan potensi individu.
4. Perspektif Marxist, sebagaimana diduga, perspektif ini sangat berbeda dengan perspektif lainnya. Mereka melihat di dalam masyarakat yang kapitalis, pembangunan sumber daya manusia merupakan proses reproduksi tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan mereka yang menguasai tenaga kerja dan faktor produksi. Kurikulum pendidikan menghasilkan tenaga kerja yang pasif, taat (*obedient*), yang menerima struktur kekuasaan tanpa mempersoalkannya.

2.2. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Konsep pengembangan sumber daya manusia, selama ini terdapat perbedaan dan ketidaksamaan pengertian pengembangan sumber daya manusia diantara para pakar. Ketidaksamaan pengertian ini muncul sebagai akibat setiap negara mempunyai pengertian yang disesuaikan dengan kondisi dan kepentingan masing-masing negara. Berdasarkan The World Bank Report, dalam Haq dan Kindar, (2001:28), definisi *Human development along such lines by including education and training, better health, nutrition, fertility reduction, entrepreneurial and administrative abilities, and research and technology* (Pengertian pengembangan sumber daya manusia termasuk di dalamnya adalah pendidikan dan pelatihan, kesehatan, gizi, penurunan fertilitas, peningkatan kemampuan administrasi, penelitian dan teknologi).

Notoadmodjo (2001:32) membagi 2 (dua) aspek kualitas sumber daya manusia, yakni aspek fisik (kualitas fisik), dan aspek non-fisik (kualitas non-fisik). Lebih lanjut dikatakannya bahwa untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program-program kesehatan dan gizi. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas non-fisik maka upaya pendidikan dan pelatihan adalah sangat diperlukan. Meskipun kesehatan dan gizi, penurunan fertilitas dan lain sebagainya termasuk dalam pengertian pengembangan sumber daya manusia,

Akan tetapi Louis Emmerij dalam Hag dan Kindar (2001:34), mengatakan bahwa *“The creation of human resources would still focus principally on education and training”*. (Pengembangan sumber daya manusia lebih difokuskan pada pendidikan dan pelatihan).

Dalam jangka pendek, dapat diartikan sebagai pengembangan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan segera tenaga teknik, kepemimpinan, tenaga administrasi dan upaya ini ditujukan pada kelompok sasaran untuk mempermudah mereka terlibat dalam sistem sosio-ekonomi di negara itu.

Pengertian di atas meletakkan manusia sebagai subyek dan obyek pembangunan, karenanya pendidikan dan pelatihan merupakan aspek yang cukup penting dilakukan dalam jangka pendek untuk memenuhi tenaga kerja terampil, berwawasan luas serta punya visi ke depan. Disisi lain, Louis Emmerij (dalam Tadjudin, (2003:63) merumuskan pengembangan sumber daya manusia merupakan tindakan :

Kreasi sumber daya manusia, pengembangannya, menyusun struktur insentif/upah sesuai dengan peluang kerja yang ada. Ketiga pengertian ini mengandung upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas melalui pendidikan formal dan pelatihan serta pemanfaatan sumber daya tersebut. Pengembangan sumber daya manusia sangat penting kaitannya dengan menghilangkan kesenjangan antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas serta untuk menghadapi tugas sekarang dan maupun untuk menjawab tantangan masa depan

Siagian, (2001:97) membagi 6 (enam) kriteria manfaat yang dapat dipetik dari adanya pengembangan sumber daya manusia, yaitu :

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi;
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan;
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat;
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi;
5. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif;
6. Penyelesaian konflik secara fungsional.

Secara spesifik Schuler & Youngblood dalam Rustihardjo. (2002:86) mengungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi akan melibatkan berbagai faktor seperti : pendidikan dan pelatihan;

perencanaan dan manajemen karier; peningkatan kualitas produktivitas; serta peningkatan kesehatan dan keamanan kerja. Sementara itu Siagian (2001:82) memasukkan pula faktor motivasi kerja dan penilaian prestasi kerja sebagai aspek yang mencakup dalam pengembangan sumber daya manusia.

Selanjutnya filosofi yang terkandung dalam konsep sumber daya manusia menurut Hasibuan (2005:95) adalah :

- a. Karyawan dipandang sebagai suatu investasi jika dikembangkan dan dikelola secara efektif, akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktifitas yang lebih besar.
- b. Manajer membuat berbagai kebijakan, program dan praktik yang memuaskan, baik bagi kebutuhan ekonomi maupun bagi kepuasan pribadi karyawan.
- c. Manajer menciptakan lingkungan kerja yang di dalamnya para karyawan didorong untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian serta kemampuannya semaksimal mungkin.
- d. Program dan praktik personalia diciptakan dengan tujuan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi.

Kemudian Martoyo (2001:64) menyebutkan ada 8 (delapan) jenis tujuan pengembangan sumber daya manusia yaitu :

1. Productivity (produktifitas personil dan organisasi)
2. Quality (kualitas produk organisasi)
3. Human Resources Planning (perencanaan sumber daya manusia)
4. Morale (semangat personil dan iklim organisasi)
5. Indirect Compensation (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung)
6. Health and Safety (kesehatan dan keselamatan kerja)
7. Absolence Prevention (pencegahan merosotnya kemampuan personil)
8. Personal Growth (pertumbuhan kemampuan personil)

Selanjutnya Martoyo (2001:69) menyebutkan bahwa pengembangan karyawan/sumber daya manusia meliputi:

Tujuan	: Memperbaiki tingkat efektifitas kegiatan karyawan dalam mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan.
Sifat Pengembangan	: Pengembangan Pengetahuan Pengembangan Keterampilan Pengembangan Sikap
Proses Pengembangan	: Pengembangan Intelektualisasi Pengembangan Latihan/Praktek-Praktek Pengembangan Sikap/Sifat yang Emosional

Metode Pengembangan : Sekolah, Kuliah, Ceramah, Audiovisual Aids, Programmed Instruction
Diskusi kasus, Business Games, Project Study, Consulting Project, Role Playing.
Games Sensitivity Training

Kemudian Panggabean (2004:56) menyebutkan ada beberapa elemen dari program manajemen pengembangan sumber daya manusia, yakni :

1. *Selection* (Seleksi) yakni untuk melakukan program pengembangan harus terlebih dahulu dilakukan seleksi berdasarkan beberapa kriteria antara lain senioritas, performance dan potensi lain. Hal ini dilakukan melalui suatu testing, penilaian yang obyektif dan beberapa kriteria lainnya.
2. *Education and Training Courses* (Kursus Pendidikan dan Pelatihan), hal ini merupakan bagian dari proses manajemen pengembangan yang dapat dilakukan dengan mendatangkan tutor atau konsultan atau mengirim mereka dalam suatu kursus. Akan tetapi lebih efektif jika dilakukan dengan keduanya.
3. *Coaching* (melatih) yakni melatih dengan memberikan pengalaman-pengalaman kepada para junior untuk menumbuhkan dan mengemngkan pengalaman mereka melalui latihan yang menarik.
4. *Mentoring* (Menasehati) yakni merupakan pendekatan dimana memberikan kesempatan kepada individu untuk mengambil bagian dalam proses pengambilan dalam organisasi serta mengembangkan pola pikir.
5. *Project Work* (Rancangan Kerja) yakni bahwa dalam rancangan kerja terdapat suatu tim yang dapat mengkritik baik dalam bisnis maupun pekerjaan sehingga didapat suatu pengalaman yang baik dan kerjasama yang baik pula.
6. *Secondent* (Hubungan Timbal Balik) yakni mengembangkan hubungan yang baik antara satu organisasi dengan organisasi yang lain dan mengatur adanya suatu pertukaran tenaga ahli.
7. *Competencies* (Kemampuan/Kecakapan) yakni pengembangan yang didasarkan pada kemampuan dasar yang nantinya mereka benar-benar ahli dalam bidangnya dengan memperoleh suatu tanda sertifikat.
8. *Outdoor Management Development* (Managemen pengembangan untuk Keseimbangan Emosi dan Intelektual) yakni praktek kepemimpinan, penanganan konflik atau pembuatan keputusan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian pengembangan sumber daya manusia dapat dibagi dua yakni secara makro dan mikro. Secara makro, pengembangan sumber daya manusia (*Human Resources Development*) adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Sedangkan secara

mikro, adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil optimum.

Kemudian berkenaan dengan pengembangan sumber daya manusia ini Wasistiono (2001:42) menyebutkan bahwa seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, ketergantungan organisasi kepada unsur manusia bukannya menjadi semakin bertambah sedikit melainkan sebaliknya bertambah besar. Hanya saja, terjadi perubahan terhadap kualitas manusia yang dibutuhkan. Semula yang dibutuhkan adalah orang yang kuat sehingga dapat bekerja keras berdasarkan kekuatan ototnya (*musclepower*). Sekarang yang dibutuhkan adalah orang yang bekerja cerdas berdasarkan otaknya.

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan di atas maka dapatlah disimpulkan bahwa dalam pengembangan sumber daya manusia dapat meliputi berbagai aspek, yaitu :

- 1) Pengembangan pengetahuan/pendidikan;
- 2) Pengembangan keterampilan/pelatihan;
- 3) Perencanaan dan manajemen karier;
- 4) Pengembangan sikap/sifat yang emosional;
- 5) Peningkatan kualitas produksi;
- 6) Pemberian motivasi
- 7) Peningkatan kesehatan dan keamanan kerja;
- 8) Seleksi terhadap kemampuan karyawan
- 9) Learning organization (organisasi pembelajaran).

3. Kinerja Karyawan

3.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Definisi kinerja sebagaimana yang disebutkan oleh Anthony (2003:28) menyatakan bahwa :

Kinerja adalah tingkat kemampuan seseorang atau organisasi dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien atau kinerja adalah kemampuan dari suatu organisasi dalam menggunakan modal yang dimilikinya secara efektif dan efisien guna mendapatkan hasil yang maksimal. Efektivitas

adalah kemampuan suatu unit untuk mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan, sedangkan efisiensi menggambarkan jumlah keluaran (*output*) per unit dibandingkan dengan jumlah masukan (*input*) perunit. Suatu organisasi dikatakan efisien jika menghasilkan jumlah satuan keluaran (*output*) tertentu dengan jumlah masukan (*input*) minimum atau menghasilkan suatu keluaran (*output*) yang terbesar dengan jumlah masukan (*input*) tertentu. Namun demikian kriteria efektifitas dan efisiensi berbeda-beda antara organisasi atau organisasi yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dikarenakan sifat, ukuran dan struktur organisasi yang tidak sama.

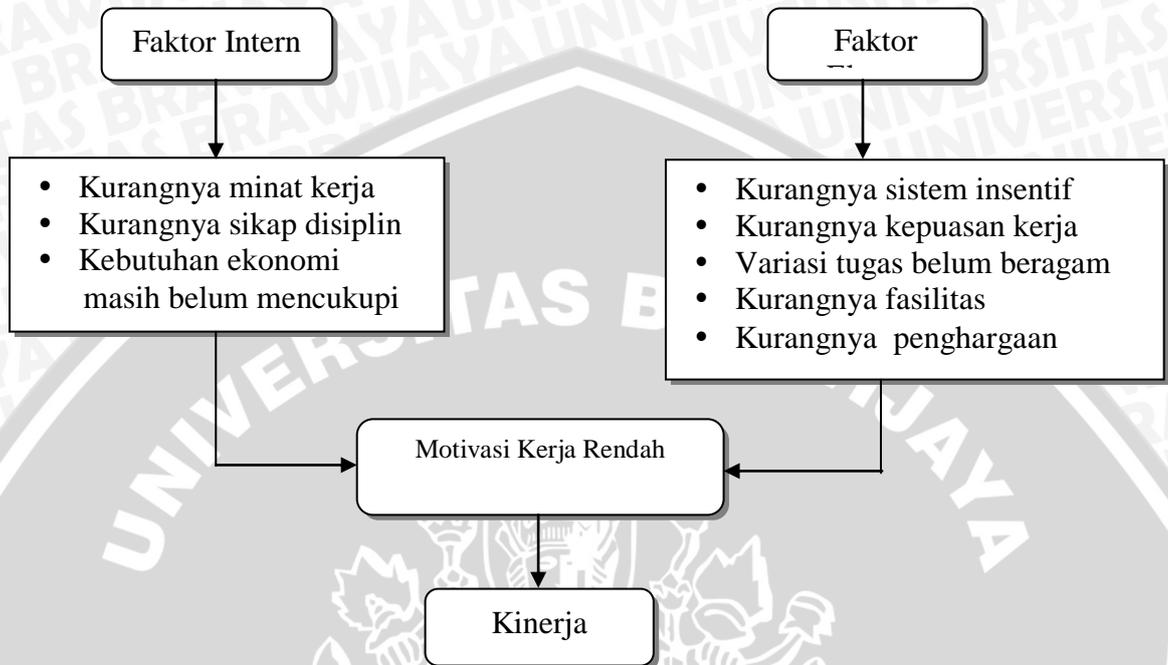
Siswanto (2001:125) menyebutkan bahwa : “kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan menunjuk pada tingkat produktivitas atau prestasi kerja seorang karyawan, Penilaian kinerja menurut Gary Siegel dan Menurut Helena dalam buku Mulyadi, (2004: 119) menyebutkan bahwa kinerja adalah :

Penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka jalankan dalam organisasi.

Soeprihanto (2001:70) menyebutkan bahwa kinerja adalah : “hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan telah disepakati bersama”. Simamora (2004:145) menyebutkan bahwa : “*employee performance* atau kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Terdapat berbagai faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, yaitu motivasi Menurut Heidjrachman dan Husnan (1984:197), motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Secara umum faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut terdiri dari dua yaitu faktor intern dan faktor ekstern, sedangkan bagian dari kedua faktor tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 1
Faktor yang mempengaruhi Kinerja



Sumber : Syarief, (2006:162)

3.2. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja ada beberapa macam, Watson dalam buku Siagian (2001:162) berpendapat pengukuran prestasi ada tiga macam yaitu :

a. *Internal measures*

Internal measures mengukur seluruh aktivitas dan atau hasil yang terkait dalam *task-performance*, yang tidak tercakup dalam kedua jenis pengukuran terdahulu. Contoh dari ukuran internal measures ialah : *efficiency, cost, quantity, and quality*.

b. *Interdependency measures*

Interdependency measures menilai kemampuan seseorang untuk memenuhi harapan individu lain yang berhubungan dengannya di dalam menjalankan tugas (misalnya : pengukuran *realibility, cooperation, and convidence*).

c. *Environmental measures.*

Environmental measures, sumber informasi untuk evaluasi diperoleh dari individu yang berada diluar organisasi. Watson mengklaim bahwa pengukuran ini mencerminkan seberapa baik seseorang, dalam menjalankan tugasnya, dalam menanggulangi berbagai macam permintaan lingkungan. Sebagai contoh, berkenaan dengan tugas bagian penjualan, boleh jadi pengukurannya meliputi pangsa pasar dan suatu indeks kepuasan konsumen.

Evaluasi kinerja sangat diperlukan untuk memotivasi dan menentukan penghargaan bagi yang berprestasi agar dapat mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini kinerja diukur dengan menggunakan ukuran yang dikembangkan oleh Mahoney dalam Dessler (2000:210) mendefinisikan kinerja berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi :

1. *Planning*
Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, perencanaan, prosedur dan pemrograman.
2. *Investigating*
Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisa persediaan.
3. *Coordinating*
Tukar menukar informasi dengan organisasi di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain dan hubungan dengan departemen lain.
4. *Evaluating*
Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan, hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produksi.
5. *Supervising*
Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan.
6. *Staffing*
Mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih karyawan baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
7. *Negotiating*
Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungkan pemasok, tawar menawar.
8. *Representing*
Menghadiri pertemuan dengan organisasi lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan dan mempromosikan tujuan umum organisasi.

Nitisemito (2001:68) memberikan beberapa alasan pentingnya penilaian prestasi kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang dinaikinya apabila dapat melaksanakan tugas dengan baik.

4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan yang obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Flippo dalam Notoatmodjo (2000:185) memberikan beberapa alasan perlunya menilai prestasi kerja seseorang, yaitu sebagai berikut :

- 1) Menyediakan informasi sebagai dasar untuk pengambilan tentang keputusan promosi dan gaji.
- 2) Menyediakan kesempatan untuk bersama-sama meninjau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- 3) Memungkinkan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap definisi yang dapat diketahui.

Penilaian kinerja perlu dilakukan karena akan banyak memberikan kegunaan atau manfaatnya, penilaian kinerja ini mempunyai banyak kegunaan, Dessler (2000:115) menyatakan tentang terdapat sekitar 10 (sepuluh) kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) sebagai berikut :

- 1) Perbaikan prestasi kerja
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- 3) Keputusan-keputusan penempatan
- 4) Kebutuhan kebutuhan latihan dan pengembangan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karier
- 6) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing
- 7) Ketidakakuratan informasional
- 8) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
- 9) Kesempatan kerja yang adil
- 10) Tantangan-tantangan eksternal

Urian secara ringkas mengenai 10 (sepuluh) kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja tersebut adalah sebagai berikut.

1. Perbaikan prestasi kerja.

Penilaian digunakan sebagai umpan balik pelaksanaan kerja yang memungkinkan karyawan, manajer dan departemen sumber daya manusia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

Penilaian prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan.
Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada penilaian prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan kebutuhan latihan dan pengembangan.
Penilaian prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier.
Penilaian dapat digunakan untuk umpan balik prestasi yang mengarah pada keputusan-keputusan karier, seperti tentang jalur tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidakakuratan informasional.
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia. Menggantungkan diri pada sumber informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan sumber daya manusia yang diambil tidak tepat.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan satu tanda dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosis kesalahan dan lain-lain.
9. Kesempatan kerja yang adil
Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menajamin keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan eksternal.
Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah pribadi lainnya. Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting.

4. Hubungan Pelatihan dengan Kinerja

Karena kurangnya pelaksanaan pelatihan, maka dapat menyebabkan kurangnya pengetahuan dan ketrampilan karyawan sehingga tidak dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal ini dapat menyebabkan kinerja kerja karyawan menjadi rendah.

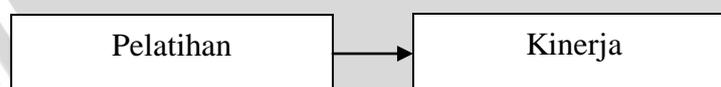
Untuk mengatasi hal tersebut di atas, maka perlu dilakukan program pelatihan kerja agar pengetahuan dan ketrampilan kerja karyawan dapat bertambah secara terencana dan berkesinambungan sehingga dengan demikian kinerja karyawan dapat meningkat.

Ada beberapa cara dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan, salah satunya adalah melalui pelatihan dan pengembangan seperti yang diungkapkan Siagian (2002:86) bahwa: "Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu instrumen yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja karyawan dalam suatu organisasi yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan."

C. Kerangka Konsep

Kerangka konsep merupakan acuan untuk pengembangan pada pemecahan permasalahan yang ada. Adapun kerangka konsep penelitian yang dapat ditarik pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

Gambar 2
Kerangka Konsep

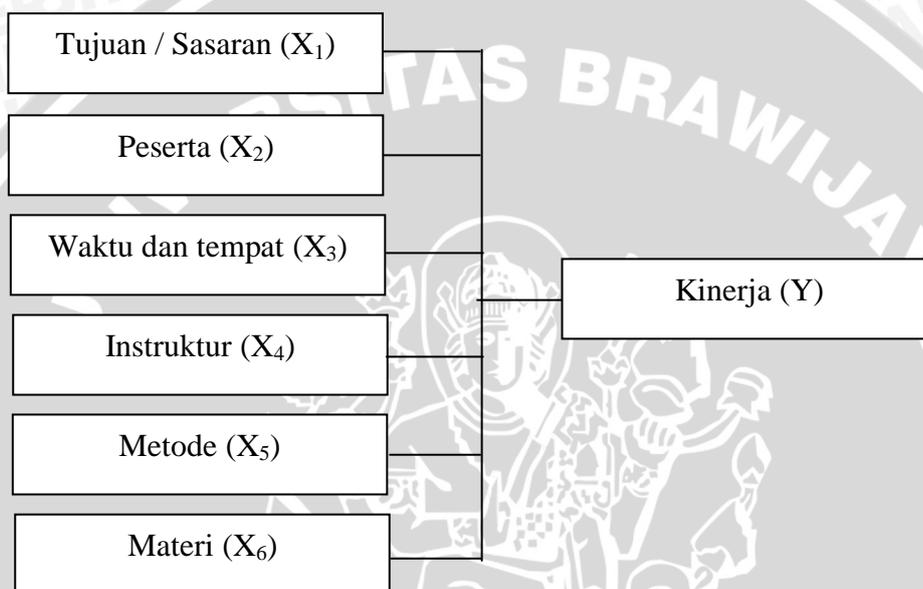


D. Rumusan Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan yang bersifat sementara terhadap pengaruh variabel bebas dan terikat yang perlu dibuktikan kebenarannya. Sedangkan rumusan hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga bahwa pelatihan memberikan pengaruh yang signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja.
2. Variabel materi pelatihan berpengaruh dominan terhadap kinerja.

Gambar 3
Kerangka Rumusan Hipotesis



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian eksplanatori. Menurut Singarimbun dan Effendi (2002:93) :

Penelitian *explanatory riset* apabila data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis maka penelitian dinamakan penelitian pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan. Metode riset ini dapat digunakan dengan lebih banyak segi dan lebih luas dari metode lain dan memberikan informasi yang mutakhir yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Jadi penelitian ini ditujukan untuk menggambarkan suatu kondisi atau keadaan dalam hal ini sejauh mana upaya yang harus dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis masing-masing variabel. Berdasarkan penjelasan di atas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ataupun menjelaskan sifat atau karakter masing-masing variabel dari data yang ada sebagai pedoman dalam menentukan permasalahan yang dihadapi, serta mencari jalan keluar atas masalah tersebut berdasarkan teori-teori yang dipergunakan dalam penelitian ini.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi yang akan digunakan sebagai tempat penelitian adalah TKK Santa Maria II Malang yang berlokasi di Jl. Telomoyo 1B Malang. Alasan pemilihan lokasi ini dengan pertimbangan rasa keingintahuan penulis mengenai peranan pendidikan dan pengembangan oleh TKK Santa Maria II Malang dalam meningkatkan prestasi kerja karyawannya karena dilihat dari prospek di masa yang akan datang instansi ini mempunyai prospek yang cerah dalam menghadapi persaingan di dunia pendidikan.

Karena dalam penelitian skripsi ini masalah yang penulis ambil adalah masalah training yang berhubungan dengan peningkatan prestasi kerja karyawan, maka penelitian hanya dilakukan terbatas di dalam lingkungan instansi saja.

C. Variabel Penelitian

Variabel adalah dimensi konsep yang mempunyai variasi nilai, sedangkan konsep atau konstruk itu sendiri mempunyai kemiripan arti, tetapi ada satu beda penting, konsep mengungkapkan abstraksi yang terbentuk oleh generalisasi dari hal-hal khusus (Kerlinger, 2003:48). Suatu konstruk adalah konsep, akan tetapi dengan pengertian tambahan, yakni ia diciptakan atau digunakan dengan kesengajaan dan kesadaran penuh bagi suatu maksud ilmiah yang khusus. Pendapat lain mengenai konsep dikemukakan oleh Nazir (2005:123) yang menyatakan bahwa konsep umumnya dibuat dan dihasilkan oleh ilmuwan secara sadar untuk keperluan ilmiah yang khas dan tertentu. Konsep dengan tambahan tujuan suatu model disebut konstruk. Berdasarkan pengertian di atas, dengan merumuskan konsep diharapkan peneliti dapat menyederhanakan pemikirannya sehingga dapat dimengerti oleh orang lain dan tidak terjadi kesalahan pengukuran.

Konsep atau konstruk pada dasarnya dibedakan menjadi variabel laten dan terobservasi. Dalam penelitian ini konsep atau konstruk yang dimaksud adalah variabel-variabel laten yang memiliki indikator empiris. Seperti ditegaskan oleh Kerlinger (2003:49) bahwa variabel ialah suatu sifat yang dapat memiliki bermacam nilai. Kalau diungkapkan secara berlebihan, variabel adalah sesuatu yang bervariasi. Konsep variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Pelatihan, merupakan kegiatan jangka pendek yang dilakukan untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan karyawan, terdiri dari :
 - a. Organisasi yang bertanggungjawab dalam melaksanakan pelatihan
 - b. Dasar-dasar pemilihan peserta pelatihan
 - c. Waktu dan tempat pelatihan
 - c. Jenis pelatihan yang diikuti karyawan
 - d. Metode pelatihan
 - e. Materi pelatihan
2. Kinerja karyawan, hasil kerja yang dicapai seorang karyawan selama periode tertentu, terdiri dari :
 - a. Pencapaian kualitas pekerjaan
 - b. Pencapaian kuantitas pekerjaan

Tabel 2
Variabel Pelatihan dan Kinerja

No	Variabel	Indikator	Item
1	Pelatihan	a. Tujuan/sasaran	1. Bagi karyawan 2. Bagi Perusahaan
		b. Dasar pemilihan peserta	1. Kebutuhan 2. Seleksi
		c. Waktu dan tempat	1. Didalam perusahaan 2. Diluar perusahaan
		d. Instruktur	1. Jumlah instruktur 2. Kemampuan instruktur
		e. Metode pelatihan	1. Off the Job Training 2. On the Job Training
		f. Materi pelatihan	1. Bobot 2. Kesesuaian
2	Kinerja	a. Kualitas pekerjaan	1. Hasil kerja 2. Mutu kerja
		b. Kuantitas pekerjaan	1. Waktu penyelesaian 2. Jumlah pekerjaan
		c. Karier	1. Perencanaan krier 2. Pengembangan karier

Pemberian skor dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala terhadap setiap pertanyaan pada kuesioner yang telah disebar, dengan skala pengukuran sebagai berikut :

Jawaban	Kriteria :
E = 5	Sangat Setuju
D = 4	Setuju
C = 3	Kurang Setuju
B = 2	Tidak Setuju
A = 1	Sangat Tidak Setuju

D. Populasi dan Sampel

Notoatmodjo (2002:79) menyebutkan bahwa populasi adalah keseluruhan obyek penelitian atau obyek yang akan diteliti. Sugiyono (2001:72) menyebutkan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Menurut Arikunto (2000:109) sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Menurut Hasan (2002:58) sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas, dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah dan Guru TKK Santa Maria II Malang yang berjumlah 35 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yaitu 35 orang (memenuhi kriteria inklusi).

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah total sampling, sehingga pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah seluruh populasi.

Menurut Notoatmodjo (2002:79) teknik sampling adalah cara atau teknik-teknik tertentu yang digunakan untuk mengambil sampel sehingga mewakili populasinya.

E. Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang meliputi pertimbangan dalam penelitian metode pengumpulan data (Indriantoro, 1999:146). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya atau responden. Data primer dalam penelitian diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip atau bisa disebut dengan dokumenter yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

F. Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan fokus utama dan sangat menentukan dalam pemecahan masalah. Pengumpulan data yang efisien dilaksanakan berdasarkan metode dan

langkah-langkah tertentu agar memperoleh data yang lengkap. Dalam hal ini di dalam mengumpulkan data guna memperoleh informasi yang relevan dalam penelitian yang dilaksanakan maka penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara :

a. Kuisisioner

Merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menyebarkan angket yang terdiri dari sekumpulan pertanyaan yang ditujukan kepada responden untuk memperoleh data secara tertulis yang berkaitan dengan penelitian ini. Sebelum responden menjawab kuisisioner terlebih dahulu diberikan pengarahan tentang cara-cara pengisian kuisisioner, kuisisioner diisi berdasarkan petunjuk dan diisi oleh responden.

b. Interview/wawancara

Menurut Nazir (1988:234) adalah “proses memperoleh keterangan untuk penelitian dengan cara tanya jawab langsung sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan penjawab dengan menggunakan alat yang disebut interview guide (pedoman wawancara)”. Interview guide digunakan untuk mengumpulkan data dengan maksud agar keterangan-keterangan dapat diperoleh, demikian juga dapat digunakan sebagai alat untuk menggali keterangan secara mendalam.

3. Dokumen

Yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari catatan-catatan dan dokumen-dokumen yang memuat data-data untuk menunjang penelitian.

G. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif, Suhasimi menyebutkan (2000:254) bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian non hipotesis, sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis, analisa datanya secara non statistik dilakukan dengan membaca tabel-tabel, angka-angka yang tersedia.

Analisis data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh hasil pengolahan data yang akan digunakan sebagai bahan menjawab permasalahan

dalam penelitian ini adalah Analisis Frekuensi. Selanjutnya dilakukan analisis statistik, yaitu :

1. Analisis Regresi Berganda

Metode yang digunakan untuk menganalisis masing-masing variabel dengan menggunakan regresi linier berganda, menurut Rangkuti (1997:153) Dengan rumus :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_{18} X_{18} + e$$

Y	= Variabel Kinerja
a	= Konstanta
b	= Koefisien regresi
X	= Pelatihan
e	= <i>error</i>

Analisa regresi juga bisa digunakan sebagai tingkat determinan, untuk mengetahui variabel independen mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel dependen dengan melihat nilai Coefficients (β) terbesar. Hal ini dapat dilakukan bila unit satuan dan skala data seluruh variabel relatif sama (Solimun, 2000:34).

2. Pengujian Hipotesis

a. Uji F (secara simultan)

Uji secara simultan yaitu uji statistik untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersamaan/universal dengan menggunakan rumus seperti yang dituliskan Sugiyono (2001:204) yaitu :

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

Keterangan :

R = Koefisien korelasi ganda

k = Banyaknya variabel bebas

n = Ukuran sampel

Variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat secara simultan jika dari hasil uji F, didapatkan nilai signifikansi $F = < 0,05$

2. Uji t (secara parsial)

Secara parsial, yaitu uji statistik secara individu untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji t, menurut Supranto (2003:191) rumus yang dapat difunakan adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

r = Korelasi produk moment

n = Jumlah responden

Keseluruhan analisis dan pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini dengan bantuan program software komputer yaitu Aplikasi SPSS 11.5 For Windows (*Statistical Program for Social Science*), dengan tujuan untuk mendapatkan hasil yang cepat, tepat dan akurat.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum TKK Santa Mari II

Pendirian TKK Santa Maria II dilakukan pada tahun 1999 berdasarkan Penetapan Menteri Kehakiman Nomor : J. A5/104/15 tanggal 11 November 1954 diperbaharui dengan Akta Notaris Nomor 365 Tanggal 30 November 1983, diperbaharui lagi dengan Akta Notaris J. Andi Hartanto, SH Nomor 55 tanggal 25 Juli 2005. TKK Santa Maria II-Malang merupakan salah satu unit pendidikan di bawah Perkumpulan Dharmaputri, yang bersama dan secara mandiri terus menerus mendayakan potensi seluruh pelaku sekolah mengarah pada kebutuhan Negara dan Bangsa dengan mendidik, melatih dan menyiapkan peserta didik agar menjadi manusia yang siap memasuki Millineum Devolepment Goals tahun 2015, dengan visi, misi, dan tujuan sebagai berikut :

Visi :

TK Katolik Santa Maria II setia pada pencerdasan bangsa, cirri khas Katolik, profesionalitas, kualitas dan spiritualitas kesamaan martabat manusia citra Allah dalam pendampingan generasi muda sebagai pribadi utuh. Bidang Program Strategis yang ingin dikembangkan adalah:

1. Bidang Pengembangan Kesetiaan pada Pencerdasan Kehidupan Bangsa
2. Bidang Pengembangan Kesetiaan pada Ciri Khas Katolik
3. Bidang Pengembangan Profesionalitas
4. Bidang Pengembangan Kualitas Pendidikan
5. Bidang Pengembangan Spiritualitas Kesamaan Martabat Manusia sebagai Citra Allah.
6. Bidang Pengembangan Pribadi Utuh

Misi :

1. Menciptakan suasana belajar yang didasari nilai-nilai moral dan cinta kasih serta
2. Menumbuhkan semangat kebangsaan.

3. Membantu peserta didik agar dapat lebih berkembang sesuai kecerdasan/Kemampuannya.
4. Membiasakan anak agar dapat menolong diri sendiri.
5. Menciptakan suasana kondusif dan inovatif sehingga kreatifitas, dan berpikir logis dapat berkembang optimal
6. Menggunakan sarana multimedia yang programnya sesuai dengan taraf perkembangan peserta didik.
7. Menjunjung tinggi spiritualitas kesamaan martabat dg memperhatikan anak yang kurang mampu dan tertindas.
8. Menjalin kerjasama dengan masyarakat, gereja, dan pemerintah.

Strategi Pencapaian TKK Santa Maria II sebagai Sekolah yang bermutu dengan pertimbangan bahwa sekolah memiliki input, proses maupun output yang cukup baik. Oleh karena itu terdapat (5) strategi pengembangan pencapaian, yaitu:

1. Melaksanakan MBS
2. Mengembangkan inovasi pembelajaran
3. Menciptakan komunitas belajar di sekolah
4. Mengembangkan profesionalisme guru
5. Menggalang partisipasi masyarakat

Rintisan Manajemen Berbasis Sekolah (sebelumnya digunakan istilah MPMBS/Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis sekolah) di TKK Santa Maria II telah dimulai pada tahun 1999 dan pada tahun 2004, sebelum menjadi MBS dilatarbelakangi dengan adanya kebijakan dalam perundang-undangan yang menetapkan pemberlakuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di lembaga pendidikan, termasuk di lingkungan Taman Kanak-Kanak Santa Maria II.

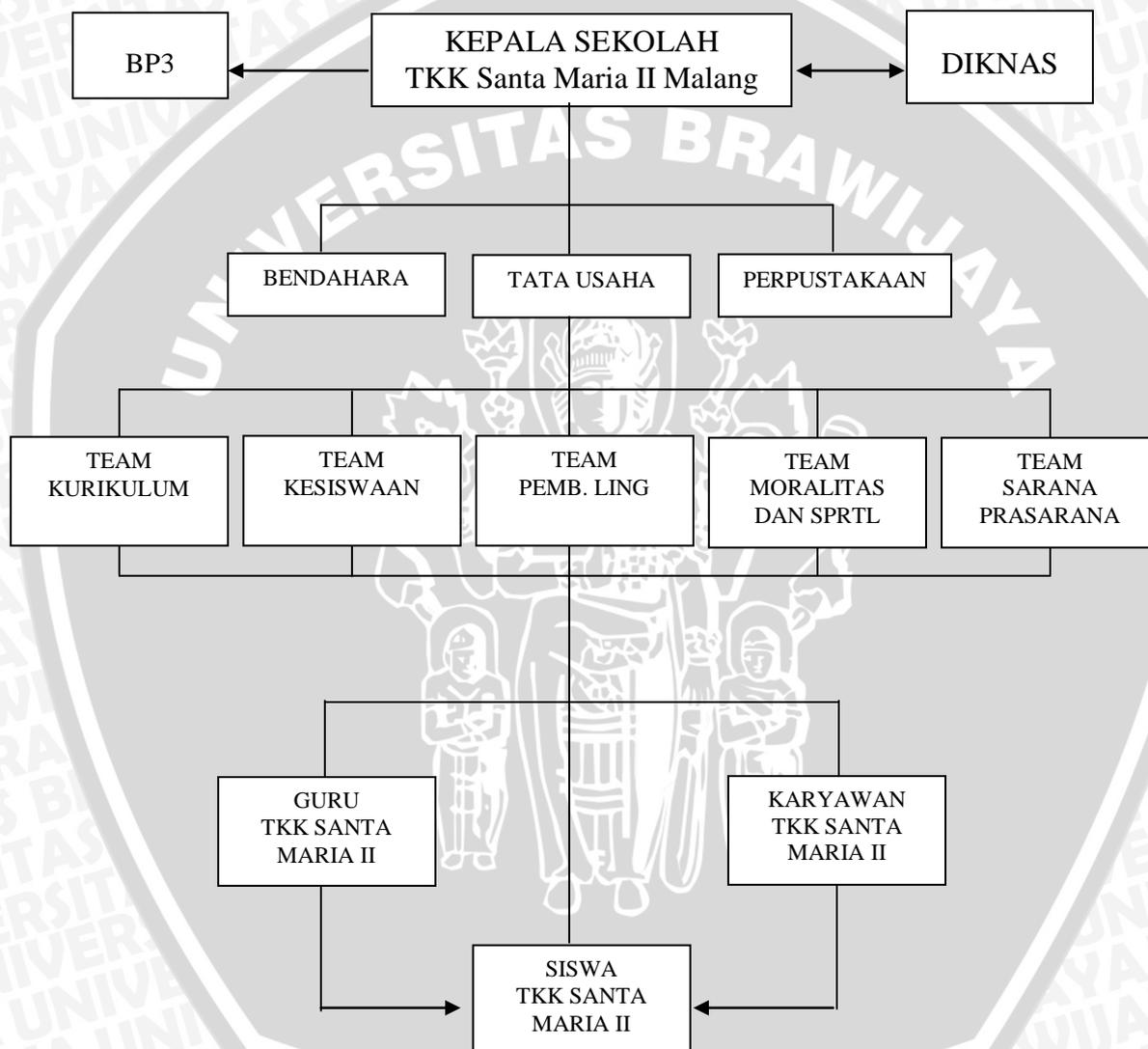
Dalam pelaksanaan MBS, agak berbeda dengan penekanan dalam MPMBS yang terkonsentrasi pada peningkatan mutu. Dalam MBS untuk melihat keberhasilan pelaksanaan MBS, ditetapkan rambu-rambu keberhasilan pelaksanaan MBS, antara lain ; transparansi, kerjasama, kemandirian, akuntabilitas, dan partisipasi.

2. Struktur Organisasi TKK Santa Maria II

Struktur organisasi TKK Santa Maria II didalam menjalankan aktifitasnya adalah sebagai berikut.

Gambar 4

Bagan Struktur Organisasi TKK Santa Maria II Malang



Sumber : TKK Santa Maria II Malang, 2009

Dengan uraian tugas sebagai berikut :

a. Kepala Sekolah

1. Kepala Sekolah bertanggung jawab atas pengelolaan sekolah sesuai dengan undang-undang yang berlaku dan pedoman penyelenggaraan sekolah swasta, Komdik / MPK setempat, perkumpulan, serta pedoman lain yang relevan dengan tugasnya sebagai Kepala Sekolah.
2. kepala sekolah bertanggung jawab atas peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran di sekolah yang dipimpinnya sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku dan ciri khas Perkumpulan Dharmaputri.
3. Kepala Sekolah bertanggung jawab atas pelaksanaan penerimaan murid baru sesuai dengan peraturan pemerintah / Pedoman MPK / Lembaga Pendidikan.
4. kepala sekolah bertanggung jawab untuk menterjemahkan Spiritualitas SPM yang tertuang dalam Visi Misi sekolah, melalui kegiatan yang terencana dan terprogram
5. Kepala Sekolah bersama bendahara bertanggung jawab atas pemeliharaan gedung, inventaris, lingkungan sekolah, dan administrasinya.
6. Bersama bendahara sekolah menyusun dan mengajukan RAPBS dan bertanggung jawab atas laporan keuangan secara berkala, tertib, cermat dan baik sesuai dengan peraturan pengelolaan keuangan.
7. Kepala Sekolah sebagai Administrasi dan supervisor bertanggung jawab atas :
 - a. Penyusunan program jangka panjang, menengah, dan pendek sebagai pedoman dan arahan kegiatan sekolah disahkan Pengurus Perkumpulan Dharmaputri pada awal tahun pelajaran.
 - b. Pengarahan, pembinaan, dan mekanisme kerja dalam pelaksanaan kegiatan.
 - c. Koordinasi pelaksanaan kegiatan administrasi dan supervisi terhadap seluruhn komponen sekolah.
 - d. Evaluasi kegiatan sekolah dan personalianya
 - e. Pencatatan dan pelaporan kegiatan sekolah.

- f. Pengawasan, penelitian, dan latihan.
- g. Bimbingan, dorongan, dan arahan kepada seluruh personil kunci sekolah sesuai bidang tugasnya.
8. Kepala sekolah wajib membuat DP3 para pegawai sebagai salah satu alat pembinaan.
9. Kepala sekolah bertanggung jawab atas bidang humas, dan kerjasama dengan semua pihak yang berkait dalam pengelolaan sekolah.
10. Kepala sekolah bertanggung jawab atas terciptanya suasana sekolah yang kondusif dan harmonis, dalam kerjasama dengan orang tua murid, perlu dibentuk forum komunikasi atau komite pendidikan / sekolah , dll.

b. Wakil Kepala Sekolah

Menjadi team kepala sekolah dalam melaksanakan uraian tugas, khususnya apabila kepala sekolah tidak bias hadir karena berhalangan, kecuali hal yang menyangkut keuangan.

c. Bendahara Sekolah

1. Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan sekolah berdasar kan anggaran rutin dan anggaran khusus yang telah disetujui oleh Pengurus Pekumpulan Dharmaputri dan Pimpinan Kongregasi.
2. Dalam pengelolaan butir ke satu, hendaknya bekerjasama dengan Kepala Sekolah
3. Bertanggung jawab atas penerimaan, pembukuan, dan pelaporan uang : SPP, DPP / Uang Gedung, koperasi, dan sumbangan lainnya yang diterima sekolah.
4. Bertanggung jawab atas pengamanan dan penyimpanan uang yang diperlukan untuk operasional sekolah.
5. Bersama Kepala Sekolah dan informan yang ditunjuk oleh Kepala Sekolah, menentukan besarnya SPP,DPP/Uang gedung, Uang Kegiatann dan lain-lain.
6. Bertanggung jawab atas pembukuan buku kas dan administrasi lain secara tertib benar, cermat,dan rapi serta rutin melaporkan ke perkumpulan Dharmaputri dan Ekonomi Provinsi.

7. Bertanggung jawab atas penyerahan sumbangan kegerejaan, setoran pajak, DJS, Taspen, dan setoran lain ke Perkumpulan Dharmaputri dan Ekonomi Provinsi.
8. Bersama kepala sekolah bertanggung jawab atas kesejahteraan pegawai, antara lain :
 - a. Penyetoran gaji / honorarium
 - b. Konsumsi harian selama tugas
 - c. Pemberian hadiah, sumbangan, dan lain-lain sesuai jutlak keuangan
9. Bersama Kepala Sekolah bertanggung jawab atas kerumahtanggaan sekolah.
10. Bersama Kepala Sekolah bertanggung jawab atas pemeliharaan dan pemanfaatan sarana / prasarana, misalnya pemanfaatan laboratorium, peralatan kantor, peralatan kegiatan ekstrakurikuler, dan lain-lain.
11. Bersama Kepala Sekolah mengusulkan penambahan sarana / prasarana yang diperlukan melalui permohonan anggaran rutin / khusus.
12. Bersama Kepala Sekolah membagi tugas, mendampingi, dan mengawasi, pelaksanaan tugas pembantu pelaksana.
13. Bersama Kepala Sekolah bertanggung jawab atas pemeliharaan, kebersihan, keindahan, kerapian gedung, WC / kamar mandi, dan lingkungan sekolah.
14. Dalam keikutsertaannya menghadiri rapat-rapat sekolah, dapat mengajukan usul dan menyumbangkan pemikiran dalam hal yang berkaitan dengan bidang tugasnya.
15. Memberi tanggapan kritis terhadap program sekolah yang membutuhkan pembiayaan dan melaporkannya kepada pengurus Perkumpulan Dharmaputri

d. Team Work

d1. Team Work Kurikulum

1. Bersama Kepala Sekolah melaksanakan program pengajaran :
 - a. Menyusun pembagian tugas guru (wali kelas, mengajar, panitia ad hoc)

- b. Menyusun jadwal pelajaran.
- c. Membantu mengatur kelancaran tugas guru dan memotivasinya.
- d. Menyusun program tahunan bidang pengajaran.
- e. Merencanakan pembuatan dan pengumpulan administrasi guru :
 - i. Program Tahunan.
 - ii. Program Semester
 - iii. Silabus, Rencana pembelajaran sampai jenis tagihan / evaluasi
 - iv. Analisis materi pelajaran
 - v. Analisis Nilai
 - vi. Program Perbaikan
 - vii. memonitor jurnal kelas
2. Bersama Kepala Sekolah membantu guru dalam mengembangkan metode dan pegangan siswa.
3. Mengarsipkan penyelenggaraan Mid Semester, Ulangan Sumatif, Ujian Akhir, termasuk daftar nominative peserta Ujian Akhir.
4. Menyiapkan blangko administrasi guru untuk kepentingan rapat guru pada awal tahun pelajaran.
5. Membantu kepala sekolah mengevaluasi pelaksanaan program kegiatan tahunan yang berkaitan dengan bidang kurikuler / akademik.
6. bersama kepala sekolah menentukan prioritas program unggulan sekolah, mengali darisuara semua guru.
7. mencari tahu dan belajar dari sekolah sederajat / studi banding sebagai masukan berharga, serta membuat program pelaksanaannya.
8. menentukan criteria kelas dan kelulusan siswa yang dapat dipertanggung jawabkan keabsahannya.
9. memberi saran kepada kepala sekolah, baik diminta maupun tidak diminta dalam bidang yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum dan peningkatan mutu akademik.

d.2. Team Work Kesiswaan

1. Membantu Kepala Sekolah menanamkan nilai-nilai visi misi nilai sekolah.
2. Menyusun program pembinaan kesiswaan, termasuk di dalamnya OSIS.
3. Melaksanakan bimbingan, pengarahan, dan memotivasi kegiatan siswa dalam rangka menanamkan nilai-nilai : kedisiplinan, tanggung jawab, mandiri, berdaya juang, kejujuran, keadilan, tangguh, ketertiban.
4. membantu kepala sekolah dalam menyeleksi siswa baru.
5. Membantu kepala sekolah dalam mengelola kegiatan ekstra kulikuler :
 - a. Menentukan jenis ekstra kulikuler sesuai dengan fasilitas sekolah dan minat siswa.
 - b. Menyusun program ekstra kulikuler beserta anggarannya bersama para pmdamping kegiatan ekstra kulikuler.
 - c. Mengadministrasikan setiap jenis lomba yang diikuti oleh siswa lengkap dengan hasil yang dicapai.
 - d. Bekerjasama dengan Team Work Kurikulum dan Team Work Humas menentukan jenis lomba / pertandingan yang perlu atau tidak diikuti.
 - e. Menyerahkan nilai ekstra kulikuler kepada wali kelas.
6. Membantu menciptakan suasana yang kondusif untuk pembelajaran ketertiban,kebersihan, keindahan, kerindangan, keamanan, kenyamanan dan kekeluargaan.
7. Memantau pelaksanaan tata tertib sekolah serta mengadakan revisi.
8. Mendampingi Pembina dan Pengurus OSIS dalam membuat program kegiatan yang menarik dan berkualitas / bermakna.
9. Merencanakan menyelenggarakan LDK bagi para pengurus OSIS.
10. Mengadakan pembinaan kualitas pribadi pada pengurus OSIS secara berkala.

11. Memberi saran kepada Kepala Sekolah dalam bidang yang berkaitan dengan kegiatan siswa.
 12. Memantau pelaksanaan tata tertib siswa.
 13. Mengadakan rasia secara berkala dan terprogram tanpa diketahui siswa.
 14. Mengadakan evaluasi tata tertib siswa selanjutnya diadakan revisi serelevan mungkin dengan kondisi nyata yang ada di sekolah.
 15. Mencermati peta kerawanan sekolah.
 16. Bersama wali kelas dan BK menangani siswa yang melakukan pelanggaran berat tata tertib sekolah serta memutuskan pemberian sanksi.
 17. Mengajak dewan guru / karyawan memberlakukan tatibsi dengan aksi yang serentak dan sama.
 18. Setiap dua bulan sekali mengajak wali kelas agar membacakan sekaligus menjelaskan tatib sekolah, sehingga tatib tidak dipandang sebagai suatu hukuman yang menjerat tetapi sebagai suatu latihan ketrampilan hidup.
- d.3. Team Work Hubungan Masyarakat dan Pemberdayaan Lingkungan
1. Bersama Kepala Sekolah menciptakan sistem kerjasama yang baik antara sekolah dengan unit sekolah yang lain (khususnya unit Sekolah SPM se Kota Malang).
 2. Bersama Kepala Sekolah menciptakan sistem kerjasama yang baik antara sekolah dengan Asrama Santa Maria.
 3. Bersama Kepala Sekolah menciptakan sistem kerjasama yang baik antara orang tua siswa dan masyarakat sekitar.
 4. Bersama Kepala Sekolah menciptakan sistem kerjasama yang terpadu antara Kepala Sekolah dan para guru / pegawai, antara guru – pegawai, guru – siswa, guru – orang tua siswa.
 5. menyelenggarakan kegiatan yang dapat meningkatkan kekeluargaan.
 6. bersama Kepala Sekolah mengoptimalkan PB3.

7. bekerjasama dengan unit lain dalam menyelenggarakan kegiatan yang dapat meningkatkan kekeluargaan antara guru / karyawan (Natal, koor bersama, Hari Kongregasi SPM, dan lain-lain)
8. Membuat program kerja satu tahun ke depan.
9. Bekerjasama dengan team work yang terkait (contoh : bekerjasama dengan team work kurikulum mengatur jadwal pertemuan orang tua siswa sekaligus membuat rangkaian acara pertemuan).
10. Mengadakan bina lingkungan (pembinaan satpam, penjaga malam sekolah, petugas kantin sekolah).
11. Membantu kepala sekolah menentukan sikap dalam hal adanya surat-surat masuk yang tak beralamatkan si pengirim.
12. Mendampingi kepala sekolah memberi tanggapan atas surat-surat masuk baik dari kelurahan, pemerintahan kota, kepolisian, dan lain-lain, sehubungan dengan hal-hal yang bukan berurusan akademik.
13. Mendampingi kepala sekolah apabila menghadapi orang tua siswa yang rewel (tidak diterima, tidak naik kelas, dan lain-lain).
14. Dan hal-hal yang tidak tercantum pada uraian tugas team work humas.

d.4. Team Work Spiritual dan Moralitas

Untuk siswa :

1. Membuat program pembinaan Rohani / moral untuk siswa Kelompok B.
2. Mencari nara sumber sesuai dengan tema yang diprogramkan (bila diperlukan).
3. Menentukan tempat dan jadwal kegiatan pembinaan.
4. Mencari tahu dari siswa dan orang tua siswa tentang kegiatan pembinaan yang diharapkan dan sesuai dengan perkembangan jiwa siswa yang masih anak- anak.
5. Menyusun anggaran biaya program pembinaan.
6. Mendampingi / membantu siswa agar dapat berkembang dengan baik

7. Membantu dan bekerjasama dengan team work yang relevan.

Untuk guru / karyawan

1. Bersama Kepala Sekolah menyusun program kegiatan rohani untuk para guru dan keryawan
2. Bersama Kepala Sekolah menyusun anggaran biaya atas program kegiatan rohani yang disusun
3. Mencari nara sumber sesuai dengan tema yang diprogramkan
4. Mengadakan evaluasi dengan kepala sekolah.

d.5. Team Work Sarana Prasarana

1. Pengadaan sarana prasarana sesuai dengan skala prioritas
2. Mendayagunakan sarana prasaran yang ada dan mengadakan pemeliharaan secara rutin.
3. Bertanggung jawab atas pengadaan, pemeliharaan, kerusakan, keberadaan, dan penghapusan atas seluruh barang – barang inventaris yang ada di sekolah.
4. Secara berkala membuat / mengecek ulang daftar inventaris barang – barang sekolah.
5. Mengevaluasi atas daya guna sarana prasarana yang masih ada.
6. Menangani surat masuk dari pihak luar atas peminjaman barang dan bersama Kepala Sekolah memberi keputusan atas boleh /tidaknya peminjaman barang.
7. Segala pemindahan barang – barang ketempat lain baik intern/ekstern harus sepengetahuan team work sarana prasarana.
8. Mengusulkan kepada Kepala sekolah pengembangan sarana prasarana yang jumlah nominalnya cukup besar, agar diusulkan ke pusat dalam penyusunan anggaran khusus untuk periode berikutnya.
9. Mengadakan pembinaan kepada pembantu pelaksana sekolah dalam kebersihan sekolah

d.6. Team Work Konsulatn Perpustakaan

1. Membantu Kepala sekolah membuat anggaran belanja buku dalam satu tahun.
2. Membantu Pustakawan membuat tata tertib perpustakaan.
3. Mengadakan control atas buku – buku

4. Guru

Seorang guru memiliki tugas – tugas sebagai berikut :

- a. Guru mengemban misi menjalankan profesi panggilan Tuhan yaitu : tugas utama sebagai pendidik, pengajar dan pelatih. Tugas manusiawi, tugas sosial, tugas membantu kepala sekolah.
- b. Dalam melaksanakan tugas utama guru dituntut untuk menjadi panutan hidup yang baik, melaksanakan manajemen pembelajaran yang utuh dan berkesinambungan dan memberikan ketrampilan hidup mendatang.
- c. Membantu tugas kepala sekolah merupakan tugas profesional yang mengacu kepada peran Kepala Sekolah sebagai lemasim dan menjalankan kegiatan pelatihan persiapan menjadi Kepala Sekolah.
- d. Untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, guru dituntut secara aktif meningkatkan kemampuan profesionalnya dalam lingkup pengetahuan, ketrampilan, manajemen serta teknologi.
- e. Salah satu upaya membangun profesinya, MGMP/MGBP/BK sekolah perlu memberdayakan dan dapat dikembangkan dalam lingkup Yayasan atau Kota/Kabupaten MGMP dapat digunakan untuk pendalaman materi, melatih penggunaan metode, memperluas wawasan guru dan belajar manajemen pembelajaran serta manajemen pengelolaan sekolah.
- f. Untuk memperlancar tugas pembelajaran dan tugas membantu Kepala Sekolah, guru dapat membentuk “team work” dan “net work” sesuai dengan kebutuhan : moralitas, spiritualitas, katolisitas, kurikulum dan pemberdayaan sarana penunjang pembelajaran, pemberdayaan siswa, pemberdayaan lingkungan; penelitian dan pengembangan, dsb.
- g. Dalam kegiatan pembelajaran guru adalah organisator yang melaksanakan tugasnya berpegang pada program pembelajaran, melaksanakan KBM

dengan metode dan media tepat, evaluasi dilaksanakan dengan prinsip-prinsip evaluasi (management pembelajaran).

- h. Keterampilan guru yang terkait dengan KBM ialah guru harus dapat menetapkan strategi, metode dan teknik pembelajaran, menguasai teknik bertanya pada guru dan murid, menerapkan teknik memberi penguatan (reinforcemen) dan melaksanakan hukuman yang adil dan mendidik.
- i. Guru adalah sosok sentral panutan dan ideal type bagi murid, maka profesi guru menuntut adanya hidup dan perilaku ideal dalam moralitas, penampilan dan kehidupan materiil yang layak tetapi tetap dalam kesederhanaan, menghindari penampilan yang berlebihan, glamour maupun menor.

3. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 35 orang guru TKK Santa Maria II Malang dengan latar belakang yang berbeda-beda sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3
Gambaran Umum Responden

No	Keterangan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1	Jenis Kelamin :		
	a. Laki-laki	2	5,71
	b. Perempuan	33	94,29
2	Usia :		
	a. $\geq 10 - 20$ tahun	-	-
	b. $\geq 20 - 30$ tahun	8	22,86
	c. $\geq 40 - 50$ tahun	25	71,43
	d. ≥ 50 tahun	2	5,71
3	Lama Kerja :		
	a. $\geq 1 - 2$ tahun	-	-
	b. $\geq 2 - 3$ tahun	4	11,43
	c. $\geq 4 - 5$ tahun	8	22,86
	d. ≥ 5 tahun	23	65,71
4	Pendidikan :		
	a. SD/ sederajat	-	-
	b. SLTP/ sederajat	-	-
	c. SLTA/ sederajat	3	8,57

d. Diploma	17	48,57
e. Sarjana	15	42,86

Sumber : data primer diolah, 2009

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa latar belakang responden yang berjumlah 35 orang guru TKK Santa Maria II Malang terdiri dari 2 orang laki-laki (5,71%), dan 33 orang perempuan (94,29%). Secara umum responden mempunyai tingkat usia yang paling banyak ada $\geq 40 - 50$ tahun yang berjumlah 25 orang (71,43%) sedangkan yang tingkat usianya $\geq 20 - 30$ tahun ada 8 orang (22,86%) sedangkan yang tingkat usianya ≥ 50 tahun hanya 2 orang (5,71%). Jika dilihat dari masa kerja diketahui bahwa tidak ada responden yang mempunyai masa kerja $\geq 1 - 2$ tahun, yang mempunyai masa kerja $\geq 2 - 3$ tahun berjumlah 4 orang (11,43%), yang mempunyai masa kerja $\geq 4 - 5$ tahun sebanyak 8 orang (22,86%) dan yang mempunyai masa kerja ≥ 5 tahun berjumlah 23 orang (65,71%). Kemudian apabila dilihat dari tingkat pendidikan diketahui bahwa responden dalam penelitian ini tidak ada yang mempunyai tingkat pendidikan SD/ sederajat maupun SLTP/ sederajat, responden yang mempunyai tingkat pendidikan SLTA/ sederajat berjumlah 3 orang (8,57%), responden yang mempunyai tingkat pendidikan Diploma sebanyak 17 orang (48,57%) dan responden yang mempunyai tingkat pendidikan Sarjana berjumlah 15 orang (42,86%).

Apabila dilihat dari latar belakang responden tersebut, baik dari usia, lama kerja maupun tingkat pendidikan, maka dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini mempunyai pengetahuan dan pemahaman yang cukup memadai sehingga dapat memberikan jawaban dengan sebagaimana mestinya atas pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner, dan mampu memberikan jawaban sesuai.

4. Deskripsi Jawaban Responden

Setiap pertanyaan yang diajukan dan di isi oleh responden akan dideskripsi besarnya jumlah yang menjawab dan persentase yang menjawab dari masing-masing pertanyaan yang diajukan dari variabel dan itemnya dalam penelitian ini.

Deskripsi jawaban pada penelitian dilakukan jawaban yang disampaikan oleh responden atas beberapa pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner yang telah disiapkan dapat dilihat pada tabel berikut.



Tabel 4
Jawaban Responden Atas Variabel Pelatihan
Indikator Tujuan/Sasaran (X_1)

Indikator	Pertanyaan	Jawaban	
		Frek	%
(X _{1,1})	Apakah Bapak/ibu/sdr setuju bahwa salah satu dari tujuan/sasaran pelatihan memberikan manfaat bagi karyawan ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C. Kurang Setuju	7	20,00
	D. Setuju	11	31,40
	E. Sangat Setuju	17	48,60
(X _{1,2})	Apakah Bapak/ibu/sdr setuju bahwa salah satu dari tujuan/sasaran pelatihan memberikan manfaat bagi perusahaan (TKK Santa Maria II Malang) ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C. Kurang Setuju	3	8,50
	D. Setuju	15	42,90
	E. Sangat Setuju	17	48,60

Sumber : data primer di olah (lampiran 3), 2009

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa untuk variabel pelatihan pada item pertanyaan tujuan/sasaran pada pertanyaan bagi karyawan diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah 17 orang (48,60%), yang menjawab setuju berjumlah 11 orang (31,40%) dan hanya 7 orang (20%) yang menyatakan kurang setuju. Tujuan/sasaran pada pertanyaan bagi perusahaan diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah 17 orang (48,60%), yang menjawab setuju berjumlah 15 orang (42,90%) dan hanya 3 orang (8,60%) yang menyatakan kurang setuju.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dan setuju jika tujuan/sasaran pelatihan akan memberikan manfaat baik bagi karyawan maupun bagi TKK Santa Maria II Malang, adanya jawaban dari responden yang berbeda disebabkan terdapat perbedaan penilaian atau persepsi responden tentang tujuan/sasaran pelatihan.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap indikator dasar pemilihan peserta dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5
Jawaban Responden Atas Variabel Pelatihan
Indikator Dasar Pemilihan Peserta (X_2)

Indikator	Pertanyaan	Jawaban	
		Frek	%
(X _{2,1})	Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju bahwa dasar pemilihan peserta pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan TKK Santa Maria II Malang ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C. Kurang Setuju	4	11,40
	D. Setuju	10	28,60
	E. Sangat Setuju	21	60,00
(X _{2,2})	Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju bahwa peserta pelatihan telah diseleksi oleh TKK Santa Maria II Malang ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C. Kurang Setuju	7	20,00
	D. Setuju	14	40,00
	E. Sangat Setuju	14	40,00

Sumber : data primer di olah (lampiran 3), 2009

Pada item pertanyaan dasar pemilihan peserta pada pertanyaan kebutuhan diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah 21 orang (60%), yang menjawab setuju berjumlah 10 orang (28,60%) dan hanya 4 orang (11,40%) yang menyatakan kurang setuju. Dasar pemilihan peserta pada pertanyaan seleksi diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah 14 orang (40%), yang menjawab setuju berjumlah 14 orang (40%) dan hanya 7 orang (20%) yang menyatakan kurang setuju.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dan setuju jika dasar pemilihan peserta pelatihan akan memberikan manfaat baik bagi karyawan maupun bagi TKK Santa Maria II Malang, adanya jawaban dari responden yang berbeda disebabkan terdapat perbedaan penilaian atau persepsi responden tentang dasar pemilihan peserta dalam pelatihan.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap indikator dasar waktu dan tempat dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6
Jawaban Responden Atas Variabel Pelatihan
Indikator Waktu dan Tempat (X_3)

Indikator	Pertanyaan	Jawaban	
		Frek	%
(X _{3,1})	Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju jika waktu dan tempat pelatihan cukup dilaksanakan di TKK Santa Maria II Malang ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C. Kurang Setuju	7	20,00
	D. Setuju	17	48,60
	E. Sangat Setuju	11	31,40
(X _{3,2})	Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju jika waktu dan tempat pelatihan perlu dilakukan diluar TKK Santa Maria II Malang ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C. Kurang Setuju	6	17,10
	D. Setuju	16	45,70
	E. Sangat Setuju	13	37,20

Sumber : data primer di olah (lampiran 3), 2009

Untuk item pertanyaan waktu dan tempat pada pertanyaan didalam organisasi diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah 11 orang (31,40%), yang menjawab setuju berjumlah 17 orang (48,60%) dan hanya 7 orang (20%) yang menyatakan kurang setuju. Waktu dan tempat pada pertanyaan diluar organisasi diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah 13 orang (37,10%), yang menjawab setuju berjumlah 16 orang (45,70%) dan hanya 6 orang (17,10%) yang menyatakan kurang setuju.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dan setuju bahwa waktu dan tempat pelatihan baik didalam maupun diluar lembaga memberikan manfaat baik bagi karyawan maupun bagi TKK Santa Maria II Malang, adanya jawaban dari responden yang berbeda disebabkan terdapat perbedaan penilaian atau persepsi responden tentang waktu dan tempat pelatihan.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap indikator dasar instruktur dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 7
Jawaban Responden Atas Variabel Pelatihan
Indikator Instruktur (X₄)

Indikator	Pertanyaan	Jawaban	
		Frek	%
(X _{4.1})	Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju jika instruktur yang memberikan pelatihan jumlahnya telah memadai ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C. Kurang Setuju	7	20,00
	D. Setuju	12	34,30
	E. Sangat Setuju	16	45,70
(X _{4.2})	Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju jika instruktur yang memberikan pelatihan kemampuannya telah memadai/berpengalaman ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C. Kurang Setuju	7	20,00
	D. Setuju	17	48,60
	E. Sangat Setuju	11	31,40

Sumber : data primer di olah (lampiran 3), 2009

Dalam item pertanyaan Instruktur pada pertanyaan jumlah instruktur diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah 16 orang (45,70%), yang menjawab setuju berjumlah 12 orang (34,30%) dan hanya 7 orang (20%) yang menyatakan kurang setuju. Tentang instruktur pada pertanyaan kemampuan instruktur diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah 11 orang (31,40%), yang menjawab setuju berjumlah 17 orang (48,60%) dan hanya 7 orang (20%) yang menyatakan kurang setuju.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dan setuju jika instruktur yang memberikan pelatihan berdampak pada kegiatan pelatihan dan hasilnya bagi karyawan TKK Santa Maria II Malang, adanya jawaban dari responden yang berbeda disebabkan terdapat perbedaan penilaian atau persepsi responden tentang penilaian terhadap instruktur pelatihan.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap indikator metode dalam pelatihan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 8
Jawaban Responden Atas Variabel Pelatihan
Indikator Metode Pelatihan (X_5)

Indikator	Pertanyaan	Jawaban	
		Frek	%
(X _{5,1})	Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju jika metode pelatihan yang dilaksanakan melalui off the job training sesuai kebutuhan TKK Santa Maria II Malang		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C. Kurang Setuju	6	17,10
	D. Setuju	17	48,60
	E. Sangat Setuju	12	34,30
(X _{5,2})	Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju jika metode pelatihan yang dilaksanakan melalui on the job training sesuai kebutuhan TKK Santa Maria II Malang ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C. Kurang Setuju	3	8,60
	D. Setuju	16	45,70
	E. Sangat Setuju	16	45,70

Sumber : data primer di olah (lampiran 3), 2009

Jawaban pada item pertanyaan metode pelatihan pada pertanyaan Off the Job Training diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah 12 orang (34,30%), yang menjawab setuju berjumlah 17 orang (48,60%) dan hanya 6 orang (17,10%) yang menyatakan kurang setuju. Tentang metode pelatihan pada pertanyaan On the Job Training diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah 16 orang (45,70%), yang menjawab setuju berjumlah 16 orang (45,70%) dan hanya 3 orang (8,60%) yang menyatakan kurang setuju.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dan setuju jika metode pelatihan berdampak pada pelatihan di TKK Santa Maria II Malang, adanya jawaban dari responden yang berbeda disebabkan terdapat perbedaan penilaian atau persepsi responden tentang metode pelatihan.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap indikator materi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 9
Jawaban Responden Atas Variabel Pelatihan
Indikator Materi Pelatihan (X₅)

Indikator	Pertanyaan	Jawaban	
		Frek	%
(X _{6,1})	Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju jika materi dalam pelatihan berbobot dan mendukung ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C. Kurang Setuju	4	11,40
	D. Setuju	7	20,00
	E. Sangat Setuju	24	68,60
(X _{6,2})	Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju jika materi dalam pelatihan sesuai dengan keperluan TTK Santa Maria II Malang ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C. Kurang Setuju	7	20,00
	D. Setuju	11	31,40
	E. Sangat Setuju	17	48,60

Sumber : data primer di olah (lampiran 3), 2009

Apabila dilihat dari jawaban pada item pertanyaan materi pelatihan pada pertanyaan bobot diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah 24 orang (68,60%), yang menjawab setuju berjumlah 7 orang (20%) dan hanya 4 orang (11,40%) yang menyatakan kurang setuju. Tentang materi pelatihan pada pertanyaan kesesuaian diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah 17 orang (48,60%), yang menjawab setuju berjumlah 11 orang (31,40%) dan hanya 7 orang (20%) yang menyatakan kurang setuju.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dan setuju jika materi pelatihan memberikan dampak dalam pelatihan karyawan TTK Santa Maria II Malang, adanya jawaban dari responden yang berbeda disebabkan terdapat perbedaan penilaian atau persepsi responden tentang materi pelatihan.

Dari jawaban yang telah disajikan atas pertanyaan yang diajukan pada responden tersebut maka dapat diketahui bahwa secara umum menyatakan sangat

setuju dan setuju apabila dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh TKK Santa Maria II perlu memperhatikan kebijakan :

- a. Tujuan/sasaran pelatihan
- b. Dasar pemilihan peserta pelatihan
- c. Waktu dan tempat pelatihan
- d. Instruktur yang melatih
- e. Metode pelatihan, dan
- f. Materi pelatihan

Perhatian atas kebijakan tersebut dinilai memberikan manfaat dalam penyelenggaraan pelatihan yang diselenggarakan oleh TKK Santa Maria II untuk mencapai tujuan dalam mengembangkan kemampuan sumber daya manusia pada lembaga tersebut.

Tabel 10
Jawaban Responden Atas Variabel Kinerja
Untuk Indikator Kualitas Pekerjaan (Y_1)

Indikator	Pertanyaan	Jawaban	
		Frek	%
(Y _{1.1})	Apakah Bapak/ibu/sdr setuju dengan adanya pelatihan kualitas pekerjaan yaitu hasil pekerjaan lebih meningkat ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C: Kurang Setuju	7	20,00
	D: Setuju	10	28,60
	E: Sangat Setuju	18	51,40
(Y _{1.2})	Apakah Bapak/ibu/sdr setuju dengan adanya pelatihan kualitas pekerjaan yaitu mutu pekerjaan lebih baik ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C: Kurang Setuju	3	8,50
	D: Setuju	15	42,90
	E: Sangat Setuju	17	48,60

Sumber : data primer di olah (lampiran 3), 2009

Dari tabel di atas dapat dikatakan bahwa untuk variabel kinerja pada item pertanyaan kualitas pekerjaan untuk pertanyaan hasil kerja diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah 18 orang (51,40%), yang menjawab setuju berjumlah 10 orang (28,60%) dan hanya 7 orang

(20%) yang menyatakan kurang setuju. Item kualitas pekerjaan untuk pertanyaan mutu kerja diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah 17 orang (48,60%), yang menjawab setuju berjumlah 15 orang (42,90%) dan hanya 3 orang (8,60%) yang menyatakan kurang setuju.

Berdasarkan jawaban responden tersebut dikethaui bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dan setuju jika kualitas pekerjaan dapat ditingkatkan dengan adanya pelatihan bagi karyawan TKK Santa Maria II Malang, adanya jawaban dari responden yang berbeda disebabkan terdapat perbedaan penilaian atau persepsi responden tentang standar dari kualitas pekerjaan.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap indikator kuantitas pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 11
Jawaban Responden Atas Variabel Kinerja
Untuk Indikator Kuantitas Pekerjaan (Y₂)

Indikator	Pertanyaan	Jawaban	
		Frek	%
(Y _{2.1})	Apakah Bapak/ibu/sdr setuju dengan adanya pelatihan kuantitas pekerjaan yaitu waktu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C: Kurang Setuju	4	11,40
	D: Setuju	8	22,90
	E: Sangat Setuju	23	65,70
(Y _{2.2})	Apakah Bapak/ibu/sdr setuju dengan adanya pelatihan kuantitas pekerjaan yaitu jumlah pekerjaan yang terselesaikan lebih banyak ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C: Kurang Setuju	7	20,00
	D: Setuju	14	40,00
	E: Sangat Setuju	14	40,00

Sumber : data primer di olah (lampiran 3), 2009

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa Item pertanyaan kuantitas pekerjaan untuk pertanyaan waktu penyelesaian tugas diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah jumlah 23 orang (65,70%), yang menjawab setuju berjumlah 8 orang (22,90%) dan hanya 4 orang

(11,40%) yang menyatakan kurang setuju. Item kuantitas pekerjaan untuk pertanyaan jumlah pekerjaan yang diselesaikan diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah 14 orang (40%), yang menjawab setuju berjumlah 14 orang (40%) dan hanya 7 orang (20%) yang menyatakan kurang setuju.

Berdasarkan jawaban responden tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dan setuju jika kuantitas pekerjaan dapat ditingkatkan dengan adanya pelatihan bagi karyawan TKK Santa Maria II Malang, adanya jawaban dari responden yang berbeda disebabkan terdapat perbedaan penilaian atau persepsi responden tentang standar dari kuantitas pekerjaan.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap indikator karier pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 12
Jawaban Responden Atas Variabel Kinerja
Untuk Indikator Karier (Y₃)

Indikator	Pertanyaan	Jawaban	
		Frek	%
(Y _{3.1})	Apakah Bapak/ibu/sdr setuju dengan adanya pelatihan dapat memberikan perubahan karier dalam pekerjaan ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C. Kurang Setuju	7	20,00
	D. Setuju	17	48,60
	E. Sangat Setuju	11	31,40
(Y _{3.2})	Apakah Bapak/ibu/sdr setuju dengan adanya pelatihan karier dalam pekerjaan dapat dikembangkan ?		
	A: Sangat Tidak Setuju	-	-
	B: Tidak Setuju	-	-
	C. Kurang Setuju	7	20,00
	D. Setuju	15	42,90
	E. Sangat Setuju	13	37,10

Sumber : data primer di olah (lampiran 3), 2009

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa untuk item pertanyaan karier untuk pertanyaan perencanaan karier diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah jumlah 11 orang (31,40%), yang menjawab

setuju berjumlah 17 orang (48,60%) dan hanya 7 orang (20%) yang menyatakan kurang setuju. Item karier untuk pertanyaan pengembangan karier diketahui bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju dengan jumlah 12 orang (37,10%), yang menjawab setuju berjumlah 15 orang (42,90%) dan hanya 7 orang (20%) yang menyatakan kurang setuju.

Berdasarkan jawaban responden tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dan setuju jika karier dapat ditingkatkan dengan adanya pelatihan bagi karyawan TKK Santa Maria II Malang, adanya jawaban dari responden yang berbeda disebabkan terdapat perbedaan penilaian atau persepsi responden tentang standar dari karier bagi karyawan.. Berdasarkan jawaban yang disampaikan oleh responden untuk variabel kinerja maka dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dan setuju apabila kinerja yang dinilai dari beberapa item yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan dan karier dapat dikembangkan dengan adanya pelatihan yang diselenggarakan oleh TKK Santa Maria II Malang.

5. Pengujian Instrumen

Uji instrumen ini terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas, uji validitas bertujuan untuk mengetahui tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen yang dipergunakan dalam penelitian. Menurut Mardani (2001 :65) "Validitas dalam penelitian di jelaskan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur". Menurut Mardani (2001:69), "Suatu instrumen dikatakan valid apabila r hitung $>$ r tabel pada taraf nyata 0,05". Hasil uji valitas dalam penelitian disajikan pada tabel berikut.

Tabel 13
Hasil Uji Validitas

Item Variabel	Koefisien Korelasi	Sig. Probabilitas	Ket
X _{1,1}	0,658	0,000	Valid
X _{1,2}	0,622	0,000	Valid
X _{2,1}	0,548	0,000	Valid
X _{2,2}	0,635	0,000	Valid
X _{3,1}	0,685	0,000	Valid
X _{3,2}	0,621	0,000	Valid
X _{4,1}	0,547	0,000	Valid
X _{4,2}	0,656	0,000	Valid
X _{5,1}	0,628	0,000	Valid
X _{5,2}	0,557	0,000	Valid
X _{6,1}	0,875	0,000	Valid
X _{6,2}	0,735	0,000	Valid

Sumber : data primer di olah (lampiran 4), 2009

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil uji validitas dari masing-masing variabel dan indikatornya memperoleh nilai pengakuan (valid) dengan nilai yang berbeda-beda, dimana nilai korelasi masing-masing indikator bernilai diatas 0,5 dan probabilitas kurang dari 0,05.

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai tingkat ketepatan, ketelitian atau keakuratan instrument dalam penelitian ini. Reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejumlah alat ukur yang dapat dipercaya atau diandalkan. Uji kepercayaan merupakan uji tingkat kemantapan suatu alat ukur yang memberikan hasil yang sama. Menurut Santoso (2001:39) "Suatu alat ukur disebut mempunyai *Reliability* tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur itu mantap, dalam pengertian bahwa alat ukur tersebut stabil, dapat diandalkan (*Dependability*) dan dapat diramalkan (*Predictability*) serta konsisten dalam mengukur apa yang ingin diukur". Menurut Sugiyono (2004:40), "Tekniknya menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* pada taraf signifikansi 5%, jika nilai yang besar dipakai yaitu sebesar 0,6 maka *Instrument* tersebut dinyatakan *Reliabel*". Hasil uji reliabilitas dalam penelitian disajikan pada tabel berikut.

Tabel 14
Hasil Uji Realiabilitas

Item Variabel	α choronbach	Prob	Ket
X _{1,1}	.7842	0,000	Realiabil
X _{1,2}	.8126	0,000	Realiabil
X _{2,1}	.7942	0,000	Realiabil
X _{2,2}	.7885	0,000	Realiabil
X _{3,1}	.8091	0,000	Realiabil
X _{3,2}	.7903	0,000	Realiabil
X _{4,1}	.7958	0,000	Realiabil
X _{4,2}	.8017	0,000	Realiabil
X _{5,1}	.6932	0,000	Realiabil
X _{5,2}	.7016	0,000	Realiabil
X _{6,1}	.6893	0,000	Realiabil
X _{6,2}	.8106	0,000	Realiabil

Sumber : data primer di olah (lampiran 4), 2009

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil uji realibitas dari masing-masing item variabel memperoleh nilai pengakuan (realibel) dengan nilai yang berbeda-beda dimana α choronbach lebih dari 0,5.

B. Pembahasan

1. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi dipergunakan untuk mengukur pengaruh dari masing-masing variabel, analisis ini juga mempunyai tujuan untuk mengetahui signifikan pengaruh antara masing-masing variabel yaitu variabel pelatihan dan kinerja. Regresi linear berganda merupakan model statistik yang di gunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu variabel pelatihan yang terdiri dari :

1. Tujuan/sasaran pelatihan
2. Dasar pemilihan peserta
3. Waktu dan tempat
4. Instruktur
5. Metode Pelatihan
6. Materi Pelatihan

Hasil analisis regresi berganda dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 15
Analisis Regresi Linier Berganda

Indikator Variabel Bebas	Koefisien Regresi	Nilai Sig	t hitung	t tabel
Tujuan/sasaran pelatihan (X_1)	0,486	0,002	1,382	1,6896
Dasar pemilihan peserta (X_2)	0,220	0,002	0,797	1,6896
Waktu dan tempat (X_3)	0,216	0,003	1,094	1,6896
Instruktur (X_4)	0,262	0,001	0,656	1,6896
Metode Pelatihan (X_5)	0,154	0,003	0,349	1,6896
Materi Pelatihan (X_6)	0,543	0,002	1,691	1,6896
Konstanta : 23,867				
R : 0,740				
R squares : 0,514				

Sumber: data diolah (lampiran 5), 2009

Pengujian dalam regresi linier berganda merupakan model analisa kontribusi terbesar dari variabel bebas kepada variabel terikat. Model analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, Untuk mengetahui besarnya kontribusi yang diberikan oleh variabel bebas terhadap variable terikat dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi. Sedang koefisien determinasinya atau *R Square* (R^2). Berdasarkan tabel di atas maka didapatkan model persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = 23,867 + 0,486 X_1 + 0,220 X_2 + 0,216 X_3 + 0,262 X_4 + 0,154 X_5 + 0,543 X_6$$

Dengan demikian makna dari nilai regresi (pengaruh) masing-masing variabel dan indikatornya adalah sebagai berikut

- b1 = 0,486 artinya apabila variabel pelatihan pada indikator tujuan/sasaran pelatihan semakin dirasakan jelas oleh pegawai sedangkan variabel lainnya yang ada dalam penelitian ini konstan (tetap), maka variabel kinerja pegawai akan naik sebesar 48,60%
- b2 = 0,220 artinya apabila variabel pelatihan pada indikator dasar pemilihan peserta pelatihan dilakukan dengan perencanaan dan kebijakan yang tepat

sedangkan variabel lainnya yang ada dalam penelitian ini konstan (tetap), maka variabel kinerja pegawai akan naik sebesar 22%

b3 = 0,216 artinya apabila variabel pelatihan pada indikator waktu dan tempat pelatihan yaitu didalam maupun diluar lembaga berjalan dengan baik sedangkan variabel lainnya yang ada dalam penelitian ini konstan (tetap), maka variabel kinerja pegawai akan naik sebesar 21,60%

b4 = 0,262 artinya apabila variabel pelatihan pada indikator instruktur yang memberikan pelatihan mempunyai kemampuan yang bagus sedangkan variabel lainnya yang ada dalam penelitian ini konstan (tetap), maka variabel kinerja pegawai akan naik sebesar 26,20%

b5 = 0,154 artinya apabila variabel pelatihan pada indikator metode pelatihan yang terdiri dari Off the Job Training maupun On the Job Training dilaksanakan dengan semestinya sedangkan variabel lainnya yang ada dalam penelitian ini konstan (tetap), maka variabel kinerja pegawai akan naik sebesar 15,40%

b6 = 0,543 artinya apabila variabel pelatihan pada indikator materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan sedangkan variabel lainnya yang ada dalam penelitian ini konstan (tetap), maka variabel kinerja pegawai akan naik sebesar 54,30%

Dengan demikian secara keseluruhan variabel pelatihan dalam penelitian ini memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dari hasil analisis regresi linier berganda diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,740 atau 74%, artinya keseluruhan item variabel pelatihan mempunyai hubungan yang cukup tinggi terhadap kinerja, sedangkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,514 atau (51,40%) menunjukkan adanya pengaruh dari variabel bebas yaitu pelatihan secara bersama-sama dan keseluruhan terhadap variabel terikat sebesar yaitu kinerja 51,40% sedangkan sisanya sebesar 48,60% merupakan pengaruh dari variabel lain atau faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Menurut pendapat Robin maka kemungkinan besar faktor lain yang tidak diteliti ini adalah faktor motivasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Panggabean (2002:146) bahwa pelatihan dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja. Sesuai dengan pendapat di atas maka perlu dilaksanakan secara kontinyu kegiatan pelatihan pada guru TKK Santa Maria II Malang, hal tersebut akan memberikan perspektif yang berguna bagi lembaga pendidikan ini, perspektif tersebut meliputi :

- Pertama, pelatihan terhadap guru TKK Santa Maria II Malang akan meningkatkan kematangan pribadi, dimaksudkan bahwa setiap individu di dalam lembaga tersebut perlu mengetahui secara tepat kekuatan dan kelemahan diri, untuk kemudian dikembangkan sesuai dengan talentanya, sehingga menjadi ahli dalam bidangnya masing-masing. Dalam hal ini, pimpinan lembaga berperan cukup penting untuk dapat membangun rasa percaya diri individu, dengan prinsip bahwa setiap individu bersifat unik sehingga dapat diperlakukan secara seragam.
- Melalui kematangan pribadi, setiap orang dituntut untuk memiliki kompetensi inti (*core competency*), agar dapat bekerja secara profesional.
- Kedua, dengan model mental dimaksudkan sebagai struktur konseptual di dalam pikiran yang mendorong proses kognitif untuk memahami sesuatu. Tujuannya adalah untuk melatih orang memahami pola pikir secara mendalam dan mempertajam tindakan-tindakan mereka. Setiap guru perlu mengungkap model mental yang digunakannya dalam bekerja dan mencoba mengelolanya. Dalam kenyataan yang dihadapi sehari-hari, jarang sekali kita bekerja dengan satu model mental tertentu, melainkan lebih banyak bekerja secara naluriah ataupun mengikuti model yang sudah ada sebelumnya, tanpa ada upaya untuk memperbaharuinya. Terdapat cendrung menjadi bersifat konservatif, suatu sifat yang tidak sesuai dengan era globalisasi yang berubah dengan cepat.
- Ketiga, setiap individu dalam lembaga memiliki visi individual yang berisi keinginan intrinsik masing-masing, disiplin tersebut mengajarkan perlunya membangun visi bersama untuk mencapai tujuan pelatihan terhadap guru TKK Santa Maria II Malang. Inisiatif visi bersama dapat datang dari pimpinan

maupun guru, yang apabila telah disepakati perlu dilaksanakan secara konsisten.

- Keempat, pelatihan terhadap guru TKK Santa Maria II Malang dapat membangun tim pembelajaran. Agar proses pembelajaran dapat dijalankan sepanjang waktu, diperlukan pembentukan tim pembelajar yang anggotanya terdiri dari kelompok kerja. Tim pembelajaran merupakan bagian terpenting bagi terwujudnya organisasi pembelajaran. Hal ini diperlukan karena lembaga ini harus belajar secara terus menerus (*never ending activities*), seiring dengan terjadinya perubahan lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Pelatihan terhadap guru TKK Santa Maria II Malang tidak dapat dipisahkan dari dari dua aspek yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah guru penting kontribusinya dalam mencapai tujuan, sedangkan kualitas menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun non fisik (kecerdasan, mental dan lainnya). Oleh sebab itu, untuk kepentingan akselerasi lembaga pendidikan ini maka peningkatan kualitas sumber daya manusia yang merupakan suatu prasyarat utama.

2. Pengujian Hipotesis

a. Uji Simultan

Uji F secara simultan yaitu uji statistik untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersamaan, berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, selanjutnya hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 16
Hasil Uji F

Sig	α
0,000	0,05

Sumber: data diolah (lampiran 5), 2009

Dari hasil pengujian secara simultan pada tabel 16 untuk variabel pelatihan terhadap kinerja didapatkan nilai Signifikan 0,000 dengan nilai alpha sebesar 0,005 yang artinya secara simultan (bersama-sama) variabel bebas (pelatihan)

yang masuk dalam model penelitian ini memberikan pengaruh simultan (bersama-sama) terhadap kinerja.

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari masing-masing item variabel bebas terhadap variabel terikat, besarnya nilai masing-masing pengaruh dari variabel tersebut dalam hasil uji tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 17

Hasil Uji t Signifikasi

Variabel	Beta	Signifikasi	Keterangan
Tujuan/sasaran pelatihan (X_1)	0,528	0,002	H_0 diterima
Dasar pemilihan peserta (X_2)	0,197	0,002	H_0 diterima
Waktu dan tempat (X_3)	0,209	0,003	H_0 diterima
Instruktur (X_4)	0,274	0,001	H_0 diterima
Metode Pelatihan (X_5)	0,153	0,003	H_0 diterima
Materi Pelatihan (X_6)	0,627	0,002	H_0 diterima

Sumber: data diolah (lampiran 5), 2009

Dari Tabel dapat ditarik kesimpulan bahwa secara parsial variabel pelatihan memberikan pengaruh terhadap kinerja dengan angka signifikan lebih kecil dari 0,05 yang berarti menolak H_0 dan menerima H_1 . Variabel tersebut masing-masing memberikan pengaruh yang berbeda, dari variabel pelatihan yang paling besar berpengaruh terhadap kinerja adalah Materi Pelatihan (X_6) yang mana nilai Beta adalah paling tinggi yaitu 0,627 dengan signifikan 0,002.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan dapat disusun matrik hasil penelitian sebagai berikut.

Tabel 18
Matrik Hasil Penelitian

No	Variabel	Hasil
1	Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> - Bahwa pelaksanaan pelatihan guru TKK Santa Maria II Malang dapat memberikan manfaat yang besar dalam meningkatkan Kinerja Guru TKK Santa Maria II Malang - Bahwa pelaksanaan pelatihan guru TKK Santa Maria II Malang yang terdiri dari Tujuan/sasaran, Dasar pemilihan peserta, Waktu dan tempat, Instruktur, Metode pelatihan dan Materi pelatihan berpegaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja. - Bahwa variabel materi pelatihan berpengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja
2	Kinerja	Bahwa dengan adanya pelatihan guru TKK Santa Maria II Malang dapat meningkatkan Kualitas pekerjaan, Kuantitas pekerjaan dan pengembangan Karier.

Sumber : hasil penelitian 2009.

3. Pembahasan

Dalam penelitian ini diketahui bahwa variabel pelatihan yang terdiri dari : tujuan/sasaran pelatihan, dasar pemilihan peserta, waktu dan tempat, instruktur, metode Pelatihan dan materi Pelatihan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dari hasil analisis regresi diketahui besarnya pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja adalah 51,40% sedangkan sisanya sebesar 48,60% merupakan pengaruh dari variabel lain atau faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapatkan bahwa variabel pelatihan yang memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja adalah materi pelatihan (X_6) yang mana nilai t mencapai 1,691 dengan nilai signifikan 0,002.

Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mutu para karyawan pada suatu lembaga dapat dilakukan melalui program pelatihan, yang mana kegiatan pelatihan tersebut merupakan salah satu aktifitas dari manajemen

yang menitik beratkan perhatian pada persoalan pengembangan karyawan. Pelatihan yang dilaksanakan pada TKK Santa Maria II Malang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya agar mampu melaksanakan setiap tugas dan pekerjaan dengan sebaik mungkin sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja guru.

Pentingnya pelatihan bagi guru TKK Santa Maria II Malang terkait pula dengan tuntutan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang SNP bahwa yang dimaksud dengan standar pengelolaan pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan: perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas pengembangan pendidikan. Terkait dengan hal tersebut pelatihan bagi guru TKK Santa Maria II akan mendukung *program-program dan kegiatan* yang dapat dikembangkan mengenai standar pendidik dan tenaga kependidikan ini antara lain :

1. Pengembangan atau peningkatan kompetensi pendidik aspek professional.
2. Pengembangan atau peningkatan kompetensi pendidik aspek pedagogik
3. Pengembangan atau peningkatan kompetensi pendidik aspek kepribadian
4. Pengembangan atau peningkatan kompetensi tenaga Tata Usaha dan lainnya
5. Pengembangan atau peningkatan kompetensi Kepala Sekolah
6. Pelaksanaan monitoring dan Evaluasi oleh Kepala Sekolah terhadap kinerja pendidik dan tenaga TU atau lainnya
7. Peningkatan kuantitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

Pelaksanaan pelatihan pada guru TKK Santa Maria II Malang tersebut mendukung tenaga pendidik untuk memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundangan yang berlaku.

Berdasarkan data yang telah disajikan serta hasil analisis, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan menilai tujuan dan sasaran pelatihan baik bagi

karyawan maupun bagi perusahaan dapat menunjang perubahan kinerja yang lebih baik. Kemampuan pelatih dalam memberikan materi dan penguasaan materi, serta metode yang dipergunakan juga telah sesuai dan berdampak pada perbaikan kemampuan dan ketrampilan karyawan, sehingga memberikan dampak positif pada kinerja karyawan. Peserta yang mengikuti pelatihan juga mempunyai motivasi yang cukup tinggi sehingga hasil dari pelatihan tersebut memberikan manfaat bagi peningkatan kinerja karyawan, untuk itu maka pelatihan sangat diperlukan.

Dalam penelitian ini memberikan hasil bahwa pelatihan yang diberikan oleh lembaga yaitu TKK Santa Maria II Malang bertujuan untuk memajukan perusahaan dan pegawainya. Pada dasarnya pelatihan yang dilakukan atau yang diselenggarakan bertujuan untuk menunjang kemampuan dan kreatifitas sumber daya manusia (karyawan) yang dimiliki lembaga, sehingga setiap karyawan Dalam penelitian ini memberikan hasil bahwa pelatihan yang diberikan oleh lembaga yaitu TKK Santa Maria II Malang bertujuan untuk memajukan perusahaan dan pegawainya. Pada dasarnya pelatihan yang dilakukan atau yang diselenggarakan bertujuan untuk menunjang kemampuan dan kreatifitas sumberdaya manusia pada lembaga tersebut. Untuk memberikan hasil yang maksimal dalam kegiatan pelatihan pada karyawan TKK Santa Maria II Malang, dari hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan materi pelatihan memberikan pengaruh dominan pada kinerja karyawan. Oleh karena itu dalam penyelenggaraan pelatihan untuk guru pada TKK Santa Maria II diperlukan yaitu penyusunan bahan/materi pelatihan harus direncanakan dan disusun serta disiapkan secara tertulis dan sesuai dengan kebutuhan serta tugas-tugas bagi guru TKK Santa Maria II Malang.

Dengan pelatihan pada guru TKK Santa Maria II Malang akan dapat memberikan peningkatan terhadap kinerja guna mencapai tujuan lembaga pendidikan tersebut. Hal ini dilandasi oleh suatu pemikiran bahwa masyarakat yang harus dilayani (murid) oleh lembaga pendidikan (guru) dan dunia pendidikan selalu berkembang dan bergerak dinamis, antara lain karena adanya perkembangan ilmu pengetahuan, perkembangan teknologi dan tingkat kebutuhan

masyarakat terhadap lembaga pendidikan yang memang benar-benar berkualitas. Sehingga mutu dan tingkat pengetahuan para guru TKK Santa Maria II Malang harus dikembangkan secara terus menerus untuk mengantisipasi tuntutan tersebut.



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang telah disajikan serta hasil analisis dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa :

1. Pelaksanaan pelatihan guru TKK Santa Maria II Malang yang terdiri dari Tujuan dan Sasaran, Pelatih/Instruktur, Materi Pelatihan, Metode Pelatihan dan Peserta Pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru TKK Santa Maria II Malang. Pelaksanaan pelatihan guru TKK Santa Maria II Malang dapat memberikan manfaat yang besar dalam meningkatkan Kinerja Guru TKK Santa Maria II Malang, hal ini dikarenakan :
 - a. Dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya yang bermanfaat dalam mendukung visi, misi dan tujuan TKK Santa Maria II Malang
 - b. Dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan guru dalam menunjang aktifitas kegiatan belajar mengajar sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan TKK Santa Maria II Malang
 - c. Dapat meningkatkan bakat dan potensi guru yang berguna dalam mencapai prestasi dan kompetisi lembaga pendidikan ini sehingga akan menempatkan TKK Santa Maria II Malang pada posisi yang lebih baik
 - d. Dapat meningkatkan kepribadian, motif kerja, moral dan etos kerja yang bermanfaat dalam meningkatkan disiplin guru dalam melaksanakan setiap tugas yang diemban sehingga akan mendukung tujuan jangka panjang TKK Santa Maria II Malang
2. Variabel pelatihan guru TKK Santa Maria II Malang yang berpengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja guru TKK Santa Maria II Malang adalah Materi Pelatihan

B. Saran-saran

Menindak lanjuti hasil penelitian ini terdapat beberapa saran yang dipandang memberikan kontribusi hasil penelitian antara lain :

1. Dalam penyelenggaraan pelatihan guru TKK Santa Maria II Malang sebaiknya harus disusun rencana yang lebih matang sehingga bahan atau materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan dalam menunjang tugas dan kewajiban guru, pemilihan peserta sesuai dengan tuntutan pengembangan pendidikan, waktu dan tempat pelatihan dapat mendukung aktifitas tersebut, instruktur yang melatih memang benar-benar memiliki kemampuan yang cakap dalam memberikan pelatihan, metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan dan materi pelatihan bermanfaat dalam meningkatkan kemampuan dan keahlian guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
2. Guna mencapai hasil yang lebih maksimal pada penyelenggaraan pelatihan guru TKK Santa Maria II Malang diperlukan evaluasi secara periodik terhadap kegiatan tersebut sehingga benar-benar mampu memberikan hasil yang memuaskan. Mengingat dalam penyelenggaraan pelatihan guru TKK Santa Maria II Malang materi pelatihan berpengaruh dominan maka diperlukan peningkatan terhadap materi pelatihan karena hal tersebut memberikan pengaruh yang tinggi terhadap kinerja guru, dengan demikian dalam penyelenggaraan pelatihan guru TKK Santa Maria II Malang diperlukan materi yang benar-benar tepat yaitu dapat meningkatkan pengembangan inovasi pembelajaran, meningkatkan komunitas belajar di sekolah yang lebih baik, dapat meningkatkan dan mengembangkan profesionalisme guru serta meningkatkan kualitas pendidikan pada TKK Santa Maria II Malang.
3. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru TKK Santa Maria II Malang yang tidak diteliti pada penelitian ini adalah faktor motivasi, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti faktor motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, T dan Tri Hastuti. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Universitas Indonesia Press. Jakarta.

Arikunto, Suharsimi. 2000. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Edisi Revisi II. Ghalia Indonesia, Jakarta.

Dessler, Gary. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Benyamin Molan. Edisi Ketujuh. Jakarta : Prehallindo.

Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama, Cetakan Kelima. Yogyakarta : BPFE.

Hardjana, 2001. Prestasi Kerja. Edisi Baru. Cetakan Kedua. Penerbit. Rineka Cipta. Jakarta.

Hasibuan, SP. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan. Cetakan Pertama. Jakarta : CV. Haji Mas Agung.

Heidjrachman dan Suad Hasan. 2004. Manajemen Personalialia. Edisi 4. Fakultas Ekonomi UGM. Yogyakarta.

Indriantoro, Nur dan Supomo. 1999. Metodologi Penelitian Bisnis, edisi Pertama Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Kerlinger. N, Fred, Elazer J. Phedazur. 2003. Kolerasi dan Analisis Regresi Ganda Diterjemahkan A Taufik. Nur Cahaya. Yogyakarta.

Mangkunegara. A.P. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Ketiga. PT. Remaja Rodakarya, Bandung.

Manullang. S. 2002. Manajemen Personalialia. Edisi Kedua. Penerbit, Balai Pustaka, Jakarta.

Martoyo, Susilo. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, BPFE. Jakarta.

Nazir. Moh. 2005. Metodologi Penelitian. Edisi Revisi. Cetakan Ketiga. Penerbit. Ghalia. Jakarta.

Nitisemito, Alex S. 2001. Manajemen Personalialia. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Jakarta : Bumi Aksara.

- Notoatmodjo. 2000. Peranan Kedisiplinan Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan.
- Panggabean, Mutiara, S. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedua. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ranupandojo, H dan Husnan, S. 2002. Manajemen Personalialia. Penerbit, BPFE. Yogyakarta.
- Rustihardjo. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Tenaga Kerja. Usaha Nasional, Surabaya.
- Siagian, Sondang, P. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketujuh. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siswanto, Bedjo. 2001. Manajemen Tenaga Kerja. Edisi Revisi. Cetakan Kedua. Balai Pustaka, Jakarta.
- Sujatmiko, Agus. 2008. Analisis Pelaksanaan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Bumi Pandaan Plastik Pasuruan. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Sumarsih, Endang. 2006. Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. PG. Kebon Agung Malang. Skripsi, FE Universitas Brawijaya Malang.
- Syarief, Sucita. 2006. Bagaimana Kita Meningkatkan Produktivitas Karyawan. Bisnis Indonesia 21 November 2006. Bisnis Indonesia, Jakarta.
- Wibowo, B. S. 2004. Produktivitas Kerja dan Profesional. Tarbawi Edisi VII Th I/ Maret 2004. Jakarta.
- Widyastuti. 2005. Pelatihan dan Pemberian Motivasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Otsuka Indonesia Lawang). Skripsi, FIA. Universitas Brawijaya Malang

LAMPIRAN 1

**KUESIONER PENELITIAN
KARAKTERISTIK RESPONDEN**

NO URUT :di isi oleh peneliti

JENIS KELAMIN :

USIA :

LAMA KERJA :

PENDIDIKAN TERAKHIR :

PETUNJUK PENGISIAN

Berikan tanda silang (X) pada jawaban yang dianggap sesuai

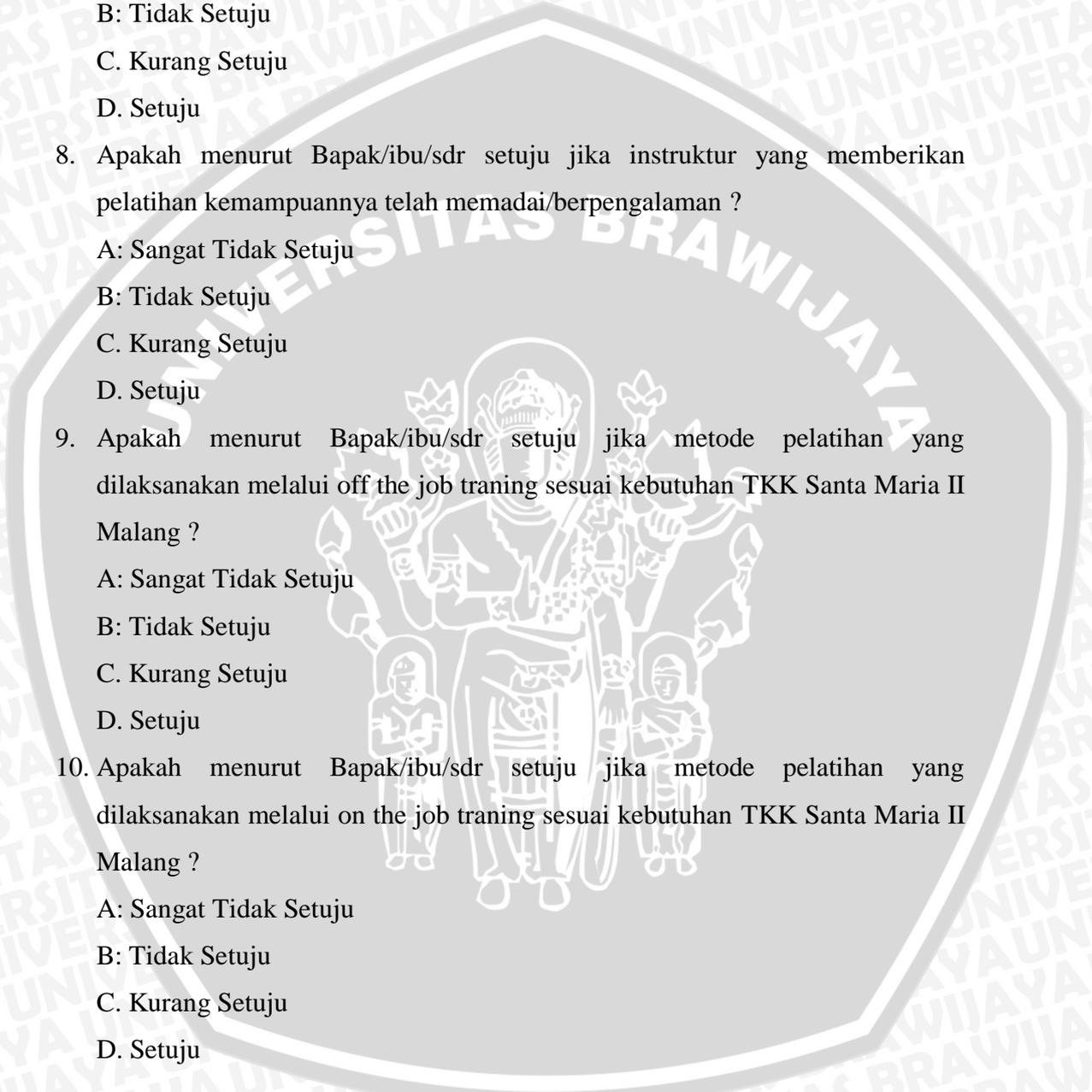
PERTANYAAN TENTANG PELATIHAN

1. Apakah Bapak/ibu/sdr setuju bahwa salah satu dari tujuan/sasaran pelatihan memberikan manfaat bagi karyawan ?
 - A: Sangat Tidak Setuju
 - B: Tidak Setuju
 - C. Kurang Setuju
 - D. Setuju
 - E. Sangat Setuju

2. Apakah Bapak/ibu/sdr setuju bahwa salah satu dari tujuan/sasaran pelatihan memberikan manfaat bagi perusahaan (TKK Santa Maria II Malang) ?
 - A: Sangat Tidak Setuju
 - B: Tidak Setuju

- C. Kurang Setuju
D. Setuju
E. Sangat Setuju
3. Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju bahwa dasar pemilihan peserta pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan TKK Santa Maria II Malang ?
- A: Sangat Tidak Setuju
B: Tidak Setuju
C. Kurang Setuju
D. Setuju
E. Sangat Setuju
4. Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju bahwa peserta pelatihan telah diseleksi oleh TKK Santa Maria II Malang ?
- A: Sangat Tidak Setuju
B: Tidak Setuju
C. Kurang Setuju
D. Setuju
E. Sangat Setuju
5. Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju jika waktu dan tempat pelatihan cukup dilaksanakan di TKK Santa Maria II Malang ?
- A: Sangat Tidak Setuju
B: Tidak Setuju
C. Kurang Setuju
D. Setuju
E. Sangat Setuju
6. Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju jika waktu dan tempat pelatihan perlu dilakukan diluar TKK Santa Maria II Malang ?
- A: Sangat Tidak Setuju
B: Tidak Setuju
C. Kurang Setuju
D. Setuju
E. Sangat Setuju



7. Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju jika instruktur yang memberikan pelatihan jumlahnya telah memadai ?
 - A: Sangat Tidak Setuju
 - B: Tidak Setuju
 - C. Kurang Setuju
 - D. Setuju
 8. Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju jika instruktur yang memberikan pelatihan kemampuannya telah memadai/berpengalaman ?
 - A: Sangat Tidak Setuju
 - B: Tidak Setuju
 - C. Kurang Setuju
 - D. Setuju
 9. Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju jika metode pelatihan yang dilaksanakan melalui off the job training sesuai kebutuhan TKK Santa Maria II Malang ?
 - A: Sangat Tidak Setuju
 - B: Tidak Setuju
 - C. Kurang Setuju
 - D. Setuju
 10. Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju jika metode pelatihan yang dilaksanakan melalui on the job training sesuai kebutuhan TKK Santa Maria II Malang ?
 - A: Sangat Tidak Setuju
 - B: Tidak Setuju
 - C. Kurang Setuju
 - D. Setuju
- 

11. Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju jika materi dalam pelatihan berbobot dan mendukung ?
- A: Sangat Tidak Setuju
 - B: Tidak Setuju
 - C. Kurang Setuju
 - D. Setuju
12. Apakah menurut Bapak/ibu/sdr setuju jika materi dalam pelatihan sesuai dengan keperluan TTK Santa Maria II Malang ?
- A: Sangat Tidak Setuju
 - B: Tidak Setuju
 - C. Kurang Setuju
 - D. Setuju

PERTANYAAN TENTANG KINERJA

1. Apakah Bapak/ibu/sdr setuju dengan adanya pelatihan kualitas pekerjaan yaitu hasil pekerjaan lebih meningkat ?
- A: Sangat Tidak Setuju
 - B: Tidak Setuju
 - C. Kurang Setuju
 - D. Setuju
 - E. Sangat Setuju
2. Apakah Bapak/ibu/sdr setuju dengan adanya pelatihan kualitas pekerjaan yaitu mutu pekerjaan lebih baik ?
- A: Sangat Tidak Setuju
 - B: Tidak Setuju
 - C. Kurang Setuju
 - D. Setuju
 - E. Sangat Setuju

2. Apakah Bapak/ibu/sdr setuju dengan adanya pelatihan kuantitas pekerjaan yaitu waktu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat ?
 - A: Sangat Tidak Setuju
 - B: Tidak Setuju
 - C. Kurang Setuju
 - D. Setuju
 - E. Sangat Setuju
3. Apakah Bapak/ibu/sdr setuju dengan adanya pelatihan kuantitas pekerjaan yaitu jumlah pekerjaan yang terselesaikan lebih banyak ?
 - A: Sangat Tidak Setuju
 - B: Tidak Setuju
 - C. Kurang Setuju
 - D. Setuju
 - E. Sangat Setuju
4. Apakah Bapak/ibu/sdr setuju dengan adanya pelatihan dapat memberikan perubahan karier dalam pekerjaan ?
 - A: Sangat Tidak Setuju
 - B: Tidak Setuju
 - C. Kurang Setuju
 - D. Setuju
 - E. Sangat Setuju
5. Apakah Bapak/ibu/sdr setuju dengan adanya pelatihan karier dalam pekerjaan dapat dikembangkan ?
 - A: Sangat Tidak Setuju
 - B: Tidak Setuju
 - C. Kurang Setuju
 - D. Setuju
 - E. Sangat Setuju

Atas perhatian, kerjasama dan jawabannya

Di ucapkan : Terimakasih

DESKRIPSI JAWABAN RESPONDEN



LAMPIRAN 3

FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	20.0	20.0	20.0
	4.00	11	31.4	31.4	51.4
	5.00	17	48.6	48.6	100.0
Total		35	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	8.6	8.6	8.6
	4.00	15	42.9	42.9	51.4
	5.00	17	48.6	48.6	100.0
Total		35	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	11.4	11.4	11.4
	4.00	10	28.6	28.6	40.0
	5.00	21	60.0	60.0	100.0
Total		35	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	20.0	20.0	20.0
	4.00	14	40.0	40.0	60.0
	5.00	14	40.0	40.0	100.0
Total		35	100.0	100.0	



X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	20.0	20.0	20.0
	4.00	17	48.6	48.6	68.6
	5.00	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	17.1	17.1	17.1
	4.00	16	45.7	45.7	62.9
	5.00	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	20.0	20.0	20.0
	4.00	12	34.3	34.3	54.3
	5.00	16	45.7	45.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	20.0	20.0	20.0
	4.00	17	48.6	48.6	68.6
	5.00	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	17.1	17.1	17.1
	4.00	17	48.6	48.6	65.7
	5.00	12	34.3	34.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



X5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	8.6	8.6	8.6
	4.00	16	45.7	45.7	54.3
	5.00	16	45.7	45.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X6.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	11.4	11.4	11.4
	4.00	7	20.0	20.0	31.4
	5.00	24	68.6	68.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

X6.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	20.0	20.0	20.0
	4.00	11	31.4	31.4	51.4
	5.00	17	48.6	48.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	20.0	20.0	20.0
	4.00	10	28.6	28.6	48.6
	5.00	18	51.4	51.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	8.6	8.6	8.6
	4.00	15	42.9	42.9	51.4
	5.00	17	48.6	48.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



Y2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	11.4	11.4	11.4
	4.00	8	22.9	22.9	34.3
	5.00	23	65.7	65.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Y2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	20.0	20.0	20.0
	4.00	14	40.0	40.0	60.0
	5.00	14	40.0	40.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Y3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	20.0	20.0	20.0
	4.00	17	48.6	48.6	68.6
	5.00	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Y3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	20.0	20.0	20.0
	4.00	15	42.9	42.9	62.9
	5.00	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

LAMPIRAN 4

PENGUJIAN INSTRUMEN

A. Uji Validitas

Correlations

		X1.1	X1.2	Y
X1.1	Pearson Correlation	1.000	.458**	.658
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35
X1.2	Pearson Correlation	.458**	1.000	.622
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35
Y	Pearson Correlation	.658	.622	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X2.1	X2.2	Y
X2.1	Pearson Correlation	1.000	.309	.548
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35
X2.2	Pearson Correlation	.309	1.000	.635
	Sig. (2-tailed)	.071	.	.000
	N	35	35	35
Y	Pearson Correlation	.548	.635	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35



Correlations

		X3.1	X3.2	Y
X3.1	Pearson Correlation	1.000	.865**	.685
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35
X3.2	Pearson Correlation	.865**	1.000	.621
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35
Y	Pearson Correlation	.685	.621	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X4.1	X4.2	Y
X4.1	Pearson Correlation	1.000	.156	.547
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35
X4.2	Pearson Correlation	.156	1.000	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35
Y	Pearson Correlation	.547	.656**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X5.1	X5.2	Y
X5.1	Pearson Correlation	1.000	-.208	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35
X5.2	Pearson Correlation	-.208	1.000	.557
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35
Y	Pearson Correlation	.628**	.557	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Correlations

		X6.1	X6.2	Y
X6.1	Pearson Correlation	1.000	.069	.875
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35
X6.2	Pearson Correlation	.069	1.000	.735
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35
Y	Pearson Correlation	.875	.735	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35

B. Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

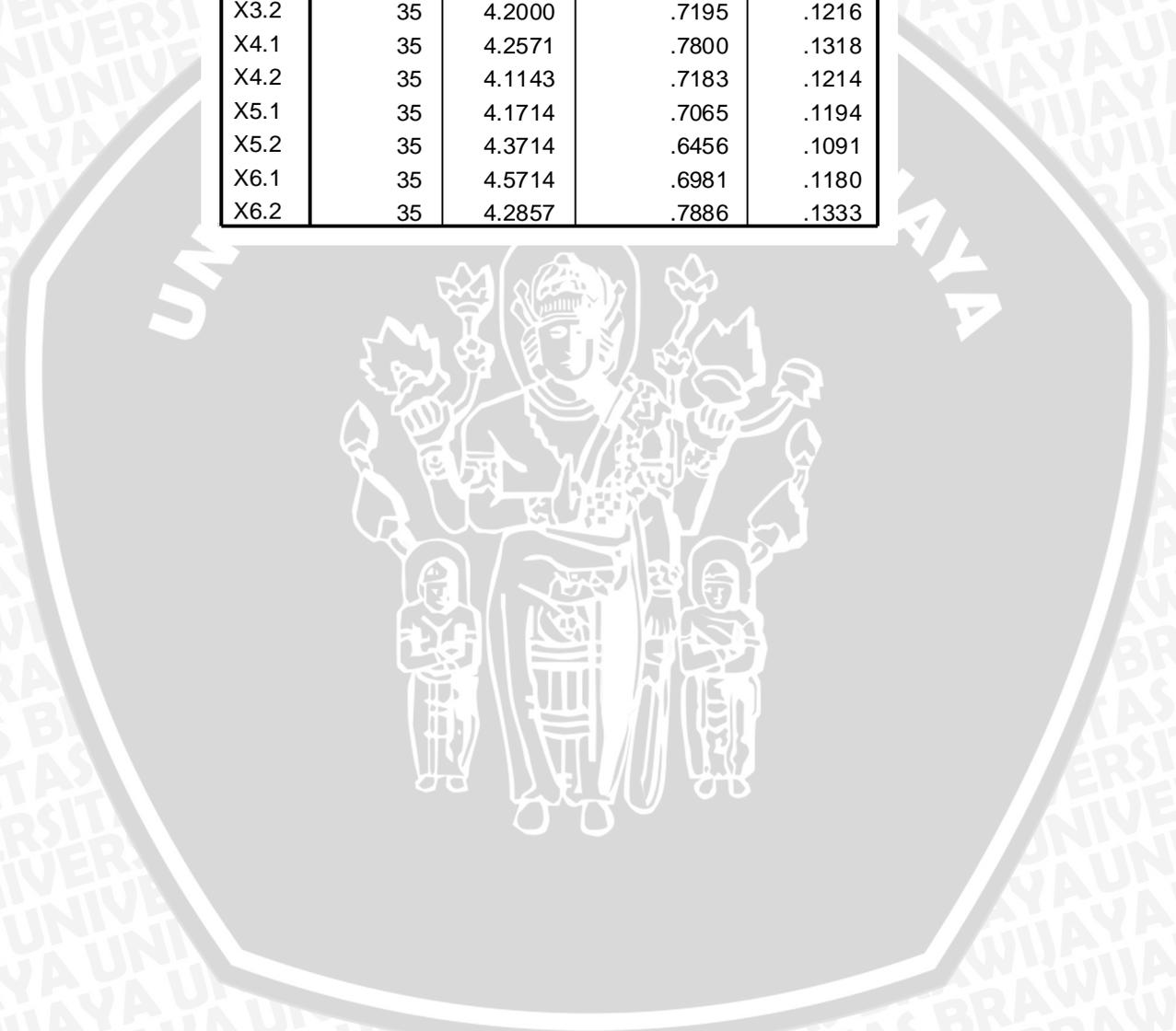
	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
X1.1	35	100.0%	0	.0%	35	100.0%
X1.2	35	100.0%	0	.0%	35	100.0%
X2.1	35	100.0%	0	.0%	35	100.0%
X2.2	35	100.0%	0	.0%	35	100.0%
X3.1	35	100.0%	0	.0%	35	100.0%
X3.2	35	100.0%	0	.0%	35	100.0%
X4.1	35	100.0%	0	.0%	35	100.0%
X4.2	35	100.0%	0	.0%	35	100.0%
X5.1	35	100.0%	0	.0%	35	100.0%
X5.2	35	100.0%	0	.0%	35	100.0%
X6.1	35	100.0%	0	.0%	35	100.0%
X6.2	35	100.0%	0	.0%	35	100.0%

a. Limited to first 100 cases.



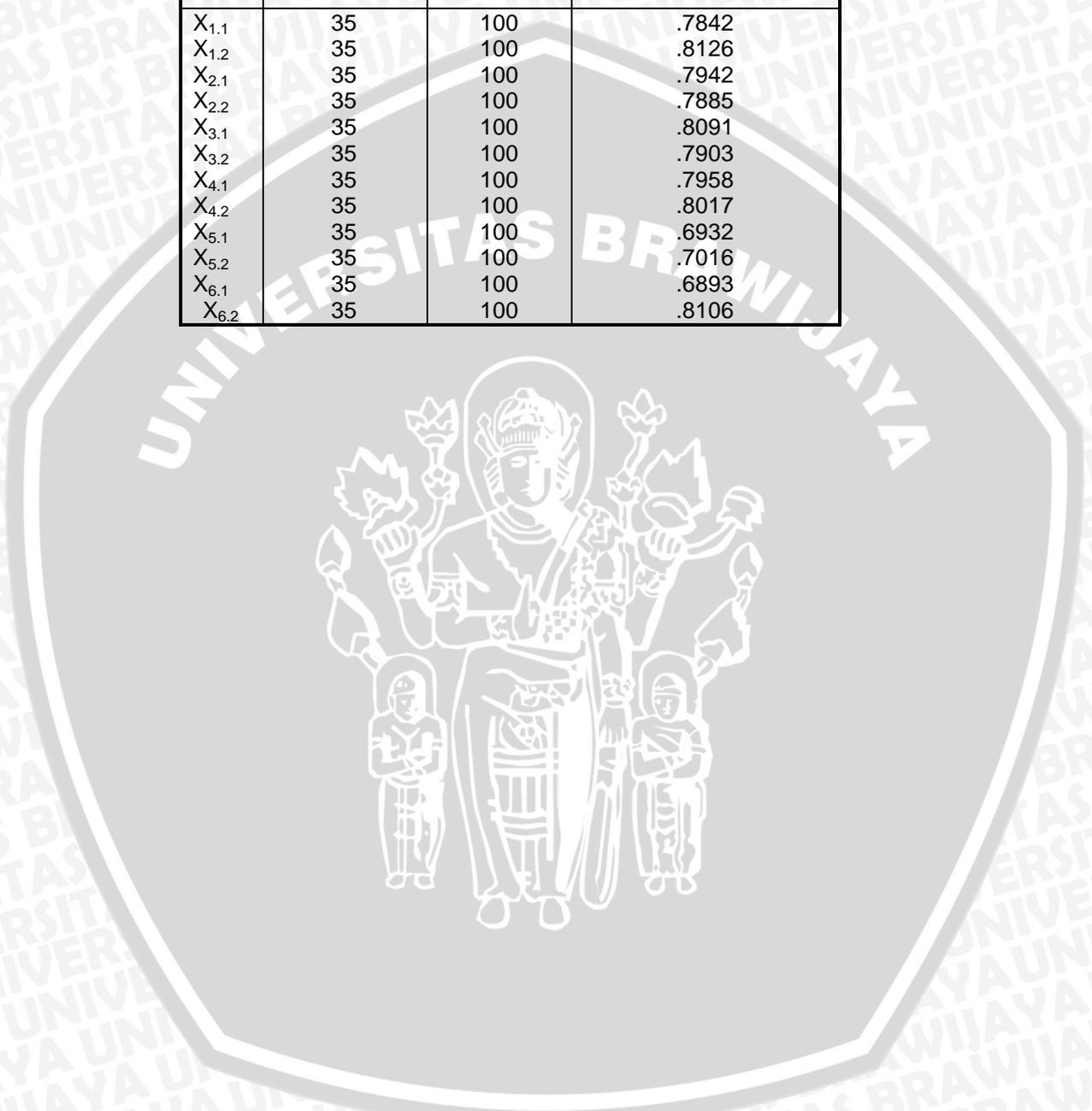
One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X1.1	35	4.2857	.7886	.1333
X1.2	35	4.4000	.6508	.1100
X2.1	35	4.4857	.7017	.1186
X2.2	35	4.2000	.7593	.1283
X3.1	35	4.1143	.7183	.1214
X3.2	35	4.2000	.7195	.1216
X4.1	35	4.2571	.7800	.1318
X4.2	35	4.1143	.7183	.1214
X5.1	35	4.1714	.7065	.1194
X5.2	35	4.3714	.6456	.1091
X6.1	35	4.5714	.6981	.1180
X6.2	35	4.2857	.7886	.1333



Reliability Statistics

Var	N of Items	Valid Percent	Cronbach's Alpha
X _{1.1}	35	100	.7842
X _{1.2}	35	100	.8126
X _{2.1}	35	100	.7942
X _{2.2}	35	100	.7885
X _{3.1}	35	100	.8091
X _{3.2}	35	100	.7903
X _{4.1}	35	100	.7958
X _{4.2}	35	100	.8017
X _{5.1}	35	100	.6932
X _{5.2}	35	100	.7016
X _{6.1}	35	100	.6893
X _{6.2}	35	100	.8106



LAMPIRAN 5

ANALISIS REGRESI

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X6, X3, X2, X1, X4, X5 ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740 ^a	.514	.151	.7412

- a. Predictors: (Constant), X6, X3, X2, X1, X4, X5

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.501	6	.417	32.759	.101 ^a
	Residual	15.384	28	.549		
	Total	17.886	34			

- a. Predictors: (Constant), X6, X3, X2, X1, X4, X5
b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.867	1.125		3.438	.002
	X1	.486	.352	.528	1.382	.002
	X2	.220	.276	.197	.797	.002
	X3	.216	.197	.209	1.094	.003
	X4	.262	.399	.274	.656	.001
	X5	.154	.442	.153	.349	.003
	X6	.543	.368	.627	1.691	.002

a. Dependent Variable: Y

