

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP  
MOTIVASI KERJA DAN KINERJA PEGAWAI**

**(STUDI PADA PEGAWAI BALAI BESAR PELATIHAN PERTANIAN  
(BBPP) KETINDAN- LAWANG)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya**

**RANGGA PUGER RAHARJO**

**NIM. 105030200111004**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINITRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG**

**2014**

## Motto

*Selama masih hidup terus berusaha, Jangan takut dan jangan pantang menyerah melakukan sesuatu yang baru, Beranilah menghadapi kegagalan, Karena kegagalan merupakan guru kehidupan, Dan yakinlah bahwa kegagalan yang kau alami nanti bukan akhir dari hidupmu, Melainkan sumber keberhasilan yang akan kau capai dimasa yang akan datang.*

*Kecerdasan tidak selalu membawa keberuntungan begitu juga dengan kebodohan tidak selalu berarti kemiskinan.*

*Man Jadda Wajada*

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

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

Malang, 26 Juni 2014



Nama ; Rangga Puger Raharjo

NIM : 105030200111004

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja  
 Pegawai ( Pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP)  
 Ketindan-Lawang )

Disusun oleh : Rangga Puger Raharjo

NIM : 105030200111004

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 26 Juni 2014

### Komisi Pembimbing

Ketua



Dr. Djamhur Hamid, DIP, BUS, M. Si  
 NIP. 19481110 198010 1 001

Anggota



Arik Prasetya S. Sos, M. Si, Ph. D  
 NIP. 19760209 200604 1 001

## TANDA PENGESAHAN

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

Hari/Tanggal : Senin, 7 Juli 2014

Jam : 09.00– 10.30 WIB

Skripsi atas nama : Rangga Puger Raharjo

NIM : 105030200111004

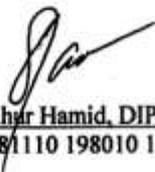
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul : Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai  
(Studi Pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP)  
Ketindan-Lawang)

**Dan Dinyatakan Lulus**

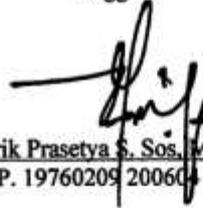
### Majelis Penguji

Ketua



Dr. Djamhar Hamid, DIP. BUS, M.Si  
NIP. 19481110 198010 1 001

Anggota



Arik Prasetya, S. Sos, M.Si, Ph.D  
NIP. 19760209 200604 1 001

Anggota



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

Anggota



Gunawan Eko N, S.Sos, M.Si  
NIP. 19720412 200604 1 001

## RINGKASAN

Rangga Puger Raharjo, 2014, **Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang)**, Dr. Djamhur Hamid. DIP, BUS, M. Si dan Arik Prasetya S. Sos, M. Si, Ph. D. 161 Hal. + xvi.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh metode pelatihan ( $X_1$ ), materi pelatihan ( $X_2$ ) dan instruktur pelatihan ( $X_3$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) dan kinerja pegawai ( $Y_2$ ) secara parsial. Jenis Penelitian yang digunakan yaitu penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 114 pegawai struktural Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang. Jumlah sampel sebanyak 64 tergolong Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang pernah mengikuti pelatihan, menggunakan teknik pengambilan secara *purposive sampling*.

Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial yang menjelaskan analisis jalur (*analysis path*). Berdasarkan dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja besarnya koefisien path sebesar 0,232 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,021 ( $0,021 < 0,05$ ). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel materi pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja besarnya koefisien path sebesar 0,473 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel instruktur pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja besarnya koefisien path sebesar 0,258 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,013 ( $0,013 < 0,05$ ). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai besarnya koefisien path sebesar 0,173 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,030 ( $0,030 < 0,05$ ). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel materi pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai besarnya koefisien path sebesar 0,351 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel instruktur pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai besarnya koefisien path sebesar 0,227 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,006 ( $0,006 < 0,05$ ). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai besarnya koefisien path sebesar 0,273 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,007 ( $0,007 < 0,05$ ). Diharapkan pihak instansi dapat mampu memberikan materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan sehingga pengetahuan peserta pelatihan semakin bertambah dan instansi diharap mampu memotivasi pegawainya dengan baik sehingga pegawai terdorong untuk bekerja secara produktif, karena variabel

materi pelatihan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan dominan terhadap kinerja pegawai.

**Kata kunci: Pelatihan, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai**



## SUMMARY

Rangga Puger Raharjo, 2014. *The Influence of Training on Work Motivation and Employee Performance (Study of Employee Agriculture Training House of Ketindan-Lawang)*, Dr. Djamhur Hamid, DIP, BUS, M.Si and Arik Prasetya S.Sos, M.Si, Ph.D, 161 pages + xvi.

Research aims to describe and analyze the influence of training method ( $X_1$ ), training material ( $X_2$ ), and training instructor ( $X_3$ ) on work motivation ( $Y_1$ ) and employee performance ( $Y_2$ ) in partial way. Type of research is explanatory research with quantitative approach. Population of research is 114 structural employees of Agriculture Training House of Ketindan-Lawang. The sample is 64 employees classified as Civil Servant who have ever participated join trainings. Sampling technique is purposive sampling.

Analysis techniques are descriptive statistic analysis and inferential statistic analysis. Result of calculation indicates that partially, training method is positively and significantly influencing work motivation it is proved by coefficient path of 0.232 with  $t$ -probability value of 0.021 ( $0.021 < 0.05$ ). Training material is positively and significantly influencing work motivation. It is validated by coefficient path of 0.473 with  $t$ -probability value of 0.000 ( $0.000 < 0.05$ ). Training instructor is positively and significantly influencing work motivation. It is verified by coefficient path of 0.258 with  $t$ -probability value of 0.013 ( $0.013 < 0.05$ ). Training method is positively and significantly influencing employee performance. It is proved by coefficient path of 0.173 with  $t$ -probability value of 0.030 ( $0.030 < 0.05$ ). Training material is positively and significantly influencing employee performance. It is validated by coefficient path of 0.351 with  $t$ -probability value of 0.000 ( $0.000 < 0.05$ ). Training instructor is positively and significantly influencing employee performance. It is verified by coefficient path of 0.227 with  $t$ -probability value of 0.006 ( $0.006 < 0.05$ ). Result of calculation also asserts that partially, work motivation is positively and significantly influencing employee performance. It is proved by coefficient path of 0.273 with  $t$ -probability value of 0.007 ( $0.007 < 0.05$ ). The institution, represented by Agriculture Training House of Ketindan-Lawang, shall deliver training material which meets the need of the training participant such that it increases the knowledge of the training participant. The institution can also motivate the employee to work in productive way because training material and work motivation are significantly and dominantly influencing employee performance.

**Keywords:** Training, Work Motivation, Employee Performance

## KATA PENGANTAR

**Assalamualaikum Wr.Wb**

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, ridho dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai” (Studi Pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang).**

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

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. Djamhur Hamid. DIP, BUS, M. Si dan Arik Prasetya S. Sos, M. Si, Ph. D selaku Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan selama proses penyusunan dan demi kesempurnaan skripsi ini dengan penuh sabar dan pengertian dengan nasehat-nasehatnya.

4. Ibu Dra Astutiningsih selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian & Rumah Tangga dan Ibu Yeni Artha Margi Mulya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian skripsi di Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang.
5. Seluruh pegawai pada bagian struktural Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang yang telah banyak membantu penulis selama melakukan penelitian.
6. Bapak, ibu, kakakku dan adikku tercinta yang selalu tulus dan sabar memberikan semangat, dorongan, kasih sayang dan doa yang bermanfaat bagi penulis
7. Teman-temanku Immas, Elinda, 5Km (Denny, Iwan, Franklin, Jabro, Bagus, Andra, Dyasc, Oky, Rendy) dan semua pihak yang telah membantu terselesainya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.

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

Malang, 7 Juli 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
<b>MOTTO .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>v</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Kontribusi Penelitian.....	10
E. Sistematika Pembahasan.....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Terdahulu .....	13
B. Pelatihan .....	21
1. Pengertian Pelatihan .....	21
2. Fungsi Pelatihan .....	22
3. Tujuan Pelatihan.....	23
4. Efektivitas Program Pelatihan.....	25
5. Manfaat Pelatihan.....	26
6. Metode Pelatihan.....	28
7. Materi Pelatihan .....	31
8. Instruktur Pelatihan .....	32
9. Proses Pelatihan.....	33
10. Kendala-Kendala Pelaksanaan Pelatihan .....	34
C. Motivasi.....	35
1. Pengertian Motivasi Kerja.....	35
2. Teori Motivasi Kerja .....	36
3. Elemen Penggerak Motivasi.....	38
4. Bentuk Motivasi .....	39
5. Prespektif Proses Dalam Motivasi .....	41
6. Memberdayakan Orang-Orang Untuk Memenuhi Kebutuhan Tingkat Tinggi.....	41



7. Teknik Pengukuran Motivasi Kerja .....	42
D. Kinerja .....	44
1. Pengertian Kinerja .....	44
2. Pengukuran kinerja .....	45
3. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja .....	48
4. Pengertian Penilaian Kinerja .....	49
5. Faktor Pencapaian Kinerja .....	49
E. Hubungan Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja .....	51
F. Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai .....	52
G. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	53
H. Model Konsep dan Hipotesis .....	54
1. Model Konsep .....	54
2. Model Hipotesis .....	55

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	57
B. Lokasi Penelitian .....	58
C. Populasi dan Sampel .....	59
1. Populasi .....	59
2. Sampel .....	59
D. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran .....	60
1. Konsep .....	60
2. Variabel .....	61
3. Devinisi Operasional .....	62
4. Skala Pengukuran .....	67
E. Teknik Pengumpulan Data .....	68
1. Sumber Data .....	68
2. Metode Pengumpulan Data .....	69
F. Uji Instrumen .....	69
1. Uji Validitas .....	70
2. Uji Reliabilitas .....	72
G. Teknik Analisis Data .....	73
1. Analisis Statistik Deskriptif .....	73
2. Analisis Statistik Inferensial .....	74
3. Analisis Jalur .....	74

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Instansi .....	77
1. Sejarah .....	77
2. Visi, Misi, Motto, Janji Layanan, dan Obsesi Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) .....	81
3. Dasar Hukum .....	82
4. Tujuan .....	82
5. Tugas Pokok BBPP .....	82
6. Fungsi .....	83

7. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP).....	84
8. Jumlah dan Pendidikan Terakhir, Waktu Kerja, dan Kualitas Kerja Pegawai Pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan, Kabupaten Malang.....	91
B. Gambaran Umum Responden.....	93
1. Usia Responden .....	93
2. Jenis Kelamin Responden .....	93
3. Pendidikan Responden.....	94
4. Masa Kerja Responden .....	95
C. Analisis Data .....	95
1. Analisis Statistik Deskriptif .....	95
2. Analisis Statistik Inferensial .....	114
D. Pembahasan.....	121
 <b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	128
B. Saran.....	130
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>132</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>134</b>

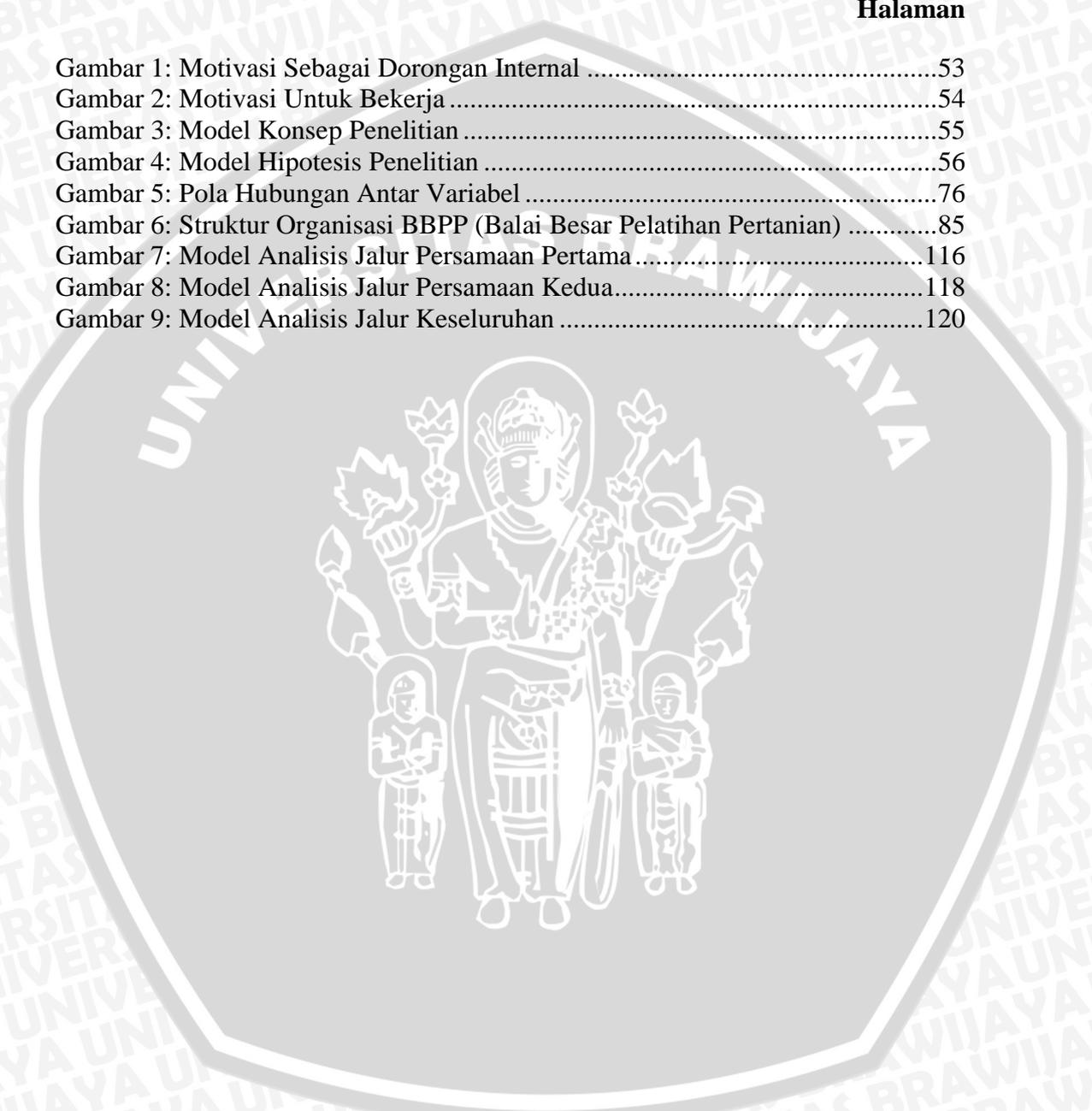


## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1: Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 2: Ikhtisar perpaduan antara motivasi, kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan .....	43
Tabel 3: Sifat Atribusi dalam Analisis Kinerja.....	51
Tabel 4: Sampel yang diambil berdasarkan bagian yang ada di Jabatan Struktural.....	60
Tabel 5: Definisi Operasional Konsep, Variabel, Indikator dan Item Penelitian...66	66
Tabel 6: Skala Likert.....	68
Tabel 7: Uji Validitas Variabel .....	71
Tabel 8 : Uji Reliabilitas .....	72
Tabel 9 : Data Jumlah dan Pendidikan Terakhir Pegawai BBPP, Ketindan.....	91
Tabel 10: Hari dan Jam Kerja Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP).92	92
Tabel 11 : Distribusi Usia Responden.....	93
Tabel 12 : Distribusi Jenis Kelamin Responden .....	93
Tabel 13 : Distribusi Pendidikan Responden .....	94
Tabel 14 : Distribusi Masa Kerja Responden .....	95
Tabel 15 : Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden.....	96
Tabel 16 : Distribusi Frekuensi Item Variabel Metode Pelatihan (X1) .....	96
Tabel 17 : Distribusi Frekuensi Item Variabel Materi Pelatihan (X2).....	100
Tabel 18 : Distribusi Frekuensi Item Variabel Instruktur Pelatihan (X3).....	102
Tabel 19 : Distribusi Frekuensi Item Variabel Motivasi Kerja Pegawai (Y1).....	105
Tabel 20 : Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Pegawai (Y2).....	109
Tabel 21 : Hasil Analisis Jalur Model Pertama (X1,X2,X3 terhadap Y1).....	114
Tabel 22 : Hasil Analisis Jalur Model Kedua (X1,X2,X3,Y1 terhadap Y2) .....	116
Tabel 23 : Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total dari Analisis Jalur.....	120

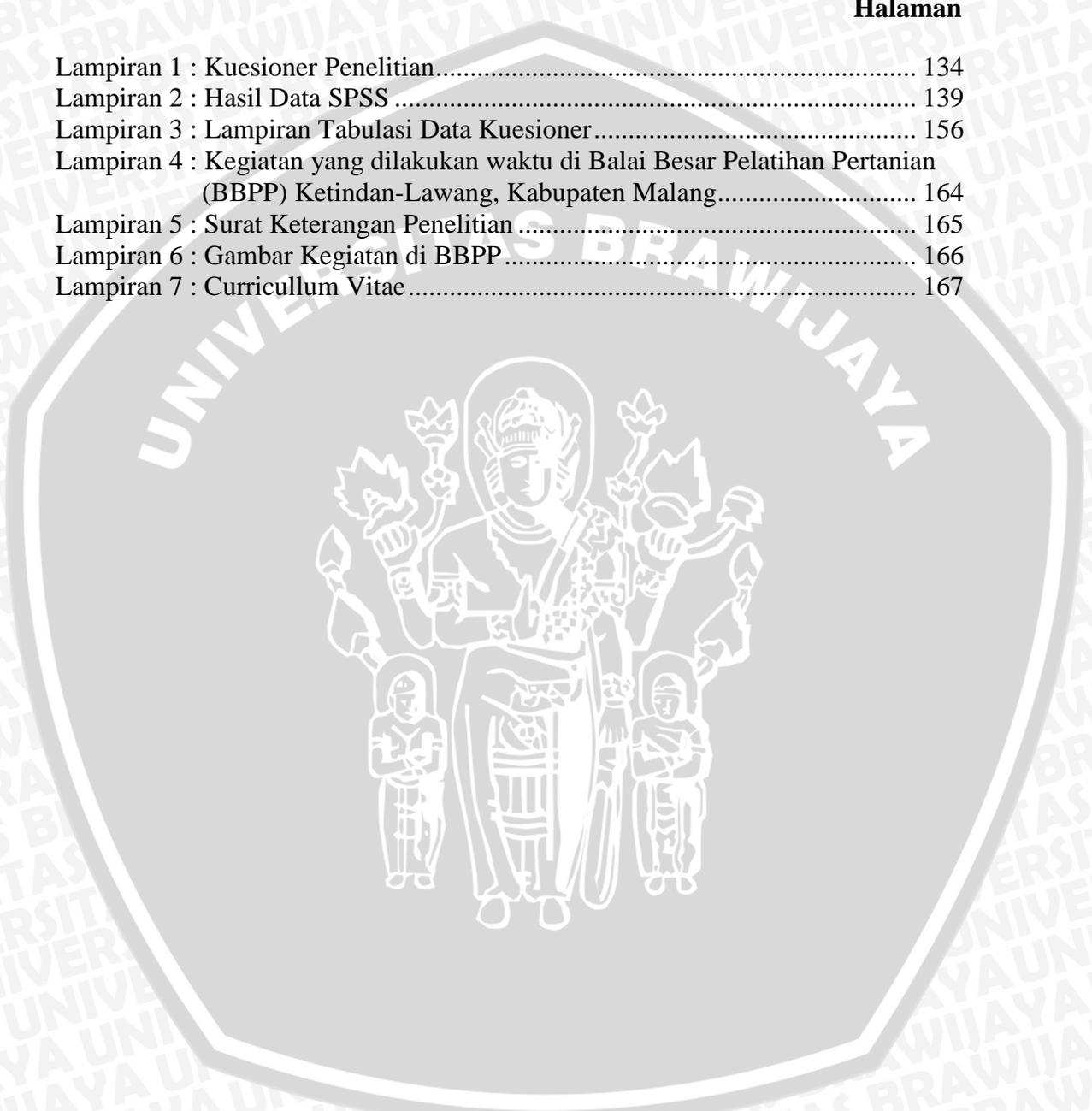
**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
Gambar 1: Motivasi Sebagai Dorongan Internal .....	53
Gambar 2: Motivasi Untuk Bekerja .....	54
Gambar 3: Model Konsep Penelitian .....	55
Gambar 4: Model Hipotesis Penelitian .....	56
Gambar 5: Pola Hubungan Antar Variabel .....	76
Gambar 6: Struktur Organisasi BBPP (Balai Besar Pelatihan Pertanian) .....	85
Gambar 7: Model Analisis Jalur Persamaan Pertama .....	116
Gambar 8: Model Analisis Jalur Persamaan Kedua .....	118
Gambar 9: Model Analisis Jalur Keseluruhan .....	120



DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian.....	134
Lampiran 2 : Hasil Data SPSS .....	139
Lampiran 3 : Lampiran Tabulasi Data Kuesioner.....	156
Lampiran 4 : Kegiatan yang dilakukan waktu di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang, Kabupaten Malang.....	164
Lampiran 5 : Surat Keterangan Penelitian .....	165
Lampiran 6 : Gambar Kegiatan di BBPP .....	166
Lampiran 7 : Curricullum Vitae .....	167



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Instansi ataupun organisasi mengakui bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting yang harus dimiliki, karena sumber daya manusia mempunyai kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang selalu berkembang sesuai dengan perkembangan zaman dan perubahan teknologi yang cepat dan terus menerus, serta memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dalam memecahkan permasalahan baik itu masalah internal instansi ataupun masalah eksternal instansi, maka sumber daya manusia sangat berpengaruh dalam menentukan keberhasilan dari tujuan yang ingin dicapai.

Harapan yang ingin diperoleh pada kemampuan pegawai yaitu adanya perkembangan hasil (*output*) yang diberikan oleh pegawainya, apabila hasil kinerja pegawai yang diberikan meningkat lebih besar dari pada ukuran produktifitas kerja yang ditetapkan oleh instansi maka misi dan visinya dapat terlaksana dengan baik. Upaya yang harus dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah meningkatkan kemampuan, keterampilan dan kinerjanya dengan cara memberikan pelatihan kepada pegawai. Metode pelatihan sangat cocok dilakukan apabila sedang membutuhkan tenaga kerja yang mampu melakukan pekerjaan yang berbeda dan lebih berat dengan waktu yang singkat, seperti yang diungkapkan oleh para ahli:

Mondy (2008:210), “bahwa pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Pelatihan memberi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini”.

Pemberian pelatihan dianggap sebagai instrumen yang sangat penting dalam membentuk karakter pegawai, karena mayoritas pegawai yang telah mengikuti pelatihan akan mengalami perubahan pada sifat dan mentalnya dalam menerima amanat untuk melakukan pekerjaan yang lebih sulit dan tingkat kepentingan lebih tinggi. Pelatihan memiliki beberapa keunggulan seperti (1) tidak membutuhkan waktu yang lama untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja pegawai; (2) tidak membutuhkan biaya yang banyak; (3) memiliki banyak metode yang mampu disesuaikan dengan kebutuhan peserta. Tetapi dalam pemberian pelatihan kepada pegawai agar berjalan secara efektif hal yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian pemberian pelatihan dengan kemampuan pegawai secara individu, karena setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda dalam menerima pelatihan, maka peran pimpinan dalam memberikan pelatihan kepada pegawai harus memiliki banyak pertimbangan seperti dalam memilih metode yang tepat, sehingga pegawai mampu menerima pengetahuan dan keterampilan setelah mengikuti pelatihan. Hal yang harus dilakukan pimpinan sebelum memberikan pelatihan dan setelah mengikuti pelatihan adalah melakukan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja pegawai bertujuan untuk melihat kekurangan apa saja pada kinerja pegawai sehingga pimpinan mampu memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan kerja pegawai dan pimpinan mampu melihat sejauh mana pegawai mampu menerima pengetahuan dari pelatihan atau untuk mengukur sejauh mana



hasil kerja yang diberikan setelah mengikuti pelatihan seperti yang diungkapkan para ahli:

Randal dalam Sinambela (2012:213), “mengatakan bahwa secara umum, pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para pegawai tentang kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi-kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sasaran pelatihan bagi pegawai adalah menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya ke dalam aktivitas sehari-hari. Satu organisasi dengan organisasi lainnya sekalipun bergerak dalam bidang yang sama akan tetapi kebutuhan pelatihannya pasti akan berbeda. Bahkan bila berada dalam satu industri yang samapun, dua perusahaan yang bergerak dengan strategi bisnis yang berbeda akan menggunakan sistem pelatihan yang sangat berbeda”.

Dewasa ini, telah diakui bahwa agar dapat memperoleh keunggulan bersaing, pelatihan harus memberikan lebih dari sekedar pengembangan keterampilan dasar. Artinya, agar dapat menggunakan pelatihan untuk mencapai keunggulan bersaing, instansi harus memandang pelatihan secara luas sebagai cara menciptakan model intelektual. Model intelektual meliputi berbagai keterampilan dasar yaitu berbagai keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang, keterampilan-keterampilan yang canggih seperti cara menggunakan teknologi untuk berbagai informasi dengan para

pegawai yang lain, pemahaman tentang pelanggan atau sistem manufaktur dan kreativitas untuk memotivasi diri.

Kemudian manfaat dari pelatihan, seperti yang diungkapkan oleh:

Hamalik (2007:71), “bahwa pelatihan memberi manfaat yang amat besar karena suatu pelatihan tidak saja memberi pengalaman baru dan memantapkan hasil belajar dan keterampilan para peserta, tetapi juga berfungsi mengembangkan kemampuan berfikir guna memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam rangka memperlancar transfer belajar”.

Pelatihan mempunyai hubungan yang erat terhadap motivasi. Pemberian pelatihan mempengaruhi motivasi pegawai, karena setelah mengikuti pelatihan pegawai mempunyai keterampilan (*skill*) dan terampil dalam mengerjakan tugas yang diberikan instansi dengan bobot tugas yang lebih berat, sehingga sikap pegawai lebih baik dalam menerima tugas dan bersemangat dalam mengerjakan tugas. Motivasi diibaratkan sebagai bahan bakar minyak (BBM), apabila mobil / motor diisi dengan bahan bakar yang murni pasti kinerja mesin mobil / motor akan berjalan dengan cepat, baik dan mesinnya tidak akan rusak, itupun juga terjadi pada kinerja pegawai, apabila pimpinan mampu memberi motivasi yang baik kepada pegawai maka pegawai akan terdorong untuk mengerjakan tugas yang diberikan secara baik, profesional serta pegawai tidak akan pernah mengeluh dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Seperti yang diungkapkan oleh para ahli

Hariandja (2002:321) “motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah. Faktor-faktor itu sering kali disebut dengan motivasi, sebagai tujuan yang diinginkan yang mendorong orang berperilaku tertentu, sehingga motivasi sering pula diartikan dengan keinginan, tujuan, kebutuhan, atau dorongan dan sering dipakai secara bergantian untuk menjelaskan motivasi seseorang”.

Menurut Martoyo (2007:181), “motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan”. Dengan kata lain dorongan terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Motivasi dianggap sebagai energi dalam mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas motivasi dapat diartikan sebagai :

1) motivasi kerja merupakan bagian yang paling penting dalam sebuah instansi maupun organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, 2) motivasi kerja mengandung dua tujuan utama dalam diri individu yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi dan 3) motivasi kerja yang diberikan kepada seseorang hanya efektif manakalah di dalam diri seseorang itu memiliki kepercayaan atau keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi.

Dalam rangka untuk memotivasi bawahan dalam suatu organisasi, sangat ditentukan oleh kepiawaian seorang pimpinan / kepala instansi untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi sebagai daya pendorong atau penguat (*reinforcement*) sehingga individu tergerak untuk bekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor tersebut bisa muncul dari faktor dalam diri pegawainya maupun yang ditimbulkan dari faktor eksternalnya seperti lingkungan kerja dan rekan kerja. Apabila pimpinan mampu melihat faktor-faktor tersebut maka pimpinan mampu mempengaruhi motivasi pegawainya sehingga pegawainya akan terdorong dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya.

Peningkatan kualitas dan kuantitas kerja merupakan wujud dari perubahan kinerja yang baik. Kinerja merupakan hasil kerja dari pegawai, yang di hasilkan dari penyelesaian tugas yang telah diberikan oleh instansi maupun organisasi.

Seperti yang dikemukakan Hariandja (2002;195) berpendapat, “ bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”. Jika disimak berdasarkan etimologinya, kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa masukan (*entries*): (1) memasukan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; (3) menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan; (4) menggambarkannya dengan suara atau alat musik; (5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab; (6) melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan; (7) memainkan musik; (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (Haynes dalam Sinambela, 2012:4-5).

Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan, Lawang dijadikan lokasi penelitian ini, alasan pemilihan tempat di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan yaitu karena Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) di sini berpengalaman dalam membina sumber daya manusianya melalui program pelatihan, sehingga pegawai mampu meningkatkan keterampilan dan menerima pengetahuan baru serta lebih terdorong atau termotivasi dalam bekerja. Proses pelatihan yang dilakukan pada Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) dilakukan secara berkesinambungan dan berbeda-beda sesuai dengan kemampuan pegawai dan tuntutan tugas yang diberikan serta menggunakan berbagai metode pelatihan yang sesuai untuk diterapkan ke pegawainya karena metode pelatihan yang di gunakan mampu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai. Dari penelitian yang akan dilakukan, harapan peneliti yaitu mengerti tentang apa itu pelatihan, serta penerapan proses pelatihan yang dilakukan Balai Besar Pelatihan

Pertanian (BBPP) ketindan kepada pegawainya, sehingga pegawai lebih termotivasi dalam mengerjakan tugas. Maka judul yang diambil dalam penelitian ini adalah *Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang)*.



## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana gambaran pelaksanaan pelatihan (X), motivasi kerja ( $Y_1$ ) dan kinerja pegawai ( $Y_2$ ) pada Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Malang?
- 2) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel metode pelatihan ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja pegawai ( $Y_1$ )?
- 3) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel materi pelatihan ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja pegawai ( $Y_1$ )?
- 4) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel instruktur pelatihan ( $X_3$ ) terhadap motivasi kerja pegawai ( $Y_1$ )?
- 5) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel metode pelatihan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ )?
- 6) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel materi pelatihan ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ )?
- 7) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel instruktur pelatihan ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ )?
- 8) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ )?

### C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis tentang gambaran pelaksanaan pelatihan (X), motivasi kerja ( $Y_1$ ) dan kinerja pegawai ( $Y_2$ ) pada Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Malang.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh yang signifikan antara variabel metode pelatihan ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja pegawai ( $Y_1$ ).
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh yang signifikan antara variabel materi pelatihan ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja pegawai ( $Y_1$ ).
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh yang signifikan antara variabel instruktur pelatihan ( $X_3$ ) terhadap motivasi kerja pegawai ( $Y_1$ ).
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh yang signifikan antara variabel metode pelatihan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ).
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh yang signifikan antara variabel materi pelatihan ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ).
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh yang signifikan antara variabel instruktur pelatihan ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ).
8. Mengetahui dan menganalisis pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ).

#### D. Kontribusi Penelitian

Adapun kontribusi yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan secara umum dalam bidang Administrasi Bisnis dan khususnya tentang Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.

##### 2. Aspek Praktis

###### a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai dasar perbandingan dan teori-teori yang diperoleh di perkuliahan dapat diterapkan untuk dapat membantu memecahkan masalah dalam dunia praktek khususnya dalam bidang sumber daya manusia.

###### b. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan, tentang pentingnya pelatihan pegawai terhadap motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.

###### c. Bagi Fakultas Ilmu Administrasi

Meningkatkan kuantitas dan kualitas penulisan karya tulis tingkat perguruan tinggi. Sebagai bahan referensi dan informasi bagi pembaca dan penulis selanjutnya, sehingga diharapkan karya tulis ini dapat disempurnakan oleh penulis selanjutnya.

d. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan berguna sebagai tambahan bahan bacaan dan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan dan berniat mengembangkannya.

### **E. Sistematika Pembahasan**

Untuk memudahkan pemahaman terhadap suatu hasil karya ilmiah oleh pembaca, sehingga pembaca dapat mengetahui dan memahami secara berurutan dalam suatu kajian terperinci, maka diperlukan pembahasan yang sistematis.

Sistematika pembahasan adalah sebagai berikut :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi mengenai tinjauan empiris dan uraian teori-teori yang relevan dengan penelitian yang dilakukan yang memberikan landasan ilmiah tentang arah penelitian dan pemecahan masalah, teori yang relevan dengan skripsi ini yaitu (1) teori pelatihan yang terdiri dari pengertian pelatihan, fungsi pelatihan, tujuan pelatihan, efektivitas program pelatihan, manfaat pelatihan, metode pelatihan, materi pelatihan, instruktur pelatihan, proses pelatihan, kendala-kendala pelaksanaan pelatihan, (2) teori motivasi yang terdiri dari pengertian motivasi kerja, teori-teori motivasi kerja, prinsip-prinsip dalam motivasi kerja pegawai, teknik motivasi kerja pegawai, (3) teori kinerja yang terdiri dari teori pengertian

kinerja, pengukuran kinerja, langkah-langkah peningkatan kinerja, pengertian penilaian kinerja, faktor pencapaian kinerja, (4) hubungan pelatihan terhadap motivasi kerja, (5) hubungan pelatihan terhadap kinerja pegawai, (6) hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang rencana dan prosedur penelitian yang dilakukan untuk memperoleh jawaban yang sesuai dengan permasalahan atau tujuan penelitian. Terdiri dari jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, konsep, variabel, definisi operasional, skala pengukuran, teknik pengumpulan data, pengujian instrumen, teknik analisis data.

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang gambaran umum instansi, tempat penelitian yang dilakukan oleh peneliti, gambaran umum responden yang diambil peneliti sebagai sampel penelitian, analisis data berisikan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial, dan pembahasan tentang analisis data.

### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang diambil dari permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, dan saran yang diambil dari kesimpulan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pelatihan terhadap motivasi dan kinerja pegawai antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Yuniarti, 2013, tentang *Pengaruh On The Job Training dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pegawai Divisi Operasional Dan Teknik Dan Personalia Dan Umum Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya* memperoleh hasil sebagai berikut:
  - a. Jumlah sampel penelitian yang digunakan sebanyak 53 pegawai
  - b. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif.
  - c. Variabel bebas yaitu metode *on the job training* ( $X_1$ ), variabel *intervening* yaitu *off the job training* ( $X_2$ ), variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).
  - d. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel *on the job training* ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,0002 lebih kecil dari 0,05. Sedangkan pengaruh variabel *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) juga signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,035 lebih kecil dari 0,05 . Ternyata pengaruh *on the job training*

terhadap kinerja karyawan lebih kecil dibandingkan pengaruh *off the job training*. Maka variabel *intervening* mampu memperkuat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini.

- e. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah bahwa *on the job training* mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, dan *off the job training* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pegawai Divisi Operasional, Teknik, Personalia dan Umum Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Zuana, 2013, tentang *Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Lingkungan Kerja Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Pada Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Kantor Cabang Malang* memperoleh hasil sebagai berikut:
    - a. Jumlah sampel penelitian yang digunakan sebanyak 35 orang
    - b. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif.
    - c. Variabel bebas yaitu pelatihan kerja ( $X_1$ ), variabel *intervening* yaitu lingkungan kerja ( $X_2$ ), variabel terikat yaitu prestasi kerja (Y).
    - d. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja (Y) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,048 lebih kecil dari 0,05. Sedangkan pengaruh variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap prestasi kerja (Y) juga signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Ternyata pengaruh pelatihan kerja terhadap prestasi kerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh lingkungan kerja. Maka

variabel *intervening* mampu memperlemah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini.

- e. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah bahwa pelatihan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap prestasi kerja karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja pada karyawan PT. Jamsostek (persero) Kantor Cabang Malang
3. Penelitian yang dilakukan oleh Imanda, 2011, tentang *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan PT. BNI Multi Finance, Cabang Yogyakarta* memperoleh hasil sebagai berikut:
    - a. Jumlah sampel penelitian yang digunakan sebanyak 30 orang
    - b. Jenis penelitian yang di gunakan adalah deskriptif.
    - c. Variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X), variabel terikat yaitu motivasi kerja (Y).
    - d. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X) mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,697 lebih kecil dari 0,05.
    - e. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja pada karyawan PT. BNI Multi Finance, Cabang Yogyakarta.
  4. Penelitian yang dilakukan oleh Lubis, 2005, tentang *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (PERSERO) Medan* memperoleh hasil sebagai berikut:
    - a. Jumlah sampel penelitian yang digunakan sebanyak 155 orang

- b. Jenis penelitian yang di gunakan adalah survei dengan pendekatan kuantitatif.
  - c. Variabel bebas yaitu pelatihan ( $X_1$ ), variabel *moderating* yaitu motivasi kerja ( $X_2$ ), variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).
  - d. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,01 lebih kecil dari 0,05. Sedangkan pengaruh variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) juga signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,00 lebih kecil dari 0,05. Ternyata pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh motivasi. Maka variabel *moderating* mampu memperlemah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini.
  - e. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah bahwa pelatihan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (PERSERO) Medan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Pradipta, 2008, tentang *Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Dan Komitmen Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Golden Leaves Malang* memperoleh hasil sebagai berikut:
- a. Jumlah sampel penelitian yang digunakan sebanyak 71 orang.
  - b. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* atau penjelasan.

- c. Variabel bebasnya yaitu motivasi kerja ( $X_1$ ), variabel *intervening* yaitu komitmen karyawan ( $X_2$ ) dan variabel terikat yaitu prestasi kerja (Y).
  - d. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja karyawan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien jalur sebesar  $2,319 > 1,995$  atau  $\text{sig. } t(0,023) < \alpha = 0,05$ . Sedangkan pengaruh komitmen karyawan ( $X_2$ ) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) juga signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar  $7,354 > 1,995$  atau  $\text{sig. } t(0,000) < \alpha = 0,05$ . Ternyata pengaruh komitmen karyawan terhadap prestasi kerja karyawan lebih kecil dibandingkan pengaruh motivasi kerja. Maka variabel *intervening* mampu memperkuat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini.
  - e. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap prestasi kerja dan komitmen karyawan juga berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Golden Leaves Malang.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Kusmiati, 2012, tentang *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu* memperoleh hasil sebagai berikut:
- a. Jumlah sampel penelitian yang digunakan sebanyak 70 karyawan
  - b. Jenis penelitian yang di gunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif.
  - c. Variabel bebas yaitu motivasi intrinsik ( $X_1$ ), variabel *intervening* yaitu motivasi ekstrinsik ( $X_2$ ), variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

- d. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien jalur sebesar 3,536 dengan signifikan 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Sedangkan pengaruh variabel motivasi ekstrinsik ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) juga signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 4,768 dengan signifikan 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Ternyata pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan lebih kecil dibandingkan pengaruh motivasi ekstrinsik. Maka variabel *intervening* mampu memperkuat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini.
- e. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah bahwa motivasi intrinsik mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan motivasi ekstrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Perdana, 2013, tentang *Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada Karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Tbk. Cabang Surabaya* memperoleh hasil sebagai berikut:
- Jumlah sampel penelitian yang digunakan sebanyak 64 karyawan
  - Jenis penelitian yang di gunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif.
  - Variabel bebas yaitu motivasi ( $X_1$ ), variabel *intervening* yaitu kemampuan kerja ( $X_2$ ), variabel terikat yaitu prestasi kerja karyawan (Y).

- d. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi( $X_1$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien jalur sebesar 2,356 dengan signifikan 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Sedangkan pengaruh variabel kemampuan kerja( $X_2$ ) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) juga signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 3,678 dengan signifikan 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Ternyata pengaruh motivasi karyawan terhadap prestasi kerja karyawan lebih kecil dibandingkan pengaruh kemampuan kerja. Maka variabel *intervening* mampu memperkuat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini.
- e. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah bahwa motivasi mempunyai pengaruh langsung terhadap prestasi kerja karyawan dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kerja karyawan pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Tbk. Cabang Surabaya.

Tabel 1: Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Konsep	Variabel	Hasil Penelitian
Eka Pratiwi Yuniarti, 2013	Pengaruh <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> Terhadap Kinerja Karyawan	1. <i>On the job training</i> 2. <i>Off the job training</i> 3. Kinerja karyawan	1. <i>On the job training</i> ( $X_1$ ) 2. <i>Off the job training</i> ( $X_2$ ) 3. Kinerja karyawan ( $Y$ )	1. <i>On the job training</i> ( $X_1$ ) = 0,0002 2. <i>Off the job training</i> ( $X_2$ ) = 0,035
Citra Indah Zuana, 2013	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Karyawan Terhadap Prestasi Kerja	1. Pelatihan kerja 2. Lingkungan kerja 3. Prestasi kerja	1. Pelatihan kerja ( $X_1$ ) 2. Lingkungan kerja ( $X_2$ ) 3. Prestasi kerja ( $Y$ )	1. Pelatihan kerja ( $X_1$ ) = 0,048 2. Lingkungan kerja ( $X_2$ ) = 0,000
Virly Imanda, 2011	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja	1. Gaya kepemimpinan 2. Motivasi kerja	1. Gaya kepemimpinan ( $X$ ) 2. Motivasi kerja ( $Y$ )	1. Gaya kepemimpinan ( $X$ ) = 0,697
Khairul Akhir Lubis, 2005	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	1. Pelatihan 2. Motivasi kerja 3. Kinerja karyawan	1. Pelatihan ( $X_1$ ) 2. Motivasi kerja ( $X_2$ ) 3. Kinerja Karyawan ( $Y$ )	1. Pelatihan ( $X_1$ ) = 0,01 2. Motivasi kerja ( $X_2$ ) = 0,00
Marsha Widyar Pradipta, 2008	Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan dan Komitmen Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan	1. Motivasi kerja 2. Komitmen Karyawan 3. Prestasi kerja karyawan	1. Motivasi kerja ( $X_1$ ) 2. Komitmen karyawan ( $X_2$ ) 3. Prestasi kerja karyawan ( $Y$ )	1. Motivasi kerja ( $X_1$ ) = 0,023 2. Komitmen karyawan ( $X_2$ ) = 0,000
Cicik Kusmiati, 2012	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	1. Pengaruh Motivasi Kerja 2. Kinerja Karyawan	1. Pengaruh Motivasi Kerja ( $X$ ) 2. Kinerja Karyawan ( $Y$ )	1. Pengaruh Motivasi Kerja ( $X$ ) = 3,536

Peneliti	Judul	Konsep	Variabel	Hasil Penelitian
Indra Perdana, 2013	Motivasi dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja	1. Motivasi 2. Kemampuan kerja 3. Prestasi kerja	1. Motivasi ( $X_1$ ) 2. Kemampuan kerja ( $X_2$ ) 3. Prestasi kerja ( $Y$ )	1. Motivasi ( $X_1$ ) = 2,356 2. Kemampuan kerja ( $X_2$ ) = 3,678

Sumber: Data sekunder yang telah diolah, 2014.

Dari penulisan penelitian terdahulu maka yang membedakan dengan penelitian sekarang adalah lokasi penelitian yaitu pada Balai Besar Pelatihan dan Pertanian (BBPP) Ketindan yang berada di jalan Ketindan no. 1 Lawang Kabupaten Malang Provinsi Jawa Timur, rumusan masalah dan tujuan yang berbeda dengan penelitian terdahulu, serta variabel penelitiannya yang terdiri dari variabel bebas yakni pelatihan ( $X$ ), variabel *intervening* yakni motivasi ( $Y_1$ ) serta variabel terikat yakni kinerja pegawai ( $Y_2$ ).

## B. Pelatihan

### 1. Pengertian Pelatihan

Mathis & Jackson (2002:11) mengemukakan, “pelatihan sebagai berikut: pelatihan (*training*) bertujuan meningkatkan kinerja dalam jangka pendek suatu pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi pegawai”. Sebagian besar pelatihan untuk pengetahuan dan keterampilan pekerjaan diselesaikan hanya dalam hitungan hari.

Dessler (2010:280), “pelatihan mengacu kepada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan”. Maka pemilihan metode pelatihan harus diperhatikan sehingga hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan, misalnya saja ada pegawai yang akan dipindahkan ke bagian lain maka metode rotasi jabatan yang paling tepat dilakukan, sehingga pegawai lebih siap dan memiliki bekal saat ditugaskan di bagian tersebut.

Yoder (2008:43-44) mengemukakan, “*Training is a means of preparing rank-and-file employees for promotion to supervisory positions and for improving their competence and capability while they hold such leadership assignments*”. Artinya pelatihan dapat diberi makna sebagai

persiapan untuk (1) Meningkatkan kompetensi dan keterampilan staf, (2) Persiapan promosi untuk posisi-posisi kepemimpinan, atau (3) Peningkatan kinerja kepemimpinan bagi orang-orang yang berada pada posisi tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa pengertian pelatihan menurut para ahli di atas adalah upaya dalam meningkatkan kemampuan kerja seorang pegawai atau anggota organisasi di perusahaan / instansi sehingga mampu melakukan tugas yang lebih berat atau berbeda yang tidak pernah dilakukan. Pelatihan mempunyai berbagai keunggulan yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagi yang sudah lama bekerja maupun yang baru bekerja dan pelaksanaannya tidak membutuhkan waktu yang lama, sangat cocok jika perusahaan membutuhkan tenaga kerja terampil di waktu sekarang serta memiliki banyak metode yang sesuai dengan kebutuhan peningkatan keterampilan khusus bagi pegawai.

## 2. Fungsi Pelatihan

Menurut Hamalik (2007:13), “ada beberapa fungsi dari pelatihan diantaranya yaitu”:

- a. Pelatihan berfungsi memperbaiki perilaku (*performance*) kerja peserta pelatihan itu. Perbaikan dan peningkatan perilaku kerja bagi tenaga kerja sangat diperlukan agar lebih mampu melaksanakan tugas-tugasnya dan diharapkan lebih berhasil dalam upaya pelaksanaan program kerja organisasi / lembaga. Perilaku yang perlu diperbaiki dan dikembangkan meliputi aspek-aspek: pengetahuan, keterampilan, dan sikap kepribadian yang dituntut oleh tugas pekerjaannya.
- b. Pelatihan berfungsi mempersiapkan promosi ketenagaan untuk jabatan yang lebih rumit dan sulit. Persiapan promosi tenaga kerja pada jabatan yang lebih sulit sangat diperlukan sehubungan dengan cepatnya perkembangan program organisasi, munculnya permasalahan baru di lapangan dan tantangan penggunaan teknologi canggih, serta tuntutan lingkungan kerja.
- c. Pelatihan berfungsi mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yakni jabatan kepengawasan dan manajemen. Penyiapan tenaga pengawas dan tenaga manajemen diperlukan program pelatihan secara khusus mengingat peran, fungsi dan tanggung jawabnya yang lebih luas

untuk keberhasilan program organisasi. Untuk itu dituntut kemampuan manajerial yang lebih bermutu.

Berdasarkan pendapat seorang ahli tentang fungsi pelatihan dapat disimpulkan bahwa pelatihan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas maupun kesiapannya untuk menempati posisi yang akan diberikan instansi, sehingga pelatihan sangat dibutuhkan untuk mempersiapkan pegawai dalam menjalankan amanat yang akan diberikan perusahaan, maka dari itu perusahaan perlu mengadakan pelatihan demi meningkatkan keterampilan dan wawasan pegawai.

### **3. Tujuan Pelatihan**

Semua aktivitas ataupun kegiatan pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai baik itu tujuan untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan adalah cita-cita dan impian yang hendak diraih oleh suatu organisasi / instansi ataupun individu di masa depan. Menentukan tujuan adalah tindakan awal dari pembuatan rencana agar ketika dilaksanakan bisa mengarah sejalan dengan tujuan serta target yang telah dicanangkan sebelumnya. Terbentuknya pemberian pelatihan juga memiliki tujuan seperti yang disampaikan oleh para ahli di bawah ini :

Mondy (2008:215) menyatakan, “bahwa pelatihan dan pengembangan harus memiliki tujuan-tujuan yang jelas dan ringkas serta dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”. tanpa tujuan-tujuan tersebut, tidak mungkin merancang program-program pelatihan dan pengembangan yang bermanfaat. Evaluasi yang bermakna mengenai efektivitas program juga akan sulit dilaksanakan sebaik-baiknya.

Menurut Hamalik (2007:14), “tujuan pelatihan dan pendidikan merupakan satu kesatuan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai”. Hamalik membagi tujuan pelatihan menjadi dua yaitu tujuan secara umum dan khusus. Secara umum pelatihan bertujuan mempersiapkan dan

membina tenaga kerja, baik struktural maupun fungsional, yang memiliki kemampuan dalam profesinya, kemampuan melaksanakan loyalitas, kemampuan melaksanakan dedikasi dan kemampuan berdisiplin yang baik". Kemampuan profesional mengandung aspek kemampuan keahlian dalam pekerjaan, kemasyarakatan dan kepribadian agar lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Menurut Hamalik (2007:14), secara khusus pelatihan bertujuan untuk:

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

Pendapat lain, seperti yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2011:52), tujuan pelatihan dan pengembangan adalah:

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

Berdasarkan pendapat para ahli bahwa pelatihan mempunyai tujuan yang jelas dan dibutuhkan semua instansi yaitu mendidik, membina dan membimbing pegawai, sehingga pegawai akan mendapatkan pemahaman sesuai tugas atau bidang yang dikerjakannya dan menambah wawasan dalam melakukan tindakan yang akan dilakukan pegawai, serta akan menambah keterampilan sehingga pegawai dapat mengerjakan tugasnya dengan rapi dan baik.

#### 4. Efektivitas Program Pelatihan

Menurut Hamalik (2007:17), “program pelatihan yang dinilai efektif adalah bila berdasarkan pendekatan sistem proses”. Menurut Mathis & Jackson (2002:5), “pelatihan yang efektif sering menghasilkan tercapainya produktivitas yang lebih dibandingkan dengan biaya untuk pelatihan”. Pendapat yang dikemukakan oleh Siagian (2010:190), “bahwa pelatihan akan berjalan dengan lebih baik apabila”:

- a. Kegiatan belajar berlangsung dengan lebih efektif apabila bahan yang dipelajari mempunyai relevansi tertentu dan mempunyai makna kongkret apabila yang dipelajari itu relevan dengan kebutuhan seseorang. misalnya, suatu program pelatihan akan diikuti dengan lebih tekun oleh para peserta apabila penjelasan yang diberikan oleh pelatih menimbulkan keyakinan dalam diri para peserta bahwa pengetahuan atau keterampilan yang akan diperoleh relevan dengan tugas mereka, baik untuk masa sekarang maupun untuk masa depan.
- b. Melalui suatu sistem umpan balik, peserta pelatihan mengetahui apakah tujuan pelatihan dan pengembangan tercapai, baik dalam bentuk pengetahuan baru maupun keterampilan yang belum dimiliki sebelumnya. Dengan umpan balik, peserta pelatihan dengan motivasi tinggi akan melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar proses belajar berlangsung dengan lebih efektif lagi.

Berdasarkan maksud para ahli tentang efektivitas program pelatihan bisa berjalan efektif apabila dilakukan berdasarkan pendekatan sistem proses yang teratur, serta bahan yang dipelajari mempunyai relevansi atau makna yang kongkret dan pegawai mengerti tentang tujuan pelatihan yang sedang ia lakukan, sehingga timbul umpan balik antar peserta pelatihan dengan pelatih. Penilaian pelatihan dikatakan efektif apabila pegawai yang mengikuti pelatihan mendapatkan keterampilan dan kinerjanya semakin baik setelah mengikuti pelatihan.

## 5. Manfaat Pelatihan

Menurut Mangkuprawira (2002:136), “beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari pelatihan antara lain manfaat untuk perusahaan, manfaat untuk individual, dan manfaat untuk personal, hubungan manusia, dan pelaksanaan kebijakan”:

- a. Manfaat untuk perusahaan
  - 1) Mengarahkan kemampuan atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan
  - 2) Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan
  - 3) Memperbaiki moral pekerja
  - 4) Membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan
  - 5) Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik
  - 6) Membantu perkembangan kebenaran, keterbukaan, dan kepercayaan
  - 7) Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan
  - 8) Membantu pengembangan perusahaan
  - 9) Belajar dari karyawan yang dilatih
  - 10) Membantu dalam mempersiapkan petunjuk pekerjaan.
- b. Manfaat untuk individual
  - 1) Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif
  - 2) Melalui pelatihan dan pengembangan, pengubah motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan
  - 3) Membantu dalam mendorong atau mencapai pengembangan dan kepercayaan diri
  - 4) Membantu seseorang dalam mengatasi stres, tensi, kekecewaan, dan konflik
  - 5) Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi, dan sikap
  - 6) Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan pekerjaan
  - 7) Mengarahkan seseorang pada tujuan personal sambil memperbaiki keterampilan berinteraksi
  - 8) Memuaskan kebutuhan personal bagi karyawan (yang dilatih) dan pelatih
  - 9) Mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar
  - 10) Membantu seseorang dalam mengembangkan keterampilan berbicara dan mendengarkan, juga keterampilan menulis
  - 11) Membantu mengurangi rasa takut / khawatir dalam mencoba melakukan tugas baru.
- c. Manfaat untuk personal, hubungan manusia, dan pelaksanaan kebijakan
  - 1) Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual
  - 2) Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan dan atau promosi

- 3) Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati
- 4) Menyediakan informasi tentang hukum pemerintah yang berlaku dan kebijakan administrasi
- 5) Memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal
- 6) Membuat kebijakan, aturan, dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan
- 7) Memperbaiki moral
- 8) Membangun kepaduan gerak
- 9) Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang, dan koordinasi
- 10) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih untuk bekerja dan hidup.

Menurut Hariandja (2002:170-172), “manfaat pelatihan dapat dikategorikan untuk perusahaan, untuk individu yang pada akhirnya untuk perusahaan pula dan hubungan antar manusia serta implementasi kebijakan perusahaan”.

a. Manfaat untuk perusahaan :

- 1) Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan
- 2) Memperbaiki modal pekerja
- 3) Membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan
- 4) Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik
- 5) Meningkatkan keotentikan, keterbukaan, dan kejujuran
- 6) Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan
- 7) Membantu pengembangan perusahaan
- 8) Membantu dalam mempersiapkan petunjuk pekerjaan
- 9) Membantu dalam memahami dan melaksanakan kebijakan perusahaan
- 10) Memberikan informasi untuk kebutuhan masa depan di semua bidang organisasi

b. Manfaat untuk individual ;

- 1) Membantu dalam mendorong, mencapai pengembangan dan kepercayaan diri
- 2) Membantu seseorang dalam menghadapi stress, tensi, kekecewaan dan konflik
- 3) Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan, kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap
- 4) Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan kerja
- 5) Memberikan kepada peserta pelatihan sebuah kesempatan untuk berkembang dan pandangan tentang masa depan sendiri
- 6) Mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar
- 7) Menggerakkan seseorang ke arah tujuan-tujuan pribadi ketika keterampilan interaksi meningkat
- 8) Memuaskan kebutuhan para pelatih dan juga peserta pelatihan

- 9) Meningkatkan keinginan belajar
  - 10) Membantu seseorang dalam mengembangkan keterampilan berbicara dan mendengarkan, juga keterampilan menulis
  - 11) Membantu menghilangkan ketakutan dalam mencoba tugas baru
- c. Manfaat untuk personal, hubungan manusia dan pelaksanaan kebijakan :
- 1) Memperbaiki komunikasi antar kelompok dan antar individu
  - 2) Memberikan bantuan dalam orientasi pegawai baru dan mereka yang mengambil tugas baru melalui transfer dan promosi
  - 3) Memberikan informasi dengan kesempatan yang sama dan tindakan penyesuaian
  - 4) Memberikan informasi mengenai peraturan pemerintah lain dan kebijakan-kebijakan administrasi
  - 5) Meningkatkan keterampilan hubungan antar pribadi
  - 6) Membuat kebijakan organisasi aturan sesuai dengan situasi
  - 7) Memperbaiki moral
  - 8) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, berkembang, dan berkoordinasi
  - 9) Membuat organisasi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup

Kesimpulan dari teori para ahli diatas tentang manfaat pelatihan yaitu bahwa perusahaan menyadari karyawan adalah aset yang harus dijaga dan dikembangkan, bukan sebagai orang yang hanya bekerja dan menjadi beban pengeluaran dari perusahaan tetapi dengan adanya karyawan yang terampil perusahaan juga mendapatkan keuntungan, perusahaan selalu membuat rencana yang terarah terhadap perkembangan dan kesejahteraan karyawannya seperti memberikan pelatihan kerja, sehingga karyawan yang diberi pelatihan dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, yang sudah tentu berpengaruh besar terhadap perusahaan juga.

## 6. Metode Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pelatihan perusahaan/instansi.

Sikula dalam Mangkunegara (2011:60) mengatakan, “metode pelatihan adalah: *On the job; demonstration and example; simulation; apprentice ship; classroom methods (lecture, coference, case study, role*

*playing and programmed instruction*); and other training methods". Maksudnya adalah dalam program pelatihan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan atau suatu kelompok serta mendapat saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstruktif. Metode-metode dan pelatihan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai. Pelatihan kerja yang dipilih hendaknya sesuai dengan pekerjaan yang diterima oleh karyawan yang juga sebagai peserta pelatihan.

Menurut Handoko (2010:112-115), ada 2 kategori pokok metode pelatihan dan pengembangan, yaitu metode praktis (*on the job training*) dan metode simulasi (*off the job training*):

**a. Metode Praktis (*on the job training*)**

Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervise langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

- 1) Rotasi Jabatan  
Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.
- 2) Latihan Instruksi Pekerjaan  
Petunjuk-petunjuk pengerjaan yang diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.
- 3) Magang  
Merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan *off the job*.
- 4) *Coaching*  
Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor-mahasiswa.
- 5) Penugasan Sementara  
Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

**b. Metode Simulasi (*off the job training*)**

Dengan pendekatan ini karyawan atau peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Metode Studi Kasus  
Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-

penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

2) *Role Playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada naskah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektivitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya. Teknik *role playing* dapat mengubah sikap peserta, seperti misal menjadi, lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi (*interpersonal skills*).

3) *Business Games*

*Business (management) games* adalah simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari studi operasi-operasi bisnis atau industri secara terinci. Para peserta memainkan *game* dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan berapa besar anggaran periklanan, siapa yang akan ditarik, dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan (atau manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

4) *Vestibule Training*

Agar program pelatihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan *vestibule training*. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

5) Latihan Laboratorium (*Laboratory Training*)

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk pelatihan laboratorium yang terkenal adalah sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap orang lain di lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

6) Program-program Pengembangan Eksekutif

Program-program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerjasama dengan suatu lembaga untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, latihan sesuai kebutuhan organisasi. Dari pendapat di atas dapat diketahui bahwa ada beberapa metode pembelajaran dalam pelatihan ketepatan dan keberagaman penggunaan

metode akan membawa kepada efektivitas pelaksanaan pelatihan itu sendiri.

Berdasarkan maksud dari para ahli tentang macam-macam metode pelatihan di atas dapat disimpulkan bahwa pemilihan metode harus yang efektif dan sesuai dengan sasaran yang akan dicapai agar pelatihan berhasil dengan baik, karena metode pelatihan beranekaragam dan mempunyai pengaruh yang berbeda. Dengan pemilihan metode pelatihan yang tepat akan menambah keterampilan pegawai yang sesuai dengan harapan dan tujuan instansi / perusahaan sehingga pegawai siap menerima tugas atau siap diposisikan di bagian lain.

## 7. Materi Pelatihan

Menurut Handoko (2010:109), “pemilihan materi (isi program pelatihan) yang tepat merupakan unsur yang penting dalam pencapaian tujuan kegiatan pelatihan yang efektif dan efisien”. Tentunya pemilihan materi ini harus mempertimbangkan banyak hal, seperti peserta, tujuan yang hendak dicapai dan pekerjaan yang akan dihadapi. Lebih lanjut Handoko menyatakan bahwa “isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran pelatihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta”.

Menurut Mangkunegara (2011:57), “bahwa materi pelatihan yang sesuai harus diberikan”. Pengajar harus memiliki alat-alat pelatihan dan materi-materi yang cukup lengkap, seperti kasus-kasus, masalah-masalah, pertanyaan-pertanyaan untuk diskusi, dan bahan bacaan.

Berdasarkan pendapat para ahli penentuan materi pelatihan merupakan hal yang sangat penting. pemberi materi harus memperhatikan banyak hal seperti peserta, tujuan yang hendak dicapai dan pekerjaan yang akan dihadapi, maka pemberi materi harus melakukan perencanaan dan mengidentifikasi kebutuhan peserta pelatihan terlebih dahulu. Apabila pemberi materi mampu mengidentifikasi kebutuhan teori apa saja yang perlu diberikan kepada peserta

pelatihan dan mampu merencanakan isi-isi yang akan dimasukkan pada teori pelatihan maka proses pemberian materi kepada peserta pelatihan akan berjalan dengan baik dan terarah serta peserta pelatihan akan memahami tentang teori-teori yang disampaikan.

## 8. Instruktur Pelatihan

Menurut Hasibuan (2002:73), “pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan pelatihan atau pendidikan kepada para karyawan”. Pelatih (*trainer*) memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Pelatih yang akan melaksanakan pengembangan (*development = training education*) adalah pelatih *internal*, *eksternal*, serta gabungan *internal* dan *eksternal*.

### a. Pelatih dari dalam perusahaan (*Internal*)

Pelatih *internal* adalah seseorang atau suatu tim pelatih yang ditugaskan dari dalam perusahaan memberikan pelatihan atau pendidikan kepada karyawan. Setiap kepala bagian mutlak menjadi pelatih internal bagi karyawan bawahannya dengan memberikan petunjuk-petunjuk untuk menyelesaikan pekerjaan, cara menggunakan alat-alat, mesin-mesin, dan yang lainnya. Sifat pengembangan yang diberikan atasan langsung adalah terus-menerus selama karyawan tersebut menjadi bawahannya. Pengembangan yang dilakukan oleh suatu tim pelatih sifatnya hanya sementara yaitu sepanjang dilakukan pelatihan atau pendidikan. Pelatih *internal* hanya melatih karyawan dalam lingkungan perusahaan bersangkutan saja.

### b. Pelatih dari luar perusahaan (*Eksternal*)

Pelatih *eksternal* adalah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan diminta untuk memberikan pengembangan kepada para karyawan, baik pelatihnya didatangkan atau karyawannya ditugaskan untuk mengikuti lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

### c. Pelatih Gabungan *Internal* dan *Eksternal*

Pelatih gabungan *internal* dan *eksternal* adalah suatu tim gabungan pelatih *internal* dan *eksternal* yang memberikan pengembangan kepada para karyawan. Cara ini paling baik karena dasar teoritis dan praktisnya untuk melakukan pekerjaan akan lebih mantap. Pengembangan yang ditangani tim *internal* dan *eksternal* akan lebih baik karena pelatih akan saling isi-mengisi dalam memberikan pengembangan kepada karyawan.

Hasibuan (2002:74-75) mengatakan, “bahwa pelatih atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut”:

a. *Teaching Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, atau mentransfer pengetahuannya kepada para peserta pengembangan. Ia harus dapat memberikan semangat, membina, dan mengembangkan agar peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya.

b. *Communication Skills*

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

c. *Personality Authority*

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

d. *Social Skills*

Seorang pelatih harus punya kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaannya dan kesetiaan dari pada peserta pengembangan. Ia harus suka menolong, objektif, dan senang jika anak didiknya maju serta dapat menghargai pendapat orang lain.

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, mempunyai sifat kebabakan, keterbukaan, tidak pendendam, serta memberikan nilai yang objektif.

Dapat disimpulkan bahwa instruktur pelatihan menurut para ahli harus memenuhi enam syarat-syarat di atas seperti mempunyai kecakapan dalam mendidik peserta, kecakapan berkomunikasi, memiliki kewibawaan, mahir dalam bidang sosial, kemampuan teknis yang baik, tidak boleh berprasangka jelek. Jadi instruktur atau pelatih yang dipilih dalam pelaksanaan pelatihan baik dalam instansi pemerintahan maupun yang lainnya harus mampu meningkatkan kemampuan para peserta pelatihan serta membimbing dalam mengerjakan tugas yang diberikan saat melakukan pelatihan.

## 9. Proses Pelatihan

Menurut Mondy (2008:214), “perubahan-perubahan besar dalam lingkungan *eksternal* dan *internal* mendorong perubahan perusahaan”. Mondy mengatakan, “dalam melihat proses umum pelatihan dan

pengembangan yang mengantisipasi atau merespon perubahan, organisasi harus menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan spesifiknya”. Kemudian tujuan-tujuan spesifik perlu ditetapkan. Tujuan-tujuan tersebut bisa sangat sempit jika terbatas pada kemampuan kepenyeliaan dari seseorang manajer saja, atau bisa cukup luas untuk mencangkup perbaikan keterampilan manajemen seluruh pengawas (*supervisor*) lini pertama. Dalam organisasi-organisasi yang ideal, terdapat hubungan yang dekat antara misi stratejik perusahaan dengan tujuan-tujuan program pelatihan dan pengembangan. Penilaian dan pemutakhiran berkala atau tujuan-tujuan tersebut diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut menunjang kebutuhan-kebutuhan stratejik yang terus berubah dari organisasi tersebut. Setelah menetapkan tujuan-tujuan pelatihan dan pengembangan, manajemen dapat menentukan metode-metode dan sistem penyampaian yang tepat untuk digunakan. Tentunya manajemen harus terus-menerus mengevaluasi pelatihan dan pengembangan untuk memastikan kegunaanya dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa proses pelatihan dilakukan secara sistematis dan terarah, maka jika ingin mendapatkan hasil pelatihan yang baik, langkah-langkah menurut ahli di atas tentang proses pelatihan harus diterapkan mulai dari menentukan kebutuhan pelatihan sampai dengan evaluasi. Sehingga hasil pelatihan sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan / instansi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## 10. Kendala-kendala Pelaksanaan Pelatihan

Dalam melaksanakan pengembangan pegawai, ada beberapa kendala-kendala yang harus dihadapi organisasi. Menurut Hasibuan (2002:85-86), “kendala-kendala pengembangan yang dapat menghambat pelaksanaan pelatihan, yaitu”:

### a. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran dan pelaksanaan pelatihan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

- b. Pelatih  
Pelatih yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada peserta pelatihan sulit didapat.
- c. Fasilitas Pengembangan  
Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk pelatihan sangat kurang atau kurang baik. Hal ini akan menghambat pelaksanaan pelatihan pegawai.
- d. Kurikulum  
Kurikulum yang diajarkan tidak sesuai atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta.
- e. Dana Pengembangan  
Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas sehingga sering dilakukan secara paksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa beberapa kendala-kendala yang dihadapi organisasi dalam pelaksanaan pelatihan didasarkan oleh beberapa faktor penting yang mempengaruhi jalannya proses pelatihan, sehingga jika salah satu faktor tersebut mengalami masalah maka pelatihan akan berjalan tidak sempurna.

## C. Motivasi

### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Hariandja (2002:320-321), “motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja”. Untuk dapat memotivasi seseorang diperlukan pemahaman tentang proses terbentuknya motivasi. Motivasi dapat diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Faktor-faktor itu sering kali disebut dengan motivasi, sebagai tujuan yang diinginkan yang mendorong orang berperilaku tertentu, sehingga motivasi sering pula diartikan dengan keinginan, tujuan, kebutuhan, atau dorongan, dan sering dipakai secara bergantian untuk menjelaskan motivasi seseorang.

Menurut Martoyo (2007:181), “motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan”. Dengan kata lain dorongan terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan adanya dorongan (*driving force*) dimaksudkan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup dan mempertahankan hidup. Kunci yang terpenting adalah pengertian yang mendalam tentang manusia.

Menurut Martoyo (2007:183), “motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja”. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja menurut J. Ravianto dalam Martoyo adalah atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan.

Menurut Siswanto (2011:119), “motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kegairahan bersama. Masing-masing pihak bekerja menurut aturan atau ukuran yang ditetapkan dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti, serta menghargai hak dan kewajiban masing-masing dalam keseluruhan proses kerja operasional.

Berdasarkan pengertian para ahli bahwa motivasi mampu menciptakan dorongan terhadap kinerja maupun kedisiplinan pegawai dalam mengerjakan tugas. Motivasi dapat dilakukan perusahaan / instansi dengan cara mempengaruhi sikap atau perilaku pegawai melalui pemberian hadiah atau pemberian penghargaan serta hukuman bagi pegawai yang lalai dalam mengerjakan tugas yang diberikan maupun yang tidak disiplin.

## 2. Teori Motivasi Kerja, Menurut Hariandja (2002:324-325).

### a. Teori Kebutuhan

Teori ini dikemukakan oleh Abraham A. Maslow yang menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan kebutuhan ini terdiri dari :

- 1) Kebutuhan fisik (*physiological needs*), berkaitan dengan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat mempertahankan diri sebagai makhluk fisik seperti kebutuhan untuk makanan, minuman, pakaian, seks, dan lain-lain.
- 2) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), berkaitan dengan kebutuhan rasa-aman dari ancaman-ancaman dari luar yang mungkin terjadi seperti keamanan dari ancaman orang lain, ancaman alam, atau ancaman bahwa suatu saat tidak dapat bekerja karena faktor usia atau faktor lainnya.
- 3) Kebutuhan sosial (*social needs*), berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai orang lain.
- 4) Kebutuhan pengakuan (*esteem needs*), berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain (masyarakat), tetapi lebih jauh dari itu, yaitu

diakui/dihormati/dihargai orang lain karena kemampuannya atau kekuatannya.

- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*), berhubungan dengan aktualisasi/penyaluran diri dalam arti kemampuan/minat/potensi diri dalam bentuk nyata dalam kehidupannya merupakan kebutuhan tingkat tertinggi dari teori Maslow.

**b. Teori X dan Y**

Mc Gregor dalam Hariandja (2002:328), mengatakan bahwa ada jenis manusia X dan jenis manusia Y yang masing-masing memiliki karakteristik tertentu. Jenis manusia X adalah manusia yang selalu ingin menghindari pekerjaan bilamana mungkin, sementara jenis manusia Y menunjukkan sifat yang senang bekerja yang diibaratkan bahwa bekerja bagianya seperti bermain.

**c. Three Needs Theory**

David McClelland dalam Hariandja (2002:329) mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, yaitu:

- 1) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya.
- 2) Kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*), yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.
- 3) Kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*), yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan, atau memelihara persahabatan dengan orang lain.

**d. ERG Theory**

Alderfer dalam Hariandja (2002:332) mengatakan, “bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

- 1) *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefit*.
- 2) *Relatedness needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain meliputi kebutuhan sosial dan pengakuan.
- 3) *Growth needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan oleh Maslow.

**e. Teori Dua Faktor**

Herzberg dalam Hariandja (2002:333) mengatakan bahwa suatu pekerjaan selalu berhubungan dengan dua aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri seperti mengajar, merakit sebuah barang, mengkoordinasi suatu kegiatan, menunggu langganan, membersihkan ruangan-ruangan dan lain-lain yang disebut *job content*, dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji, kebijaksanaan organisasi, supervisi, rekan sekerja, dan lingkungan kerja yang disebut *job context*.

### 3. Elemen Penggerak Motivasi

Menurut Siswanto (2011:122-124), “terdapat beberapa elemen penggerak motivasi seseorang”, yaitu:

- a. **Kinerja (*Achievement*)**  
Menurut David McClelland dalam Siswanto menyatakan bahwa tingkat *needs of Achievement* yang telah menjadi naluri kedua (*second nature*), merupakan kunci keberhasilan seseorang. *Needs of Achievement* biasanya juga dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditentukan.
- b. **Penghargaan (*Recognition*)**  
Penghargaan, pengakuan (*recognition*) atas suatu kinerja yang telah dicapai oleh seseorang merupakan stimulus yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi dari pada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah. Penghargaan atau pengakuan dalam bentuk piagam penghargaan atau medali dapat menjadi stimulus yang lebih kuat dibandingkan dengan hadiah berupa barang atau bonus/uang.
- c. **Tantangan (*Challenge*)**  
Adanya tantangan yang dihadapi merupakan stimulus kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Sasaran yang tidak menantang atau dengan mudah dapat dicapai biasanya tidak mampu menjadi stimulus, bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin. Tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegairahan untuk mengatasinya.
- d. **Tanggung Jawab (*Responsibility*)**  
Adanya rasa ikut serta memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab. Dalam hal ini *Total Quality Control* (TQC) atau Peningkatan Mutu Terpadu (PMT) berhasil memberikan tekanan pada karyawan. Bahkan setiap karyawan dalam tahapan proses produksi telah turut menyumbang proses produksi sebagai mata rantai dalam suatu sistem akan sangat ditentukan oleh tanggung jawab subsistem (mata rantai) dalam proses produksi. Apabila setiap tahap atau mata rantai mutu produksinya dapat dikendalikan sebagai hasil rasa tanggung jawab kelompok (subsistem) maka produk akhir merupakan hasil dari *Total Quality Control* / Peningkatan Mutu Terpadu.
- e. **Pengembangan (*Development*)**  
Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat menjadi stimulus kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah. Apabila jika pengembangan perusahaan selalu dikaitkan dengan kinerja atau produktivitas karyawan.
- f. **Keterlibatan (*Involvement*)**  
Rasa ikut terlibat atau *involved* dalam suatu proses pengambilan keputusan atau dengan bentuk kotak saran dari karyawan, yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan merupakan stimulus yang cukup kuat untuk karyawan. Melalui kotak saran, karyawan merasa diikuti

sertakan dalam proses pengambilan keputusan atau tahapan kebijakan yang akan diambil manajemen. Rasa terlibat akan menumbuhkan rasa ikut bertanggung jawab, rasa dihargai yang merupakan tantangan yang harus dijawab, melalui peran serta berprestasi untuk mengembangkan usaha maupun pengembangan pribadi. Adanya rasa keterlibatan (*involvement*) bukan saja menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa turut bertanggung jawab (*sense of responsibility*), tetapi juga menimbulkan rasa turut mawas diri untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan produk yang lebih bermutu.

g. **Kesempatan (*Opportunity*)**

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka, dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan stimulus yang cukup kuat bagi karyawan. Bekerja tanpa harapan atau kesempatan untuk meraih kemajuan atau perbaikan nasib tidak akan menjadi stimulus untuk berprestasi atau bekerja produktif.

Dapat disimpulkan bahwa menurut para ahli penggerak motivasi bisa timbul apabila tujuh elemen yang disampaikan di atas dapat terpenuhi, sehingga pegawai akan termotivasi atau terdorong untuk ikut serta dalam memikirkan dan bertanggung jawab atas perkembangan dan kemajuan perusahaan.

#### **4. Bentuk Motivasi**

Menurut Siswanto (2011:124-126) pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi elemen utama, yaitu sebagai berikut:

a. **Kompensasi bentuk uang**

Rasa takut kehilangan pekerjaan dan sumber uang merupakan stimulus kerja yang sangat efektif karena uang sungguh-sungguh diperlukan bagi kelangsungan hidup. Untuk berbagai macam kegunaan yang dapat disamakan dengan kelangsungan hidup di berbagai negara, uang telah dihubungkan dengan naluri yang paling fundamental dan mungkin yang paling kuat di antara naluri biologis yang lain. Makan bukan merupakan hal yang luar biasa, kompensasi berupa uang telah mengembangkan reputasinya sebagai stimulus yang mujarab. Sebenarnya pemberian kompensasi bentuk uang sebagai motivasi kerja para karyawan memiliki dua pengaruh perilaku. Keanggotaan adalah pengaruh yang paling luas, yang memengaruhi karyawan pada semua tingkat pendapatan. Pengaruh yang kedua adalah negatif, dari sudut pandang perusahaan, dan cenderung terbatas hanya pada karyawan yang pendapatannya tidak lebih

dari tingkat standar kehidupan yang layak dan cenderung menganggap kompensasi bentuk uang sebagai tidak seimbang.

**b. Pengarahan dan pengendalian**

Pengarahan dimaksudkan menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang tidak harus mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan. Sebenarnya dua hal tersebut sebagai stimulus telah berkembang dan dianut oleh berbagai perusahaan sejak berabad lamanya. Sampai kini hal tersebut masih digunakan oleh para manajer untuk memotivasi para karyawan. Fungsi pengarahan mencakup berbagai proses operasi standar, pedoman dan buku panduan, bahkan *Management by Objective* (MBO) / Manajemen Berdasarkan Sasaran. Fungsi pengendalian mencakup penilaian kinerja, pemeriksaan mutu dan pengukuran hasil kerja. Kedua hal tersebut pada dasarnya merupakan metode yang dimaksudkan untuk menyalurkan perilaku karyawan dalam kegiatan tertentu dan menghindari kegiatan lain dengan menetapkan peraturan dan standar, kemudian memastikan bahwa peraturan tersebut dipatuhi. Pengarahan adalah menentukan dan melarang jenis perilaku tertentu. Adapun pengendalian adalah mengukur hasil kerja dan campur tangan apabila hasil yang dicapai karyawan kurang memuaskan.

**c. Penetapan pola kerja yang efektif**

Penyesuaian yang efektif dari pola kerja pada kebutuhan karyawan yang meningkat tidak mungkin terjadi, minimum pada ukuran yang besar, tanpa perubahan besar dalam budaya intern perusahaan. Perubahan yang demikian lamban sifatnya dan cenderung ketinggalan di belakang kebutuhan perusahaan tersebut. Untuk jangka waktu yang cukup lama, mungkin akan terus tampak suatu pola kerja yang tidak rata. Beberapa perusahaan berhasil menyesuaikan diri dengan kebutuhan akan pekerjaan yang memberikan tantangan, beberapa perusahaan lainnya akan mengadakan percobaan secara tidak efektif, dan beberapa perusahaan lainnya berusaha untuk menentang atau cenderung historis. Akhirnya, keuntungan ekonomis yang diperoleh perusahaan yang berhasil menyesuaikan diri mungkin akan membuat perusahaan yang ketinggalan tersebut menyadari kenyataan baru.

**d. Kebajikan**

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk memengaruhi sikap atau perasaan para karyawan. Dengan kata lain, kebajikan adalah usaha untuk membuat karyawan bahagia.

## 5. Perspektif Proses Dalam Motivasi

Daft (2010:381), mengatakan bahwa teori-teori proses (*process theories*) menjelaskan bagaimana orang memilih tindakan-tindakan untuk memenuhi kebutuhan mereka dan menentukan apakah pilihan mereka itu merupakan pilihan yang berhasil. Perspektif penting dalam hal ini mencakup perumusan target, teori keadilan, dan teori pengharapan.

### a. Teori perumusan target

Edwin Locke dan Gary dalam Daft (2010:382), mengemukakan bahwa manajer dapat menaikkan motivasi dan mempertinggi prestasi dengan cara merumuskan target yang spesifik dan menantang, kemudian membantu orang untuk menjejak kemajuan mereka terhadap pencapaian target dengan memberikan umpan balik yang tepat pada waktunya.

### b. Teori kesetaraan

J. Stacy Adams dalam Daft (2010:383) mengemukakan bahwa orang termotivasi untuk mencari keadilan sosial dalam penghargaan yang mereka harapkan atas prestasi yang mereka raih. Menurut teori kesetaraan, jika pegawai merasa kompensasi yang mereka terima sama dengan yang diterima orang lain untuk kontribusi yang hampir sama, mereka akan percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil dan pantas.

### c. Teori pengharapan

Daft (2010:385) mengemukakan bahwa motivasi bergantung pada pengharapan individu mengenai kemampuan mereka dalam melakukan tugas-tugas dan menerima penghargaan yang diinginkan. Teori pengharapan tidak fokus pada pembagian jenis-jenis kebutuhan tetapi lebih pada proses berpikir yang digunakan individu untuk memperoleh penghargaan.

## 6. Memberdayakan Orang-Orang Untuk Memenuhi Kebutuhan Tingkat Tinggi

Daft (2010:399) menjelaskan bahwa memberdayakan pegawai dapat dilakukan dengan memberikan empat unsur pada para pegawai yang dapat membuat mereka bertindak lebih bebas untuk melakukan pencapaian dalam pekerjaan mereka: informasi, pengetahuan, kekuasaan, dan penghargaan.

a. **Pegawai menerima informasi tentang kinerja perusahaan.**

Di perusahaan di mana para pegawainya benar-benar diberdayakan, semua pegawai tersebut memiliki akses pada informasi keuangan dan operasional.

b. **Pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan agar dapat berkontribusi pada perusahaan.**

Perusahaan-perusahaan menggunakan program pelatihan dan alat pengembangan lainnya untuk membantu para pegawai memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk berkontribusi pada kinerja perusahaan.

c. **Pegawai memiliki kuasa untuk membuat keputusan substantif**

Para pegawai yang diberdayakan memiliki wewenang untuk secara langsung memengaruhi prosedur kerja dan kinerja organisasi, seperti melalui siklus kualitas atau tim kerja yang diarahkan sendiri.

d. **Pegawai diberikan penghargaan berdasarkan kinerja perusahaan.**

Organisasi-organisasi yang memberdayakan para pegawainya sering kali memberikan penghargaan berdasarkan hasil yang ditunjukkan dalam lini bawah organisasi. Organisasi juga dapat menggunakan program kompensasi motivasional lainnya.

## 7. Teknik Pengukuran Motivasi Kerja

Siswanto (2011:133) mengemukakan bahwa salah satu cara untuk mengukur motivasi kerja karyawan adalah dengan menggunakan teori pengharapan (*expectancy theory*). Teori pengharapan bermanfaat untuk mengukur sikap para individu guna membuat diagnosis permasalahan motivasi. Pengukuran semacam ini dapat membantu manajemen sumber daya manusia mengerti mengapa para karyawan terdorong untuk bekerja atau tidak, apa yang merupakan kekuatan motivasi di berbagai bagian dalam perusahaan, dan berapa jauh berbagai cara perubahan dapat efektif demi memotivasi kinerja

**Tabel 2 : Ikhtisar perpaduan antara motivasi, kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan**

No.	Motivasi	Kebutuhan Organisasi	Kebutuhan Karyawan
1	Tantangan	Kebutuhan untuk mencapai hasil yang lebih banyak dan baik.	Kebutuhan tentang sesuatu yang unik dan mengerjakan sesuatu yang tidak bisa dilakukan oleh orang lain.
2	Kebiasaan	Kebutuhan delegasi wewenang dan tanggung jawab.	Kebutuhan akan kebebasan untuk menimbang-nimbang.
3	Pengakuan	Kebutuhan untuk mengerjakan pekerjaan penting dan bermakna.	Kebutuhan untuk menyatakan dirinya bernilai kepada rekan sekerja dan keluarga.
4	Partisipasi	Kebutuhan untuk mencapai keterkaitan untuk menyelesaikan tugas sebelum pekerjaan dimulai.	Kebutuhan untuk mengetahui tentang apa dan mengapa sesuatu terjadi dan ada peluang untuk mempengaruhinya.
5	Hasil yang dicapai	Kebutuhan untuk memastikan bahwa sumber daya yang dikeluarkan benar-benar dipakai untuk mencapai sasaran antara dalam usaha mencapai sasaran organisasi.	Kebutuhan untuk mengetahui bahwa upaya dan tenaga menggambarkan langkah maju menuju tujuan jangka panjang.
6	Pembaharuan	Kebutuhan adanya gagasan baru saran dan usulan-usulan untuk memperbaiki proses.	Kebutuhan agar gagasan saran-saran dan usulan-usulan diterima dan dipakai.
7	Perluasan tugas	Kebutuhan agar sumber daya waktu digunakan secara maksimal.	Kebutuhan untuk menghindari kebosanan dan kelelahan.
8	Perkayaan tugas	Kebutuhan agar organisasi bersinambungan dan regenerasi manajemen.	Kebutuhan menyadari penugasan-penugasan merupakan jenjang ke arah kemajuan dalam organisasi.
9	Keutuhan	Kebutuhan agar karyawan mementingkan organisasi dan bukan individu.	Kebutuhan untuk mengetahui kontribusi tugasnya terhadap organisasi keseluruhan.
10	Perkembangan	Kebutuhan akan karyawan yang dapat menangani tugas-tugas baru dan tugas-tugas berbeda.	Kebutuhan akan pekerjaan yang menggairahkan dan membangkitkan minat yang kuat.

Sumber: Martoyo, (2007;188).

Berdasarkan tabel ikhtisar perpaduan pemenuhan kepuasan karyawan dan organisasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi yang dimiliki oleh karyawan bisa timbul karena disebabkan oleh beberapa faktor yang mendorong karyawan untuk memenuhi kebutuhannya yang dianggap penting dan harus terpenuhi, kebutuhan ini dianggap sebagai energi untuk membangkitkan motivasi karyawan dalam mencapai sasaran atau tujuan yang ingin dicapai.

#### D. Kinerja

##### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para pimpinan / manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Maka kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin / manager sehingga mampu melihat apa saja kekurangan terhadap kinerja karyawan / pegawai.

Menurut Hariandja (2002;195), “kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya salah satu diantaranya adalah melalui penilaian kinerja. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Paterson dalam Uno dan Lamatenggo (2012:120) menjelaskan kinerja adalah penerapan kompetensi untuk mencapai keberhasilan tujuan-

tujuan perusahaan melalui pelaksanaan suatu tugas pekerjaan. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja terkait dengan kompetensi. Hal ini senada dengan pengertian yang ditegaskan Fitt dalam Uno dan Iamatenggo (2012:120) menyatakan bahwa kinerja adalah pernyataan sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peranan perseorangan atau dengan memperlihatkan kompetensi-kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi, apakah dalam suatu peranan tertentu, atau secara lebih umum.

Dapat disimpulkan bahwa hasil kerja yang diperoleh dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai/karyawan baik itu yang berbentuk kualitas maupun kuantitas yang baik sesuai dengan tanggung jawab individu masing-masing merupakan pengertian dari kinerja pegawai.

## 2. Pengukuran kinerja

Menurut Arep dan Tanjung (2003:181), “dalam mengukur prestasi kerja seorang karyawan, sangat diperlukan metode-metode pengukuran yang benar-benar valid dan dapat diandalkan”. Jelas tidak diinginkan seseorang yang telah dinilai prestasi kerjanya baik, sementara setelah bekerja, hasil kerjanya malah buruk. Oleh karena itu, metode pengukuran menjadi topik utama dalam membahas penilaian prestasi kerja karyawan ini. Jenis-jenis pengukuran prestasi kerja menurut yaitu:

### a. Pengukuran yang memakai kaidah statistik

Pengukuran dalam kaidah statistik mempunyai ciri-ciri dapat dibandingkan secara nyata (signifikan).

Teknik pengukuran yang memakai kaidah statistik:

#### 1) *Ranking*

Metode *ranking* ini sangat sederhana pada satu kriteria pengukuran, karena hanya mengurutkan nilai terbesar berturut-turut sampai nilai terkecil. Tetapi hal ini menjadi tidak sederhana lagi ketika kriteria pengukurannya banyak.

#### 2) *Grading*

*Grading* berasal dari bahasa Inggris yang artinya angka atau kelas. Sehingga penilaian berdasarkan *grading* yaitu mengkelas-kelaskan penilaian berdasarkan kriteria tertentu.

### b. Pengukuran yang tidak memakai kaidah statistik

Pengukuran yang tidak memakai kaidah statistik biasanya mengandalkan pada *feeling* atau intuisi. Tentunya tidak semua hal dapat diukur dengan kaidah-kaidah statistik, suatu saat *feeling* atau intuisi sangat bermanfaat dalam melakukan suatu pengukuran. Biasanya

*feeling* atau intuisi ini dilakukan ketika sulit membuat kriteria pengukuran hal-hal tertentu.

Menurut pendapat Hariandja (2002:199-200), “pentingnya penilaian unjuk kerja menghendaki penilaian tersebut harus benar-benar obyektif, yaitu mengukur unjuk kerja pegawai yang sesungguhnya, yang disebut dengan *job related*”. Artinya, pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan unjuk kerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu, menurut Hariandja sistem penilaian unjuk kerja harus:

1) Mempunyai standar

Mempunyai standar berarti mempunyai dimensi-dimensi yang menunjukkan perilaku kerja yang sedang dinilai, yang umumnya diterjemahkan dari sasaran kerja.

2) Memiliki ukuran yang dapat dipercaya

Memiliki ukuran-ukuran yang dapat dipercaya, dengan pengertian bilamana digunakan oleh orang lain atau beberapa orang dalam waktu yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama.

3) Mudah digunakan

Harus praktis dalam arti mudah digunakan dan dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

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

a. Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat

Metode penilaian umpan balik 360-derajat adalah metode penilaian kinerja populer yang melibatkan masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal. Metode umpan balik 360-derajat bisa memberikan ukuran yang lebih obyektif mengenai kinerja seseorang.

b. Metode Skala Penilaian

Metode skala penilaian (*rating scales method*) adalah metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Beberapa perusahaan memberikan ruang bagi penilai untuk memberi komentar atas evaluasi yang diberikan pada tiap faktor. Praktik ini bisa sangat disarankan, atau bahkan diwajibkan, ketika penilai memberikan nilai ekstrim tertinggi ataupun terendah. Sebagai contoh, jika seorang karyawan dinilai butuh perbaikan pada kerja tim, penilai memberikan alasan tertulis atas penilaian yang terendah ini. Tujuan dari kewajiban ini adalah untuk fokus pada memperbaiki kekurangan serta untuk mencegah penilaian yang dibuat secara asal-asalan dan tergesa-gesa.

c. Metode Insiden Kritis

Metode insiden kritis (*critical incident method*) adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis

mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif.

d. Metode Esai

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

e. Metode Standar Kerja

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

f. Metode Peringkat

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

g. Metode Peringkat

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

h. Metode Distribusi Dipaksakan

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

i. Metode Skala Penilaian Berjangkar Keperilakuan

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

Dapat disimpulkan menurut para ahli di atas bahwa pengukuran prestasi kerja sangat penting untuk dilakukan dalam melihat hasil kerja atau kinerja yang diberikan pegawai / karyawan dalam satu periode kerja. Maka perusahaan / instansi diharap melakukan pengukuran terhadap prestasi kerja pegawai, sehingga perkembangan kinerja pegawai/karyawan dapat dilihat dan apabila terjadi

kelemahan pada kinerja pegawai bisa segera diatasi melalui pelatihan dan pemberian motivasi.

### 3. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja

Peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui tujuh langkah yang dapat dilakukan menurut Furtwengler (2000:11), yaitu sebagai berikut:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:
  - 1) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan dan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
  - 2) Menidentifikasi masalah melalui karyawan.
  - 3) Memperhatikan masalah yang ada.
- b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlakukan beberapa informasi antara lain:
  - 1) Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
  - 2) Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan:
    - a) Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan.
    - b) Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- g. Mulai dari awal, apabila perlu.

Dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja dilakukan secara sistematis dan terencana, sehingga tindakan yang dilakukan dalam mengurangi kekurangan kinerja pegawai dapat diarahkan sesuai dengan kebutuhan pegawai / karyawan dalam menutupi kekurangannya, jika pelaksanaan peningkatan kinerja dilakukan secara tepat guna maka perusahaan / instansi tidak akan merasa rugi atas dana yang dikeluarkan dalam meningkatkan kinerja pegawai / karyawan.

#### 4. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Mondy (2008:257), “penilaian kinerja (*performance appraisal*), adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu dan tim”. Mondy mengatakan, “bahwa penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja”. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana stratejik organisasi.

Menurut Martoyo (2007:86), “yang dimaksud dengan penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Apabila penilaian prestasi kerja tersebut dilaksanakan dengan baik tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasi, organisasional dari para karyawan (anggota organisasi).

Dapat disimpulkan bahwa menurut ahli dalam melihat perkembangan kompetensi pegawai telah berkembang atau kurang memenuhi dalam melakukan tugas yang diberikan instansi / perusahaan tindakan utama yang harus dilakukan adalah melakukan evaluasi kinerja pegawai, dengan adanya evaluasi maka perusahaan / instansi akan mengetahui tentang segala informasi yang menyangkut kinerja pegawai / karyawannya, salah satu fungsi dari evaluasi sendiri yaitu apabila perusahaan / instansi mengetahui tentang kekurangan kompetensi yang dimiliki pegawai maka perusahaan / instansi mampu melakukan pelatihan untuk menutupi kekurangan kompetensi pegawai.

#### 5. Faktor Pencapaian Kinerja

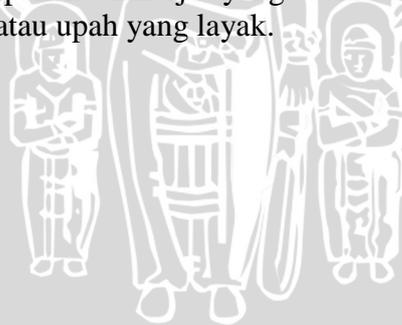
Menurut Uno & Lamatenggo (2012:127) menjelaskan bahwa faktor yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang baik adalah tingkat usaha dari pegawai yang bersangkutan, persepsi yang tepat terhadap peran yang diberikan kepadanya, serta kemampuannya, baik berupa pengetahuan maupun keterampilan yang

diperlukan untuk melakukan kerja. Kemudian mereka menekankan bahwa yang dapat mengetahui tingkat kinerja seseorang adalah faktor yang berasal dari dirinya, yaitu kemampuan, motivasi yang dimilikinya, dan pemahamannya terhadap peran yang diberikan.

Menurut Timple dalam Uno & Lamatenggo (2012:127) menegaskan, "ada enam faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja seorang karyawan".

Faktor penentu ini yaitu:

- a. Lingkungan: suatu lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif.
- b. Perilaku manajemen: memberikan gambaran dalam interaksi seseorang dalam organisasi yang berpengaruh pada tingkat kinerja.
- c. Desain jabatan: terkait dengan definisi-definisi tugas yang diemban oleh seseorang.
- d. Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang digunakan untuk menentukan kinerja yang ampuh.
- e. Umpan-balik: dalam penilaian kinerja yang efektif melibatkan komunikasi dua arah, sehingga berbagai peluang untuk saling umpan-balik yang konstruktif dan membangun akan diperoleh, dan akhirnya akan meningkatkan keseluruhan kontribusi karyawan.
- f. Administrasi pengupahan: kinerja yang baik akan berimplikasi pada pemberian imbalan atau upah yang layak.



**Tabel 3: Sifat Atribusi dalam Analisis Kinerja**

Apa di balik keberhasilan dan kegagalan kinerja.		
	Internal (pribadi)	Eksternal (Lingkungan)
Kinerja baik	1. Kemampuan tinggi 2. Kerja keras	1. Pekerjaan mudah 2. Nasib baik 3. Bantuan dari rekan-rekan kerja 4. Pimpinan yang baik
	Internal (pribadi)	Eksternal (Lingkungan)
Kinerja jelek	1. Kemampuan rendah 2. Upaya sedikit	1. Pekerjaan sulit 2. Nasib buruk 3. Rekan-rekan kerja tidak produktif 4. Pimpinan yang tidak simpatik

Sumber: Timple dalam Uno & Lamatenggo (2012:130).

### E. Hubungan Pelatihan terhadap Motivasi Kerja

Menurut Dessler (2010:281), “pelatihan tidak bermanfaat jika peserta tidak mendapatkan kemampuan atau motivasi dengan adanya motivasi maka peserta pelatihan akan terdorong untuk mengikuti pelatihan”. Berkaitan dengan peningkatan kemampuan, peserta butuh hal-hal diantaranya bacaan yang disyaratkan, keterampilan menulis dan matematika, persyaratan tingkat pendidikan, inteligensia, dan pengetahuan dasar. Berikut beberapa cara untuk memotivasi orang yang dilatih:

1. Cara belajar paling baik adalah dengan langsung melakukannya, berusaha untuk memberikan sebanyak mungkin praktik yang nyata.
2. Orang yang dilatih akan belajar sangat baik bila pelatih dengan cepat membuat respon yang benar, barangkali dengan pujian.
3. Orang yang dilatih akan belajar sangat baik berdasarkan langkah mereka sendiri, bila mungkin, biarkan mereka melangkah sesuai dengan kecepatan mereka sendiri.
4. Buatlah rasa membutuhkan pelatihan pada orang yang dilatih.
5. Pembuatan jadwal pelatihan yang sesuai, karena pelatihan sehari penuh tidak seefektif setengah hari atau tiga perempat hari.

Seseorang yang telah memiliki motivasi dalam mengerjakan tugas atau melakukan sesuatu akan terdorong untuk meraihnya hingga apa saja yang menjadi tujuan seseorang itu dapat terwujud. Apabila seseorang yang memiliki motivasi

kuat dalam melakukan sesuatu keinginan, pasti keinginan tersebut akan bisa ia capai walaupun hambatan atau resiko yang ia terima begitu besar. Begitu juga dalam mengikuti pelatihan, apabila peserta pelatihan memiliki motivasi dalam mengikuti pelatihan dengan tujuan bahwa ia akan mendapatkan keterampilan dan pengetahuan baru, maka ia akan berusaha keras dalam mengikuti pelaksanaan pelatihan hingga keteampilan dan pengetahuan baru bisa diterima dan dipakainya dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh instansi/perusahaan.

#### **F. Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai**

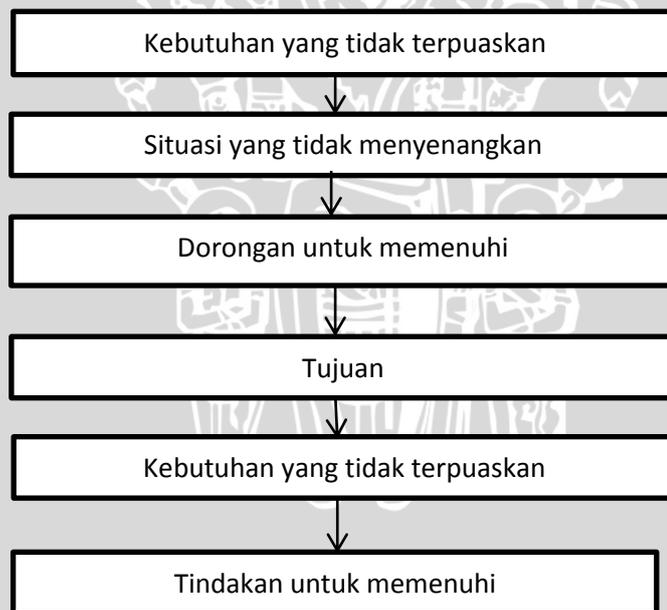
Sudiro (2010:80) menyatakan, “maksud dari pelatihan itu sendiri merupakan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan dalam waktu singkat dengan metode yang mengutamakan praktik dari pada teori atau dapat disimpulkan bahwa pelatihan secara singkat merupakan kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa depan”.

Dessler (2010:280) menyatakan, “pelatihan mampu memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan”. Pelatihan merupakan proses membimbing, mengarahkan, membina dan memberikan keterampilan dalam jangka pendek maka pelatihan sangat tepat jika dilakukan demi meningkatkan keterampilan pegawai dalam melakukan tugas pada saat sekarang.

Adanya pelatihan di suatu perusahaan / instansi menunjukkan bahwa terdapat manajemen yang bagus di suatu perusahaan, dan merupakan tugas manajer dalam mengadakan pelatihan, karena dengan adanya pelatihan maka perusahaan / instansi telah memperhatikan kinerja sumber daya manusianya, sehingga perusahaan / instansi tidak akan pernah merasa kekurangan tenaga kerja yang memiliki kompetensi/kinerja yang baik yang siap digunakan atau dipromosikan kebagian lain.

### G. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Hariandja (2002:323), “motif atau dorongan sebagai kata kunci suatu motivasi dapat muncul sebagai akibat dari keinginan pemenuhan kebutuhan yang tidak terpuaskan di mana kebutuhan itu muncul sebagai dorongan internal atau dorongan alamiah (naluri), seperti makan, minum, tidur, berprestasi, berinteraksi dengan orang lain, mencari kesenangan, berkuasa dan lain-lain yang cenderung bersifat internal, yang berarti kebutuhan itu muncul dan menggerakkan perilaku semata-mata karena tuntutan fisik dan psikologis yang muncul melalui mekanisme sistem biologis manusia, dalam suatu proses”. Kebutuhan yang tidak terpuaskan dari seseorang mengakibatkan suatu situasi yang tidak menyenangkan. Situasi yang tidak menyenangkan tersebut mendorong seseorang untuk memenuhinya yang kemudian akan menimbulkan suatu tujuan di mana untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan tindakan. Selanjutnya, proses motivasi itu sendiri tidak terlihat secara langsung dari seseorang, yang terlihat adalah perilakunya terhadap sesuatu sehingga untuk melihat motivasi, dapat dilihat dari tingkat usaha yang dilakukan seseorang. semakin tinggi tingkat usaha yang diberikan seseorang terhadap suatu kegiatan, dapat dikatakan semakin termotivasi orang tersebut, seperti gambar berikut:



**Gambar 1: Motivasi sebagai Dorongan Internal, Sumber: Hariandja**

(2002:323)

Dikaitkan dengan *performance* secara khusus, Schermerhorn dalam Hariandja (2002:346) mengatakan, “bahwa tingkat *performance* merupakan perkalian dari atribut individu, tingkat usaha, dan dukungan organisasi yang merupakan sebuah rumus yang tidak terpisahkan dalam mengukur sebuah prestasi”, sebagaimana tergambar sebagai berikut:

$$\text{Performance} = \text{atribut individu} \times \text{tingkat usaha} \times \text{dukungan organisasi}$$

### **Gambar 2: Motivasi untuk Berkerja**

Sumber: Hariandja (2002:347).

Atribut individu di sini dapat berupa kemampuan atau ciri-ciri psikologis seperti nilai, sikap, dan kepribadian. Dukungan organisasi bisa berupa situasi yang mendukung dengan berbagai sistem keorganisasian yang diciptakan, ketersediaan peralatan, dan lain-lain. Tingkat usaha adalah yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, dan tingkat usaha ini berhubungan dengan konsep motivasi.

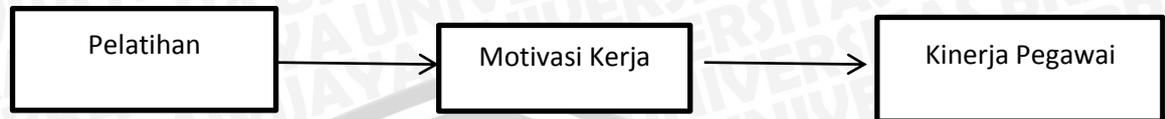
Dapat disimpulkan bahwa motivasi dalam meningkatkan kinerja bisa timbul karena adanya beberapa faktor seperti kebutuhan seseorang pada hal-hal yang mereka inginkan seperti memenuhi kebutuhan fisiologis mereka, sehingga mereka terdesak untuk meningkatkan kinerjanya dengan tujuan agar mendapatkan tambahan komisi sehingga bisa memenuhi kebutuhan fisiologis mereka. Motivasi juga bisa timbul dikarenakan adanya tekanan dari lingkungan kerja maupun yang timbul dari masalah internal individu, dengan adanya tekanan maka individu tersebut akan merasa ingin bebas dari tekanan tersebut misalnya saja jika di kantor ia mendapatkan teguran atau sanksi dari atasan karena hasil kinerja yang dia berikan kurang memuaskan, maka individu yang bersangkutan akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya agar atasan bisa memuji hasil kinerja yang ia berikan.

## **H. Model Konsep dan Hipotesis**

### **1. Model Konsep**

Hasan (2009:12) menyatakan, “bahwa konsep adalah istilah, terdiri dari satu kata atau lebih yang menggambarkan suatu gejala atau menyatakan suatu ide atau gagasan tertentu”. Bailey dalam Hasan menyebutnya, “sebagai persepsi (*mental image*) atau abstraksi yang dibentuk dengan menggeneralisasikan hal-hal khusus”. Konsep merupakan unsur penelitian yang terpenting dan merupakan definisi yang dipakai oleh

para peneliti untuk menggambarkan secara *abstrak* suatu fenomena sosial ataupun fenomena alami. Dari teori yang telah dikemukakan kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat di gambarkan sebagai berikut:

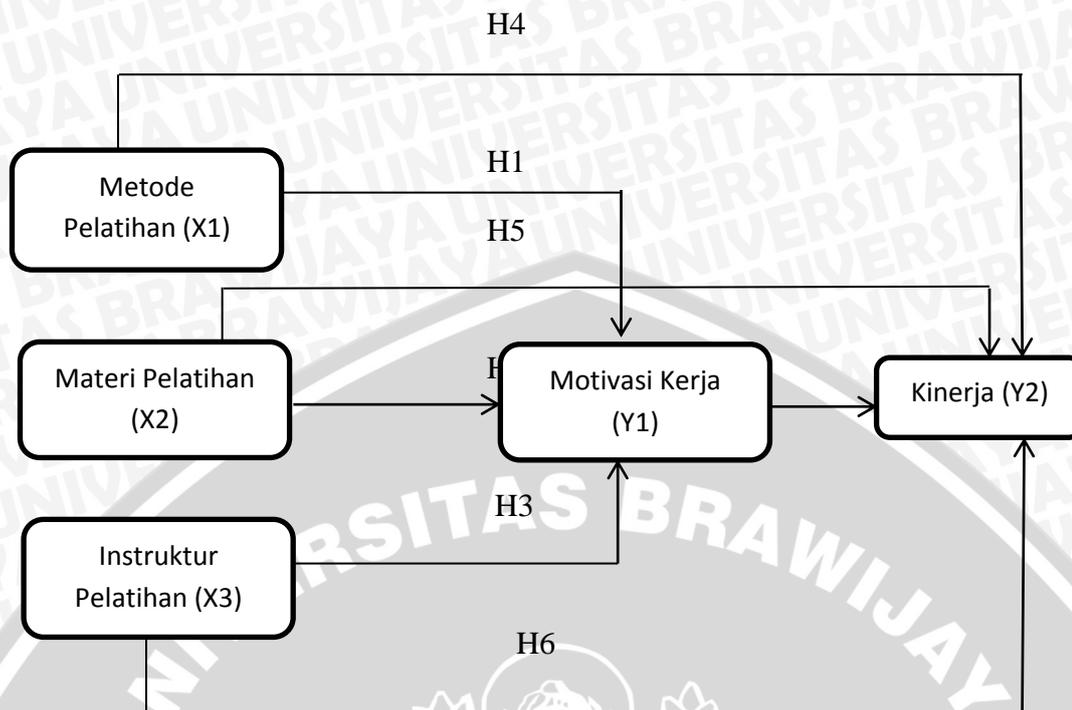


**Gambar 3: Model Konsep Penelitian**

Dari model konsep yang telah digambarkan menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang dihasilkan, dipengaruhi oleh motivasi, dan motivasi di pengaruhi oleh pelatihan, atau dengan kata lain dari konsep pelaksanaan pelatihan berpengaruh terhadap motivasi dan motivasi berpengaruh pada kinerja pegawai.

## 2. Model Hipotesis

Hasan (2009:13) mengemukakan, “bahwa hipotesis adalah proposi yang masih harus diuji kebenarannya”. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan di atas, dapat diperoleh tiga konsep dalam penelitian ini, yaitu tentang pelatihan, motivasi kerja pegawai dan kinerja pegawai. Pengaruh pelatihan terhadap motivasi dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai menggunakan path analisis.



**Gambar 4: Model Hipotesis Penelitian**

**Keterangan**

—————> = Pengaruh secara parsial

H1 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel metode pelatihan ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja pegawai ( $Y_1$ )

H2= Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel materi pelatihan ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja pegawai ( $Y_1$ )

H3= Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel instruktur pelatihan ( $X_3$ ) terhadap motivasi kerja pegawai ( $Y_1$ )

H4= Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel metode pelatihan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ )

H5= Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel materi pelatihan ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ )

H6= Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel instruktur pelatihan ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ )

H7= Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ )



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel pelatihan (X) terhadap variabel motivasi kerja ( $Y_1$ ) dan variabel kinerja pegawai ( $Y_2$ ) yang sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan melalui langkah-langkah yang ditempuh sehingga mendapatkan data yang valid, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Hasan (2009:9), “penelitian penjelasan (*explanatory research*) merupakan penelitian yang menggunakan data yang sama, dimana peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis”.

Sarwono (2006:258), “menjelaskan bahwa pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang berpijak pada apa yang disebut dengan *fungionalisme struktural, realisme, positivisme, behaviourisme* dan *empirisme* yang intinya menekankan pada hal-hal yang bersifat kongkrit, uji empiris dan fakta-fakta yang nyata. Bahwa pendekatan kuantitatif mementingkan adanya variabel-variabel sebagai obyek penelitian dan variabel-variabel tersebut harus didefinisikan dalam bentuk operasionalisasi variabel masing-masing. Reliabilitas dan validitas merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi dalam menggunakan pendekatan ini karena kedua elemen tersebut akan menentukan kualitas hasil penelitian dan kemampuan replikasi serta generalisasi penggunaan model penelitian sejenis. Penelitian kuantitatif memerlukan adanya hipotesis dan pengujiannya yang kemudian akan menentukan tahapan-tahapan berikutnya, seperti penentuan teknik analisis dan formula statistik yang akan digunakan. Pendekatan ini lebih memberikan makna dalam hubungannya dengan penafsiran angka statistik bukan makna secara kebahasaan dan kulturalnya”.

## B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah suatu tempat atau wilayah dimana penelitian tersebut akan dilakukan. Agar data yang diperoleh tersebut akurat, maka dipilih sekaligus ditetapkan waktu dan tempat serta suasana yang memungkinkan dalam upaya menggali keterangan atau data yang dibutuhkan, dengan pertimbangan agar dapat memperoleh kemudahan dalam pengambilan data sesuai dengan tema penelitian. Penelitian dilakukan di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan yang berada di jalan Ketindan no. 1 Lawang Kabupaten Malang Provinsi Jawa Timur alasan pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan bahwa :

1. Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) sangat cocok di jadikan tempat penelitian skripsi ini karena Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) mempunyai visi dan misi yang sesuai dengan judul atau tema skripsi ini yaitu berkaitan tentang pelatihan.
2. Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) merupakan lembaga pelatihan yang terpercaya dalam menyelenggarakan dan mengembangkan pelatihan untuk memantapkan para peserta pelatihan seperti peserta diklat dari luar instansi maupun pegawai BBPP yang profesional, kreatif, inovatif, kredibel, dan berwawasan global. Maka Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) dianggap berpengalaman dalam membina dan memberi keterampilan kepada para peserta pelatihan. BBPP juga tidak jarang menemukan permasalahan yang terjadi misalnya latar belakang peserta pelatihan yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya dan usianya..

### C. Populasi dan Sampel

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

#### 1. Populasi

Pengertian populasi menurut para ahli:

Menurut Kountur (2004:137), “pengertian populasi adalah suatu kumpulan yang menyeluruh dari suatu obyek yang merupakan perhatian peneliti yang menjadi pusat ide-idenya terhadap faktor yang akan di jadikan konsep penelitian . Obyek penelitian dapat berupa makhluk hidup, benda-benda, sistem dan prosedur, fenomena, dan lain-lain”.

Azwar (2013:77), “populasi didefinisikan sebagai kelompok subjek yang hendak dikenal generalisasi hasil penelitian”. Sebagai suatu populasi, kelompok subjek ini harus memiliki ciri-ciri atau karakteristik-karakteristik bersama yang membedakannya dari kelompok subjek yang lain. Ciri yang dimaksud tidak terbatas hanya sebagai ciri lokasi akan tetapi dapat terdiri dari karakteristik-karakteristik individu.

Sedangkan menurut Sugiyono (2011:80), “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan yang berjumlah 114 orang.

#### 2. Sampel

Kountur (2004:137-138) mengatakan, “bahwa sampel adalah bagian dari populasi. Pada umumnya kita tidak bisa mengadakan penelitian kepada seluruh anggota dari suatu populasi karena terlalu banyak. Apa yang bisa kita lakukan adalah mengambil beberapa representatif dari suatu populasi kemudian diteliti”. Representatif dari populasi ini yang dimaksud dengan sampel.

Menurut Azwar (2013; 77), “sampel adalah sebagian dari populasi. Karena ia merupakan bagian dari populasi, tentunya harus memiliki ciri-ciri yang dimiliki oleh populasinya. Apakah suatu sampel merupakan suatu representasi yang baik bagi populasinya sangat tergantung pada sejauh mana karakteristik sampel itu sama dengan karakteristik populasinya”.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah teknik pengambilan *purposive sampling*. Sugiyono, (2011:85) menyatakan, “*purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu”. Siregar (2013:33) menyatakan, “*purposive sampling* merupakan metode penetapan responden untuk dijadikan sampel berdasarkan pada kriteria-kriteria tertentu. Sampel yang diambil dari penelitian ini adalah seluruh jumlah pegawai negeri sipil yang pernah mengikuti pelatihan sebanyak 64, tanpa membedakan jenis dan bidang pelatihan yang pernah diikuti

**Tabel 4 : Sampel yang di ambil Berdasarkan Bagian yang ada di Jabatan**

**Struktural**

<b>NO.</b>	<b>Bagian</b>	<b>Sampel</b>
1	Bagian Umum	30
2	Bidang Program dan Evaluasi	15
3	Sub Bagian Pelatihan	19
	<b>TOTAL</b>	<b>64</b>

Sumber: Balai Besar Pelatihan Pertanian, 2014

**D. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran**

**1. Konsep**

Menurut Nazir (2003:123), “mengemukakan bahwa konsep adalah menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas. Sehingga sesuatu dikatakan konsep bila sesuatu itu merupakan abstrak, agar konsep dapat diteliti maka perlu dioperasionalkan dengan cara menjadi variabel tertentu”.

Peranan konsep dalam penelitian sangat besar, karena konsep menghubungkan antara dunia observasi, antara abstraksi dan realitas. Dalam penelitian sosial peranan konsep menjadi sangat penting karena “realitas” sosial

yang menjadi perhatian ilmu sosial banyak yang tidak dapat ditangkap oleh panca indra manusia sehingga sering timbul masalah dalam pengukuran konsep tersebut. Konsep ini perlu didefinisikan secara tepat sehingga tidak terjadi kesalahan pengukuran.

**Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah ;**

- a. Pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.
- b. Motivasi Kerja adalah upaya untuk mendorong hasil kerja pegawai agar menjadi lebih baik.
- c. Kinerja Pegawai adalah tingkat dimana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

**2. Variabel**

Menurut Sugiyono (2011:38), “variabel didefinisikan sebagai atribut seseorang atau obyek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek lain”. Dengan demikian, suatu konsep jika dipandang dari dimensi-dimensi tertentu maka akan membuat variabel.

**Beberapa variabel dalam penelitian ini adalah:**

- a. Variabel Bebas (*Independent Variable*) atau Eksogen

Variabel bebas, yaitu metode pelatihan ( $X_1$ ), materi pelatihan ( $X_2$ ), instruktur pelatihan ( $X_3$ )

- b. Variabel *Intervening*

Variabel *Intervening*, yaitu motivasi ( $Y_1$ )

- c. Variabel Terikat (*Dependent Variable*) atau Endogen

Variabel terikat, yaitu kinerja pegawai ( $Y_2$ )

### 3. Definisi Operasional

Menurut Sarwono (2006:68), “Definisi operasional ialah suatu definisi yang didasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasi dari apa yang sedang didefinisikan atau mengubah konsep-konsep yang berupa konstruk dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dan yang dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain”.

Menurut Nazir (2003 : 152), “definisi operasional adalah definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut”.

Menurut Sarwono (2006:67), “definisi operasional bermanfaat untuk: 1) mengidentifikasi kriteria yang dapat diobservasi yang sedang didefinisikan; 2) menunjukkan bahwa suatu konsep atau objek mungkin mempunyai lebih dari satu definisi operasional; 3) mengetahui bahwa definisi operasional bersifat unik dalam situasi dimana definisi tersebut harus digunakan”. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperjelas konsep. Oleh karena itu diperlukan variabel yang mendukung konsep yang telah ada serta dapat membatasi secara jelas suatu penelitian.

**Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:**

#### a. Pelatihan / *Eksogen* (X)

Pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Dalam konsep pelatihan ini terdiri dari 3 (tiga) variabel, yaitu :

##### 1) Metode Pelatihan ( $X_1$ )

Metode pelatihan adalah cara atau teknik bagaimana sebuah program pelatihan yang telah dirancang dengan baik bisa dilaksanakan. Pemilihan metode pelatihan yang tepat akan memberikan kesesuaian dengan kondisi yang dihadapi oleh peserta maupun penyelenggara, yang akhirnya memberikan kualitas yang baik pada penyelenggara pelatihan dan peserta. Variabel ini terdiri dari 2 (dua) indikator, yaitu:

- a) Metode *on the job*, yang terdiri dari 3 (tiga) butir pernyataan yang berkaitan dengan frekuensi rotasi jabatan dalam menambah pengetahuan dan keterampilan, frekuensi pemberian instruksi oleh atasan dalam melatih keterampilan pegawai, dan frekuensi pengarahan terhadap praktek kerja.
- b) Metode *off the job*, yang terdiri dari 3 (tiga) butir pernyataan yang berkaitan dengan frekuensi pemberian seminar dalam menambah informasi dan wawasan, frekuensi pemberian *workshop* dalam menambah keterampilan, frekuensi mengikuti magang sebelum diterima sebagai pegawai.

## 2) Materi pelatihan ( $X_2$ )

Materi pelatihan adalah suatu teori atau pengalaman yang di sampaikan oleh seseorang pelatih yang mengerti tentang suatu fenomena yang telah di alami atau konsep yang dia kuasai kepada peserta pelatihan. Materi yang tepat merupakan unsur yang penting dalam pencapaian tujuan kegiatan pelatihan yang efektif dan efisien.

Variabel ini terdiri dari 2 (dua) indikator, yaitu:

- a) Kebutuhan materi, yang terdiri dari 2 (dua) butir pernyataan yang berkaitan dengan materi pelatihan sesuai dengan kompetensi pegawai, dan isi materi pelatihan menggunakan bahasa yang baik.
- b) Sasaran materi, yang terdiri dari 2 (dua) butir pernyataan yang berkaitan dengan tujuan yang ingin diberikan kepada peserta yaitu membantu dalam mengerjakan tugas sehari-hari, dan meningkatkan pengetahuan.

### 3) Instruktur pelatihan ( $X_3$ )

Pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan pelatihan atau pendidikan kepada para pegawai. Pelatih yang pintar dan cerdas sesuai bidang yang akan diberikan saat pelatihan merupakan unsur yang penting dalam pencapaian tujuan kegiatan pelatihan yang efektif dan efisien.

Variabel ini terdiri dari 1 (satu) indikator, yaitu :

Syarat-Syarat Instruktur harus di lakukan dengan benar sehingga proses pelatihan bisa berjalan dengan lancar yang terdiri dari mampu menyampaikan materi dengan jelas, menguasai bidang materi yang disampaikan, instruktur pelatihan mampu membimbing peserta pelatihan dengan baik.

#### b. Motivasi Kerja / *Intervening* ( $Y_1$ )

Motivasi Kerja didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami oleh seorang pegawai antara suatu kenyataan tentang kemampuannya yang biasa dengan dorongan hati dan pikiran yang ada dalam diri untuk meningkatkan kinerjanya yang lebih tinggi.

Berdasarkan Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer ada 3 (tiga) indikator

- 1) *Existence needs*. Terdiri dari 3 (tiga) butir pernyataan yaitu kondisi lingkungan kerja yang nyaman, keamanan lingkungan kerja, dan mendapatkan gaji yang layak sesuai dengan beban tugas/pekerjaan.
- 2) *Relatedness needs*. Terdiri dari 3 (tiga) butir pernyataan yaitu kepuasan berinteraksi dengan teman kantor, atasan memberikan pengarahan yang baik ke bawahan, dan komunikasi dengan rekan sejawat di kantor terjalin dengan baik.

- 3) *Growth needs*. Terdiri dari 2 (dua) butir pertanyaan yaitu instansi memberikan kesempatan kepada pegawai dalam meningkatkan kemampuan/kecakapannya, dan adanya kesempatan dalam meningkatkan kompetensi kerja.

**c. Kinerja Pegawai / *Endogen* ( $Y_2$ )**

Kinerja merupakan tingkat dimana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Variabel ini terdiri dari 3 (tiga) indikator, yaitu:

- 1) Kualitas, yang terdiri dari 3 (tiga) butir pernyataan yang berkaitan dengan kualitas hasil kerja pegawai meningkat lebih baik dibandingkan dengan waktu sebelumnya, ketelitian dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, dan mutu hasil kerja pegawai sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- 2) Kuantitas, yang terdiri dari 3 (tiga) butir pernyataan yaitu kuantitas yang dihasilkan telah mencapai hasil yang maksimum, kesesuaian hasil kerja dengan target yang diberikan instansi, dan kemampuan dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan.
- 3) Ketepatan waktu, yang terdiri dari 3 (tiga) butir pernyataan yang berkaitan dengan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan instansi, waktu yang diberikan sesuai bobot pekerjaan, dan konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan.

**Tabel 5 :Definisi Operasional Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Pelatihan (X) atau Eksogen (Handoko, 2010:112-117)	Metode Pelatihan (X <sub>1</sub> )	<i>On The Job Training</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Frekuensi rotasi jabatan dalam menambah pengetahuan dan keterampilan</li> <li>2. Frekuensi pemberian instruksi oleh atasan dalam melatih keterampilan pegawai</li> <li>3. Frekuensi pengarahan terhadap praktek kerja</li> </ol>
		<i>Off The Job Training</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Frekuensi pemberian seminar dalam menambah informasi dan wawasan</li> <li>2. Frekuensi pemberian <i>workshop</i> dalam menambah keterampilan</li> <li>3. Frekuensi mengikuti magang sebelum di terima sebagai pegawai</li> </ol>
	Materi Pelatihan (X <sub>2</sub> )	Kebutuhan materi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Materi pelatihan sesuai dengan kompetensi pegawai</li> <li>2. Isi materi pelatihan menggunakan bahasa yang baik</li> </ol>
		Sasaran materi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membantu dalam mengerjakan tugas sehari-hari</li> <li>2. Meningkatkan pengetahuan</li> </ol>
	Instruktur Pelatihan (X <sub>3</sub> )	Syarat-syarat instruktur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu menyampaikan materi dengan jelas</li> <li>2. Menguasai bidang materi yang disampaikan</li> <li>3. Instruktur pelatihan mampu membimbing peserta pelatihan dengan baik</li> </ol>
	Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> ) atau <i>intervening</i> Hariandja (2002:332)	Berdasarkan Teori ERG (Y <sub>1</sub> )	<i>Existence needs</i>
<i>Relatedness needs</i>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan berinteraksi dengan teman kantor</li> <li>2. Atasan memberikan pengarahan yang baik ke bawahan</li> <li>3. Komunikasi dengan rekan sejawat di kantor terjalin dengan baik</li> </ol>
<i>Growth needs</i>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instansi memberikan kesempatan kepada pagawai dalam meningkatkan kemampuan/ kecakapannya</li> </ol>

Konsep	Variabel	Indikator	Item
			2. Adanya kesempatan dalam meningkatkan kompetensi kerja
Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) atau <i>Endogen</i> Mangkuprawira (2002:229)	Kinerja Pegawai ( $Y_2$ )	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas hasil kerja pegawai meningkat lebih baik dibandingkan dengan waktu sebelumnya</li> <li>2. Ketelitian dalam menyelesaikan tugas yang diberikan</li> <li>3. Mutu hasil kerja pegawai sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan</li> </ol>
		Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas yang dihasilkan telah mencapai hasil yang maksimum</li> <li>2. Kesesuaian hasil kerja dengan target yang diberikan instansi</li> <li>3. Kemampuan dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan</li> </ol>
		Ketepatan waktu kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan instansi</li> <li>2. Waktu yang diberikan sesuai bobot pekerjaan</li> <li>3. Konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan</li> </ol>

#### 4. Skala Pengukuran variabel

Dalam penelitian ini, tanggapan responden diukur dengan menggunakan skala Likert.

Menurut Azwar (2013:97), “skala sikap model likert disusun untuk mengungkap sikap pro dan kontra, positif dan negatif, setuju dan tidak setuju terhadap suatu objek sosial. Dalam skala sikap, objek sosial tersebut berlaku sebagai objek sikap. Skala sikap berisi pernyataan-pernyataan sikap (*attitude statements*), yaitu suatu pernyataan mengenai objek sikap. Misalnya, bila bermaksud mengungkap sikap sekelompok orang terhadap isu renovasi pasar, maka setiap kalimat pernyataan yang mengenai renovasi pasar merupakan pernyataan sikap. Pernyataan sikap terdiri atas dua macam, yaitu pernyataan yang *favorable* (mendukung atau memihak pada objek sikap) dan pernyataan yang tidak *favorable* (tidak mendukung objek sikap). Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan”.

Menurut Sugiyono (2011:93), “skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat *positif* sampai sangat *negatif* beserta skornya”, yang berupa kata-kata antara lain:

**Tabel 6 : Skala Likert**

No	Gradasi	Skor
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Sumber : Sugiyono (2011:93).

## E. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Sumber Data

Sumber data yang dipakai dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis, yaitu :

#### a. Data Primer

Menurut Hasan (2009:19), “data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari sumber-sumber asli”. Sumber asli disini diartikan sebagai sumber pertama dari mana data tersebut diperoleh. Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari lokasi penelitian atau lapangan yaitu melalui kuesioner kepada responden. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.

#### b. Data Sekunder

Menurut Hasan (2009:19), “data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada misalnya saja dalam peneiltian ini data pendukung yang diperoleh dari dokumen-dokumen di kantor Balai

Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang, seperti gambaran umum instansi, struktur organisasi, komposisi pegawai, dan lain-lainnya”.

## 2. Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data metode yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

### a. Menyebarakan kuesioner

Hasan (2009: 24) mengatakan bahwa angket atau kuesioner adalah adalah cara mengumpulkan data dengan menggunakan daftar pertanyaan (angket) atau daftar isian terhadap objek yang diteliti (populasi atau sampel). Angket atau kuesioner dapat disebut sebagai wawancara tertulis, karena isi kuesioner merupakan satu rangkaian pertanyaan tertulis yang ditujukan kepada responden dan diisi sendiri oleh responden.

### b. Mencatat dokumentasi

Menurut Sarwono (2006:224), “dokumentasi merupakan sarana pembantu peneliti dalam mengumpulkan data atau informasi dengan cara membaca surat-surat, pengumuman, iktisar rapat, pernyataan tertulis kebijakan tertentu dan bahan-bahan tulisan lainnya. Metode pencarian data ini sangat bermanfaat karena dapat dilakukan dengan tanpa mengganggu obyek atau suasana penelitian. Peneliti dengan mempelajari dokumen-dokumen tersebut dapat mengenal budaya dan nilai-nilai yang dianut oleh obyek yang diteliti”.

## F. Uji Instrumen

Kuisisioner dalam penelitian ini digunakan sebagai alat analisa. Oleh karena itu dalam analisa yang dilakukan lebih bertumpu pada skor responden pada tiap-tiap amatan. Sedangkan benar tidaknya skor responsi tersebut tergantung pada pengumpulan data. Instrumen pengumpulan data yang baik harus memenuhi 2 persyaratan penting yaitu valid dan reliabel. Uji validitas dan reabilitas diperlukan untuk penelitian yang menggunakan variable laten (konstrak) dalam metode statistik, seperti statitik inferensi, regresi dan anova.

## 1. Uji Validitas

Menurut Siregar (2013;46), “validitas atau kesahihan adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (*a valid measure if it succesfully measure the phenomenon*). Misalnya seseorang ingin mengukur berat suatu benda, maka alat ukur yang digunakan adalah timbangan. Timbangan merupakan alat valid digunakan untuk mengukur berat, karena timbangan memang untuk mengukur berat. Jika panjang suatu benda yang ingin diukur, maka alat yang digunakan adalah meteran. Meteran merupakan alat yang valid digunakan untuk mengukur panjang suatu benda”.

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuisioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyangkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing faktor / variabel dengan total faktor / variabel tersebut dengan menggunakan korelasi (r) product moment. Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid atau tidak dapat dilakukan dengan:

$H_0 : r = 0$ , tidak terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) 5%.

$H_1 : r \neq 0$ , terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) 5%.

Hipotesa nol ( $H_0$ ) diterima apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , demikian sebaliknya hipotesa alternatif ( $H_1$ ) diterima apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

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

**Tabel 7 : Uji Validitas Variabel**

Item	Koefisien Korelasi	Sig.	r tabel	Keterangan
X1.1	0.657	0.000	0.254	Valid
X1.2	0.711	0.000	0.254	Valid
X1.3	0.695	0.000	0.254	Valid
X1.4	0.867	0.000	0.254	Valid
X1.5	0.841	0.000	0.254	Valid
X1.6	0.785	0.000	0.254	Valid
X2.1	0.817	0.000	0.254	Valid
X2.2	0.919	0.000	0.254	Valid
X2.3	0.956	0.000	0.254	Valid
X2.4	0.953	0.000	0.254	Valid
X3.1	0.829	0.000	0.254	Valid
X3.2	0.958	0.000	0.254	Valid
X3.3	0.888	0.000	0.254	Valid
Y1.1	0.821	0.000	0.254	Valid
Y1.2	0.892	0.000	0.254	Valid
Y1.3	0.862	0.000	0.254	Valid
Y1.4	0.859	0.000	0.254	Valid
Y1.5	0.602	0.000	0.254	Valid
Y1.6	0.853	0.000	0.254	Valid
Y1.7	0.893	0.000	0.254	Valid
Y1.8	0.776	0.000	0.254	Valid
Y2.1	0.877	0.000	0.254	Valid
Y2.2	0.865	0.000	0.254	Valid
Y2.3	0.911	0.000	0.254	Valid
Y2.4	0.838	0.000	0.254	Valid
Y2.5	0.951	0.000	0.254	Valid
Y2.6	0.922	0.000	0.254	Valid
Y2.7	0.873	0.000	0.254	Valid
Y2.8	0.797	0.000	0.254	Valid
Y2.9	0.939	0.000	0.254	Valid

Sumber: Data Primer Diolah tahun 2014

Dari Tabel 7 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. r indikator pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ( $\alpha = 0.05$ ) yang berarti tiap-tiap indikator variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan, keajegan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Siregar (2013:55) menjelaskan reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukuran yang sama pula.

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

**Tabel 8 : Uji Reliabilitas Variabel**

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Metode pelatihan (X1)	0,852	Reliabel
2	Materi pelatihan (X2)	0,928	Reliabel
3	Instruktur pelatihan (X3)	0,871	Reliabel
4	Motivasi Kerja (Y1)	0,928	Reliabel
5	Kinerja Karyawan (Y2)	0,964	Reliabel

Sumber: Data primer diolah tahun 2014

Dari Tabel 8 diketahui bahwa nilai dari *alpha cronbach* untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

### G. Teknik Analisis data

Sugiyono (2011:147) menyatakan, “bahwa analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah; mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Untuk penelitian yang tidak merumuskan hipotesis, langkah terakhir tidak dilakukan”.

Menurut Hasan (2009:29), pengertian analisis data pada dasarnya dapat diartikan sebagai berikut.

1. Membandingkan dua hal atau dua nilai variabel untuk mengetahui selisihnya atau rasionya kemudian diambil kesimpulannya  $(X-Y) = \text{selisih}$ ,  $X/Y = \text{rasio}$
2. Menguraikan atau memecahkan suatu keseluruhan menjadi bagian-bagian atau komponen-komponen yang lebih kecil, agar dapat:
  - a) Mengetahui komponen yang menonjol (memiliki nilai ekstrem)
  - b) Membandingkan antara komponen yang satu dengan komponen lainnya (dengan menggunakan angka selisih atau angka rasio).
  - c) Membandingkan salah satu atau beberapa komponen dengan keseluruhan (secara presentase).
3. Memperkirakan atau dengan menentukan besarnya pengaruh secara kuantitatif dari perubahan suatu (beberapa) kejadian terhadap sesuatu (beberapa) kejadian lainnya, serta memperkirakan/meramalkan kejadiannya. Kejadian (event) dapat dinyatakan sebagai perubahan nilai variabel.

**Adapun analisis data penelitian ini adalah:**

#### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Sugiyono (2011:147), “analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi”. Data dilakukan

pembahasan deskriptif. Ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka, baik *absolute* maupun presentase. Dalam statistik deskriptif dilakukan dengan mencari kuatnya hubungan antara variabel melalui analisis korelasi, melakukan prediksi dengan analisis regresi, dan membuat perbandingan dengan membandingkan rata-rata data sampel atau populasi.

## 2. Analisis Statistik Inferensial

Sugiyono (2011:148) menyatakan bahwa statistik inferensial, (sering juga disebut statistik induktif atau statistik probabilitas), adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas, dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu dilakukan secara random. Statistik ini disebut statistik probabilitas, karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sampel itu kebenarannya bersifat peluang (*probability*). Suatu kesimpulan dari data sampel yang akan diberlakukan untuk populasi itu mempunyai peluang kesalahan dan kebenaran (kepercayaan) yang dinyatakan dalam bentuk prosentase. Bila peluang kesalahan 5% maka taraf kepercayaan 95%, bila peluang kesalahan 1% maka taraf kepercayaannya 99%. Peluang kesalahan dan kepercayaan ini disebut dengan taraf signifikansi. Pengujian taraf signifikansi dari hasil suatu analisis akan lebih praktis bila didasarkan pada tabel sesuai teknik analisis yang digunakan. Misalnya uji t akan digunakan tabel t, uji F akan digunakan tabel F. Pada setiap tabel sudah disediakan untuk taraf signifikansi berapa persen suatu hasil analisis dapat digeneralisasikan. Dapat diberikan contoh misalnya dari hasil analisis korelasi ditemukan korelasi 0,54 dan untuk signifikansi untuk 5%. Hal itu berarti hubungan variabel sebesar 0,54 itu dapat berlaku pada 95 dari 100 sampel yang diambil dari suatu populasi. Contoh lain misalnya dalam analisis uji beda ditemukan signifikansi untuk 1%. Hal itu berarti perbedaan itu berlaku pada 99 dari 100 sampel yang diambil dari populasi. Jadi signifikansi adalah kemampuan untuk digeneralisasikan dengan kesalahan tertentu. Ada hubungan signifikansi berarti hubungan itu dapat digeneralisasikan. Ada perbedaan signifikansi berarti perbedaan itu dapat digeneralisasikan.

## 3. Analisis Jalur

### a. Kegunaan Analisis Jalur

Al Rasyid dalam Riduwan dan Kuncoro (2008:115) menjelaskan bahwa teknik analisis jalur ini akan digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$  serta dampaknya kepada  $Z$ . Analisis korelasi dan regresi yang merupakan dasar dari perhitungan koefisien jalur. Kemudian, dalam perhitungan digunakan jasa komputer berupa *software* dengan *program SPSS for Windows Version 13*. Dalam penelitian sosial tidak semata-mata hanya mengungkapkan hubungan variabel sebagai terjemahan statistik dari

hubungan antara variabel alami, tetapi terfokus pada upaya untuk mengungkapkan hubungan kausal antar variabel.

Pada diagram jalur digunakan dua macam anak panah, yaitu: (a) anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari sebuah variabel *eksogen* (variabel penyebab (X) terhadap sebuah variabel *endogen* (variabel akibat (Y)), misalnya:  $X_1 \longrightarrow Y$  dan (b) anak panah dua arah yang menyatakan hubungan korelasional antara variabel eksogen, misalnya  $X_1 \longleftrightarrow X_2$ .

**Langkah-langkah menguji path analysis sebagai berikut, Riduwan dan Kuncoro (2008:116):**

a) Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural

$$\text{Struktur: } Y = P_{yx1}X_1 + P_{yx2}X_2 + P_y\varepsilon_1$$

b) Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi

1. Gambarkan diagram jalur lengkap, tentukan sub-sub strukturnya dan rumuskan persamaan strukturalnya yang sesuai hipotesisnya yang diajukan.

2. Menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan. Hitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan; Persamaan regresi ganda:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon_1$ .

3. Menghitung Koefisien Jalur Secara Individu

Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik berikut:

$$H_a: p_{yx1} > 0$$

$$H_o: p_{yx1} = 0$$

Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji t yang dihitung dengan rumus (Schumaker & Lomax, 1996:44. Kusunendi, 2005:12) dalam Riduwan & Kuncoro, (2008:117)

$$t_k = \frac{p_k}{se_{p_k}}; (dk = n - k - 1)$$

Keterangan:

Statistik  $p_{yx1}$  diperoleh dari hasil komputasi pada SPSS untuk analisis regresi setelah data ordinal ditransformasi ke interval Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi analisis jalur bandingkan

antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas *Sig* dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut.

(a) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau ( $0,05 \leq Sig$ ), maka  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan

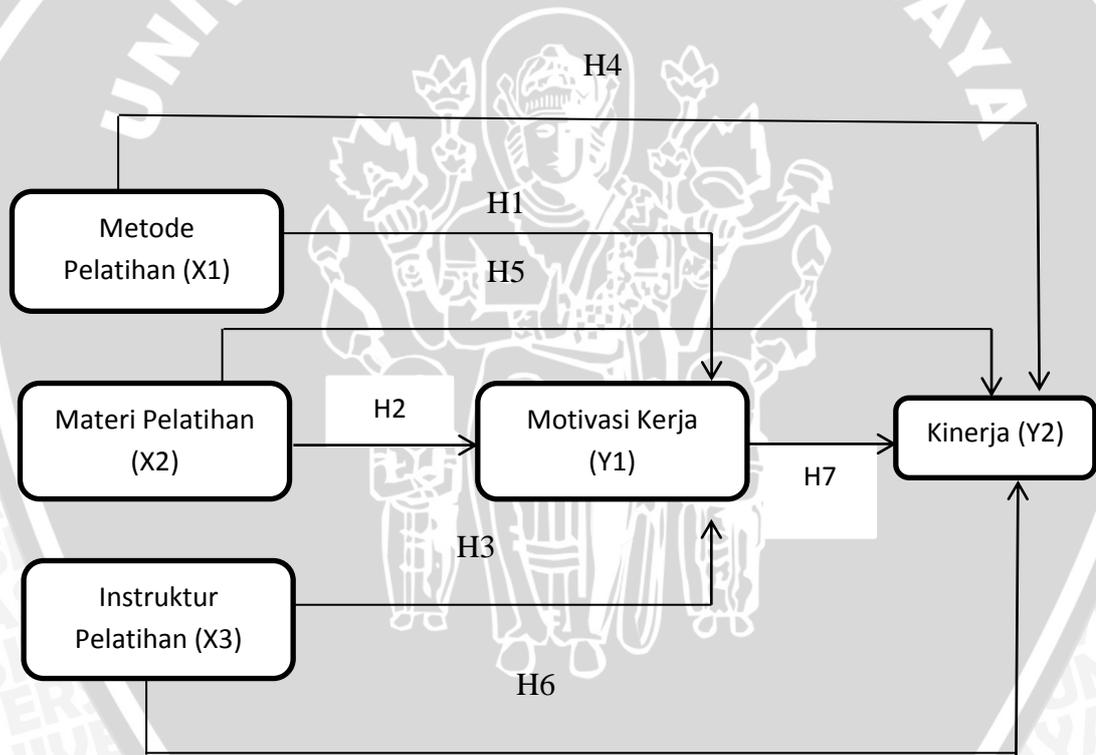
(b) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau ( $0,05 \geq Sig$ ), maka  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

Riduwan dan Kuncoro (2008:115), menjelaskan bahwa pada dasarnya koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan

yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku atau *Z-score* (data yang diset dengan nilai rata-rata= 0 dan standar deviasi= 1. Koefisien jalur yang distandardkan (*standardized path coefficient*) ini digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh (bukan memprediksi) variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel lain yang diberlakukan sebagai variabel terikat (*endogen*).

**b. Membuat diagram jalur**

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



**Gambar 5: Pola Hubungan Antar Variabel**

(Diagram Analisis Jalur)



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Instansi

##### 1. Sejarah

- a. Pada tahun 1927-1942 sekolah pertanian di ketindan pertama kali di buka dengan nama Landbouw School, Landbouw School merupakan sekolah pertanian yang dibentuk oleh belanda dengan tujuan agar penduduk baru asal belanda yang migrasi ke indonesia dapat mempelajari teori dan praktik mengenai flora tropika.
- b. Pada tahun 1942-1945 Noming Dozo di bentuk menggantikan Landbouw School di bawah Pemerintahan Jepang dengan dasar penerapan beberapa kebijakan terkait pendidikan yang mempunyai implikasi luas terutama bagi sistem pendidikan di era kemerdekaan. Hal-hal tersebut antara lain:
  - 1) Dijadikannya bahasa indonesia sebagai bahasa resmi pengantar pendidikan menggantikan bahasa belanda
  - 2) Adanya integrasi sistem pendidikan dengan dihapuskannya sistem pendidikan berdasarkan sistem sosial di era penjajahan belanda
- c. Pada tahun 1945-1949 lembaga ini diambil ahli oleh indonesia dan digunakan oleh Pemerintah RI untuk Kursus Pertanian Pemuda Pejuang dan Kursus Kilat Mantri Tani. Masa awal kemerdekaan dari tahun 1945 sampai dengan tahun 1950, merupakan masa peralihan, termasuk dalam dunia pendidikan pertanian. Sekolah pertanian yang ada sejak zaman

penjajahan Belanda dan zaman pendudukan Jepang, masih tetap dilanjutkan. Bahkan dalam sebutan sehari-hari, nama satuan pendidikan pertanian di masyarakat masih menggunakan sebutan satuan pendidikan sebelumnya.

- d. Pada tahun 1949-1962, Sekolah Kader Guru Pertanian (SKGP) di bentuk menggantikan Kursus Pertanian Pemuda Pejuang dan Kursus Kilat Mantri dengan tujuan menciptakan calon-calon guru pertanian yang terampil dalam menerapkan teori dan praktek kepada masyarakat indonesia terutama petani dan pengusaha pertanian. Sekolah guru ini di peruntuhkan untuk semua kalangan masyarakat indonesia
- e. Pada tahun 1962-1965, Sekolah Kader Guru Pertanian (SKGP), berubah nama menjadi Sekolah Persamaan Pengamatan Pertanian (SPPP). Sekolah Persamaan Pengamatan Pertanian (SPPP) yang dimaksudkan untuk mengajari tentang ilmu pertanian dengan melalui pegamatan secara langsung
- f. Pada tahun 1965-1973 Sekolah Persamaan Pengamatan Pertanian (SPPP) berubah nama menjadi Pusat Latihan Pertanian (PLP), Pusat Latihan Pertanian (PLP) adalah lembaga pendidikan/pelatihan di bidang pertanian yang dimiliki dan dikelola oleh petani baik secara perorangan maupun berkelompok, dan bukan merupakan instansi pemerintah.
- g. Pada tahun 1973-2000 PLP (Pusat Latihan Pertanian) berubah nama menjadi Balai Latihan Pegawai Pertanian (BLPP), didirikan BLPP (Balai Latihan, Pendidikan dan Penyuluhan Pertanian) yang dimaksudkan untuk memperbaiki kondisi penyuluhan dan pertanian.

- h. Pada tahun 2000-2002 Balai Latihan Pegawai Pertanian (BLPP) berubah nama menjadi Balai Diklat Pertanian (BDP), Tugas Balai Diklat Pertanian (BDP) adalah melaksanakan sebagian tugas teknis Sekretariat Badan Koordinasi Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan di Bidang Pendidikan dan Pelatihan Pertanian.
- i. Pada tahun 2002-2004 Balai Diklat Pertanian (BDP) berubah nama menjadi Balai Diklat Agribisnis Tanaman Pangan dan Tanaman Obat (BDATPO). Balai Pendidikan dan Pelatihan Agribisnis Tanaman Pangan dan Tanaman Obat yang selanjutnya disebut Balai Diklat Agribisnis Tanaman Pangan dan Tanaman Obat adalah Unit pelaksana teknik di bidang pendidikan dan pelatihan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian, Departemen Pertanian. Balai Diklat Agribisnis Tanaman Pangan dan Tanaman Obat mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan (diklat) keahlian agribisnis tanaman pangan dan tanaman obat dalam rangka pengembangan sumber daya manusia.
- j. Pada tahun 2004-2007 Balai Besar Diklat Agribisnis Tanaman Pangan dan Tanaman Obat Ketindan (BBDATPO) menggantikan Balai Diklat Agribisnis Tanaman Pangan dan Tanaman Obat (BDATPO). Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Agribisnis Tanaman Pangan dan Tanaman Obat yang selanjutnya disebut BBDATPO Tanaman Pangan dan Tanaman Obat adalah unit pelaksana teknis di bidang pendidikan dan pelatihan (diklat) agribisnis tanaman pangan dan tanaman obat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya

Manusia Pertanian, Departemen Pertanian BBDA Tanaman Pangan dan Tanaman Obat mempunyai tugas melaksanakan diklat keahlian dan pengembangan teknik diklat di bidang agribisnis tanaman pangan dan tanaman obat dalam rangka peningkatan kualitas sumberdaya manusia pertanian.

k. Tahun 2007-Sekarang Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan (BBPP).

Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan adalah salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bidang pelatihan pertanian bagi aparatur dan non aparatur pertanian yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian Kementerian Pertanian. Berdasarkan Peraturan Menteri Pertanian Nomor : 17/Permentan/OT.140/2/2007 tanggal 19 Februari 2007, BBPP Ketindan mempunyai tugas melaksanakan dan mengembangkan teknik pelatihan teknis, fungsional dan kewirausahaan di bidang pertanian bagi aparatur dan non aparatur pertanian. BBPP Ketindan terletak di Desa Ketindan, Kecamatan Lawang Kabupaten Malang Jawa Timur, dengan luas areal 47,334 m<sup>2</sup> pada ketinggian 650 di atas permukaan laut (dpl). Jarak BBPP Ketindan dari kota Malang ± 17 km dan ± km ke kota Surabaya.

## 2. Visi, Misi, Motto, Janji Layanan, dan Obsesi Balai Besar Pelatihan

### Pertanian (BBPP)

#### a. Visi

Menjadi lembaga pelatihan terpercaya dalam menyelenggarakan dan mengembangkan pelatihan pertanian untuk memantapkan SDM Pertanian yang profesional.

#### b. Misi

- 1) Mengembangkan program pelatihan pertanian berbasis kompetensi kerja dan sistem informasi terintegrasi serta mengembangkan jejaring kerjasama melalui pelayanan pelatihan pertanian dan konsultasi agrobisnis yang prima.
- 2) Mengembangkan sistem pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelatihan dan melakukan pengendalian internal yang akurat dan kredibel.
- 3) Mengembangkan teknik pelatihan teknis dan fungsional bagi aparatur pertanian berbasis kompetensi kerja sesuai dengan Standar Kompetensi Kerja (SKK).
- 4) Mengembangkan teknik pelatihan teknis dan kewirausahaan bagi non aparatur pertanian sesuai Standar Kompetensi Kerja (SKK).
- 5) Mengembangkan kompetensi dan profesionalisme ketenagaan
- 6) Mengembangkan pendayagunaan sarana dan prasarana pelatihan serta produktivitas instalasi agrobisnis.
- 7) Mengembangkan sistem administrasi dan manajemen penatausahaan, keuangan dan rumah tangga yang transparan dan akuntabel.

#### c. Motto

- 1) Berpikir lebih cerdas

- 2) Bekerja lebih cepat dan akurat
  - 3) Melayani lebih baik
- d. Janji Layanan yaitu menjamin kompetensi kerja peserta pelatihan meningkat sehingga kinerja dan produktivitas peserta pelatihan meningkat
- e. Obsesi yaitu dari Ketindan ke Jakarta menuju Asia Tenggara

### **3. Dasar Hukum :**

- a. Peraturan Menteri Pertanian No. 17/Permentan/OT.210/1/2007 tentang Organisasi dan Tata Laksana Rumah Tangga BBPP Ketindan;
- b. Peraturan Kepala Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia Pertanian Nomor 5/PER/KP.430/J/1/10 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Penyuluh Pertanian;
- c. Keputusan Menteri Pertanian No. 33/Permentan/OT.160/6/2009 tentang Pedoman Diklat Fungsional Rumpun Ilmu Hayat Pertanian.

### **4. Tujuan**

- a. Meningkatkan profesionalisme penyuluh pertanian;
- b. Meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap penyuluh pertanian;
- c. Meningkatkan kemampuan dan kecakapan penyuluh pertanian pada jenjang jabatan tertentu;

### **5. Tugas Pokok BBPP**

Melaksanakan pelatihan fungsional bagi aparatur, pelatihan teknis dan profesi, mengembangkan model dan teknik pelatihan fungsional dan teknis di bidang pertanian bagi aparatur dan nonaparatur pertanian

## 6. Fungsi

- a. Penyusunan program, rencana kerja, anggaran dan pelaksanaan kerja sama
- b. Pelaksanaan identifikasi kebutuhan pelatihan
- c. Pelaksanaan penyusunan bahan Standar Kompetensi Kerja (SKK) di bidang pertanian
- d. Pelaksanaan pelatihan fungsional di bidang pertanian bagi aparatur
- e. Pelaksanaan pelatihan teknis di bidang tanaman pangan dan tanaman obat bagi aparatur dan nonaparatur pertanian dalam dan luar negeri
- f. Pelaksanaan pelatihan profesi di bidang tanaman pangan dan tanaman obat bagi aparatur dan nonaparatur
- g. Pelaksanaan uji kompetensi di bidang pertanian
- h. Pelaksanaan penyusunan paket pembelajaran dan media pelatihan fungsional dan teknis di bidang pertanian
- i. Pelaksanaan pengembangan model dan teknik pelatihan fungsional dan teknis di bidang tanaman pangan dan tanaman obat
- j. Pelaksanaan pengembangan kelembagaan pelatihan pertanian swadaya
- k. Pelaksanaan pemberian konsultasi di bidang pertanian
- l. Pelaksanaan bimbingan lanjutan pelatihan di bidang pertanian bagi aparatur dan nonaparatur
- m. Pelaksanaan pemberian pelayanan penyelenggaraan pelatihan fungsional bagi aparatur, pelatihan teknis dan profesi, pengembangan model dan teknik pelatihan fungsional dan teknis di bidang pertanian bagi aparatur dan nonaparatur pertanian
- n. Pengelolaan unit inkubator usaha tani

- o. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi pelatihan pertanian di bidang pertanian
- p. Pelaksanaan pengelolaan data dan informasi pelatihan serta pelaporan
- q. Pelaksanaan pengelolaan sarana teknis
- r. Pengelolaan urusan kepegawaian, keuangan, rumah

## **7. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP)**

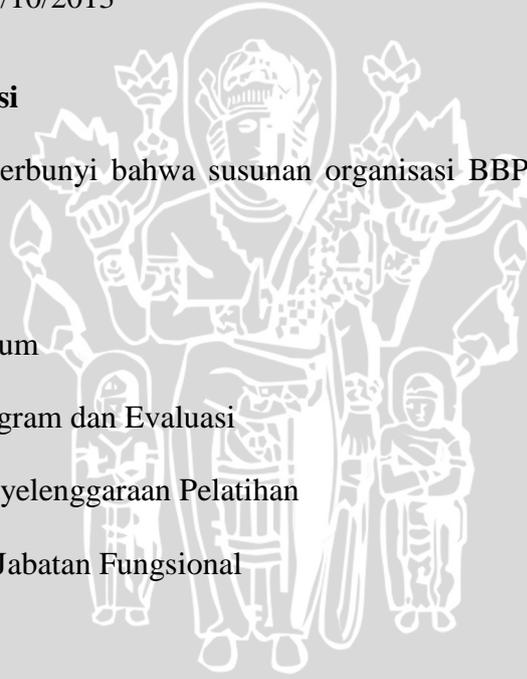
Susunan organisasi dan tata kerja Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP)

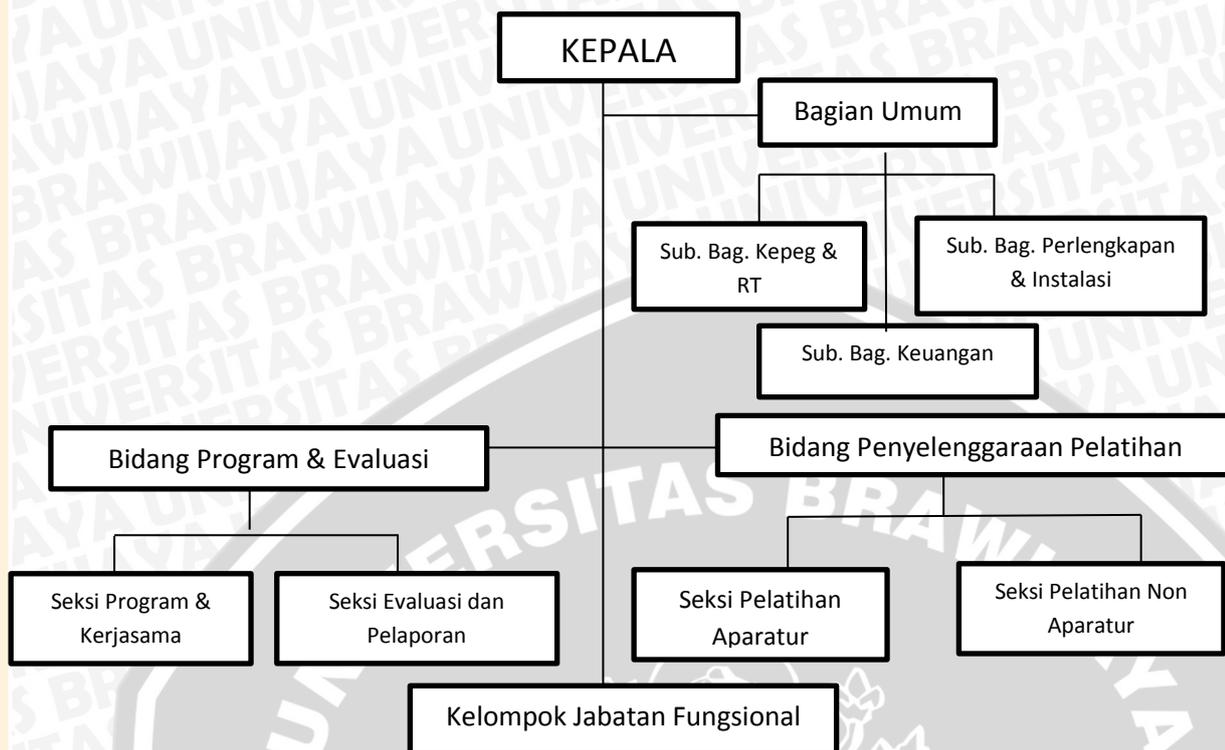
Ketindan, Kabupaten Malang berdasarkan peraturan menteri pertanian nomor :  
103/Permetan/ OT.140/10/2013

### **a. Susunan Organisasi**

Pada pasal 4 berbunyi bahwa susunan organisasi BBPP Ketindan terdiri atas:

- 1) Bagian Umum
- 2) Bidang Program dan Evaluasi
- 3) Bidang Penyelenggaraan Pelatihan
- 4) Kelompok Jabatan Fungsional





**Gambar 6: Struktur Organisasi BBPP (Balai Besar Pelatihan Pertanian), sumber: profil BBPP Ketindan (2014:05).**

Pada pasal 5 berbunyi bahwa bagian umum mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, rumah tangga, perlengkapan, instalasi, dan sarana teknis.

Pada pasal 6 berbunyi bahwa bagian umum menyelenggarakan fungsi:

- 1) Pelaksanaan urusan kepegawaian, tata usaha dan rumah tangga
- 2) Pelaksanaan urusan keuangan
- 3) Pelaksanaan urusan perlengkapan, instalasi, dan sarana teknis

Pada pasal 7 berbunyi bahwa bagian umum terdiri atas:

- 1) Sub bagian Kepegawaian dan Rumah Tangga
- 2) Sub bagian Keuangan

3) Sub bagian Perlengkapan dan Instalasi

Pada pasal 8 berbunyi bahwa:

- 1) Sub bagian Kepegawaian dan Rumah Tangga mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, tata usaha, dan rumah tangga
- 2) Sub bagian Keuangan mempunyai tugas melakukan urusan keuangan
- 3) Sub bagian Perlengkapan dan Instalasi mempunyai tugas melakukan urusan perlengkapan, instalasi, dan sarana teknis

Pada pasal 9 berbunyi bahwa bidang program dan evaluasi mempunyai tugas melaksanakan penyusunan program, rencana kerja, anggaran, pelaksanaan kerja sama dan identifikasi kebutuhan pelatihan di bidang pertanian, pengembangan kelembagaan pelatihan pertanian swadaya, pemantauan dan evaluasi, serta pengelolaan data dan informasi pelatihan dan pelaporan.

Pada pasal 10 berbunyi bahwa bidang program dan evaluasi menyelenggarakan fungsi:

- 1) Penyusunan program, rencana kerja, anggaran dan pelaksanaan kerja sama
- 2) Pelaksanaan identifikasi kebutuhan pelatihan
- 3) Pelaksanaan pengembangan kelembagaan pelatihan pertanian swadaya
- 4) Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi pelatihan di bidang pertanian
- 5) Pelaksanaan pengelolaan data dan informasi pelatihan serta pelaporan

Pada pasal 11 berbunyi bahwa bidang program dan evaluasi terdiri atas:

- 1) Seksi Program dan Kerja Sama
- 2) Seksi Evaluasi dan Pelaporan

Pada pasal 12 berbunyi bahwa:

- 1) Seksi program dan kerja sama mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan program, rencana kerja dan anggaran, pelaksanaan kerja sama, dan identifikasi kebutuhan pelatihan bagi aparatur dan nonaparatur di bidang pertanian, serta pengembangan kelembagaan pelatihan pertanian swadaya.
- 2) Seksi evaluasi dan pelaporan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi, serta pengelolaan data dan informasi pelatihan, dan pelaporan.

Pada pasal 13 berbunyi bahwa bidang penyelenggaraan pelatihan mempunyai tugas melaksanakan pemberian pelayanan penyelenggaraan pelatihan fungsional bagi aparatur, pelatihan teknis dan profesi, pengembangan model dan teknik pelatihan fungsional dan teknis di bidang tanaman pangan dan tanaman obat bagi aparatur dan nonaparatur pertanian, serta pengelolaan unit inkubator usaha tani.

Pada pasal 14 bahwa bidang penyelenggaraan pelatihan menyelenggarakan fungsi:

- 1) Pemberian pelayanan penyelenggaraan pelatihan fungsional bagi aparatur di bidang tanaman pangan dan tanaman obat
- 2) Pemberian pelayanan penyelenggaraan pelatihan teknis dan profesi bagi aparatur dan nonaparatur di bidang tanaman pangan dan tanaman obat
- 3) Pemberian pelayanan penyelenggaraan pengembangan model dan teknik pelatihan fungsional dan teknis bagi aparatur dan nonaparatur
- 4) Pengelolaan unit inkubator usaha tani

Pada pasal 15 berbunyi bahwa bidang penyelenggaraan pelatihan terdiri atas:

- 1) Seksi Pelatihan Aparatur
- 2) Seksi Pelatihan Nonaparatur

Pada pasal 16 berbunyi bahwa:

- 1) Seksi pelatihan aparatur mempunyai tugas melakukan pemberian pelayanan penyelenggaraan pelatihan fungsional, teknis dan profesi, serta pengembangan model dan teknik pelatihan fungsional dan teknis di bidang tanaman pangan dan tanaman obat bagi aparatur
- 2) Seksi pelatihan nonaparatur mempunyai tugas melakukan pemberian pelayanan penyelenggaraan pelatihan teknis dan profesi, pengembangan model dan teknik pelatihan teknis bagi nonaparatur di bidang tanaman pangan dan tanaman obat, serta pengelolaan unit inkubator usaha tani.

Pada pasal 17 berbunyi bahwa kelompok jabatan fungsional terdiri atas jabatan fungsional widyaiswara, serta sejumlah jabatan fungsional lainnya yang terbagi dalam berbagai kelompok jabatan fungsional berdasarkan bidang masing-masing sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Kelompok jabatan fungsional widyaiswara mempunyai tugas:

- 1) Melakukan penyusunan bahan Standar Kompetensi Kerja (SKK) di bidang pertanian
- 2) Melakukan pelatihan fungsional di bidang pertanian bagi aparatur
- 3) Melakukan pelatihan teknis di bidang tanaman pangan dan tanaman obat bagi aparatur dan non aparatur pertanian dalam dan luar negeri
- 4) Melakukan pelatihan profesi di bidang tanaman pangan dan tanaman obat bagi aparatur dan non aparatur
- 5) Melakukan uji kompetensi di bidang pertanian

- 6) Melakukan penyusunan paket pembelajaran dan media pelatihan fungsional dan teknis di bidang pertanian
- 7) Melakukan pengembangan model dan teknik pelatihan fungsional dan teknis di bidang tanaman pangan dan tanaman obat
- 8) Melakukan pemberian konsultasi di bidang pertanian
- 9) Melakukan bimbingan lanjutan pelatihan di bidang pertanian bagi aparatur dan non aparatur
- 10) Melakukan kegiatan fungsional lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan

Pada pasal 18 berbunyi bahwa:

- 1) Masing-masing Kelompok Jabatan Fungsional dikoordinasikan oleh seorang pejabat fungsional senior yang ditunjuk oleh Kepala
- 2) Jumlah pejabat fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditentukan berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja
- 3) Jenis dan jenjang jabatan fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur berdasarkan peraturan perundangan-undangan

#### **b. Tata Kerja**

Pada pasal 19 berbunyi bahwa dalam melaksanakan tugas Kepala, Kepala Bagian, Kepala Bidang, Kepala Subbagian, Kepala Seksi, dan Koordinator Kelompok Jabatan Fungsional wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi di lingkungan satuan organisasi BBPP Ketindan dan dengan instansi lain sesuai dengan bidang tugas masing-masing.

Pada pasal 20 berbunyi bahwa setiap Kepala Satuan Organisasi di lingkungan BBPP Ketindan wajib mengawasi pelaksanaan tugas bawahan

masing-masing dan apabila terjadi penyimpangan agar mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pada pasal 21 berbunyi bahwa setiap kepala satuan organisasi di lingkungan BBPP Ketindan bertanggung jawab memimpin dan mengoordinasikan bawahan masing-masing, serta memberikan bimbingan dan petunjuk pelaksanaan tugas bawahan.

Pada pasal 22 berbunyi bahwa setiap kepala satuan organisasi di lingkungan BBPP Ketindan wajib mengikuti, mematuhi petunjuk dan bertanggung jawab kepada atasan masing-masing.

Pada pasal 23 berbunyi bahwa Kepala Bagian, Kepala Bidang, Kepala Sub bagian, Kepala Seksi dan Koordinator Kelompok Jabatan Fungsional wajib menyampaikan laporan pelaksanaan tugas kepada kepala secara berkala dan / atau sewaktu-waktu.

Pada pasal 24 berbunyi bahwa setiap laporan yang diterima oleh kepala satuan organisasi dari bawahan wajib diolah dan dipergunakan sebagai bahan penyusunan laporan lebih lanjut, serta untuk memberikan petunjuk kepada bawahan.

Pada pasal 25 berbunyi bahwa dalam menyampaikan laporan kepada atasan, tembusan wajib di sampaikan kepada satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja.

Pada pasal 26 berbunyi bahwa kepala wajib menyampaikan laporan pelaksanaan tugas kepada Kepala Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia Pertanian, melalui Kepala Pusat Pelatihan Pertanian secara berkala dan / atau sewaktu-waktu.

Pada pasal 27 berbunyi bahwa dalam melaksanakan tugas, setiap kepala satuan organisasi dibantu oleh kepala satuan organisasi di bawahnya dan dalam rangka pemberian bimbingan kepada bawahan, wajib mengadakan rapat berkala.

## **8. Jumlah dan Pendidikan Terakhir , Waktu Kerja dan Kualitas Kerja**

### **Pegawai Pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP)**

#### **Ketindan, Kabupaten Malang.**

#### **a) Jumlah dan pendidikan terakhir pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP)**

Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan mempunyai 114 pegawai yang terdiri dari Bagian Umum, Bidang Program dan Pelatihan, Bidang Penyelenggaraan Pelatihan, Kelompok Widyaiswara.

**Tabel 9 : Data jumlah dan pendidikan terakhir pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP), Ketindan.**

Jabatan	Jumlah Pegawai	Pendidikan Terakhir
Kepalah Kelompok Widyaiswara	1	S2
Kepala Bagian/Bidang/ Kelompok	4	S1 dan S2
Kepala Sub Bagian/Bidang	7	S1
Pegawai Tetap atau PNS	80	SMA, D3 dan S1
THL (Tenaga Harian Lepas)	23	SMP, SMA, D3 dan S1
<i>JUMLAH</i>	114	

Sumber: Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP), tahun 2014.

**b) Waktu kerja pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan**

Pelaksanaan kegiatan operasional perkantoran maka ditetapkan jam kerja bagi seluruh pegawainya selama 5 (lima) hari kerja dalam seminggu, 8 (delapan) jam dalam sehari dan 40 (empat puluh) jam dalam seminggu. Khusus pada hari sabtu dan minggu serta hari libur nasional / hari raya keagamaan ditetapkan sebagai hari libur resmi untuk seluruh pegawai, kecuali *security* / petugas keamanan harus mengikuti ketentuan yang berlaku dan bertugas menjaga keamanan kantor.

**Tabel 10 : Hari dan Jam Kerja Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP), Ketindan.**

Senin-kamis	07.30-15.30 WIB
Istirahat	12.00-13.00 WIB
Jumat	07.00-15.30 WIB
Istirahat	11.30-13.00 WIB

Sumber: Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP). Tahun 2014

**c) Kualitas kerja pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP)**

Keberhasilan tujuan suatu instansi ditentukan oleh kualitas kerja pegawai, karena dengan memiliki pegawai yang baik dan berkualitas yang menyangkut seluruh Sumber Daya Manusia (SDM) maka instansi dapat berkembang. Upaya yang di lakukan Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan terhadap kinerja pegawainya yaitu dengan memberikan studi banding, diklat, magang dan lain-lain kepada pegawainya.

## B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terhadap 64 responden melalui penyebaran kuisioner kepada pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan, maka dapat ditarik beberapa gambaran tentang komposisi pegawai berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja.

### 1. Usia Responden

**Tabel 11: Distribusi Usia Responden**

Usia	Jumlah	Persentase
< 30 Tahun	7	10,93%
30-40 Tahun	16	25,00%
40-50 Tahun	23	35,94%
> 50 Tahun	18	28,13%
Total	64	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Tabel 11 menunjukkan bahwa, jumlah responden terbanyak ada pada usia 40 – 50 tahun, yaitu sebanyak 23 orang atau 35,94%. Jumlah responden terbanyak kedua ada pada usia >50 tahun, yaitu sebanyak 18 orang atau 28,13%. Dari data tersebut, rata-rata pegawai yang bekerja di BBPP Ketindan berada pada masa produktif sehingga motivasi kerja yang dimiliki pegawai masih cukup tinggi.

### 2. Jenis Kelamin Responden

**Tabel 12 : Distribusi Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	44	68,75
Wanita	20	31,25
Total	64	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Data pada tabel 12 menunjukkan bahwa, sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah responden sebesar 44 orang (68,75%)

dan sisanya sebesar 20 orang (31,25%) mempunyai jenis kelamin perempuan. Hal ini dikarenakan sebagian besar pekerjaan di BBPP Ketindan adalah pekerjaan lapangan dimana pegawai laki-laki lebih mampu untuk menerima tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan. Sedangkan pegawai yang berjenis kelamin perempuan pada Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) menduduki jabatan sebagai pengelola data peserta pelatihan, data keuangan, data kepegawaian yang pekerjaannya lebih banyak di instansi.

### 3. Pendidikan Responden

**Tabel 13 : Distribusi Pendidikan Responden**

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA	16	25,00
Diploma (D3)	12	18,75
Sarjana (S1)	28	43,75
Magister (S2)	8	12,5
Total	64	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Data pada Tabel 13 menunjukkan bahwa, sebagian besar responden pendidikan terakhirnya adalah Sarjana (S1) yaitu sebanyak 28 orang responden (43,75%) dari jumlah responden dan mereka bekerja pada bagian umum, bidang penyelenggaraan pelatihan, bidang program dan evaluasi. Sebanyak 16 orang responden (25%) pendidikan terakhirnya adalah SMA dan bekerja pada di bagian umum. Hal ini disebabkan karena pekerjaan di bagian umum, bidang penyelenggaraan pelatihan, bidang program dan evaluasi pada BBPP Ketindan lebih mengutamakan kemampuan (*skill*) pegawai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya agar tujuan instansi dapat berjalan lancar dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Sebanyak 12 orang responden (18,75%) pendidikan terakhirnya adalah D3, dan bekerja pada bagian umum.

#### 4. Masa Kerja Responden

**Tabel 14 : Distribusi Masa Kerja Responden**

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
<5 tahun	9	14,06
5-10 tahun	12	18,75
10-15 tahun	18	28,12
>15 tahun	25	39,07
Total	64	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Data pada Tabel 14 di atas menunjukkan bahwa, jumlah pegawai yang memiliki masa kerja > 15 tahun adalah masa kerja terbanyak dengan jumlah 25 orang atau (39,07%), dan sebagian besar dari pegawai yang memiliki masa kerja tersebut adalah mereka yang bekerja pada bagian umum. Karena sistem kerja pada bagian umum di BBPP Ketindan mempunyai beberapa bidang yang tugasnya sangat penting. Masa kerja 10-15 tahun adalah masa kerja terbanyak kedua yaitu sebanyak 18 orang (28,12%), dan selanjutnya masa 5-10 tahun sebanyak 12 orang (18,75%).

### C. Analisis Data

#### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan kuisisioner yang telah diberikan kepada 64 orang responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban responden pada masing-masing item dapat dibuat rumus sturges sebagai berikut :

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

dimana  $c$  = perkiraan besarnya

$k$  = banyaknya kelas

$X_n$  = nilai skor tertinggi

$X_1$  = nilai skor terendah

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

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

**Tabel 15 : Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden**

Interval rata-rata	Pernyataan
1 – 1,89	Sangat Tidak Setuju.
1,9 – 2,69	Tidak Setuju.
2,7 – 3,49	Ragu-Ragu.
3,5 – 4,29	Setuju.
4,3 – 5	Sangat Setuju.

Sumber : Sugiyono (2011:93).

Berikut persentase distribusi untuk masing – masing item penelitian.

Seperti terlihat pada tabel:

**a. Metode Pelatihan ( $X_1$ )**

**Tabel 16 : Distribusi Frekuensi Item Variabel Metode pelatihan ( $X_1$ )**

Item	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak Setuju		Sangat tidak setuju		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
$X_{1.1}$	10	15.63	35	54.69	10	15.63	5	7.81	4	6.25	64	100	3.66
$X_{1.2}$	10	15.63	35	54.69	16	25.00	1	1.56	2	3.13	64	100	3.78
$X_{1.3}$	2	3.13	28	43.75	26	40.63	7	10.94	1	1.56	64	100	3.36
$X_{1.4}$	6	9.38	30	46.88	14	21.88	12	18.75	2	3.13	64	100	3.41
$X_{1.5}$	6	9.38	31	48.44	14	21.88	11	17.19	2	3.13	64	100	3.44
$X_{1.6}$	5	7.81	33	51.56	12	18.75	13	20.31	1	1.56	64	100	3.44
Total Rata-rata													3.51

Sumber : data primer diolah, 2014.

$X_{1.1}$  = frekuensi mengalami rotasi jabatan dalam menambah pengetahuan dan keterampilan

$X_{1.2}$  = frekuensi pemberian instruksi oleh atasan dalam melatih keterampilan pegawai

$X_{1,3}$  = frekuensi pengarahannya terhadap praktek kerja

$X_{1,4}$  = frekuensi pemberian seminar dalam menambah informasi dan wawasan

$X_{1,5}$  = frekuensi pemberian *workshop* dalam menambah keterampilan

$X_{1,6}$  = frekuensi mengikuti magang sebelum diterima sebagai pegawai

Pada tabel 16 di atas menunjukkan distribusi frekuensi variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ). Berdasarkan 6 item tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden yang dijadikan sampel di kantor BBPP merasa sering di berikan berbagai macam metode pelatihan, sehingga memperoleh hasil total rata-rata distribusi frekuensi sebesar 3,51. Jika di lihat dari tabel interpretasi rata-rata jawaban responden berada antara (3,4 - 4,2) atau mayoritas responden menjawab baik. Jadi dapat disimpulkan bahwa berbagai metode pelatihan sudah sering diberikan BBPP kepada pegawainya, dalam meningkatkan kinerja dan mengembangkan keterampilannya sehingga hasil kerja yang diberikan pegawai sangat memuaskan.

Item pertama tentang frekuensi mengalami rotasi jabatan dalam menambah pengetahuan dan keterampilan diketahui 10 responden (15,63%) yang menjawab sangat sering, sebanyak responden 35 responden (54,69%), yang menjawab sering, sebanyak 10 responden (15,63%) yang menjawab cukup sering, sebanyak 5 responden (7,81%) yang menjawab tidak sering / jarang, sebanyak 4 responden (6,25%) yang menjawab sangat tidak sering / sangat jarang, dan menghasilkan total rata-rata terletak antara (3,4 - 4,2) dari pengisian kuesioner sebesar 3,66 atau responden mayoritas menjawab sering. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa seringnya pelatihan dengan menggunakan metode rotasi jabatan dipandang instansi sangat berpengaruh terhadap kinerja

pegawai yang akan di pindahkan ke bagian lain, sehingga pegawai mempunyai keterampilan dan bisa menyesuaikan diri sesuai kemampuannya saat bekerja di bagian lain.

Untuk item ke dua tentang frekuensi pemberian instruksi oleh atasan dalam melatih keterampilan pegawai, diketahui 10 responden (15,63%) yang menjawab sangat sering, sebanyak 35 responden (54,69%) yang menjawab sering, sebanyak 16 responden (25%) yang menjawab cukup sering / ragu-ragu, sebanyak 1 responden (1,56%) yang menjawab tidak sering / jarang, sebanyak 2 responden (3,13%) yang menjawab sangat tidak sering / sangat jarang dan total hasil rata-rata frekuensi pengisian kuesioner diperoleh sebesar 3,78 yang terletak antara interval (3,4 - 4,2). Bisa disimpulkan bahwa pemberian instruksi jabatan memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja pegawai dengan pembuktian bahwa responden yang menjawab tidak sering / jarang dan sangat tidak sering / sangat jarang hanya sebesar 3 dari 64 orang.

Untuk item ke tiga yaitu frekuensi pengarahan terhadap praktek kerja di ketahui sebanyak 2 responden (3,13%) yang menjawab sangat sering, sebanyak 28 responden (43,75%) yang menjawab sering, sebanyak 26 responden (40,63%) menjawab cukup sering / ragu-ragu, sebanyak 7 responden (10,94%) yang menjawab tidak sering / jarang, sebanyak 1 responden (1,56%) menjawab sangat tidak sering / sangat jarang, dan total hasil rata-rata frekuensi item sebesar 3,36. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengarahan saat melakukan pekerjaan masih di anggap cukup sering / ragu-ragu oleh responden, maka instansi diharapkan lebih menambah pemberian pengarahan ke pegawainya dalam melakukan pekerjaannya sehingga hasil yang diberikan sesuai dengan kebutuhan instansi.

Untuk item ke empat yaitu frekuensi pemberian seminar dalam menambah informasi dan wawasan diketahui sebanyak 6 responden (9,38%) menjawab sangat sering, sebanyak 30 responden (46,88%) menjawab sering, sebanyak 14 responden (21,88%) menjawab cukup sering / ragu-ragu, sebanyak 12 responden (18,75%) yang menjawab tidak sering / jarang, sebanyak 2 responden (3,13%) menjawab sangat tidak sering / sangat jarang. dan total hasil rata-rata jawaban kuesioner responden mayoritas menjawab cukup sering / ragu-ragu dengan total rata-rata frekuensi sebesar 3,41. Jadi dapat disimpulkan bahwa pemberian seminar dianggap masih kurang, maka pemberian seminar harus ditingkatkan lagi sehingga wawasan dan informasi yang dimiliki pegawai lebih baik.

Untuk item ke lima yaitu frekuensi pemberian *workshop* dalam menambah keterampilan diketahui sebanyak 6 responden (9,38%) menjawab sangat sering, sebanyak 31 responden (48,44%) menjawab sering, sebanyak 14 responden (21,88%) menjawab cukup sering / ragu-ragu, sebanyak 11 responden (17,19%) menjawab tidak sering / jarang, sebanyak 2 responden (3,13%) menjawab sangat tidak sering / sangat jarang. dan total hasil rata-rata frekuensi sebesar 3,44, yang dilakukan responden mayoritas menjawab cukup sering / ragu-ragu. Jadi dapat disimpulkan bahwa menurut responden pemberian *workshop* masih kurang. Maka instansi diharap bisa meningkatkan pemberian *workshop* sebagai metode pelatihan dalam menambah keterampilan pegawai.

Untuk item ke enam yaitu frekuensi mengikuti magang sebelum diterima sebagai pegawai diketahui sebanyak 5 responden (7,81%) yang menjawab sangat sering, sebanyak 33 responden (51,56%) yang menjawab sering, sebanyak 12 responden (18,75%) yang menjawab cukup sering / ragu-ragu, sebanyak 13

responden (20,31%) yang menjawab tidak sering / jarang, sebanyak 1 responden (1,56%) menjawab sangat tidak sering / sangat jarang dan total hasil rata-rata dari pengisian kuesioner mayoritas menjawab cukup sering / ragu-ragu dengan total rata-rata frekuensi sebesar 3,44. Maka dapat disimpulkan bahwa pemberian magang masih kurang maka instansi diharapkan mampu meningkatkan pemberian magang sehingga calon pegawai lebih siap saat menjadi pegawai tetap dan melakukan tugas-tugasnya.

#### b. Materi pelatihan ( $X_2$ )

**Tabel 17 : Distribusi Frekuensi Item Variabel Materi pelatihan ( $X_2$ )**

Item	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Jumlah	%	
X <sub>2.1</sub>	10	15.63	35	54.69	15	23.44	3	4.69	1	1.56	64	100	3.78
X <sub>2.2</sub>	11	17.19	34	53.13	13	20.31	5	7.81	1	1.56	64	100	3.77
X <sub>2.3</sub>	5	7.81	41	64.06	12	18.75	5	7.81	1	1.56	64	100	3.69
X <sub>2.4</sub>	5	7.81	41	64.06	15	23.44	2	3.13	1	1.56	64	100	3.73
Rata-rata Variabel												3.74	

Sumber : data primer diolah tahun 2014

X<sub>2.1</sub> = materi pelatihan yang diberikan selama mengikuti pelatihan sesuai kompetensi saya

X<sub>2.2</sub> = isi materi yang diberikan menggunakan bahasa yang baik

X<sub>2.3</sub> = materi pelatihan yang di berikan membantu dalam menyelesaikan tugas sehari-hari

X<sub>2.4</sub> = materi pelatihan yang di sampaikan meningkatkan pengetahuan

Pada tabel 17 di atas menunjukkan distribusi frekuensi variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ). Berdasarkan 4 item tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden yang dijadikan sampel di kantor BBPP merasa bahwa pemberian materi pelatihan yang pernah diberikan sudah baik dan bisa diterapkan dalam

meningkatkan keterampilan pegawai sehingga memperoleh hasil total rata-rata distribusi frekuensi sebesar 3,74. Jika dilihat dari tabel interpretasi rata-rata jawaban responden berada antara (3,5 - 4,2) sehingga menunjukkan mayoritas responden menjawab bawah materi yang disampaikan sudah baik.

Item pertama tentang materi pelatihan yang diberikan selama mengikuti pelatihan sesuai kompetensi saya, ada sebanyak 10 responden (15,63%) menjawab sangat sesuai, sebanyak 35 responden (54,69%) menjawab sesuai, sebanyak 15 responden (23,44%) menjawab cukup sesuai / ragu-ragu, sebanyak 3 responden (4,69%) menjawab tidak sesuai, sebanyak 1 responden (1,56%) menjawab sangat tidak sesuai dan total hasil rata-rata di peroleh sebesar 3,78 frekuensi atau sesuai. Dapat disimpulkan bahwa responden atau pegawai merasa materi pelatihan yang diberikan selama mengikuti pelatihan sudah sesuai dengan kompetensinya dan mampu memberikan pengetahuan kepada pegawai struktural Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan.

Untuk item ke dua yaitu isi materi yang diberikan menggunakan bahasa yang baik diketahui sebanyak 11 responden (17,19%) menjawab sangat baik, sebanyak 34 responden (53,13%) menjawab baik, sebanyak 13 responden (20,31%) menjawab cukup baik / ragu-ragu, sebanyak 5 responden (7,81%) menjawab tidak baik, sebanyak 1 responden (1,56%) menjawab sangat tidak baik dan total hasil total rata-rata memperoleh hasil 3,77 atau baik. Dapat disimpulkan bahwa responden atau pegawai merasa materi yang diberikan menggunakan bahasa yang baik sangat berpengaruh karena memudahkan pemahaman bagi pegawai stuktural BBPP Ketindan.

Untuk item ke tiga yaitu materi pelatihan yang diberikan membantu dalam menyelesaikan tugas sehari-hari dapat diketahui sebanyak 5 responden (7,81%) menjawab sangat setuju, sebanyak 41 responden (64,06%) menjawab setuju, sebanyak 12 responden (18,75%) ragu-ragu, sebanyak 5 responden (7,81%) menjawab tidak setuju, sebanyak 1 responden atau 1,56% menjawab sangat tidak setuju dan total hasil rata-rata sejumlah 3,69 frekuensi atau mayoritas responden menjawab setuju. Dapat disimpulkan bahwa responden atau pegawai merasa materi yang diberikan membantu pegawai BBPP Ketindan dalam menyelesaikan tugas sehari-hari.

Untuk item ke empat yaitu materi pelatihan yang disampaikan menambah pengetahuan dapat diketahui sebanyak 5 responden (7,81%) menjawab sangat setuju, sebanyak 41 responden (64,06%) menjawab setuju, sebanyak 15 responden (23,44%) menjawab ragu-ragu, sebanyak 2 responden (3,13%) menjawab tidak setuju, sebanyak 1 responden (1,56%) menjawab sangat tidak setuju dan total hasil rata-rata 3,73 frekuensi atau mayoritas responden menjawab setuju. Dapat disimpulkan bahwa responden atau pegawai merasa materi yang diberikan kepada pegawai BBPP Ketindan dapat meningkatkan pengetahuan.

### c. Instruktur pelatihan ( $X_3$ )

**Tabel 18 : Distribusi Frekuensi Item Variabel Instruktur pelatihan ( $X_3$ )**

Item	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
$X_{3.1}$	9	14.06	41	64.06	11	17.19	2	3.13	1	1.56	64	100	3.86
$X_{3.2}$	13	20.31	37	57.81	12	18.75	1	1.56	1	1.56	64	100	3.94
$X_{3.3}$	10	15.63	36	56.25	16	25.00	2	3.13	0	0.00	64	100	3.84
Rata-rata Variabel												3.88	

Sumber : data primer diolah tahun 2014

$X_{3.1}$  = instruktur pelatihan menyampaikan materi dengan jelas

$X_{3,2}$  = instruktur pelatihan menguasai bidang materi yang disampaikan

$X_{3,3}$  = instruktur pelatihan mampu membimbing peserta pelatihan dengan baik

Pada tabel 18 di atas menunjukkan distribusi frekuensi variabel Instruktur Pelatihan ( $X_3$ ). Berdasarkan 3 item tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden yang di jadikan sampel di kantor BBPP merasa kemampuan instruktur pelatihan sudah memadai dalam membimbing, mengarahkan dan memberikan keterampilan pegawai stuktural BBPP saat menjadi peserta pelatihan sehingga memperoleh hasil total rata-rata distribusi frekuensi sebesar 3,88, jika dilihat dari tabel interpretasi rata-rata jawaban responden berada antara (3,5 - 4,2) sehingga menunjukkan mayoritas responden menjawab bahwa instruktur pelatihan mempunyai kemampuan yang baik.

Item pertama tentang instruktur pelatihan menyampaikan materi dengan jelas, sebanyak 9 responden (14,06%) menjawab sangat jelas, sebanyak 41 responden (64,06%) menjawab jelas, sebanyak 11 responden (17,19%) menjawab cukup jelas / ragu-ragu, sebanyak 2 responden (3,13%) menjawab tidak jelas, sebanyak 1 responden (1,56%) menjawab sangat tidak jelas dan total hasil rata-rata diperoleh sebesar 3,86 frekuensi atau mayoritas responden menjawab jelas pada kuesioner. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa responden atau pegawai merasa instruktur yang mampu menyampaikan materi dengan jelas sangat berpengaruh terhadap pemahaman pegawai stuktural BBPP Ketindan dalam menerima materi yang diberikan saat pelatihan.

Untuk item ke dua yaitu instruktur pelatihan menguasai bidang materi yang disampaikan dapat diketahui, sebanyak 9 responden (14,06%) menjawab sangat menguasai, sebanyak 41 responden (64,06%) menjawab menguasai,

sebanyak 11 responden (17,19%) menjawab cukup menguasai / ragu-ragu, sebanyak 2 responden (3,13%) menjawab tidak menguasai, sebanyak 1 responden (1,56%) yang menjawab sangat tidak menguasai dan total hasil rata-rata diperoleh sebesar 3,94 frekuensi atau menguasai dari pengisian. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa responden atau pegawai merasa bahwa pelatihan harus diajarkan oleh instruktur yang berpengalaman dan menguasai bidang materi yang disampaikan sehingga tidak ada kendala dalam menyampaikan materi.

Untuk item ke tiga yaitu instruktur pelatihan mampu membimbing peserta pelatihan dengan baik dapat diketahui sebanyak 10 responden (15,63%) menjawab sangat mampu, sebanyak 36 responden (56,25%) menjawab mampu, sebanyak 16 responden (25,0%) menjawab cukup mampu / ragu-ragu, sebanyak 2 responden (3,13%) menjawab tidak mampu, sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat tidak mampu dan total hasil rata-rata diperoleh sebesar 3,84 frekuensi atau mayoritas responden menjawab setuju. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa responden atau pegawai merasa perlu adanya bimbingan dari instruktur pelatihan yang baik sehingga pegawai lebih terarah dalam melakukan pelatihan.

#### d. Motivasi Kerja Pegawai ( $Y_1$ )

**Tabel 19 : Distribusi Frekuensi Item Variabel Motivasi Kerja Pegawai ( $Y_1$ )**

Item	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
Y1.1	7	10.94	38	59.38	14	21.88	4	6.25	1	1.56	64	100	3.72
Y1.2	11	17.19	34	53.13	18	28.13	0	0.00	1	1.56	64	100	3.84
Y1.3	13	20.31	34	53.13	15	23.44	0	0.00	2	3.13	64	100	3.88
Y1.4	11	17.19	42	65.63	10	15.63	0	0.00	1	1.56	64	100	3.97
Y1.5	3	4.69	35	54.69	20	31.25	5	7.81	1	1.56	64	100	3.53
Y1.6	7	10.94	38	59.38	16	25.00	2	3.13	1	1.56	64	100	3.75
Y1.7	7	10.94	36	56.25	16	25.00	4	6.25	1	1.56	64	100	3.69
Y1.8	5	7.81	32	50.00	15	23.44	10	15.63	2	3.13	64	100	3.44
Rata-rata Variabel												3.73	

Sumber : data primer diolah tahun 2014

$Y_{1.1}$  = kondisi lingkungan kerja sudah nyaman

$Y_{1.2}$  = keamanan lingkungan kerja

$Y_{1.3}$  = mendapatkan gaji yang layak sesuai dengan beban tugas/pekerjaan

$Y_{1.4}$  = kepuasan berinteraksi dengan teman kantor

$Y_{1.5}$  = atasan memberikan pengarahan yang baik ke bawahan

$Y_{1.6}$  = komunikasi dengan rekan sejawat di kantor terjalin dengan baik

$Y_{1.7}$  = instansi memberikan kesempatan kepada pegawai dalam meningkatkan kemampuan/kecakapannya

$Y_{1.8}$  = adanya kesempatan dalam meningkatkan kompetensi kerja

Pada tabel 19 di atas menunjukkan distribusi frekuensi Motivasi Kerja Pegawai ( $Y_1$ ). Berdasarkan 8 item tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden yang di jadikan sampel di kantor BBPP Ketindan merasa motivasinya dalam bekerja sudah baik sehingga memperoleh hasil total rata-rata distribusi frekuensi sebesar 3,73 jika di lihat dari tabel interpretasi rata-rata jawaban

responden berada antara (3,5 - 4,2) sehingga menunjukkan mayoritas responden menjawab bawah kinerja pegawai sudah baik.

Item pertama tentang kondisi lingkungan kerja sudah nyaman diketahui 7 responden (10,94%) menjawab sangat nyaman, sebanyak 38 responden (59,38%) menjawab nyaman, sebanyak 14 responden (21,88%) menjawab cukup nyaman / ragu-ragu, sebanyak 4 responden (6,25%) menjawab tidak nyaman, sebanyak 1 responden (1,56%) menjawab sangat tidak nyaman dan total hasil rata-rata dari pengisian kuesioner diperoleh sebesar 3,72 frekuensi atau mayoritas responden menjawab nyaman. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa responden atau pegawai sudah merasa nyaman sehingga pegawai struktural lebih konsentrasi dalam bekerja di BBPP Ketindan.

Untuk item ke dua yaitu keamanan lingkungan kerja dapat diketahui sebanyak 11 responden (17,19%) menjawab sangat aman, sebanyak 34 responden (53,13%) menjawab aman, sebanyak 18 responden (28,13%) menjawab ragu-ragu, sebanyak 0 responden (0%) menjawab tidak aman, sebanyak 1 responden (1,56%) menjawab sangat tidak aman dan total hasil rata-rata pengisian kuesioner diperoleh sebesar 3,84 frekuensi atau mayoritas responden menjawab aman. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa di BBPP lingkungan kerjanya sudah aman, sehingga pegawai merasa aman dalam melakukan pekerjaan dan termotivasi dalam bekerja.

Untuk item ke tiga yaitu mendapatkan gaji yang layak sesuai dengan beban tugas / pekerjaan dapat diketahui sebanyak 13 responden (20,31%) menjawab sangat sesuai, sebanyak 34 responden (53,13%) menjawab sesuai,

sebanyak 15 responden (23,44%) menjawab cukup sesuai / ragu-ragu, sebanyak 0 responden (0%) menjawab tidak sesuai, sebanyak 2 responden (3,13%) menjawab sangat tidak sesuai dan total hasil rata-rata dari pengisian kuesioner sebesar 3,88 frekuensi atau mayoritas responden menjawab sesuai. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa responden atau pegawai merasa gaji yang di terima sesuai dengan beban tugas / pekerjaan sehingga mampu meningkatkan semangat kerja pegawai BBPP Ketindan dalam bekerja.

Untuk item ke empat yaitu kepuasan berinteraksi dengan teman kantor dapat diketahui sebanyak 11 responden (17,19%) menjawab sangat puas, sebanyak 42 responden (65,63%) menjawab puas, sebanyak 10 responden (15,63%) menjawab cukup puas / ragu-ragu, sebanyak 0 responden (0%) menjawab tidak puas, sebanyak 1 responden (1,56%) sangat tidak puas. dan total hasil rata-rata dari pengisian kuesioner di peroleh sebesar 3,97 frekuensi atau mayoritas responden menjawab puas. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa pegawai merasa kepuasan berinteraksi dengan teman kantor dalam lingkungan instansi sudah terpenuhi di BBPP Ketindan.

Untuk item ke lima yaitu atasan memberikan pengarahan yang baik ke bawahan dapat diketahui sebanyak 3 responden (4,69%) menjawab sangat baik, sebanyak 35 responden (54,69%) menjawab baik, sebanyak 20 responden (31,25%) menjawab cukup baik / ragu-ragu, sebanyak 5 responden (7,81%) tidak baik, sebanyak 1 responden (1,56%) menjawab sangat tidak baik dan total hasil rata-rata dari pengisian kuesioner di peroleh sebesar 3,53 frekuensi atau mayoritas responden menjawab baik. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa

responden atau pegawai merasa pemberian pengarahan dari atasan sangat berpengaruh terhadap kompetensi pegawai BBPP Ketindan.

Untuk item ke enam yaitu komunikasi dengan rekan sejawat di kantor terjalin dengan baik dapat diketahui sebanyak 7 responden (10,94%) sangat baik, sebanyak 38 responden (59,38%) menjawab baik, sebanyak 16 responden (25,0%) menjawab cukup baik / ragu-ragu, sebanyak 2 responden (3,13%) menjawab tidak baik, sebanyak 1 responden atau 1,56% menjawab sangat tidak baik dan total hasil rata-rata dari pengisian kuesioner diperoleh sebesar 3,75 frekuensi atau mayoritas responden menjawab baik. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa responden atau pegawai merasa komunikasi dengan rekan sejawat di kantor telah terjalin dengan baik sehingga dapat menciptakan sifat solidaritas yang kuat antar pegawai struktural BBPP Ketindan dan mengurangi kecanggungan dalam mengutarakan pendapat.

Untuk item ke tujuh yaitu instansi memberikan kesempatan kepada pegawai dalam meningkatkan kemampuan / kecakapannya dapat diketahui sebanyak 7 responden (10,94%) menjawab sangat setuju, sebanyak 36 responden (56,25%) menjawab setuju, sebanyak 16 responden (25,0%) menjawab ragu-ragu, sebanyak 4 responden (6,25%) menjawab tidak setuju, sebanyak 1 responden (1,56%) menjawab sangat tidak setuju dan total hasil rata-rata dari pengisian kuesioner diperoleh sebesar 3,69 frekuensi atau mayoritas responden menjawab setuju. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa responden atau pegawai telah memperoleh kesempatan dalam meningkatkan kemampuan atau kecakapan sehingga pegawai struktural BBPP Ketindan mental, etika dan kemampuan pegawai terbangun dengan baik.

Untuk item ke delapan yaitu adanya kesempatan dalam meningkatkan kompetensi kerja dapat diketahui sebanyak 5 responden (7,81%) menjawab sangat banyak, sebanyak 32 responden (50.0%) menjawab banyak, sebanyak 15 responden (23,44%) cukup banyak / ragu-ragu, sebanyak 10 responden (15,63%) menjawab sedikit, sebanyak 2 responden (3,13%) sangat sedikit dan total hasil rata-rata dari pengisian kuesioner diperoleh sebesar 3,44 frekuensi atau cukup banyak / ragu-ragu. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa pegawai merasa masih kurang memperoleh kesempatan dalam meningkatkan kompetensi, sehingga pegawai tidak bisa mengembangkan kompetensinya dengan baik.

#### e. Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>)

**Tabel 20 : Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>)**

Item	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	f	%	F	%	F	%	Jumlah	%	
Y <sub>2.1</sub>	5	7.81	46	71.88	10	15.63	2	3.13	1	1.56	64	100	3.81
Y <sub>2.2</sub>	3	4.69	42	65.63	18	28.13	0	0.00	1	1.56	64	100	3.72
Y <sub>2.3</sub>	3	4.69	46	71.88	12	18.75	2	3.13	1	1.56	64	100	3.75
Y <sub>2.4</sub>	7	10.94	39	60.94	17	26.56	0	0.00	1	1.56	64	100	3.80
Y <sub>2.5</sub>	5	7.81	41	64.06	13	20.31	4	6.25	1	1.56	64	100	3.70
Y <sub>2.6</sub>	7	10.94	41	64.06	13	20.31	2	3.13	1	1.56	64	100	3.80
Y <sub>2.7</sub>	5	7.81	36	56.25	20	31.25	2	3.13	1	1.56	64	100	3.66
Y <sub>2.8</sub>	5	7.81	36	56.25	14	21.88	8	12.50	1	1.56	64	100	3.56
Y <sub>2.9</sub>	3	4.69	42	65.63	14	21.88	4	6.25	1	1.56	64	100	3.66
Rata-rata Variabel												3.72	

Sumber : data primer diolah tahun 2014

Y<sub>2.1</sub> = kualitas hasil kerja pegawai meningkat lebih baik dibandingkan dengan waktu sebelumnya

Y<sub>2.2</sub> = ketelitian dalam menyelesaikan tugas yang di berikan

Y<sub>2.3</sub> = mutu hasil kerja pegawai sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan

Y<sub>2.4</sub> = kuantitas yang dihasilkan telah mencapai hasil yang maksimum

Y<sub>2.5</sub> = kesesuaian hasil kerja dengan target yang diberikan instansi

$Y_{2,6}$  = kemampuan dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan

$Y_{2,7}$  = menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan instansi

$Y_{2,8}$  = waktu yang diberikan sesuai bobot pekerjaan

$Y_{2,9}$  = konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang di tetapkan

Pada tabel 20 di atas menunjukkan distribusi frekuensi variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ). Berdasarkan 9 item tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden yang dijadikan sampel di kantor BBPP merasa kinerja yang diberikan sudah baik sehingga memperoleh hasil total rata-rata distribusi frekuensi sebesar 3,72 jika dilihat dari tabel interpretasi rata-rata jawaban responden berada antara (3,5 - 4,2) sehingga menunjukkan mayoritas responden menjawab baik

Item pertama tentang kualitas hasil kerja pegawai meningkat lebih baik dibandingkan dengan waktu sebelumnya terdapat 5 responden (7,81%) menjawab sangat baik, sebanyak 46 responden (71,88%) menjawab baik, sebanyak 10 responden (15,63%) menjawab cukup baik / ragu-ragu, sebanyak 2 responden (3,13%) menjawab tidak baik, sebanyak 1 responden (1,56%) sangat tidak baik dan total hasil rata-rata dari pengisian kuesioner di peroleh sebesar 3,81 frekuensi atau mayoritas responden menjawab baik. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa pegawai merasa kualitas hasil kerjanya meningkat lebih baik dibandingkan dengan waktu sebelumnya, setelah mengikuti pelatihan dan pemberian motivasi dari atasan.

Untuk item ke dua yaitu ketelitian dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dapat diketahui sebanyak 3 responden (4,69%) menjawab sangat teliti, sebanyak 42 responden (65,63%) menjawab teliti, sebanyak 18 responden (28,13%) menjawab cukup teliti / ragu-ragu, sebanyak 0 responden (0%)

menjawab tidak teliti, sebanyak 1 responden (1,56%) sangat tidak teliti dan total hasil rata-rata diperoleh sebesar 3,72 frekuensi atau mayoritas menjawab teliti. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa pegawai struktural sudah teliti dalam menyelesaikan tugas yang diberikan BBPP Ketindan.

Untuk item ke tiga yaitu mutu hasil kerja pegawai sudah sesuai dengan standar diketahui bahwa sebanyak 3 responden (4,69%) menjawab sangat sesuai, sebanyak 46 responden (71,88%) menjawab sesuai, sebanyak 12 responden (18,75%) menjawab cukup sesuai / ragu-ragu, sebanyak 2 responden (3,13%) menjawab tidak sesuai, sebanyak 1 responden (1,56%) menjawab sangat tidak sesuai dan total hasil rata-rata dari kuesioner di peroleh sebesar 3,75 frekuensi atau mayoritas responden menjawab sesuai. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa pegawai dengan mutu hasil kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan sangat berpengaruh terhadap penilaian atasan BBPP Ketindan.

Untuk item ke empat yaitu kuantitas yang dihasilkan telah mencapai hasil yang maksimum dapat diketahui sebanyak 7 responden (10,94%) menjawab sangat maksimal, sebanyak 39 responden (60,94%) menjawab maksimal, sebanyak 17 responden (26,56%) menjawab cukup maksimal / ragu-ragu, sebanyak 0 responden (0%) belum maksimal, sebanyak 1 responden (1,56%) sangat belum maksimal dan total hasil rata-rata dari pengisian kuesioner di peroleh sebesar 3,80 frekuensi atau mayoritas responden menjawab maksimal. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa responden atau pegawai sudah merasa kuantitas yang dihasilkan telah mencapai hasil yang maksimal

Untuk item ke lima yaitu kesesuaian hasil kerja dengan target yang diberikan instansi dapat diketahui sebanyak 5 responden (7,81%) sangat sesuai, sebanyak 41 responden (64,06%) sesuai, sebanyak 13 responden (20,31%) menjawab cukup sesuai / ragu-ragu, sebanyak 4 responden (6,25%) menjawab tidak sesuai, sebanyak 1 responden (1,56%) menjawab sangat tidak sesuai dan total hasil rata-rata dari pengisian kuesioner diperoleh sebesar 3,70 frekuensi atau mayoritas responden menjawab sesuai. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa responden atau pegawai merasa hasil kerja yang diberikan sudah sesuai dengan target.

Untuk item ke enam yaitu kemampuan dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan dapat diketahui bahwa sebanyak 7 responden (10,94%) menjawab sangat mampu, sebanyak 41 responden (64,06%) menjawab mampu, sebanyak 13 responden (20,31%) menjawab cukup mampu / ragu-ragu, sebanyak 2 responden (3,13%) menjawab tidak mampu, sebanyak 1 responden (1,56%) menjawab sangat tidak mampu dan total hasil rata-rata dari pengisian kuesioner diperoleh sebesar 3,80 frekuensi atau mayoritas responden menjawab mampu. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa pegawai struktural merasa mampu dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan BBPP Ketindan.

Untuk item ke tujuh yaitu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan instansi dapat diketahui bahwa sebanyak 5 responden (7,81%) menjawab sangat sesuai, sebanyak 36 responden (56,25%) menjawab sesuai, sebanyak 20 responden (31,25%) menjawab cukup sesuai / ragu-ragu, sebanyak 2 responden (3,13%) menjawab tidak sesuai, sebanyak 1 responden (1,56%) menjawab sangat tidak sesuai dan total hasil rata-rata dari pengisian kuesioner

diperoleh sebesar 3,66 frekuensi atau mayoritas responden menjawab sesuai. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa pegawai merasa mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Untuk item kedelapan yaitu waktu yang diberikan sesuai bobot pekerjaan dapat diketahui bahwa sebanyak 5 responden (7,81%) menjawab sangat sesuai, sebanyak 36 responden (56,25%) menjawab sesuai, sebanyak 14 responden (21,88%) menjawab cukup sesuai / ragu-ragu, sebanyak 8 responden (12,50%) menjawab tidak sesuai, sebanyak 1 responden (1,56%) menjawab sangat tidak sesuai dan total hasil rata-rata dari pengisian kuesioner diperoleh sebesar 3,56 frekuensi atau mayoritas responden menjawab sesuai. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa responden atau pegawai merasa waktu yang diberikan sesuai dengan bobot tugas yang diberikan.

Untuk item kesembilan yaitu konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan dapat diketahui bahwa sebanyak 3 responden (4,69%) menjawab sangat sesuai, sebanyak 42 responden (65,63%) menjawab sesuai, sebanyak 14 responden (21,88%) menjawab cukup sesuai / ragu-ragu, sebanyak 4 responden (6,25%) tidak sesuai, sebanyak 1 responden (1,56%) menjawab sangat tidak sesuai dan total hasil rata-rata dari pengisian kuesioner diperoleh sebesar 3,66 frekuensi atau mayoritas responden menjawab setuju. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa pegawai sudah konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan.

## 2. Analisis Statistik Inferensial

### a) Hasil Analisis Jalur

#### 1) Analisis Jalur Model Pertama ( $X_1, X_2, X_3$ terhadap $Y_1$ )

**Tabel 21 : Hasil Analisis Jalur Model Pertama ( $X_1, X_2, X_3$  terhadap  $Y_1$ )**

Variabel bebas	Standardized	t hitung	Sig.	Keterangan
	koefisien beta			
$X_1$	0.232	2.371	0.021	Signifikan
$X_2$	0.473	4.644	0.000	Signifikan
$X_3$	0.258	2.567	0.013	Signifikan
Variabel terikat $Y_1$ R : 0,879 R square ( $R^2$ ) : 0,772 Adjusted R square : 0,761				

Sumber : Data primer diolah, 2014

Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel metode pelatihan, materi pelatihan, dan instruktur pelatihan terhadap motivasi kerja dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,761. Artinya bahwa 76,1% variabel motivasi kerja akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu metode pelatihan, materi pelatihan, dan instruktur pelatihan. Sedangkan sisanya 23,9% variabel motivasi kerja akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yaitu atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan nonuang, jenis pekerjaan dan tantangan (J. Ravianto dalam Martoyo (2007:183).

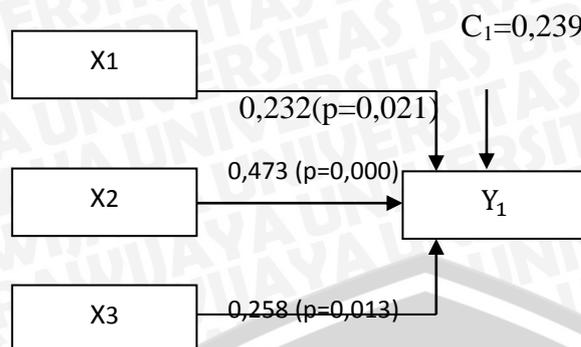
#### **Pengaruh secara langsung masing – masing variabel bebas terhadap variabel intervening:**

1. Pengaruh variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ ). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ )

pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 23,2% dengan nilai probabilitas t sebesar 0,021 ( $0,021 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ ).

2. Pengaruh variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ ). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 47,3% dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ ).
3. Pengaruh variabel Instruktur Pelatihan ( $X_3$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ ). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Instruktur Pelatihan ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 25,8% dengan nilai probabilitas t sebesar 0,013 ( $0,013 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel Instruktur Pelatihan ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ ).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan model jalurnya sebagai berikut :



Gambar 7 : Model Analisis Jalur Persamaan Pertama

2) Analisis Jalur Model Kedua ( $X_1, X_2, X_3, Y_1$  terhadap  $Y_2$ )

Tabel 22 : Hasil Analisis Jalur Model Kedua ( $X_1, X_2, X_3, Y_1$  terhadap  $Y_2$ )

Variabel bebas	Standardized	t hitung	Sig.	Keterangan
	koefisien beta			
$X_1$	0.173	2.223	0.030	Signifikan
$X_2$	0.351	3.892	0.000	Signifikan
$X_3$	0.227	2.828	0.006	Signifikan
$Y_1$	0.273	2.789	0.007	Signifikan
Variabel terikat $Y_2$ R : 0,933 R square ( $R^2$ ) : 0,871 Adjusted R square : 0,862				

Sumber : Data primer diolah, 2014

Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel metode pelatihan, materi pelatihan, dan instruktur pelatihan terhadap motivasi kerja dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,862. Artinya bahwa 86,2% variabel kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu metode pelatihan, materi pelatihan, instruktur pelatihan, dan motivasi kerja. Sedangkan sisanya 13,8% variabel kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yaitu lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik,

administrasi pengupahan yang tidak dibahas dalam penelitian ini yang sesuai dengan pendapat Timple dalam Uno & Lamatenggo (2012:127).

**a) Pengaruh Secara Langsung**

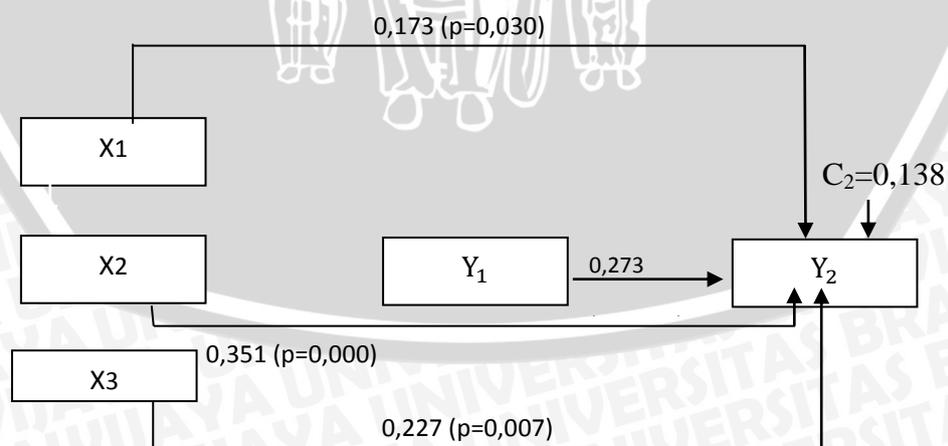
Adapun pengujian pengaruh langsung masing – masing variabel bebas adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 17,3% dengan nilai probabilitas t sebesar 0,030 ( $0,030 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ).
2. Pengaruh variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 35,1% dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ).
3. Pengaruh variabel Instruktur Pelatihan ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Instruktur Pelatihan ( $X_3$ )

mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 22,7% dengan nilai probabilitas t sebesar 0,006 ( $0,006 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel Instruktur Pelatihan ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ).

4. Pengaruh variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 27,3% dengan nilai probabilitas t sebesar 0,007 ( $0,007 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ )

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan model jalurnya sebagai berikut :



**Gambar 8 : Model Analisis Jalur Persamaan Kedua**

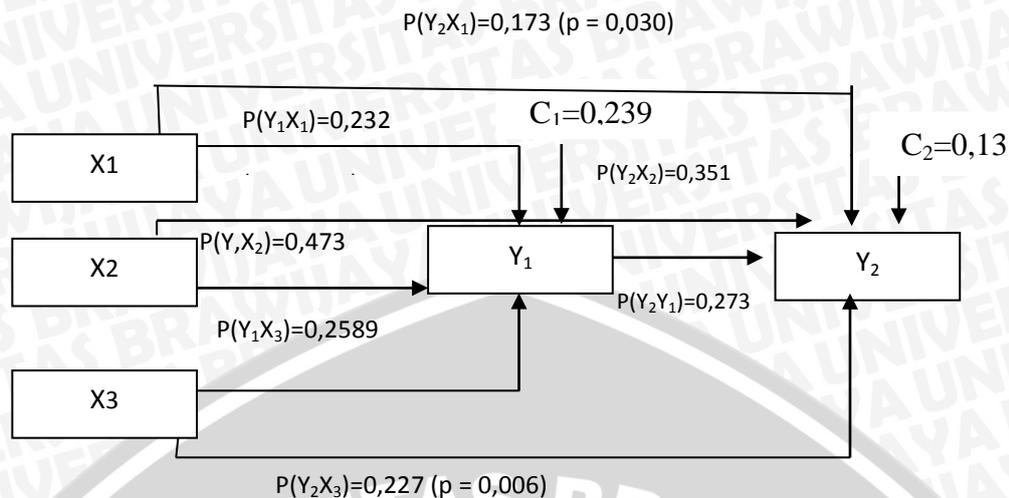
**b) Pengaruh Secara Tak Langsung**

Hasil uji juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari Metode Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) melalui Motivasi Kerja ( $Y_1$ ). Besar pengaruh tidak langsung adalah sebesar  $23,2\% \times 27,3\% = 6,3\%$ . Hubungan Metode pelatihan terhadap Kinerja Pegawai lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar  $17,3\%$  dibandingkan oleh pengaruh secara tidak langsung yaitu sebesar  $6,3\%$ .

Besar pengaruh tidak langsung antara Materi pelatihan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) melalui Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) adalah sebesar  $47,3\% \times 27,3\%$  dipersenkan menjadi  $12,9\%$ . Hubungan Materi pelatihan terhadap Kinerja Pegawai lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar  $35,1\%$  dibandingkan oleh pengaruh secara tidak langsung yaitu sebesar  $12,9\%$ .

Besar pengaruh tidak langsung antara Instruktur Pelatihan ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) melalui Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) adalah sebesar  $25,8\% \times 27,3\% = 7\%$ . Hubungan Materi pelatihan terhadap Kinerja Pegawai lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar  $22,7\%$  dibandingkan oleh pengaruh secara tidak langsung yaitu sebesar  $7\%$ .

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



**Gambar 9: Model Analisis Jalur Keseluruhan**

Keterangan :

P : Koefisien Jalur

p : Probabilitas

C<sub>1,2</sub> : Variabel residu

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

**Tabel 23 : Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total dari Analisis Jalur**

No	Jalur	Langsung	Tidak Langsung	Total
1	$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	17,3%	Melalui Motivasi $23,2\% \times 27,3\% = 6,3\%$	23,6%
2	$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	35,1%	Melalui Motivasi $47,3\% \times 27,3\% = 12,9\%$	48%
3	$X_3 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	22,7%	Melalui Motivasi $25,8\% \times 27,3\% = 7\%$	29,7%

Sumber : Data primer diolah, 2014

Analisis tentang pengaruh langsung, tidak langsung dan total pengaruh digunakan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antara konstruk baik pengaruh secara langsung, tidak langsung, maupun total pengaruhnya. Berdasarkan hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berstatus sebagai variabel intervening atau penguat dalam hubungan pelatihan terhadap kinerja pegawai, karena nilai pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung. Hal ini berarti pelatihan akan mampu menaikkan kinerja lebih besar tanpa melalui motivasi.

#### **D. Pembahasan**

Pembahasan masing-masing variabel penentu yang mempengaruhi kompetensi dan kinerja pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) adalah sebagai berikut:

##### **1. Pengaruh Metode Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja Pegawai ( $Y_1$ )**

Pada jalur variabel metode pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan terdapat pengaruh yang signifikan sebesar  $(0,021) < \text{lebih kecil dari } \alpha 0,050$  hal ini mengandung arti motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh metode pelatihan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Imanda (2011) dan Lubis (2005), mereka setuju bahwa penerapan metode pelatihan yang tepat sesuai dengan kompetensi akan berpengaruh terhadap kinerja. Setelah mengikuti pelatihan dan memperoleh keterampilan baru maka pegawai akan termotivasi dalam bekerja karena pegawai

merasa kemampuannya sudah memumpuni dan tugas yang diberikan dianggap tidak begitu sulit.

Program pelatihan dirancang untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi pegawai. Begitu juga dalam lingkungan Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan. Program pelatihan diadakan dalam lingkungan Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan sesuai dengan rencana yang telah diagendakan oleh bagian penyelenggaraan pelatihan. Bagian penyelenggaraan pelatihan dalam lingkungan Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan berfungsi sebagai penyedia maupun penyelenggara pelaksanaan pelatihan.

Pelaksanaan pelatihan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. Metode-metode pelatihan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai.

## **2. Pengaruh Materi Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja Pegawai ( $Y_1$ )**

Pada jalur variabel materi pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan terdapat pengaruh yang signifikan sebesar  $(0,000) <$  lebih kecil dari  $\alpha$  0,050 hal ini mengandung arti motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh materi pelatihan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Imanda (2011) dan Lubis (2005), pemberian materi pelatihan yang mudah dipahami pegawai sangat berpengaruh terhadap motivasi peserta pelatihan dalam mempelajari ilmu yang terkandung dalam isi materi pelatihan, sehingga

pengetahuan / keterampilan yang diperoleh pegawai semakin baik dan bisa untuk diterapkan dalam bekerja.

Materi pelatihan merupakan unsur yang penting dalam melaksanakan program pelatihan. Materi pelatihan terdiri dari bahan-bahan latihan yang harus disusun berdasarkan sasaran pelatihan yang telah ditetapkan. Isi materi pelatihan pada pelaksanaan program pelatihan yang ditujukan kepada pegawai struktural Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan selalu menyesuaikan dengan kebutuhan serta bidang tugas pegawai.

### **3. Pengaruh Instruktur Pelatihan ( $X_3$ ) terhadap Motivasi Kerja Pegawai ( $Y_1$ )**

Pada jalur variabel instruktur pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan terdapat pengaruh yang signifikan sebesar  $(0,013) < \text{lebih kecil dari } \alpha 0,050$  hal ini mengandung arti motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh instruktur pelatihan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instruktur pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Imanda (2011) dan Lubis (2005), mereka setuju bahwa pelatihan yang dibimbing oleh instruktur pelatihan yang handal dan berpengalaman mampu meningkatkan motivasi pegawai struktural dalam mengikuti pelatihan.

Pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan kepada pegawai. Pelatih (*trainer*) memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para pegawai yang akan dikembangkan. Pelatih yang akan memberikan pelatihan setidaknya memiliki kemampuan mengajar, kemampuan

berkomunikasi, berwibawa, kemampuan bersosialisasi serta selalu berprasangka baik terhadap anak didiknya.

Pengaruh dari variabel materi pelatihan, metode pelatihan dan instruktur pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai ditunjukkan oleh *Adjusted R Square* sebesar 76,6% artinya variabel motivasi kerja akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Metode Pelatihan ( $X_1$ ), Materi Pelatihan ( $X_2$ ) dan Instruktur Pelatihan ( $X_3$ ). Sedangkan sisanya 23,4% variabel motivasi kerja ( $Y_1$ ) akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

#### **4. Pengaruh Metode Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ )**

Pada jalur variabel metode pelatihan terhadap kinerja pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan terdapat pengaruh yang signifikan sebesar  $(0,030) < \text{lebih kecil dari } \alpha 0,050$  hal ini mengandung arti kinerja pegawai dipengaruhi oleh metode pelatihan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yuniarti (2013) dan Zuana (2013), mereka setuju bahwa metode pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang berarti upaya meningkatkan metode pelatihan yang baik harus ditingkatkan demi meningkatkan kinerja pegawai.

#### **5. Pengaruh Materi Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ )**

Pada jalur variabel materi pelatihan terhadap kinerja pegawai struktural Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan terdapat pengaruh yang signifikan sebesar  $(0,000) < \text{lebih kecil dari } \alpha 0,050$  hal ini mengandung arti kinerja pegawai dipengaruhi oleh materi pelatihan. Sehingga dapat disimpulkan

bahwa materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu oleh Yuniarti (2013) dan Zuana (2013) mereka setuju bahwa materi pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang berarti upaya meningkatkan pemberian materi yang baik harus ditingkatkan demi meningkatkan kinerja pegawai.

#### **6. Pengaruh Instruktur Pelatihan ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ )**

Pada jalur variabel instruktur pelatihan terhadap kinerja pegawai struktural Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan terdapat pengaruh yang signifikan sebesar  $(0,006) <$  lebih kecil dari alfa  $0,050$  hal ini mengandung arti kinerja pegawai dipengaruhi oleh instruktur pelatihan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instruktur pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu oleh Yuniarti (2013) dan Zuana (2013) instruktur pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang berarti upaya meningkatkan instruktur yang baik harus ditingkatkan demi meningkatkan kinerja pegawai.

#### **7. Pengaruh Motivasi Kerja Pegawai ( $Y_1$ ) Terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ )**

Pada jalur variabel instruktur pelatihan terhadap kinerja pegawai struktural Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan terdapat pengaruh yang signifikan sebesar  $(0,007) <$  lebih kecil dari alfa  $0,050$  hal ini mengandung arti kinerja pegawai dipengaruhi oleh instruktur pelatihan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instruktur pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu oleh Perdana (2013), Pradipta (2008), dan Kusmiati (2012) yaitu instruktur pelatihan

berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang berarti upaya meningkatkan motivasi kerja yang baik harus ditingkatkan demi meningkatkan kinerja pegawai.

Dari nilai *R Square* ( $R^2$ ) menunjukkan nilai 0,871 atau 87,1% artinya bahwa kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Metode Pelatihan, Materi Pelatihan, Instruktur Pelatihan, dan Motivasi Kerja. Sedangkan sisanya 12,9% variabel Kinerja Pegawai akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yaitu lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik, administrasi pengupahan yang tidak dibahas dalam penelitian ini yang sesuai dengan pendapat Timple dalam Uno & Lamatenggo (2012:127).

Manfaat pelatihan dan pengembangan baik untuk organisasi / instansi maupun untuk pegawai dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. Pelatihan menyiapkan para pegawai untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang yang menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang penelitian gunakan, Wexley dan Yukl (282:1976) dalam Ismail (113:2010) mereka berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pelatihan sendiri pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara

keseluruhan, dengan kata lain tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja dan pada gilirannya akan meningkatkan daya saing.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

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

1. Gambaran pelaksanaan pelatihan (X), motivasi kerja ( $Y_1$ ) dan kinerja pegawai ( $Y_2$ ) pada Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan, Kota Malang.
  - a. Pelaksanaan pelatihan dilakukan dengan pemilihan metode pelatihan yang sesuai dengan kemampuan / kompetensi pegawai dan orientasi instansi terhadap kinerja pegawai dalam mengerjakan tugas di waktu sekarang dan di masa yang akan datang, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh penting terhadap kinerja pegawai dengan bukti bahwa mayoritas responden menjawab setuju tentang adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja setiap pegawai.
  - b. Motivasi yang diberikan atasan terhadap pegawai didasari untuk meningkatkan kinerja, motivasi dilakukan dengan berbagai cara baik melalui, peningkatan gaji pegawai, komunikasi langsung atasan ke bawah maupun menciptakan lingkungan yang baik antara sesama

- c. pegawai. Sehingga pegawai lebih semangat, nyaman bekerja dan terdorong untuk melaksanakan tugasnya.
  - d. Kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan sudah baik dan kompeten, karena peneliti merasa bahwa dalam waktu melakukan penelitian tidak pernah melihat pegawai menganggur di saat jam kerja dan seluruhnya aktif, itu terbukti dengan hasil penelitian yang dilakukan peneliti menunjukkan mayoritas pegawai menjawab bahwa kinerja yang diberikan demi kemajuan instansi sudah maksimal.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Metode pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Y1) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $0,021 < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
  3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel materi pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Y1) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
  4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel instruktur pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Y1) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $0,013 < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
  5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Metode pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y2) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $0,030 < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
  6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel materi pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y2) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel instruktur pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y2) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $0,006 < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y2) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $0,007 < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

## B. Saran

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

1. Menurut saya pengisian distribusi frekuensi pada variabel materi pelatihan (X2), instruktur pelatihan (X3), motivasi kerja (Y1), kinerja pegawai (Y2) yang dilakukan responden mayoritas menjawab setuju, maka dapat disimpulkan bahwa responden memperoleh pengaruh yang baik yang diberikan oleh keempat variabel tersebut. Menurut saya saran yang sesuai untuk pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) adalah tingkatkan terus prestasi tentang upaya dalam pemenuhan kebutuhan pegawai seperti pemberian materi yang sesuai sasaran dan kebutuhan, instruktur yang ahli dan mampu mentransfer pengetahuannya kepada peserta pelatihan, pemberian motivasi secara intens atau langsung kepada pegawai, peningkatan kinerja secara bertahap dan terus-menerus dan perbaiki pemakaian metode pelatihan yang sesuai terhadap kemampuan pegawai karena mayoritas item yang diisi masih banyak yang ragu-ragu, sehingga

jika kelima variabel itu mampu terlaksana dengan baik maka pegawai akan mendapatkan pengaruh yang baik yang diberikan dalam pelatihan dan mampu meningkatkan kinerjanya dengan baik.

2. Dari pengisian kuesioner masih ada beberapa item dengan jawaban cukup sering / ragu-ragu seperti pengisian pada item frekuensi pengarahan terhadap praktek kerja, frekuensi pemberian seminar dalam menambah informasi dan wawasan, frekuensi pemberian *workshop* dalam menambah keterampilan, frekuensi mengikuti magang sebelum diterima sebagai pegawai dan adanya kesempatan dalam meningkatkan kompetensi kerja. Dari kesimpulan di atas maka instansi diharapkan mampu meningkatkan pemberian pelatihan seperti pengarahan terhadap praktek kerja, seminar, *workshop*, magang dan pemberian kesempatan dalam meningkatkan kompetensi sehingga pegawai mampu mengembangkan kompetensinya serta hasil kerja yang diberikan semakin baik.
3. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain seperti lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik, administrasi pengupahan yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Ishak & Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti
- Azwar, Saifuddin. 2013. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajaran Offset
- BBPP, 2014. *Profil BBPP Ketindan*. Malang: Balai Besar Pelatihan Pertanian.
- Daft, Richard L, 2010. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Dialih bahasakan oleh Paramita Rahayu. Jakarta: PT. Indeks
- Furtwengler, Dale. 2002. *Penilaian Kinerja*. Edisi ke 2. Dialih bahasakan oleh Fandy Tjiptono Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Hamalik, Oemar. 2007. *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan*. Edisi Satu. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, Hani. 2010. *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Grasindo
- Hasan, Iqbal. 2009. *Analisis Data Penelitian*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : CV Haji Masagung.
- Ismail, Iriani. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang
- Kountur, Ronny. 2004. *Metode Penelitian*. Jakarta: CV Teruna Grafica
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira, Sjafrri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE YOGYAKARTA
- Mathis, Robert L, & Jackson, John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dialih bahasakan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Dialih bahasakan oleh Bayu Airlangga. Jakarta : Erlangga
- Nazir, 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia

- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Jakarta : Rineka Cipta
- Riduwan & Kuncoro, Engkos Achmad. 2008. *Analisis Jalur*. Bandung: ALFABETA
- Riduwan, M.B.A. 2009. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: IKAPI (Anggota Ikatan Penerbit Indonesia)
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Edisi Satu. Jakarta: Bumi Aksara
- Sinambela, Lijan Plotak, 2012, *Kinerja Pegawai (Teori Pengukuran dan Implikasi)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Edisi Satu. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Siswanto, 2011. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sudiro, Achmad, M. E. 2010. *Perencanaan Sumber daya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press).
- Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Uno, Hamzah, & Lamatenggo, Nina. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara
- Yoder, D, 2008. *Personel Principles and Policies*. Prentice Hall Inc, Maruzen Company Ltd, Second Edition.



**Lampiran 1**  
**Responden:**

**Nomer**

**KUESIONER PENELITIAN**  
**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP MOTIVASI DAN**  
**KINERJA PEGAWAI**

Dalam rangka menunjang kegiatan penelitian dan penulisan skripsi yang dilakukan peneliti selaku Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang, mohon bapak/ibu/saudara/i meluangkan waktu untuk memberikan pendapatnya mengenai sejauh mana Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan no. 1 Lawang Kabupaten Malang Provinsi Jawa Timur, melalui kuesioner yang telah disediakan.

Hasil penelitian ini hanya diperuntukkan bagi keperluan penyusunan skripsi yang merupakan tugas akhir bagi saya yang bernama Rangga Puger Raharjo mahasiswa S1 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Maka dari itu saya berharap Bapak/Ibu bersedia mengisi kuesioner ini. Jawaban anda tidak akan saya publikasikan dan dijamin kerahasiaannya hanya untuk kepentingan akademis. Atas perhatian dan kesediaan bapak/ibu/saudara/i meluangkan waktu, saya ucapkan terima kasih.

**KARAKTERISTIK RESPONDEN**

Mohon diisi dan pilihlah jawaban yang tersedia sesuai dengan pilihan Anda.

1. Jenis Kelamin : Laki-laki  / Perempuan
2. Usia :
3. Pendidikan : a) SD b) SMP c) SMA  
d) D3 e) S1 d) S2 e) S3
4. Masa Bekerja : ..... Tahun
5. Jabatan : .....
6. Berapa kali mengikuti pelatihan : .....kali

**PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

Pada pernyataan di bawah ini silahkan mengisi sesuai dengan pendapat/opini anda dengan memberikan tanda centang (√) pada jawaban.

Keterangan pengisian kuesioner:

SS: Sangat Setuju

R : Ragu-ragu

STS : Sangat Tidak Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju



**IDENTITAS RESPONDEN**

**Petunjuk Pengisian:** Untuk no. 5-8 berilah tanda silang (x) pada pilihan jawaban yang tersedia.

1. Nama Responden : .....(Boleh tidak diisi)
2. Nomor Responden : .....(Diisi oleh peneliti)
3. Bagian : .....
4. Usia : .....Tahun
5. Masa Kerja : (a) 1-5 tahun (b) >5-10 tahun (c) >10-15 tahun (d) Lebih dari 15 tahun
6. Jenis kelamin : (a) Pria (b) Wanita
7. Pendidikan terakhir: (a) SD (b) SMP (c) SMA (d) Perguruan tinggi  
(e) Diploma (f) Sarjana/S1 (g) Magister / S2 (h) Doktor/S3
8. Status Perkawinan : (a) Menikah (b) Belum Menikah

**KUESIONER PENELITIAN**

**Petunjuk Pengisian:** Berikan penilaian Anda atas pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda (√) pada kolom penilaian yang telah tersedia sesuai dengan apa yang anda alami.

**Keterangan:**

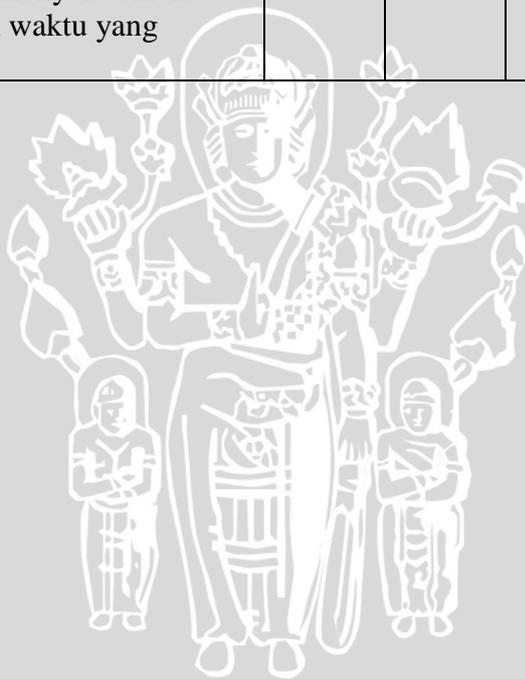
- 1 : Sangat tidak setuju/ Sangat tidak sering/ Sangat tidak sesuai / Sangat tidak memadai / Sangat tidak baik
- 2 : Tidak setuju/ Tidak sering / Tidak sesuai / Tidak memadai / Tidak baik
- 3 : Ragu-ragu/ Cukup sering / Cukup sesuai / Cukup memadai / Cukup baik
- 4 : Setuju/ Sering/ Sesuai / Memadai / Baik
- 5 : Sangat setuju/ Sangat sering / Sangat sesuai / Sangat memadai / Sangat baik

**Tabel**

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
<b>Metode Pelatihan</b>						
1	Saya sering mengalami rotasi jabatan					
2	Saya sering menerima pemberian instruksi dari atasan					
3	Saya sering mendapat pengarahan saat melakukan pekerjaan					
4	Saya sering mengikuti seminar untuk menambah informasi dan wawasan					
5	Saya sering mengikuti workshop untuk menambah keterampilan saya					

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
6	Saya sering mengikuti program simulasi dalam pelatihan yang membantu saya dalam memecahkan masalah pekerjaan					
<b>Materi Pelatihan</b>						
7	Materi pelatihan yang diberikan selama mengikuti pelatihan sesuai dengan kompetensi saya					
8	Materi yang diberikan menggunakan bahasa yang baik					
9	Materi pelatihan yang diberikan membantu saya dalam menyelesaikan tugas sehari-hari					
10	Materi pelatihan yang disampaikan menambah pengetahuan saya					
<b>Instruktur Pelatihan</b>						
11	Instruktur pelatihan menyampaikan materi dengan jelas					
12	Instruktur pelatihan menguasai bidang materi yang disampaikan					
13	Instruktur pelatihan mampu membimbing peserta pelatihan dengan baik					
<b>Motivasi Kerja (<i>Existence needs</i>)</b>						
14	Lingkungan kerja saya sudah nyaman					
15	Keamanan di lingkungan kerja saya sudah aman					
16	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban tugas/pekerjaan					
<b><i>Relatedness Needs</i></b>						
17	Saya merasa puas berinteraksi dengan teman kantor dalam lingkungan instansi.					
18	Saya sering di beri pengarahan dari atasan					
19	Komunikasi dengan rekan sejawat di kantor terjalin dengan baik					
<b><i>Growth Needs</i></b>						
20	Instansi memberikan kesempatan kepada saya untuk meningkatkan kemampuan /kecakapan saya					
21	Saya sering memperoleh kesempatan dalam meningkatkan kompetensi kerja					
<b>Kinerja Pegawai (Kualitas)</b>						
22	Kualitas hasil kerja saya meningkat lebih baik dibandingkan dengan waktu sebelumnya					
23	Saya teliti dalam menyelesaikan tugas yang diberikan					

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
24	Mutu hasil kerja saya sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan					
<b>Kuantitas</b>						
25	Kuantitas yang saya hasilkan telah mencapai hasil yang maksimum					
26	Hasil kerja yang saya berikan sudah sesuai dengan target yang diberikan kantor					
27	Saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan kepada saya					
<b>Ketepatan Waktu Kerja</b>						
28	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
29	Waktu yang diberikan sudah sesuai dengan bobot tugas yang diberikan					
30	Saya konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan saya dengan waktu yang ditetapkan					



## Lampiran 2: Hasil Data SPSS

### 1: Frekuensi Jawaban Responden

#### Frequency Table

##### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	15.6	15.6	15.6
	4.00	35	54.7	54.7	70.3
	3.00	10	15.6	15.6	85.9
	2.00	5	7.8	7.8	93.8
	1.00	4	6.3	6.3	100.0
Total		64	100.0	100.0	

##### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	15.6	15.6	15.6
	4.00	35	54.7	54.7	70.3
	3.00	16	25.0	25.0	95.3
	2.00	1	1.6	1.6	96.9
	1.00	2	3.1	3.1	100.0
Total		64	100.0	100.0	

##### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	2	3.1	3.1	3.1
	4.00	28	43.8	43.8	46.9
	3.00	26	40.6	40.6	87.5
	2.00	7	10.9	10.9	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

##### X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	6	9.4	9.4	9.4
	4.00	30	46.9	46.9	56.3
	3.00	14	21.9	21.9	78.1
	2.00	12	18.8	18.8	96.9
	1.00	2	3.1	3.1	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	6	9.4	9.4	9.4
	4.00	31	48.4	48.4	57.8
	3.00	14	21.9	21.9	79.7
	2.00	11	17.2	17.2	96.9
	1.00	2	3.1	3.1	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	5	7.8	7.8	7.8
	4.00	33	51.6	51.6	59.4
	3.00	12	18.8	18.8	78.1
	2.00	13	20.3	20.3	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	15.6	15.6	15.6
	4.00	35	54.7	54.7	70.3
	3.00	15	23.4	23.4	93.8
	2.00	3	4.7	4.7	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	11	17.2	17.2	17.2
	4.00	34	53.1	53.1	70.3
	3.00	13	20.3	20.3	90.6
	2.00	5	7.8	7.8	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	5	7.8	7.8	7.8
	4.00	41	64.1	64.1	71.9
	3.00	12	18.8	18.8	90.6
	2.00	5	7.8	7.8	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	5	7.8	7.8	7.8
	4.00	41	64.1	64.1	71.9
	3.00	15	23.4	23.4	95.3
	2.00	2	3.1	3.1	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	9	14.1	14.1	14.1
	4.00	41	64.1	64.1	78.1
	3.00	11	17.2	17.2	95.3
	2.00	2	3.1	3.1	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	13	20.3	20.3	20.3
	4.00	37	57.8	57.8	78.1
	3.00	12	18.8	18.8	96.9
	2.00	1	1.6	1.6	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	15.6	15.6	15.6
	4.00	36	56.3	56.3	71.9
	3.00	16	25.0	25.0	96.9
	2.00	2	3.1	3.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**Y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	10.9	10.9	10.9
	4.00	38	59.4	59.4	70.3
	3.00	14	21.9	21.9	92.2
	2.00	4	6.3	6.3	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**Y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	11	17.2	17.2	17.2
	4.00	34	53.1	53.1	70.3
	3.00	18	28.1	28.1	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**Y1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	13	20.3	20.3	20.3
	4.00	34	53.1	53.1	73.4
	3.00	15	23.4	23.4	96.9
	1.00	2	3.1	3.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**Y1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	11	17.2	17.2	17.2
	4.00	42	65.6	65.6	82.8
	3.00	10	15.6	15.6	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	3	4.7	4.7	4.7
	4.00	35	54.7	54.7	59.4
	3.00	20	31.3	31.3	90.6
	2.00	5	7.8	7.8	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

Y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	10.9	10.9	10.9
	4.00	38	59.4	59.4	70.3
	3.00	16	25.0	25.0	95.3
	2.00	2	3.1	3.1	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

Y1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	10.9	10.9	10.9
	4.00	36	56.3	56.3	67.2
	3.00	16	25.0	25.0	92.2
	2.00	4	6.3	6.3	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

Y1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	5	7.8	7.8	7.8
	4.00	32	50.0	50.0	57.8
	3.00	15	23.4	23.4	81.3
	2.00	10	15.6	15.6	96.9
	1.00	2	3.1	3.1	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**Y2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	5	7.8	7.8	7.8
	4.00	46	71.9	71.9	79.7
	3.00	10	15.6	15.6	95.3
	2.00	2	3.1	3.1	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**Y2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	3	4.7	4.7	4.7
	4.00	42	65.6	65.6	70.3
	3.00	18	28.1	28.1	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**Y2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	3	4.7	4.7	4.7
	4.00	46	71.9	71.9	76.6
	3.00	12	18.8	18.8	95.3
	2.00	2	3.1	3.1	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**Y2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	7	10.9	10.9	10.9
	4.00	39	60.9	60.9	71.9
	3.00	17	26.6	26.6	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

## Y2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	5	7.8	7.8	7.8
	4.00	41	64.1	64.1	71.9
	3.00	13	20.3	20.3	92.2
	2.00	4	6.3	6.3	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

## Y2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	10.9	10.9	10.9
	4.00	41	64.1	64.1	75.0
	3.00	13	20.3	20.3	95.3
	2.00	2	3.1	3.1	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

## Y2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	5	7.8	7.8	7.8
	4.00	36	56.3	56.3	64.1
	3.00	20	31.3	31.3	95.3
	2.00	2	3.1	3.1	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

## Y2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	5	7.8	7.8	7.8
	4.00	36	56.3	56.3	64.1
	3.00	14	21.9	21.9	85.9
	2.00	8	12.5	12.5	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

Y2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	3	4.7	4.7	4.7
	4.00	42	65.6	65.6	70.3
	3.00	14	21.9	21.9	92.2
	2.00	4	6.3	6.3	98.4
	1.00	1	1.6	1.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



## 2: Uji Validitas dan Reliabilitas

### Correlations

		X1
X1.1	Pearson Correlation	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
X1.2	Pearson Correlation	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
X1.3	Pearson Correlation	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
X1.4	Pearson Correlation	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
X1.5	Pearson Correlation	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
X1.6	Pearson Correlation	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	6

## Correlations

**Correlations**

		X2
X2.1	Pearson Correlation	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
X2.2	Pearson Correlation	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
X2.3	Pearson Correlation	.956**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
X2.4	Pearson Correlation	.953**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	4

## Correlations

		X3
X3.1	Pearson Correlation	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
X3.2	Pearson Correlation	.958**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
X3.3	Pearson Correlation	.888**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

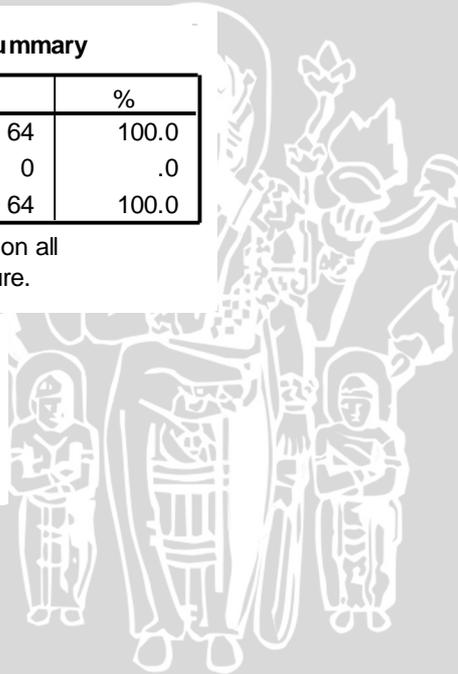
### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	3



## Correlations

		Y1
Y1.1	Pearson Correlation	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
Y1.2	Pearson Correlation	.892**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
Y1.3	Pearson Correlation	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
Y1.4	Pearson Correlation	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
Y1.5	Pearson Correlation	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
Y1.6	Pearson Correlation	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
Y1.7	Pearson Correlation	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
Y1.8	Pearson Correlation	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	8

## Correlations

Correlations

		Y2
Y2.1	Pearson Correlation	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
Y2.2	Pearson Correlation	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
Y2.3	Pearson Correlation	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
Y2.4	Pearson Correlation	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
Y2.5	Pearson Correlation	.951**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
Y2.6	Pearson Correlation	.922**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
Y2.7	Pearson Correlation	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
Y2.8	Pearson Correlation	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
Y2.9	Pearson Correlation	.939**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	9

### 3: Analisis Path terhadap Y1

#### Regression

##### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	29.8125	5.24291	64
X1	21.0781	4.28473	64
X2	14.9688	2.93295	64
X3	11.6406	2.00291	64

##### Correlations

		Y1	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Y1	1.000	.763	.835	.778
	X1	.763	1.000	.730	.721
	X2	.835	.730	1.000	.747
	X3	.778	.721	.747	1.000
Sig. (1-tailed)	Y1	.	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.000
	X3	.000	.000	.000	.
N	Y1	64	64	64	64
	X1	64	64	64	64
	X2	64	64	64	64
	X3	64	64	64	64

##### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y1

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.879 <sup>a</sup>	.772	.761	2.56400

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1337.305	3	445.768	67.807	.000 <sup>a</sup>
	Residual	394.445	60	6.574		
	Total	1731.750	63			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.323	1.951		1.703	.094
	X1	.284	.120	.232	2.371	.021
	X2	.846	.182	.473	4.644	.000
	X3	.675	.263	.258	2.567	.013

a. Dependent Variable: Y1



## 4. Analisis Path terhadap Y2

## Regression

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y2	33.4531	5.78155	64
X1	21.0781	4.28473	64
X2	14.9688	2.93295	64
X3	11.6406	2.00291	64
Y1	29.8125	5.24291	64

## Correlations

		Y2	X1	X2	X3	Y1
Pearson Correlation	Y2	1.000	.801	.874	.826	.874
	X1	.801	1.000	.730	.721	.763
	X2	.874	.730	1.000	.747	.835
	X3	.826	.721	.747	1.000	.778
	Y1	.874	.763	.835	.778	1.000
Sig. (1-tailed)	Y2	.	.000	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.000	.000
	X3	.000	.000	.000	.	.000
	Y1	.000	.000	.000	.000	.
N	Y2	64	64	64	64	64
	X1	64	64	64	64	64
	X2	64	64	64	64	64
	X3	64	64	64	64	64
	Y1	64	64	64	64	64

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y1 <sup>a</sup> , X1, X3, X2	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y2

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.933 <sup>a</sup>	.871	.862	2.14544

a. Predictors: (Constant), Y1, X1, X3, X2

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1834.287	4	458.572	99.626	.000 <sup>a</sup>
	Residual	271.572	59	4.603		
	Total	2105.859	63			

a. Predictors: (Constant), Y1, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.588	1.672		.950	.346
	X1	.233	.105	.173	2.223	.030
	X2	.691	.178	.351	3.892	.000
	X3	.655	.232	.227	2.828	.006
	Y1	.301	.108	.273	2.789	.007

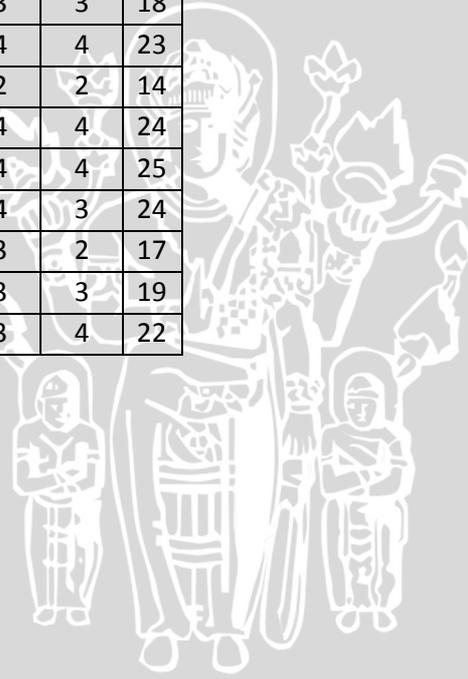
a. Dependent Variable: Y2



## Lampiran 3: Data Tabulsi Kuesioner (X1,X2,X3)

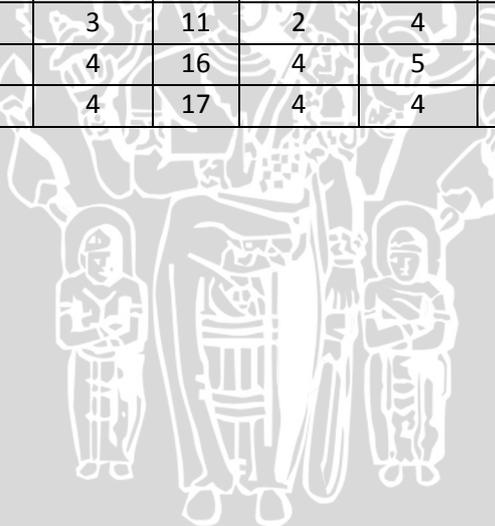
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1
4	4	4	2	2	2	18
5	3	2	2	2	5	19
4	4	4	4	4	4	24
3	4	3	4	4	4	22
4	4	4	4	4	4	24
4	3	3	2	5	5	22
2	4	4	5	5	5	25
5	4	2	5	4	4	24
2	3	3	3	3	3	17
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
5	5	4	4	4	4	26
1	3	3	2	3	3	15
4	4	4	4	3	4	23
1	5	3	3	4	3	19
4	4	4	4	4	4	24
5	4	3	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	1	2	2	2	2	13
4	4	3	4	4	2	21
1	4	3	2	2	2	14
3	3	3	2	2	2	15
3	3	3	3	3	3	18
4	3	3	3	4	4	21
2	4	2	2	2	2	14
4	4	4	4	4	4	24
4	5	4	4	4	4	25
2	5	4	2	2	3	18
4	4	3	1	1	2	15
4	4	3	4	5	4	24
4	3	3	3	3	2	18
1	1	1	1	1	1	6
5	5	3	5	5	4	27
4	4	4	2	2	2	18
5	3	2	2	2	5	19
4	4	4	4	2	3	21
3	4	3	4	4	4	22
4	4	4	4	4	4	24
4	3	3	4	4	4	22
5	5	5	5	5	5	30

5	4	2	5	4	4	24
2	3	3	3	3	2	16
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
5	5	4	4	4	4	26
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	4	3	4	23
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	5	5	4	29
4	4	4	4	4	4	24
4	4	3	3	3	3	20
4	4	3	4	4	2	21
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	4	4	4	21
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	3	4	4	23
3	3	2	2	2	2	14
4	4	4	4	4	4	24
4	5	4	4	4	4	25
4	5	4	4	4	3	24
4	2	3	3	3	2	17
3	4	3	3	3	3	19
4	4	4	3	3	4	22



X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3
4	4	4	4	16	4	4	4	12
4	3	3	3	13	4	4	3	11
4	4	4	4	16	4	5	5	14
3	4	4	4	15	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	4	12
3	4	4	4	15	4	4	4	12
5	5	5	5	20	5	5	5	15
4	5	4	4	17	5	3	3	11
2	2	2	2	8	3	3	3	9
3	3	2	3	11	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	4	12
5	5	4	4	18	4	4	4	12
3	4	3	3	13	4	4	4	12
4	5	5	5	19	4	5	5	14
3	3	3	3	12	3	3	3	9
4	4	4	4	16	4	4	4	12
5	4	4	4	17	5	5	4	14
4	4	4	4	16	4	4	4	12
4	4	4	4	16	3	3	3	9
4	4	4	4	16	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	4	12
3	3	3	3	12	3	3	3	9
3	3	3	3	12	3	3	3	9
4	4	4	4	16	4	4	4	12
4	3	3	3	13	3	3	3	9
4	4	4	4	16	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	4	12
3	4	4	4	15	4	4	3	11
4	2	2	2	10	2	2	2	6
5	3	4	4	16	4	5	4	13
4	5	4	4	17	4	4	4	12
1	1	1	1	4	1	1	2	4
5	5	5	5	20	5	5	5	15
4	4	4	4	16	4	4	4	12
4	3	3	3	13	4	4	3	11
4	4	4	4	16	4	5	5	14
3	4	4	4	15	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	4	12
5	4	4	4	17	5	4	4	13
5	5	5	5	20	5	5	5	15
4	5	4	4	17	5	3	3	11
2	2	2	3	9	3	3	3	9

3	3	4	4	14	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	4	12
5	5	4	4	18	4	4	4	12
3	4	3	3	13	4	4	4	12
4	5	5	5	19	4	5	5	14
3	3	3	3	12	3	3	3	9
4	4	4	4	16	4	4	4	12
5	4	4	4	17	5	5	4	14
4	4	4	4	16	4	4	4	12
4	4	4	4	16	3	3	3	9
4	4	4	4	16	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	4	12
3	3	3	3	12	5	5	5	15
3	3	3	3	12	3	5	5	13
4	4	4	4	16	4	4	4	12
2	2	3	3	10	3	3	3	9
4	4	4	4	16	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	4	12
3	4	4	4	15	4	4	3	11
4	2	2	3	11	2	4	5	11
5	3	4	4	16	4	5	4	13
4	5	4	4	17	4	4	4	12





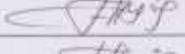
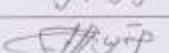
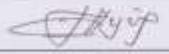
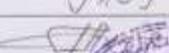
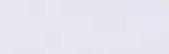
4	5	4	5	2	4	4	4	32
3	3	3	3	3	3	3	3	24
4	4	4	4	4	4	4	2	30
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	5	4	4	4	4	4	33
3	3	3	4	4	3	4	4	28
5	5	5	5	4	5	5	4	38
2	4	4	4	3	3	3	3	26
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	5	5	3	5	5	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	4	4	2	4	2	2	25
4	4	4	4	3	4	4	3	30
4	4	4	4	4	4	4	2	30
4	4	4	4	3	3	3	3	28
3	3	3	3	3	3	2	2	22
4	4	4	4	4	3	3	4	30
3	3	3	3	3	3	3	3	24
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	3	4	4	2	3	3	26
3	3	3	4	3	4	4	3	27
2	3	3	4	3	4	4	4	27
4	5	5	4	4	4	4	5	35



Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	3	4	4	3	4	3	3	3	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	3	3	4	34
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	3	3	3	3	4	3	31
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	4	5	4	4	4	2	4	35
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
3	3	3	4	4	4	4	4	4	33
5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	5	5	5	5	5	4	41
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	3	4	2	2	4	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	3	3	3	3	3	3	3	29
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
2	3	2	3	2	2	3	3	2	22
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	3	4	4	4	3	3	2	3	30
3	3	3	3	2	3	3	2	2	24
4	3	4	3	4	5	4	4	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	3	4	4	3	4	3	3	3	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	3	3	4	34
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	3	4	3	34
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	4	5	4	4	4	2	4	35
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27

4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
3	3	3	4	4	4	4	4	4	33
5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	5	5	5	5	5	4	41
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	3	4	2	2	4	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	3	3	3	3	3	3	3	29
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
2	3	2	3	2	2	3	3	2	22
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	3	4	4	4	3	3	2	3	30
3	3	3	3	2	3	3	2	2	24
4	3	4	3	4	5	4	4	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36

**Kegiatan yang di lakukan waktu di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP)  
Ketindan-Lawang, Kabupaten Malang.**

No	Kegiatan waktu ke Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP)	Tanggal	Tanda Tangan
1	Menayakan surat balesan dari BBPP tentang boleh atau tidaknya untuk melakukan pembelian	24 Februari 2014	
2	Meminta data pegawai untuk di jadikan responden penelitian	25 Februari 2014	
3	Memastikan jumlah responden yang akan diteliti	26 Februari 2014	
4	Meminta data tentang profil, misi dan misi, dan tugas perbidang pegawai BBPP	27 Februari 2014	
5	Konsultasi masalah kecocok kuesioner dan menayakan mekanisme penelitian yang akan dilakukan	3 Maret 2014	
6	Konsultasi tentang kecocokan pertanyaan kuesioner	17 Maret 2014	
7	Penelitian skripsi/ penyerahan kuesioner kepada responden	18 Maret 2014	
8	Penelitian skripsi/ penyerahan kuesioner kepada responden	19 Maret 2014	
9	Penelitian skripsi/ penyerahan kuesioner kepada responden	20 Maret 2014	
10	pengambilan kuesioner pada responden	21 Maret 2014	
11	pengambilan kuesioner pada responden	24 Maret 2014	
12	pengambilan kuesioner pada responden	25 Maret 2014	
13	pengambilan kuesioner pada responden	26 Maret 2014	
14	pengambilan kuesioner pada responden	27 Maret 2014	
15	pengambilan kuesioner pada responden	28 Maret 2014	
16	Menayakan tentang evaluasi data yang akan di lakukan instansi	1 April 2014	





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



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

Telp./Fax. (0341) 426235

**SURAT KETERANGAN**  
Nomor 23/TU.210/J.3.3/05/2014

Yang bertandatangan dibawah ini :

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

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : Ranga Puger Raharja  
N I M : 105030200111004  
Perguruan Tinggi : Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

Telah melakukan Riset / Survey Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai BBPP Ketindan tanggal 24 Februari s/d 24 Maret 2014.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Lawang, 28 Mei 2014

Kepala Balai,



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





## CURRICULUM VITAE

Nama : Rangga Puger Raharjo

Nomor Induk Mahasiswa : 105030200111004

Tempat dan Tanggal Lahir : Malang, 24 Maret 1991

Pendidikan : 1. SD Negeri Penanggungan, Malang. Tamat 29 Juni 2004.  
2. SMP 4 NU Sunan Kalijogo Kepanjen, Malang. Tamat 15 Agustus 2007.  
3. SMA Muhammadiyah 2 Malang Tamat 26 April 2010  
4. Universitas Brawijaya Tamat tahun 2014

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

Pengalaman Organisasi : Anggota Tenis Lapangan (UATL) UKM UB  
Staff Departemen Keuangan BEM FIA UB  
Penggurus Bagian Kerumah Tanggaan SEC FIA UB

