

**PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI MANADO**

TUGAS AKHIR

Oleh

**FELIX R. MAMUAYA
NIM : 14 053 7 002**



**POLITEKNIK NEGERI MANADO
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS
2015**

Felix R. Mamuaya, 14 053 7 002. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado. Dengan Bapak Laurens Ponggohong, SE, MSi sebagai dosen pembimbing I dan Ibu Juliet P.T. Makinggung, SE, MSi sebagai dosen pembimbing II.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap pembentukan kinerja pegawai, dimana variabel independen yaitu pelatihan kerja (X) dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependennya. Populasi dalam penelitian ini adalah 24 responden dengan sampel sebanyak sampel yang ada yaitu 24 responden dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh pimpinan, dosen dan pegawai. Kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi sederhana, uji hipotesis, serta analisis Koefisien Determinasi (R^2). Berdasarkan hasil penelitian, persamaan regresi: $Y = 26,67 + 0,76X$. Berdasarkan analisis data statistik, indikator-indikator pada penelitian ini bersifat valid dan reliabel. Pengujian hipotesis menggunakan *F Significance* $> 0,05$ (alpha) menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja terbukti secara signifikan mempengaruhi variabel dependen kinerja pegawai dengan *F Significance* $= 0,001 > 0,05$ (alpha). Nilai koefisien determinasi $r^2 = 0,63$ menunjukkan bahwa variasi kinerja pegawai pada jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado 63% dipengaruhi oleh pelatihan kerja, sedangkan sisanya 37% dipengaruhi oleh faktor lain.

Kata kunci : Pelatihan kerja dan Kinerja pegawai

Motto :

Cintailah Proses !!!

Keinginan = Proses + Hasil

*“Bukan yang dilihat manusia yang dilihat Allah;
manusia melihat apa yang di depan mata,
tetapi TUHAN melihat hati.”*

1 Samuel 16 : 7b

Felix

LEMBAR PERSETUJUAN

Berdasarkan pembimbingan dan pemeriksaan yang telah dilakukan maka mahasiswa Politeknik Negeri Manado Jurusan Administrasi Bisnis yang disebut dibawah ini :

Nama : Felix R. Mamuaya

NIM : 14 053 7 002

Program Studi : Manajemen Bisnis

Dinyatakan mampu dan tersedia materi pendukung untuk menyusun Tugas Akhir dengan judul : “ Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado.”

Manado, Agustus 2015

Disetujui,

Pembimbing 1,

Pembimbing 2,

Laurens Ponggohong, SE, MSi
NIP. 19610208 1988111 001

Juliet P.T. Makinggung, SE, MSi
NIP. 19730722 200212 2 001

Ketua Panitia
Seminar dan Ujian Tugas Akhir

Dr. Ir. Efendy Rasjid, MSi, MM
NIP. 19670516 199403 1 003

LEMBAR PENGESAHAN

Tugas Akhir oleh Felix R. Mamuya ini telah dipertahankan didepan dewan penguji pada tanggal 24 Agustus 2015

Ketua/ Penguji 1

Reyniers R.L.P Tenges, SE, MM
NIP. 19561107199003 1 001

Penguji 2,

Penguji 3,

Juliet P.T. Makinggung, SE, MSi
NIP. 19730722 20021 2 001

Laurens Ponggohong, SE, MSi
NIP. 19610208 198811 1 001

Mengetahui,

Ketua jurusan Administrasi Bisnis

Willem Gilbert Pomantow, SE, MSi
NIP. 19651119 199003 1 003

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap	: Felix R. Mamuaya
NIM	: 14 053 7 002
Jurusan	: Administrasi Bisnis
Program Studi	: Manajemen Bisnis
Program	: Sarjana Terapan

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tugas Akhir yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri; bukan merupakan pengambilan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran dari saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tugas Akhir ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Manado, Agustus 2015
Yang membuat pernyataan,

Felix R. Mamuaya
NIM. 14 053 7 002

BIOGRAFI

Nama : Felix R. Mamuaya
NIM : 14 053 7 002
Tempat,Tanggal Lahir : Manado, 17 Februari 1992
Agama : Kristen
Alamat Tempat Tinggal : Ranomuut Lingkungan 1, Kec. Paal Dua
Riwayat Pendidikan : 2014, Diploma 3, Jurusan Administrasi Bisnis
Politeknik Negeri Manado.
2011, SMK Katolik St.Fr. Xaverius Manado.
2008, SMP Katolik St. Laurentius Manado.
2004, SD Inpres Sarudu I Mamuju.

Orang Tua
Nama Ayah : Alm. Albert Wenas Mamuaya
Nama Ibu : Martina Yohana de'Rey
Alamat Tempat Tinggal
Orang Tua : Ranomuut Lingkungan 1, Kec. Paal Dua.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Tuhan Yesus Kristus karena berkat dan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan baik.

Tugas Akhir ini disusun senantiasa untuk melengkapi persyaratan yang harus dipenuhi oleh mahasiswa dalam menyelesaikan program Sarjana Terapan jurusan Administrasi Bisnis, program study Manajemen Bisnis Politeknik Negeri Manado.

Dalam penyusunan Tugas Akhir ini, penulis banyak menerima bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Direktur Politeknik Negeri Manado Bpk. Ir. Jemmy J. Rangan, MT
2. Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Bpk. Willem G. Pomantow, SE, MSi
3. Sekertaris Jurusan Administrasi Bisnis Ibu Juliet Makinggung, SE, MSi
4. Ketua Program Study Manajemen Bisnis Ibu Martine Lapod, SE, MSi
5. Ketua Panitia Tugas Akhir Tahun 2015 Bpk. Ir. EfendyRasjid,MSi
6. Dosen Pembimbing 1 Bpk. Laurens Ponggohong, SE, MSi
7. Dosen Pembimbing 2 Ibu Juliet P.T. Makinggung, SE, MSi
8. Ketua Program Studi Manajemen Pemasaran dan Pengarah selama kegiatan Magang di Jurusan Administrasi Bisnis Bpk. Jemmry R. Winokan, SE, MSi
9. Seluruh Pegawai di jurusan Administrasi Bisnis.
10. Orang Tua penulis, seluruh Keluarga Besar penulis, dan Anyta Thomas.

11. Teman-teman Jurusan Administrasi Bisnis Diploma IV khususnya
Program Study Manajemen Bisnis

Penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam penyusunan tugas akhir ini. Oleh karena itu penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang sifatnya membangun untuk memperbaiki tugas akhir ini menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Penulis mengharapkan semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat dan informasi untuk pihak-pihak yang bersangkutan khususnya mahasiswa Politeknik Negeri Manado.

Manado, Agustus 2015

Felix R. Mamuaya

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
ABSTRAK	ii
MOTTO	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR KEASLIAN TUGAS AKHIR	v
BIOGRAFI.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan.....	5
1.4 Manfaat.....	5
BAB II KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS.....	7
2.1 Konsep Pelatihan Kerja.....	7
2.1.1 Pengertian Pelatihan	7
2.1.2 Isu-isu Struktural Dalam Pelaksanaan Pelatihan.....	7
2.1.3 Tren Pelatihan.....	9
2.1.4 Pelatihan Dan Pengembangan	10
2.1.5 Manfaat Pelatihan.....	11
2.1.6 Penilaian Kebutuhan Pelatihan.....	12
2.1.7 Kesiapan Karyawan Untuk Pelatihan.....	12
2.1.8 Memastikan Transfer Pelatihan.....	13
2.2 Konsep Kinerja Pegawai	14
2.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai	14
2.2.2 Penilaian Kinerja	15
2.2.3 Tujuan Sistem Penilaian Kinerja.....	16
2.2.4 Unsur-Unsur Penilaian Kinerja	18
2.2.5 Persyaratan Sistem Penilaian Yang Efektif.....	19
2.2.6 Metode-Metode Penilaian Kinerja	22
2.2.7 Metode Penilaian Kategori	23
2.2.8 Siapa Yang Melakukan Penilaian Kinerja?.....	23
2.3 Tinjauan Pustaka	25
2.4 Kerangka Pikir.....	27
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	29

3.1 Objek dan Waktu Penelitian.....	29
3.2 Jenis Penelitian dan Metode Penelitian.....	29
3.2.1 Jenis Penelitian.....	29
3.2.2 Metode Penelitian.....	29
3.2.3 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data.....	30
3.2.4 Populasi dan Sampel.....	31
3.2.5 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya....	32
3.2.6 Analisis Data.....	35
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	41
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	41
4.1.2 Struktur Organisasi.....	43
4.1.3 Ketenagaan.....	46
4.1.4 Visi, Misi dan Tujuan.....	48
4.2 Hasil Analisis.....	52
4.2.1 Deskripsi Responden.....	52
4.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Statistik.....	55
4.2.3 Total Skor Jawaban.....	57
4.2.4 Uji Validitas.....	59
4.2.5 Uji Realibilitas.....	62
4.2.6 Hasil Analisa Regresi Korelasi dan Pembahasan.....	64
4.3 Pembahasan.....	68
4.3.1 Pelatihan Kerja pada jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado	68
4.3.2 Kinerja Pegawai pada jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado	69
4.3.3 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado	69
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	71
5.1 Kesimpulan.....	71
5.2 Saran.....	71
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel	Teks	Halaman
1.	Kekuatan Utama Yang Mempengaruhi Pelatihan ..	9
2.	Perbedaan Pelatihan Dan Pengembangan ..	10
3.	Sumber Data Yang Digunakan Dalam Evaluasi Kebutuhan Pelatihan.....	12
4.	Pendekatan Penilaian Kinerja ..	22
5.	Skala Penilaian Kinerja Grafik Khusus ..	23
6.	Kisi-Kisi Instrumen Pelatihan Kerja (X) ..	33
7.	Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Pegawai (Y) ..	34
8.	Rekapitulasi Keadaan Dosen Menurut Jurusan ..	46
9.	Keadaan Dosen Menurut Tingkat Pendidikan.....	47
10.	Jumlah Pegawai Menurut Jenis Kelamin ..	52
11.	Jumlah Pegawai Menurut Umur ..	53
12.	Jumlah Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan ..	53
13.	Jumlah Pegawai Menurut Pangkat/Golongan ..	54
14.	Jumlah Pegawai Yang Telah Ikuti Pelatihan.....	54
15.	Deskripsi Variabel Penelitian ..	55
16.	Uji Validitas Variabel Pelatihan Kerja (X) ..	60
17.	Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y) ..	61
18.	Reliabilitas Variabel Pelatihan Kerja (X) ..	62
19.	Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	63
20.	Hasil Analisis ..	64
21.	Summary Output Anova.....	66
22.	Jumlah Pegawai Menurut Jenis Pelatihan Yang Perlu Diadakan.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Teks	Halaman
1	Karakteristik Lingkungan Kerja Yang Mempengaruhi Transfer Pelatihan	13
2	Kontaminasi Dan Defisiensi Ukuran Kinerja Pekerjaan	20
3	Metode Penilaian Kinerja	22
4	Kerangka Pikir	27

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Teks
1	Kuesioner untuk Pimpinan dan Dosen
2	Kuesioner untuk Pegawai
3	Tabulasi Data

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Menghadapi berlakunya kesepakatan Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015 diperlukan upaya sistematis untuk menyiapkan kompetensi tenaga kerja nasional agar bisa bersaing dengan tenaga kerja di negara-negara anggota ASEAN lainnya. Untuk tujuan itu, pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi harus dilakukan secara sistematis dan terus menerus serta konsisten, melalui jalur pendidikan formal; jalur pelatihan kerja; dan jalur pengembangan karier.

Sistem pelatihan kerja harus bersinergi dan bermuara pada peningkatan kompetensi kerja sehingga kebutuhan pasar kerja dapat segera terpenuhi. Salah satu faktor penentu yang harus kita lakukan adalah memberdayakan seluruh lembaga pendidikan formal dan lembaga pelatihan kerja untuk mencetak tenaga kerja yang kompeten dan profesional.

Persaingan tenaga kerja di kawasan Asean akan semakin terbuka. Pelatihan kerja dan sertifikasi kompetensi kerja merupakan bagian penting dari investasi sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas.

Menurut Ken Blanchard (2004) mengatakan bahwa “Pekerjaan berubah setiap saat dan salah satu tanda organisasi yang hebat adalah mereka memiliki komitmen untuk terus menerus melatih dan mendidik orang-orangnya sehingga mereka memiliki pengetahuan yang terasah dalam pekerjaan”.

Sumber Daya Manusia memegang peranan yang sangat penting, sebab dengan tidak adanya tenaga kerja / karyawan yang professional / kompetitif, perusahaan tidak dapat melakukan aktivitasnya secara maksimal meskipun semua peralatan modern yang diperlukan telah tersedia. Dapat dikatakan bahwa pelatihan kerja menyentuh berbagai aspek dalam diri manusia seperti sikap, mental, etika dan keahlian sehingga dapat dijadikan sebagai pendorong dalam meningkatkan mutu untuk menjadi lebih baik setiap harinya.

Upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang baik nantinya dapat dilakukan dengan menjalankan beberapa faktor yang memengaruhi kinerja diantaranya pelatihan kerja.

Menurut Dessler (2006) bahwa: “Pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya”. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik sesuai dengan standar.

Kemampuan bekerja mutlak dimiliki oleh pegawai, sehingga aktivitas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka dapat terselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya kemampuan kerja pegawai ditentukan dari kemampuan pengetahuan, kemampuan ketrampilan dan kemampuan sikap. Beberapa indikasi kemampuan kerja tersebut dapat menunjukkan adanya kemampuan kerja secara keseluruhan, dimana kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai dapat menunjukkan tingkat kemampuan kerja yang dimiliki.

Kemampuan kerja yang dimiliki karyawan mencerminkan kinerja yang akan dihasilkan pegawai tersebut.

Kusnanto (2007) menyatakan bahwa pengetahuan, keterampilan atau keahlian, kemampuan, sikap mental, dan perilaku dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Administrasi Bisnis sebagai salah satu jurusan yang ada di Politeknik Negeri Manado dan bergerak di bidang pendidikan tinggi pada jalur vokasi memiliki keunggulan dari segi keahlian. Salah satu unsur yang menunjang dan penting adalah peran para pegawai yang ada di jurusan, dalam membantu mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap dan perilaku merupakan hal yang sangat penting yang harus dimiliki.

Dari hasil pengamatan yang peneliti lakukan, ditemukan bahwa adanya beberapa masalah yaitu; dari segi pelatihan kerja, beberapa pegawai kurang dapat menggunakan komputerisasi dalam bekerja, terlihat beberapa pegawai tidak memiliki keinginan untuk belajar mempergunakan komputerisasi dan teknologi dalam bekerja, sebagian besar tugas hanya terpusat pada pegawai yang mengerti tentang komputerisasi dan teknologi, dan beberapa pegawai tidak pernah mendapatkan pelatihan kerja. Hal inilah yang mengindikasikan terjadi masalah pada pelatihan kerja, bahwa pelatihan kerja yang dilaksanakan belum maksimal.

Bila hal ini terus di biarkan dapat berdampak pada kinerja pegawai, di mana dari hasil pengamatan di temukan bahwa; beberapa pegawai masih bergantung pada

atasan dalam bekerja artinya sering menunggu instruksi, beberapa pegawai kurang bekerja sama dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan, sebagian besar pegawai kurang memanfaatkan waktu kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, beberapa pegawai kurang kreativitas dan inovasi dalam penyelesaian pekerjaan, dan beberapa pegawai kurang bersemangat dalam bekerja.

Program pelatihan kerja sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, karena pada umumnya pegawai yang telah mengikuti pelatihan akan mempunyai kinerja lebih baik. Dengan demikian pelatihan merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado.

Dengan mengacu kepada uraian di atas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul:

“Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado”.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah yang akan diteliti dan dianalisis dalam penelitian ini adalah;

“Bagaimana pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado.”

1.3 TUJUAN DAN MANFAAT

1. Tujuan

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui pelatihan kerja bagi pegawai pada jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado.
- b. Untuk mengetahui kinerja pegawai pada jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado.
- c. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai pada jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado.

2. Manfaat

Dari hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat antara lain:

- a. Bagi penulis
Dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi ilmu pengetahuan dalam rangka pengembangan dan dukungan terhadap teori-teori yang berkaitan dengan pengelolaan sumberdaya manusia, khususnya mengenai teori pelatihan kerja dan kinerja.
- b. Bagi akademater
Sebagai bahan informasi dan perbandingan bagi peneliti selanjutnya khususnya pada penelitian mengenai pelatihan kerja serta dampaknya terhadap kinerja.
- c. Bagi perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat dan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan dalam pengelolaan dan pengembangan kinerja pegawai melalui pelatihan kerja dan dampaknya terhadap kinerja.

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

2.1 Konsep Pelatihan Kerja

2.1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan juga mengandung perhatian yang lebih segera dan diasosiasikan dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam pekerjaan mereka saat ini.

2.1.2 Isu-isu Struktural Dalam Pelaksanaan Pelatihan

Kendatipun argumentasi untuk mengadakan pelatihan sulit dibantah, ada beberapa isu struktural yang harus diperhatikan jika pelatihan ingin mencapai potensi sepenuhnya. Berikut ini beberapa masalah yang sering diidentifikasi pada tingkat marko (Cascio, 2006).

a) Komitmen perusahaan kurang dan tidak seimbang. Kebanyakan perusahaan tidak menyisikan anggaran sama sekali untuk pelatihan. Perusahaan-perusahaan itu cenderung berkonsentrasi pada manajer, teknisi, dan professional, bukan pekerja biasa. Untungnya hal itu berubah; sebagai akibat cepat di kenalkannya teknologi baru, yang dipadukan dengan pendekatan baru desain organisasi dan manajemen, banyak perusahaan tidak bisa mengabaikan pelatihan. Para karyawan harus belajar tiga jenis keterampilan baru: 1) kemampuan menggunakan teknologi baru, 2) kemampuan

mempertahkannya, dan 3) kemampuan mendiagnosis masalah sistem. Pada pasar yang semakin kompetitif, kemampuan mengimplementasikan perubahan yang cepat dalam produksi dan teknologi kerap merupakan persyaratan utama mempertahankan keunggulan bersaing.

- b) **Akumulasi anggaran dunia bisnis untuk pelatihan tidak memadai.** Oleh karena itu, masyarakat amerika untuk pelatihan dan pengembangan mendesak dunia usaha meningkatkan anggaran untuk pelatihan sampai sekurang-kurangnya dua persen dari gaji tahunan untuk pelatihan – lebih dari rata-rata industry amerika sekitar 1,2 persen. Perusahaan-perusahaan terkemuka menginvestasikan jauh lebih banyak.
- c) **Dunia usaha mengeluhkan sekolah member gelar, tetapi gelar itu bukan jaminan telah menguasai keterampilan.** Akibatnya, dunia usaha harus mengalokasi dana yang besar untuk melatih kembali karyawan dalam keterampilan-keterampilan dasar. Dalam survei terbaru, perusahaan melaporkan bahwa rata-rata 3,4 persen pelamar kurang memiliki literasi tempat kerja fungsional-kemampuan membaca instruksi, menulis laporan, atau mengerjakan hitungan pada tingkat untuk mengerjakan tugas-tugas di tempat kerja. Akan tetapi, hanya sekitar 6,5 persen perusahaan menyediakan pelatihan remedial dalam keterampilan dasar ini.
- d) **Meskipun secara retorika, pelatihan dipandang sebagai investasi, aturan akunting menuntut bahwa pelatihan dianggap sebagai biaya.** Dunia usaha akan mengalokasi dana lebih besar jika aturan akuntansi direvisi. Tidak seperti investasi pada peralatan, yang muncul dalam pembukuan sebagai asset, sedang

pengeluaran pada pelatihan dipandang semata-mata sebagai biaya yang harus dikurangi.

2.1.3 Tren Pelatihan

Beberapa tren menunjukkan bahwa waktu dan uang yang dianggarkan untuk pelatihan akan meningkat pada dekade mendatang. Ini adalah beberapa tantangan besar yang harus di hadapi:

- a) Penggunaan internet dalam bekerja.
- b) Kebutuhan untuk mempertahankan tingkat talenta yang tinggi.
- c) Perubahan pada tenaga kerja.
- d) Budaya dan bahasa.
- e) Perubahan teknologi.
- f) Perubahan perilaku dan sikap dalam bekerja.

TABEL 1.

KEKUATAN UTAMA YANG MEMPENGARUHI PELATIHAN

No.	KEKUATAN	IMPLIKASI PELATIHAN
1.	Meningkatkan Kompetisi global dan domestic	Kebutuhan lebih besar untuk strategi kompetitif. Para pekerja harus trampil dalam aspek teknik pekerjaannya.
2.	Perubahan yang cepat dalam teknologi dan komputerisasi	Para karyawan perlu dilatih agar memiliki keterampilan teknologi yang lebih tinggi (misalnya computer, mesin fax, dan mesin fotocopy) dapat beradaptasi terhadap perubahan dalam mengoperasikan, rancangan pekerjaan, dan arus kerja.
3.	Perubahan dalam tenaga kerja	Karyawan mampu lebih beradaptasi dalam keputusan organisasi, menghargai pengembangan diri karyawan dan pertumbuhan personal.

(Sumber: Bernardin dan Russell, 1993)

2.1.4 Pelatihan Dan Pengembangan

Meskipun pelatihan sering digunakan dengan pengembangan, kedua istilah itu tidak sama. Pelatihan secara khusus berfokus pada member keterampilan khusus atau membantu karyawan memperbaiki kekurangan dalam kinerja. Pengembangan sebaliknya merupakan upaya memberi kemampuan kepada karyawan, kemampuan yang akan di perlukan organisasi di masa yang akan datang.

TABEL 2.

PERBEDAAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

	PELATIHAN	PENGEMBANGAN
Fokus	Pekerjaan saat ini	Pekerjaan saat ini dan yang akan datang
Ruang lingkup	Karyawan secara individual	Kelompok kerja atau organisasi
Kerangka Waktu	Segera / jangka pendek	Jangka panjang
Sasaran	Memperbaiki kekurangan kemampuan saat ini	Mempersiapkan tuntutan kerja di masa yang akan datang
Aktifitas	Menunjukkan / memperlihatkan	Pembelajaran

(Sumber: Dale, 2003)

Selain itu pelatihan bisa dilangsungkan di tempat kerja atau di tempat yang disimulasikan sebagai tempat kerja. Proses pelatihan difokuskan pada pelaksanaan dan penerapan pemahaman serta pengetahuan pada pelaksanaan tugas tertentu. Umumnya hasil yang diinginkan dari pelatihan ialah penguasaan atau peningkatan keterampilan. (Dale, 2003)

2.1.5 Manfaat Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan yang efektif akan mendatangkan manfaat baik bagi perusahaan, karyawan maupun penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antar karyawan lain. Menurut Sondang P. Siagian (2004), keuntungan-keuntungan itu, yaitu:

1. Organisasi

- a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi.
- b. Meningkatkan semangat kerja karyawan dalam organisasi.
- c. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
- d. Penyelesaian konflik yang fungsional.
- e. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat.

2. Individu (Pegawai)

- a. Meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan masalah kerja.
- b. Meningkatnya kepuasan kerja
- c. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru.
- d. Timbulnya dorongan dalam diri para karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan.
- e. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional, seperti pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan.

3. Hubungan Sesama

- a. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan.
- b. Terjadinya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh karyawan.

- c. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja.

2.1.6 Penilaian Kebutuhan Pelatihan

TABEL 3.
SUMBER DATA YANG DIGUNAKAN DALAM EVALUASI
KEBUTUHAN PELATIHAN

Analisis Organisasi	Analisis Pekerjaan	Analisis karyawan
Sasaran dan tujuan organisasi	Deskripsi pekerjaan	Data atau penilaian kinerja
Inventaris personalia	Rincian pekerjaan	Sampling pekerjaan
Inventaris keterampilan	Standar kinerja	Wawancara
Indeks iklim organisasi	Pelaksanaan pkerjaan	Angket
Wawancara keluar kerja	Sampling pekerjaan	Tes
Sistem perencanaan kerja	Pertanyaan tentang pekerjaan	Sikap karyawan

(Sumber: Bernardin dan russel, 1993)

2.1.7 Kesiapan Karyawan Untuk Pelatihan

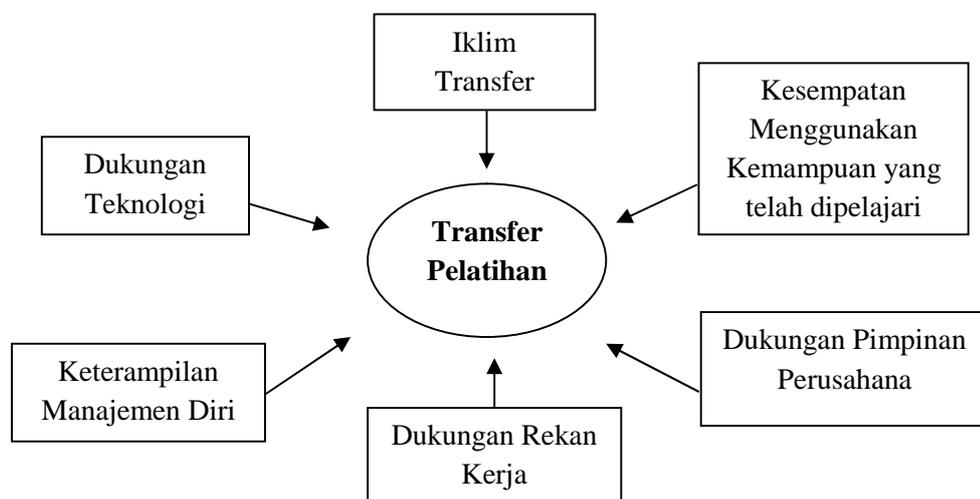
Kesiapan pelatiha mengacu kepada apakah (1) karyawan memiliki karakteristik pribadi (kemampuan, sikap, keyakinan, dan motivasi) yang dibutuhkan untuk mempelajari isi pelatihan dan menerapkannya pada pekerjaan dan (2) lingkungan pekerjaan yang memfasilitasi pembelajaran tidak mengganggu kinerja.(Kaswan, 2012)

Motivasi untuk belajar merupakan keinginan karyawan peserta pelatihan untuk mempelajari isi program pelatihan. Aneka riset menunjukkan bahwa motivasi berhubungan dengan pemerolehan pengetahuan, perubahan perilaku, atau penguasaan keterampilan dalam program pelatihan. Hal ini dapat dipastikan melalui efektivitas diri; memahami manfaat pelatihan; menyadari kebutuhan

pelatihan, memahami karakteristik lingkungan kerja; dan memastikan tingkat keterampilan dasar karyawan.

2.1.8 Memastikan Transfer Pelatihan

Transfer pelatihan merupakan penggunaan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang di pelajari di pelatihan pada pekerjaan. Gambar 1. Menunjukkan, transfer pelatihan dipengaruhi oleh iklim transfer, dukungan pimpinan, dukungan rekan kerja, kesempatan menggunakan kemampuan yang dipelajari, dukungan teknolog, dan keterampilan manajemen diri. Seperti disebutkan, bahwa pembelajaran di pengaruhi oleh lingkungan dan kesiapan karyawan untuk pelatihan (misalnya efektivitas diri dan tingkat keterampilan dasar). Jika tidak ada pembelajaran yang terjadi dalam program pelatihan, transfer tidak terjadi.



**GAMBAR 1. KARAKTERISTIK LINGKUNGAN KERJA YANG
MEMPENGARUHI TRANSFER PELATIHAN**

2.2 Konsep Kinerja Pegawai

2.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari Nawawi (2006) mengatakan bahwa “Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja”. Definisi lain mengenai kinerja menurut Hadari Nawawi (2006) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (2008) “Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance*”, yaitu: Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

2.2.2 Penilaian Kinerja

Menurut Huat dan Torrington (1998), ada sejumlah alasan mengapa penilaian kinerja perlu dilakukan. Paling tidak terdapat ada dua alasan. Yaitu alasan untuk kepentingan manajemen dan alasan untuk karyawan itu sendiri. Bagi manajemen, penilaian kinerja diperlukan karena alasan-alasan sebagai berikut:

- a) **Menggunakan talentanya secara efektif.** Untuk memastikan bahwa kemampuan-kemampuan individual digunakan seefektif mungkin dalam organisasi, tanpa ada talenta yang terabaikan.
- b) **Pelatihan.** Untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan sehingga kontribusi karyawan terhadap perkembangan organisasi di masa yang akan datang dapat ditingkatkan dan sehingga para karyawan tumbuh, menjadi lebih trampil dan percaya diri dan memberikan sejumlah prospek kerja.
- c) **Promosi.** Membantu keputusan promosi dengan memberikan informasi mengenai kajian dan rencana sebelumnya untuk pengembangan.
- d) **Perencanaan.** Untuk mengidentifikasi kekurangan keterampilan.

Bagi karyawan, penilaian kinerja dalam organisasi diperlukan karena sejumlah alasan diantaranya:

- a) **Kinerja.** Kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan mungkin ditingkatkan dengan menekankan pada kelebihannya dan pemahaman terhadap perubahan-perubahan apa yang dibutuhkan.
- b) **Motivasi.** Keyakinan kembali dan pengarahan yang seharusnya berasal dari penilaian yang efektif dapat meningkatkan antusiasme dan komitmen terhadap pekerjaan dan terhadap organisasi.
- c) **Umpan balik.** Merupakan tindak lanjut dari penilaian kinerja yang bertujuan mengakui dan mendorong kinerja, mempertahankan perilaku yang dapat diterima, dan mengubah perilaku karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi standar organisasi.

2.2.3 Tujuan Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Kaswan (2012) Penilaian kinerja memainkan peran penting dalam proses manajemen kinerja secara keseluruhan. Dalam hal ini penilaian kinerja adalah proses yang digunakan organisasi untuk menilai kinerja karyawan. Organisasi biasanya melakukan penilaian kinerja untuk berbagai tujuan, di antaranya:

- a) Penilaian member justifikasi organisasi secara resmi untuk pengambilan keputusan pekerjaan, yaitu mempromosikan karyawan yang berkinerja menonjol; membina karyawan berkinerja kurang; melatih, memindahkan, atau mendisiplinkan yang lain; meningkatkan imbalan (atau tidak); dan sebagai

landasan mengurangi jumlah tenaga kerja. Singkatnya penilaian berfungsi sebagai input kunci untuk melaksanakan sistem imbalan dan hukuman organisasi yang sifatnya resmi.

- b) Penilaian digunakan sebagai criteria dalam validasi tes. Yaitu, hasil tes dikorelasikan dengan hasil penilaian untuk menilai hipotesis bahwa skor tes memprediksi kinerja pekerjaan. Akan tetapi, jika pekerjaan tidak dilakukan dengan cermat, atau jika pertimbangan di luar kinerja mempengaruhi hasil kinerja, penilaian tidak dapat digunakan untuk tujuan itu.
- c) Penilaian memberi umpan balik kepada karyawan dan dengan demikian berfungsi sebagai sarana untuk pengembangan pribadi dan karir.
- d) Penilaian dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan juga untuk meneguhkan tujuan-tujuan untuk program pelatihan.
- e) Penilaian dapat mendiagnosis masalah-masalah organisasi dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan karakteristik-karakteristik pribadi untuk dipertimbangkan dalam mempekerjakan, dan penilaian juga menyediakan landasan untuk membedakan antara karyawan yang berkinerja efektif dengan yang berkinerja tidak efektif.
- f) Penilaian bersifat memotivasi, yaitu mendorong inisiatif, mengembangkan rasa tanggung jawab, dan merangsang usaha-usaha untuk berkinerja lebih baik.
- g) Penilaian merupakan wahana komunikasi, sebagai dasar diskusi tentang hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan antara atasan dan bawahan.

- h) Penilaian dapat berfungsi sebagai dasar untuk perencanaan SDM dan pekerjaan, yaitu memberikan input yang berharga untuk inventarisasi keterampilan dan perencanaan SDM.
- i) Penilaian dapat dijadikan dasar penelitian SDM, yaitu untuk menentukan apakah program SDM yang ada (seperti seleksi, pelatihan, kompensasi, dll.) efektif.

2.2.4 Unsur-Unsur Penilaian Kinerja

Unsur-unsur umum kebanyakan sistem penilaian kinerja adalah standar kinerja, ukuran kinerja dan kesalahan-kesalahan penilaian kinerja.

1. Standar Kinerja

Penilaian kinerja memerlukan standar kinerja, yang merupakan pedoman dimana kinerja diukur. Agar efektif, standar kerja harus dikaitkan dengan hasil yang dikehendaki dari setiap pekerjaan. Standar kinerja tidak ditetapkan semuanya sendiri. Pengetahuan standar kinerja dikumpulkan melalui analisis pekerjaan. Dari kewajiban dan standar yang terdaftar dalam uraian pekerjaan, perilaku mana yang sangat penting dan yang harus dinilai. Jika informasi ini kurang atau tidak jelas, standar harus dikembangkan dari pengamatan.

2. Ukuran Kinerja

Penilaian kinerja juga membutuhkan ukuran kinerja yang dapat dipercaya. Agar bermanfaat, ukuran kinerja harus mudah digunakan, dapat dipercaya, dan melaporkan perilaku kritis yang menentukan kinerja. Ukuran kinerja memiliki beberapa dimensi, antara lain pengamatan langsung atau tidak langsung, ukuran objektif maupun ukuran subjektif.

Pengamatan langsung dilakukan ketika penilai melihat langsung kinerja karyawan. Sedangkan pengamatan tidak langsung ketika penilai mengevaluasi pengganti untuk kinerja sebenarnya. Ukuran objektif dalam pengertian indikasi pekerjaan itu bisa dibuktikan oleh orang lain, sedang ukuran subjektif tidak dapat dibuktikan oleh orang lain, melainkan semata-mata opini penilai.

3. Kesalahan Penilaian

Masalah dengan ukuran subjektif merupakan kesempatan bias. Bisa merupakan distorsi ukuran yang tidak akurat mengenai sebuah ukuran. Ini biasanya disebabkan oleh penilai yang gagal untuk tetap objektif secara emosional pada saat mereka menilai kinerja karyawan. Kesalahan-kesalahan itu antara lain:

- a. Standar penilaian.
- b. Kriteria tunggal.
- c. Prasangka.
- d. Pengetahuan penilaian yang tidak memadai.
- e. Memaksakan informasi agar sesuai dengan kriteria bukan kinerja

2.2.5 Persyaratan Sistem Penilaian Yang Efektif

Menurut Kaswan (2012), secara legal dan ilmiah, persyaratan utama sistem penilaian adalah kesesuaian strategis, validitas, relevansi, sensitif, reliabilitas, dan spesifik.

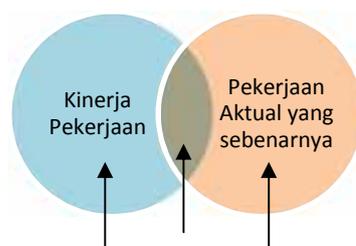
a) Kesesuaian Strategis

Sejauh mana sistem manajemen kinerja mendatangkan kinerja pekerjaan yang sesuai dengan strategi, sasaran dan budaya organisasi. Kesesuaian strategis

menekankan kebutuhan sistem penilaian kinerja untuk memandu para karyawan dalam member kontribusi terhadap kesuksesan perusahaan.

b) Validitas

Sejauh mana ukuran kinerja mengukur semua yang relevan dan hanya aspek-aspek kinerja yang relevan. Agar ukuran kinerja valid, ukuran tidak boleh kurang atau terkontaminasi. Seperti kita lihat pada gambar di bawah ini, salah satu lingkaran menggambarkan **kinerja pekerjaan yang sebenarnya** semua aspek kinerja yang relevan dengan kesuksesan pekerjaan. Di sisi lain, perusahaan harus menggunakan ukuran kinerja, seperti penilaian kinerja langsung oleh atasan atas dasar sejumlah dimensi atau ukuran hasil objektif terhadap pekerjaan. Validitas berkaitan dengan memaksimalkan irisan antara kinerja pekerjaan yang sebenarnya dengan ukuran kinerja pekerjaan. Ukuran kinerja dikatakan kurang jika tidak mengukur seluruh aspek kinerja.



GAMBAR 2. KONTAMINASI DAN DEFISIENSI UKURAN KINERJA PEKERJAAN

c) Relevansi

Relevansi mengisyaratkan ada kaitan yang jelas antara standar kinerja untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, antara unsur-unsur kritis pekerjaan

melalui analisis pekerjaan dengan dimensi-dimensi yang diukur dalam formulir penilaian.

d) Sensitivitas

Mengisyaratkan bahwa sistem penilaian kinerja dapat membedakan karyawan yang berkinerja efektif dengan yang tidak efektif. Jika tidak, dan karyawan terbaik, dinilai tidak berbeda dari karyawan yang berkinerja paling buruk, selanjutnya sistem penilaian itu tidak dapat digunakan untuk tujuan administrasi, tentu hal itu tidak akan membantu karyawan berkembang, dan akan melemahkan motivasinya.

e) Reliabilitas

Persyaratan lain sistem penilaian yang sehat adalah dapat dipercaya. Dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Tentu para penilai dengan perspektif yang berbeda (misalnya pimpinan, rekan kerja, maupun pelanggan/konsumen) mungkin melihat kinerja kerja karyawan dengan cara yang sangat berbeda. Agar dapat member data yang dapat dipercaya, setiap penilai harus memiliki kesempatan yang cukup untuk mengamati apa yang telah dilakukan karyawan dan kondisi dimana karyawan itu bekerja.

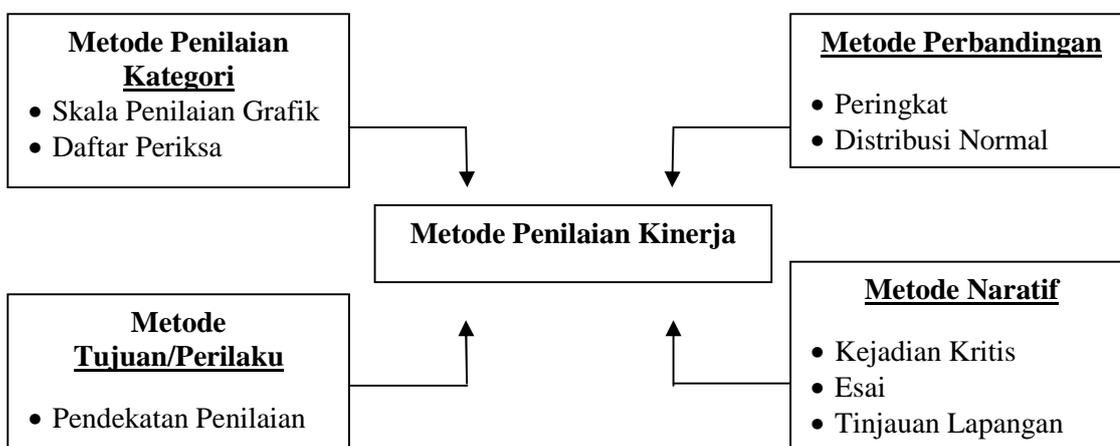
f) Kespesifikan

Sejauh mana ukuran kinerja menjelaskan kepada karyawan apa yang di harapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat memenuhi harapan itu. Kespesifikan sangat relevan dengan tujuan strategis dan pengembangan manajemen kinerja. Jika sebuah ukuran tidak merinci apa yang harus dilakukan karyawan untuk membantu perusahaan mencapai tujuan strategisnya,

maka ukuran itu tidak mencapai tujuan strategisnya. Di samping itu, jika ukuran gagal menunjukkan masalah kinerja karyawan, maka hampir tidak mungkin bagi karyawan itu memperbaiki kinerjanya.

2.2.6 Metode-Metode Penilaian Kinerja

Kinerja dapat dinilai dengan menggunakan beberapa metode, yang dapat dikategorikan dalam empat kelompok, seperti yang ada lam gambar di bawah ini (Noe, et al, 2006)



GAMBAR 3. METODE PENILAIAN KINERJA

Selain kategori di atas, penilaian kinerja dapat dikelompokkan menjadi lima pendekatan, seperti yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**TABEL 4.
PENDEKATAN PENILAIAN KINERJA**

NO	PENDEKATAN	TEKNIK
1	Komparatif	Pemberian peringkat, distribusi yang dipaksakan, perbandingan berpasangan
2	Atribut	Skala penilaian grafik, skala standar campuran
3	Perilaku	Kejadian kritis
4	Hasil	Management by objectives (MBO)
5	Kualitas	Umpan balik subjektif, umpan balik objektif.

(Sumber: Noe et al, 2006)

Sebagian pendekatan atau metode di atas saling tumpang tindih dan melengkapi. Pemilihannya didasarkan pada kepentingan organisasi dengan memperhatikan kelebihan dan kekurangannya serta kriteria yang mendasari penilaian kinerja tersebut.

2.2.7 Metode Penilaian Kategori

Metode penilaian kinerja yang paling sederhana, dimana pemberian nilai untuk tingkat-tingkat kinerja karyawan dalam formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja. Contoh umum metode penilaian seperti pada tabel 5.

TABEL 5.
SKALA PENILAIAN KINERJA GRAFIK KHUSUS

Nama: _____ Departemen: _____ Tanggal: _____	Menonjol	Baik	Memuaskan	Sedang	Tidak Memuaskan
Kuantitas Pekerjaan					
Kualitas Pekerjaan Pengetahuan Pekerjaan					
Kualitas Pribadi Kerjasama Dapat Diandalkan Inisiatif					

(Sumber: Kaswan 2012)

2.2.8 Siapa Yang Melakukan Penilaian Kinerja?

Persyaratan yang paling mendasar untuk penilai adalah dia harus memiliki kesempatan yang cukup mengamati kinerja karyawan selama waktu tertentu (misalnya 6 bulan). Hal ini menunjukkan beberapa penilai yang mungkin yaitu:

1. Atasan langsung

Sekitar 95 persen semua penilaian kinerja pada level rendah maupun menengah dalam organisasi dilakukan oleh atasan langsung karyawan.

2. Teman kerja

Pada beberapa pekerjaan, atasan langsung mungkin jarang mengamati kinerja pekerjaannya dan secara tidak langsung melalui laporan tertulis. Pada kondisi lain, penilaian sesama teman bahkan lebih baik. Teman kerja kadang-kadang memberikan perspektif tentang kinerja yang berbeda dari sudut pandang atasan langsung.

3. Bawahan

Penilaian oleh bawahan bisa merupakan input yang berguna bagi perkembangan atasan, dan penilaiannya memiliki kualitas yang tinggi untuk ketika digunakan.

4. Penilaian diri sendiri

Ada beberapa argumentasi menganjurkan penggunaan penilaian diri sendiri. Kesempatan berpartisipasi dalam proses penilaian kinerja, terutama jika penilaian dipadukan dengan penetapan tujuan, meningkatkan motivasi karyawan, dan mengurangi sifat defensifnya selama wawancara penilaian. Akan tetapi, salah satu masalah dari penilaian terhadap diri sendiri adalah kecenderungan karyawan member nilai yang lebih. Hal ini bersumber dari kepentingan administrative (misalnya kenaikan gaji, tunjangan dll).

5. Penilaian dari pihak luar

Para ahli dari luar mungkin dipanggil untuk meninjau kinerja para karyawan perusahaan/organisasi tertentu. Selain itu, banyak perusahaan, terutama yang

bergerak dalam industry jasa telah bergerak menuju penilaian pelanggan terhadap kinerja karyawan. Informasi yang diberikan pelanggan dapat berfungsi sebagai input yang berguna bagi pengambilan keputusan pekerjaan, seperti promosi, alih tugas, dan kebutuhan untuk pelatihan.

6. Penilaian multi sumber / umpan balik

Survey terbaru mengungkapkan sekitar sepertiga organisasi amerika serikat sekarang menggunakan input dari atasan, bawahan, rekan kerja, dan pelanggan untuk memberikan perspektif pada kinerja dari semua sudut dan banyak lagi perusahaan ingin melakukan hal itu di masa yang akan datang.

2.3 Tinjauan Pustaka

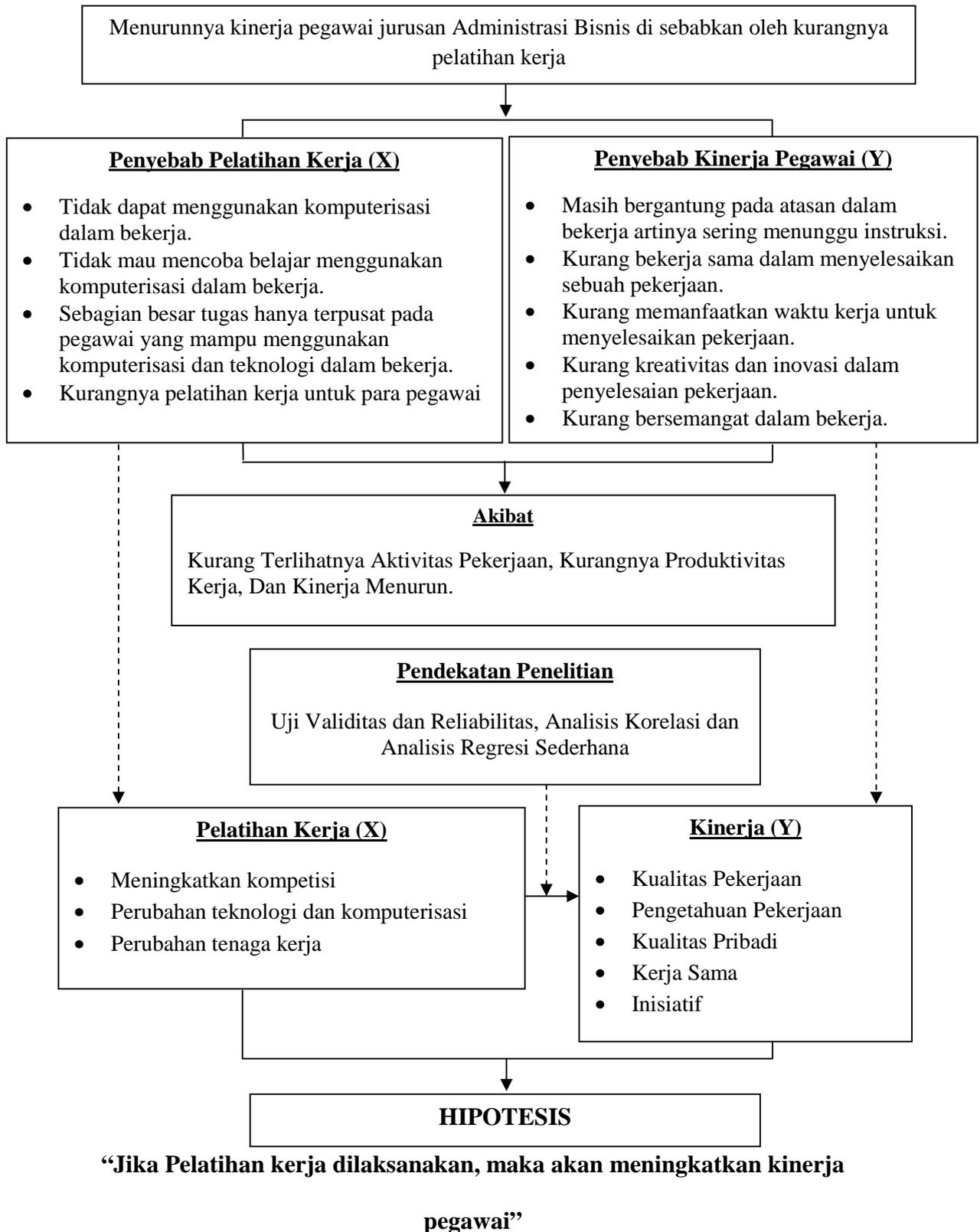
Penelitian sebelumnya oleh *Aryo Teguh Pribadi (Universitas Brawijaya Malang)* “*Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan*” (*Survey Pada PDAM Kota Malang*) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel metode diklat dan variabel materi diklat secara simultan terhadap kemampuan kerja. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Sampel yang diambil sebanyak 80 orang karyawan dengan teknik pengambilan sampel *proportional stratified random sampling*. Analisis data menggunakan analisis inferensial dengan menggunakan analisis jalur (path)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: terdapat pengaruh signifikan antara metode diklat, materi diklat, kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan baik secara bersama atau simultan terbukti dan dapat diterima.

Penelitian sebelumnya oleh *Kosay Larius (2013) “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Kecamatan Cipayung Kota Depok Provinsi Jawa Barat”*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Cipayung, Kota Depok, Provinsi Jawa Barat.

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara sampel dikelompokkan (*cluster sampling*), dihomogenkan, dan kemudian di ambil sampel yang diperlukan dengan cara mengambil secara acak (*simple random sampling*), yaitu dengan mengambil anggota sampel dari populasi yang telah homogen secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian-penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah penelitian ini sama-sama meneliti tentang pelatihan apakah berpengaruh terhadap kinerja.

2.4 Kerangka Pikir



2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir sebagai mana digambarkan diatas, maka hipotesis yang akan di uji dapat dirumuskan: “Diduga pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado”.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek dan Waktu Penelitian

Tempat diadakannya penelitian ini adalah Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado. Waktu penelitian ini dirancang selama 4 (empat) bulan, mulai dari bulan Februari sampai dengan Juni 2015. Mulai dari pengajuan judul penelitian, bimbingan proposal skripsi, ujian proposal skripsi, bimbingan skripsi dan ujian skripsi.

3.2 Jenis Penelitian dan Metode Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bertujuan mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja yaitu meningkatkan kompetensi, perubahan teknologi dan komputerisasi, dan perubahan dalam tenaga kerja terhadap kinerja pegawai.

3.1.2 Metode Penelitian

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Metode Penelitian Lapangan (Field Research)

Metode ini mengadakan penelitian langsung ke perusahaan untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan yang terkait dengan pelatihan kerja dan kinerja secara factual dilapangan.

b. Metode Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan bahan-bahan dari berbagai literatur yang berkaitan dengan pelatihan kerja dan kinerja pegawai, baik dari perusahaan maupun dari luar perusahaan.

3.1.3 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

Data merupakan keterangan-keterangan yang diperoleh dari suatu penelitian, dimana data tersebut diperlukan untuk menganalisa permasalahan yang di hadapi dan selanjutnya mencari alternatif yang sesuai dengan permasalahannya. Sumber data, tempat dimana kita mendapatkan data.

a. Jenis Data

Menurut Nazir (2005) data adalah keterangan mengenai sesuatu yang diperlukan dalam sebuah penelitian. Untuk memperoleh data yang lengkap dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan dua jenis data yaitu:

1. Data Primer adalah data hasil kuesioner yang dijalankan dan diisi langsung oleh pegawai serta diolah langsung oleh Penulis mengenai personal skill dan kinerja pegawai.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari perusahaan sebagai data-data tambahan seperti jenis pelatihan, visi misi, sejarah perusahaan, jumlah pegawai atau dari sumber-sumber terkait seperti literatur, studi pustaka, referensi dan internet yang berkaitan dan mendukung penelitian ini.

b. Metode Pengumpulan Data

Sedangkan Metode Pengumpulan Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Observasi (*Observation*)

Penulis melakukan pengamatan terhadap Pelatihan kerja dan kinerja pada jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado

2. Kuesioner (*Questioner*)

Pengumpulan data dengan cara membuat daftar pertanyaan yang berkaitan dengan personal skill dan kinerja beserta indikator-indikatornya.

3. Kajian Pustaka

Penulis mencari referensi-referensi yang terkait dengan personal skill dan kinerja dari sumber-sumber seperti buku-buku literatur melalui studi pustaka dan situs internet yang berkaitan dan mendukung penelitian ini.

3.1.4 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi merupakan totalitas objek atau keseluruhan item yang dibatasi oleh kriteria tertentu. Supriyanto (2012). Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai ditambah pimpinan dan dosen jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado.

b. Sampel

Sampel jenuh adalah seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Hal itu dilakukan karena jumlah populasinya kecil atau terjangkau keseluruhan oleh

peneliti (M. Hikmat 2014). Sedangkan yang menjadi sampel adalah 12 pegawai untuk meneliti tentang variabel pelatihan kerja, sebaliknya variabel kinerja pegawai menggunakan 12 pimpinan dan dosen pada jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado. Adapun jumlah populasi sebanyak 24 pimpinan, dosen dan pegawai sedangkan sampel yang diambil sebesar 100% atau 24 responden.

3.1.5 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

a. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel bertujuan untuk menjelaskan makna variabel yang sedang diteliti dan merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel di ukur, sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Pelatihan Kerja (X)

Pelatihan Kerja merupakan pelatihan yang diberikan perusahaan kepada pegawai untuk meningkatkan keterampilan yang dimiliki seperti meningkatkan kompetensi, perubahan teknologi dan komputerisasi, dan perubahan dalam tenaga kerja. Adapun variabel-variabel yang diukur pada variabel ini adalah :

a. Meningkatkan Kompetensi

Terampil dalam teknik menyelesaikan pekerjaan, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan mampu meminimalisir kesalahan dalam bekerja.

b. Perubahan teknologi dan komputerisasi

Memanfaatkan teknologi dan komputerisasi yang ada di organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan, terampil menggunakan teknologi dan komputerisasi, dan memiliki kemauan untuk mempelajari perkembangan teknologi dan komputerisasi dalam bekerja.

c. Perubahan dalam tenaga kerja

Mampu berpartisipasi dalam keputusan organisasi, mampu bekerja sama (*TeamWork*) dalam pekerjaan, dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja.

TABEL 6.

KISI-KISI INSTRUMEN PELATIHAN KERJA (X)

Indikator-indikator	Sub Variabel	Item
Meningkatkan Kompetensi	a. Terampil dalam teknik menyelesaikan pekerjaan.	3
	b. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	1
	c. Mampu meminimalisir kesalahan dalam bekerja.	1
Perubahan dalam teknologi dan komputerisasi	a. Memanfaatkan teknologi dan komputerisasi yang ada di organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan.	2
	b. Terampil menggunakan teknologi dan komputerisasi.	1
	c. Memiliki kemauan untuk mempelajari perkembangan teknologi dan komputerisasi dalam bekerja.	1
Perubahan dalam tenaga kerja	a. Mampu berpartisipasi dalam keputusan organisasi.	1
	b. Mampu bekerja sama (<i>TeamWork</i>) dalam bekerja.	1
	c. Memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya.	1
JUMLAH		12

2. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang pegawai sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing pegawai selama periode waktu tertentu. Selanjutnya, tabel kisi-kisi instrumen dari variabel kinerja sebagai berikut:

TABEL 7.

KISI-KISI INSTRUMEN KINERJA PEGAWAI (Y)

Indikator-indikator	Sub Variabel	Item
Kualitas Pekerjaan	a. Kecermatan dan kerapihan dalam bekerja.	2
	b. Akurasi pekerjaan.	1
Pengetahuan Pekerjaan	a. Pemahaman yang jelas terhadap pekerjaan.	1
	b. Kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan.	2
	c. Keterampilan dalam bekerja.	1
Kualitas Pribadi	a. Memiliki kepribadian yang baik.	2
	b. Keramahan dalam lingkungan kerja.	1
	c. Memiliki integritas dalam bekerja.	1
Kerjasama	a. Kemampuan berkerja dengan orang lain, atasan, dan bawahan.	2
	b. Memiliki hubungan yang baik.	1
Inisiatif	a. Kesungguhan dalam mencari tanggung jawab tambahan.	2
	b. Memulainya sendiri.	1
	c. Berani mengambil resiko.	1
JUMLAH		18

b. Skala Pengukuran

Adapun skala pengukuran yang dipakai dalam menganalisa data Pelatihan kerja (variabel X) yaitu dengan menggunakan tipe skala pengukuran *skala likert* digunakan secara luas yang mengharuskan responden untuk menunjukkan derajat setuju atau tidak setuju kepada setiap statemen yang

berkaitan dengan objek yang dinilai Untuk menganalisis pengaruh variabel Pelatihan kerja (X) terhadap Kinerja pegawai (Y). adapun analisis data yang digunakan yaitu:

Amirullah, (2002). Memberikan bobot nilai dari nilai terendah sampai tertinggi (1-5). Jawaban berdasarkan pilihan

1 = Sangat tidak sesuai dengan pernyataan (STS)

2 = Tidak sesuai dengan pernyataan (TS)

3 = Ragu-ragu dengan pernyataan (RR)

4 = Sesuai dengan pernyataan (S)

5 = Sangat sesuai dengan pernyataan (SS)

3.1.6 Analisis Data

1. Pengukuran Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghazali, 2005). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut:

- a. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.

- b. Jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.
- c. Jika r hitung $>$ r tabel tetapi bertanda negatif, maka H_0 akan tetap ditolak dan H_1 diterima.

Sebelum diadakan penelitian lebih lanjut, setiap butir soal instrumen harus memenuhi syarat validitas dengan skor total menggunakan *Pearson's Product Moment*. Dari perhitungan tersebut menghasilkan butir yang valid dan yang tidak valid pada taraf signifikansi $= 0,05$ dengan $dk = n-1$.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan beberapa metode sebagai berikut:

1. Metode Belah Dua (*Split Half Method*)
2. Metode Kuder Richardson – 20 (KR-20)
3. Metode KR – 21
4. Metode Anova Hoyt
5. Metode Alpha

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Alpha yaitu metode untuk mencari reabilitas internal yaitu menganalisis

reabilitas alat ukur dari satu kali pengukuran. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program microsoft excel yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Ghozali,2005).

2. Analisis Korelasi

Penelitian korelasi bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan dan apabila ada, berapa eratnya hubungan serta berarti atau tidak hubungan itu (Arikunto, 2006). Untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara variabel bebas pelatihan kerja dengan variabel terikat yaitu kinerja pegawai digunakan analisis korelasi dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dalam Dermawan Wibisono (2003), apabila koefisien korelasi kita nyatakan dengan r, maka nilai r dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$-1 \leq r \leq 1$$

Di mana:

$r = 1$ (mendekati 1) berarti hubungan pelatihan kerja dan kinerja pegawai sempurna dan positif

$r = -1$ (mendekati -1) berarti hubungan pelatihan kerja dan kinerja pegawai sempurna dan negative

$r = 0$ berarti hubungan pelatihan kerja dan kinerja pegawai lemah sekali atau tidak ada hubungan.

Apabila hubungan positif di atas berarti bahwa kenaikan atau penurunan pelatihan kerja umumnya akan diikuti kenaikan atau penurunan dari Kinerja pegawai sedangkan hubungan negatif berarti naik atau turunnya pelatihan kerja di ikuti oleh turun atau naiknya nilai kinerja pegawai.

Dan untuk menguji keberanian derajat r digunakan uji signifikansi antara X dan Y dengan menggunakan statistik t dengan rumus:

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

Kriteria yang digunakan untuk menentukan tinggi rendahnya hubungan yang terjadi antara variabel sebagai berikut:

Interval Koefisien Tingkat Hubungan

0,00 - 0,19	=	Sangat rendah
0,20 - 0,39	=	Rendah
0,40 - 0,59	=	Cukup
0,60 - 0,79	=	Kuat
0,80 - 1,00	=	Sangat Kuat

Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui variasi hubungan variabel terikat yang disebabkan oleh variabel bebas dengan rumus sebagai berikut Riduwan (2007):

$$D = R^2 \cdot 100 \%$$

Dimana :

D = Koefisien Determinasi

R = koefisien korelasi multiple

3. Analisis Regresi Sederhana

Berdasarkan sifat karakteristik variabel yang dikaji maka analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisa Regresi Sederhana yang berpatokan pada rumus :

$$Y = a + bX$$

Dimana :

Y = variabel tidak bebas (dependen)

X = variabel bebas (independen)

a = nilai *intercept* (konstan)

b = koefisien arah regresi

Harga a dihitung dengan rumus :
$$a = \frac{\Sigma Y(\Sigma X^2) - \Sigma X \Sigma XY}{n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}$$

Harga b dihitung dengan rumus :
$$b = \frac{n\Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y}{n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}$$

4. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis pengaruh variabel bebas (X) Pelatihan kerja, terhadap variabel terikat (Y) Kinerja pegawai pada jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado yang ditetapkan dalam penelitian ini, maka

menerima atau menolak hipotesis didasarkan pada probabilitas nilai $\alpha = 0,05$ yaitu :

- a. Jika $p < 0,05$ maka hipotesis diterima, berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas pelatihan kerja terhadap variabel terikat kinerja pegawai.
- b. Jika $p > 0,05$ maka hipotesis ditolak, berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas pelatihan kerja dan variabel terikat kinerja pegawai.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Politeknik merupakan lembaga pendidikan tinggi yang dilahirkan karena kebutuhan dunia usaha akan tenaga kerja yang tidak saja mampu mengerjakan sesuatu dengan terampil, tapi juga mampu untuk mencari solusi bagi masalah yang timbul karena pekerjaan. Ini dimungkinkan oleh komposisi kurikulum yang diatur sedemikian rupa sehingga mahasiswa yang belajar di Politeknik Negeri Manado harus terampil dalam bidang pilihannya, berdisiplin tinggi, mempunyai daya analisa dan kemampuan tinggi yang di butuhkan bagi pengembangan karir dimasa yang akan datang, sehingga tamatannya kelak menjadi profesional yang tangguh mampu bersaing baik secara regional, nasional maupun internasional.

Politeknik Negeri Manado merupakan salah satu dari 26 Politeknik Negeri yang ada di Indonesia dengan 6 jurusan yakni: Teknik Sipil, Teknik Mesin, Teknik Elektro, Akuntansi, Administrasi Bisnis, dan Pariwisata. Pada saat ini, karena kebutuhan yang besar, sudah dirintis 2 jurusan baru yang diharapkan menerima mahasiswa baru tahun 2003 yakni jurusan *Underwater Ecotourism* dan *Marketing*.

Langkah demi langkah dalam perjalanan sejarah telah membuktikan bahwa lembaga pendidikan ini terus maju bersama pembangunan baik di tingkat regional, nasional maupun internasional. Kepercayaan dunia industri semakin luas

di buktikan oleh berbagai kerjasama yang telah digalang, demikian juga banyak bantuan dana maupun fasilitas datang dari berbagai pihak. Pemerintah juga jeli telah melihat kekuatan dari lembaga pendidikan ini sehingga dorongan terus menerus dilakukan dengan memberikan sokongan dan fasilitas. Hal yang penting juga yakni penyiapan dan penyediaan staf dosen yang terus menerus dan di *upgrade* melalui jalur pendidikan, seperti training-training jangka pendek dan jangka panjang baik di dalam negeri maupun di luar negeri, seperti pendidikan formal S2, S3 dalam dan luar negeri. Dengan demikian semuanya ini menempatkan Politeknik Negeri Manado mempunyai keunggulan komparatif yang manfaatnya dinikmati oleh mahasiswa.

Politeknik Negeri Manado secara formal mulai menyelenggarakan pendidikan pada tingkat Diploma II sejak tahun 1987 dengan 4 jurusan jurusan masing-masing: jurusan Teknik Sipil, Teknik Mesin, Teknik Elektro, dan Tata Niaga. Pada tahun 1991, melalui Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 0313/0/1991 tetanggal 6 Juni 1991, Politeknik Negeri Manado meyenggarakan Program Pendidikan untuk 5 Jurusan yakni: Teknik Sipil, Teknik Mesin, Teknik Elektro, Akuntansi, dan Administrasi Niaga. Selanjutnya Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Depdikbud Nomor: 251/DIKTI/KEP/1993 tertanggal 03 Mei 1993, Politeknik Negeri Manado menyelenggarakan Progam Studi Diploma III untuk jurusan Akuntansi dan Administrasi Niaga. Tahun 1998 dengan di keluarkannya Surat Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Depdikbud Nomor: 308/DIKTI/KEP/1998 maka jurusan Teknik Sipil, Teknik Elektro, dan Teknik Mesin di tingkatkan statusnya dari

Diploma II ke Diploma III. Dengan berkembang pesatnya permintaan maupun kebutuhan di Sulawesi Utara untuk lulusan-lulusan yang akan melanjutkan pendidikan tertinggi maka Politeknik Negeri Manado menambah satu jurusan lagi yang baru yaitu jurusan Pariwisata, untuk menunjang pariwisata dunia. Adapun jurusan Pariwisata dibuka sejak tahun 1998 berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Depdikbud Nomor: 252/DIKTI/KEP/1998. Politeknik Negeri Manado dahulu di bawah institusi Universitas Sam Ratulangi sejak berdirinya tahun 1987, kemudian Politeknik berpisah dengan Universitas Sam Ratulangi Manado menjadi Politeknik Mandiri sejak tahun 1999 berdasarkan Surat Keputusan Mendikbud nomor: 016/O/1999 tanggal 18 Januari 1999.

Selanjutnya mantan-mantan direktur dan direktur yang memimpin Politeknik Negeri Manado adalah sbb:

- a. Prof. Dr. Ir. Ruddy Tenda (1987 - 1994)
- b. Prof. Ir. Bonnie F. Siompie, MS (1994 - 1998)
- c. Ir. Marhany V.P. Pua (1998 - 2003)
- d. Nixon Munaiseche, SE (2003 - 2008)
- e. Ir. Jemmy Rangan, MT (2008 - sekarang)

4.1.2 Struktur Organisasi

Berdasarkan Keputusan Mendiknas No. 139/O/2002 tentang pendidikan tinggi, bahwa unsur perguruan tinggi terdiri:

- a. Dewan Penyantun

- b. Unsur Pimpinan.
- c. Unsur Tenaga Pengajar / Dosen.
- d. Senat Perguruan Tinggi.
- e. Unsur Pelaksana Akademik, yang terdiri dari: bidang pendidikan, bidang penelitian, dan bidang pengabdian pada masyarakat.
- f. Unsur Pelaksana Administrasi.
- g. Unsur Penunjang dan Pelaksana yang meliputi: perpustakaan, laboratorium, bengkel, pusat komputer dan bentuk lainnya yang mendukung penyelenggaraan pendidikan akademik dan profesional perguruan tinggi.

Sedangkan pada struktur organisasi tersebut di atas, tetap mengacu pada Keputusan Mendiknas No. 139/O/2002, di mana dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dewan Penyantun, terdiri dari tokoh-tokoh masyarakat yang mempunyai akses dalam ikut serta mengasuh dan membantu permasalahan perguruan tinggi dan anggotanya diangkat oleh pimpinan perguruan tinggi.
2. Senat Perguruan Tinggi, beranggotakan pimpinan perguruan tinggi, Ketua Jurusan, dan Wakil Dosen yang merupakan badan normatif serta perwakilan tertinggi pada perguruan tinggi yang memiliki tugas dalam merumuskan kebijakan akademik, menilai pertanggungjawaban pimpinan perguruan tinggi dan kebijakan yang di tetapkan memberikan pertimbangan dalam usulan calon-calon Direktur yang akan diusulkan.
3. Direktur sebagai unsur pimpinan, penanggung jawab utama perguruan tinggi, melakukan arahan kebijakan umum, menetapkan peraturan dan

tolak ukur penyelegaraan pendidikan tinggi atas dasar keputusan senat perguruan tinggi, seperti penyelenggaraan pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat, membina tenaga pendidikan, mahasiswa dan tenaga administrasi.

4. Pembantu Direktur, bertanggung jawab atas semua kegiatannya kepada Direktur sesuai bidangnya, Pembantu Direktur I bidang penyelenggaraan akademik, Pembantu Direktur II bidang penyelenggaraan administrasi umum dan keuangan dan Pembantu Direktur III, bidang kemahasiswaan, menyelenggarakan dan bimbingan kegiatan ekstra kurikuler mahasiswa dan pelayanan kesejahteraan mahasiswa serta Pembantu Direktur IV bidang perencanaan, pengembangan dan kerjasama.
5. BAAK, merupakan unsur pelaksanaan teknis dalam bidang penyelenggaraan akademik dan sistem informasi mahasiswa.
6. BAUK, merupakan unsur pelaksana kegiatan administrasi umum dan keuangan.
7. UPPM, unsur pelaksana teknis di perguruan tinggi bidang penyelenggaraan kegiatan pengabdian pada masyarakat yang berupa kerjasama penyuluhan, bimbingan dan lain-lainnya serta mengusahakan mengendalikan sumber daya yang ada dan di perlukan.
8. Jurusan dipimpin oleh seorang ketua jurusan, sebagai unsur pelaksana bidang penyelenggaraan pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat, membina tenaga pendidik dan mahasiswa serta tenaga administrasi di jurusan dan bertanggung jawab kepada Direktur.

9. Unit pelaksana teknis (UPT), dibentuk untuk membantu pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan penyelenggaraan akademik. Penyelenggaraannya di pimpin oleh seorang kepala dan bertanggung jawab kepada Direktur.

4.1.3 Ketenagaan

Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Politeknik Negeri Manado terdiri dari: pegawai tenaga administrasi yang terdiri dari tenaga administrasi dan tenaga teknis pada bidang tertentu dan tenaga laboratoriumatoriumoran, seperti tenaga teknis arsip, tenaga teknis komputer dan tenaga teknis listrik dan mekanik, di samping itu ada tenaga fungsional perpustakaan. Tenaga pengajar (dosen), sebagai ujung tombak proses pendidikan belajar mengajar dalam melaksanakan tugasnya, di bedakan pada tenaga pengajar aktif mengajar dan tenaga pengajar yang melaksanakan tugas belajar. Keadaan staf pengajar atau dosen Politeknik Negeri Manado seluruhnya berjumlah 307 orang dengan rincian sebagai berikut, dapat dilihat pada Tabel 8.

TABEL 8.

REKAPITULASI KEADAAN DOSEN MENURUT JURUSAN

No	JURUSAN	GOLONGAN														Ttl
		IIIa		IIIb		IIIc		IIId		Iva		IVb		IVc		
		L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	
1	Tek. Sipil	6	6	11	3	8	3	9	5	8	-	3	2	-	-	66
2	Tek. Elektro	5	2	12	6	14	3	10	2	4	-	-	-	-	-	61
3	Tek. Mesin	2	1	2	4	8	2	5	1	5	-	3	-	-	-	33
4	Akuntansi	5	4	6	6	-	3	3	5	10	2	3	5	-	4	60
5	Adm. Bisnis	-	2	3	5	2	3	3	2	3	8	4	5	1	-	41
6	Pariwisata	6	2	9	11	2	6	2	3	4	1	-	-	-	1	46
	JUMLAH	24	17	43	35	34	20	32	18	34	11	13	12	1	5	307

Sumber: Politeknik Negeri Manado Dalam Angka, 2009

Pada Tabel 8 menunjukkan bahwa jumlah dosen pada jurusan Teknik Sipil paling besar yakni sebesar 66 orang, sedangkan yang paling sedikit adalah jurusan Teknik Mesin hanya sebanyak 33 orang. Seluruh jurusan (Teknik Sipil, Teknik Elektro, Teknik Mesin, Akuntansi, Administrasi Bisnis dan Pariwisata) berjumlah 307 orang. Staf dosen yang paling banyak berada pada golongan IIIa & IIIb yakni sebanyak 119 orang sedangkan yang paling sedikit berada pada golongan IVc hanya sebanyak 1 orang. Sementara sebanyak 174 orang dosen berada pada golongan IIIc – IVb ini berarti bahwa sebagian besar dosen telah memiliki gaji dan tunjangan yang memadai karena berada di atas golongan IIIa.

Keadaan staf dosen menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini:

TABEL 9.

KEADAAN DOSEN MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN

JURUSAN	D-IV			S1			S2			TTL
	L	P	JML	L	P	JML	L	P	JML	
TEKNIK SIPIL	9	2	11	19	11	21	17	8	25	66
TEKNIK ELEKTRO	15	5	20	24	7	31	6	4	10	61
TEKNIK MESIN	6	2	8	15	4	19	3	2	5	33
AKUNTANSI	-	-	-	21	20	41	6	13	19	60
ADM. BISNIS	-	-	-	9	15	24	7	10	17	41
PARIWISATA	-	-	-	17	17	34	5	6	11	46
	31	9	40	105	74	179	44	43	87	307

Sumber: Politeknik Negeri Manado dalam Angka, 2009

Pada Tabel 9 menunjukkan bahwa paling banyak dosen yakni sebanyak 219 orang memiliki tingkat pendidikan Strata 1 (Sarjana), sedangkan paling sedikit yakni sebanyak 87 orang dosen memiliki tingkat pendidikan Strata 2

(Magister). Ini berarti bahwa tingkat pendidikan setiap dosen di Politeknik Negeri Manado telah berada setingkat di atas peserta didiknya (mahasiswa).

4.1.4 Visi, Misi dan Tujuan

Proses globalisasi yang penuh tantangan telah menimbulkan persaingan antar bangsa semakin tajam terutama dalam bidang ekonomi dan bidang ilmu pengetahuan serta teknologi. Pengaruh pasar global tersebut sudah mulai dirasakan, dan bila pasar global sudah sungguh berlaku akan semakin banyak saingan tenaga kerja di Indonesia sehingga secara substansial telah terjadi perubahan paradigma pada sistem pendidikan nasional. Dalam situasi seperti itu lulusan Politeknik Negeri Manado akan bersaing dalam mencari pekerjaan dan mengembangkan profesi mereka dengan tenaga lulusan asing. Oleh karena itu sistem pendidikan harus mampu menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan.

Sesuai dengan perubahan dalam paradigma tersebut, maka Visi Politeknik Negeri Manado tahun 2008-2013 ialah: "Politeknik Menjadi Penyelenggara Pendidikan Vokasi Terkemuka Dalam Menghasilkan Sumberdaya Manusia yang Memenuhi Standar Kompetensi Global Serta Menjadi Pusat Pelatihan Dan Penerapan Teknologi."

Visi dapat terwujud menjadi kenyataan, ditetapkan Misi Politeknik Negeri Manado, yang menggambarkan program dan kegiatan yang harus dilaksanakan. Misi ini memperlihatkan kebutuhan apa saja yang harus dipenuhi oleh organisasi,

siapa yang memiliki kebutuhan tersebut dan bagaimana organisasi memenuhi kebutuhannya. Misi Politeknik Negeri Manado ditetapkan sebagai berikut :

- a. Mengembangkan mutu layanan program pendidikan diploma secara profesional untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing sesuai standar kompetensi nasional dan internasional.
- b. Mengembangkan dan memberdayakan potensi tenaga kependidikan secara berkelanjutan.
- c. Mengembangkan potensi manajemen institusi yang profesional berdasarkan prinsip *Good Governance*.
- d. Meningkatkan dan mengembangkan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.
- e. Mengembangkan potensi sarana dan prasarana institusi secara berkelanjutan.
- f. Mendorong serta meningkatkan penelitian dan pengabdian pada masyarakat menuju peningkatan produktivitas pada masyarakat.
- g. Meningkatkan hubungan kemitraan dengan dunia industri serta pemerintah daerah dalam rangka pemberdayaan jasa pendidikan dan pelatihan.

Melalui misi yang telah ditetapkan Politeknik Negeri Manado sebagai program penyelenggara program pendidikan diploma berkualitas mempunyai arah sebagai berikut :

- a. Mengembangkan mutu layanan program pendidikan diploma secara profesional untuk menghasilkan sumberdaya manusia sesuai standar kompetensi nasional/global dan bermoral terpuji.

- b. Memberdayakan dan mengembangkan potensi pendidikan vokasi secara berkelanjutan.
- c. Memberdayakan dan mengembangkan potensi manajemen institusi yang profesional dan berkelanjutan berdasarkan prinsip *good governance*, akuntabel, demokratis dan partisipatif.
- d. Menawarkan program pendidikan tinggi diploma yang lebih luas dengan kualifikasi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.
- e. Memberdayakan dan mengembangkan potensi sarana dan prasarana fisik institusi secara terpadu dan *up to date*.
- f. Mendorong pelaksanaan penelitian terapan dan pengabdian pada masyarakat dalam rangka peningkatan kemampuan profesional staf, dan peningkatan produktifitas serta efisiensi produk atau jasa yang dihasilkan masyarakat.
- g. Membangun hubungan kemitraan yang kuat dengan dunia industri dalam rangka memberdayakan jasa pendidikan dan pelatihan.

Dengan arah yang telah ditetapkan Politeknik Negeri Manado yang telah disebutkan di atas, Politeknik Negeri Manado mempunyai tujuan yang diharapkan dapat di capai atau dihasilkan dalam melaksanakan perencanaan strategis periode 2005-2008 sebagai berikut:

- a) Terciptanya sistem pelayanan jasa pendidikan dan pengajaran berbasis akuntabilitas kinerja.
- b) Terciptanya suasana kehidupan kampus dalam nuansa akademik produktif dan konstruktif dalam gagasan dan prestasi.
- c) Terciptanya mutu/kompetensi sesuai standar yang berlaku.

- d) Membangun daya saing lulusan di dunia kerja.
- e) Meningkatkan kemampuan profesi tenaga pengajar dalam proses layanan pendidikan dan pengajaran dengan fokus layanan prima (*excellence service*).
- f) Terciptanya efektifitas dan efisiensi proses pendidikan dan pengajaran berbasis teknologi multimedia.
- g) Terciptanya pelayanan jasa administrasi yang handal dalam mendukung penyelenggaraan Tri Darma Perguruan Tinggi dengan mengedepankan *Information Technology (IT)* dan *Education Management Information System (EMIS)*.
- h) Terciptanya suasana lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan demi peningkatan kerja.
- i) Terciptanya sejumlah program studi pilihan yang dibarengi program publisitas dalam rangka mendorong minat masuk mahasiswa, serta menghasilkan lulusan yang sesuai kebutuhan industri.
- j) Terciptanya proses manajerial yang baik melalui pengembangan sistem informasi manajemen.
- k) Mendorong terciptanya dan tersedianya data dan informasi yang mutakhir, akurat, cepat dan terpercaya dalam rangka pengambilan keputusan manajemen.
- l) Terciptanya mutu penelitian terapan dalam mendorong produktifitas, efisiensi, mutu produk dan jasa masyarakat.
- m) Terciptanya kerjasama yang mampu memberikan kontribusi yang saling menguntungkan, meningkatkan pendapatan sebagai akibat dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi institusi (*Income Generating Activities*).

4.2 Hasil Analisis

4.2.1 Deskripsi Responden

Penelitian ini dilaksanakan pada jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado dengan objek penelitian yaitu sebanyak 12 responden pegawai yang telah mengikuti pelatihan kerja maupun yang belum mengikuti pelatihan kerja dan di tambah 12 responden yaitu pimpinan jurusan dan dosen yang akan menilai kinerja pegawai. Berdasarkan data yang diperoleh, maka berikut ini akan diuraikan gambaran umum responden penelitian.

Responden berjumlah 24 orang yang terbagi dalam beberapa kelompok kerja, dari data yang diperoleh, terdapat beberapa komposisi yang akan diangkat, seperti jumlah responden berdasarkan jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, pangkat/golongan, dan jenis pelatihan yang pernah di ikuti.

TABEL 10.

JUMLAH RESPONDEN MENURUT JENIS KELAMIN

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
Pria	14	58,3 %
Wanita	10	41,7 %
TOTAL	24	100 %

Sumber: Data hasil Olahan 2015

Berdasarkan tabel 10 diatas, terlihat bahwa jumlah responden menurut jenis kelamin, hal ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden yang dalam hal ini pimpinan, dosen dan pegawai jurusan, berjenis kelamin pria dengan 14 responden atau 58,3 %. Tabel 11 akan diperlihatkan jumlah pegawai menurut umur yang ada.

TABEL 11.
JUMLAH RESPONDEN MENURUT UMUR

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
36 – 40	6	25 %
41 – 50	15	62,5 %
51 – 60	3	12,5 %
TOTAL	24	100 %

Sumber: Data hasil Olahan 2015

Dari tabel 11, menunjukkan jumlah responden menurut umur, hal ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden yang dalam hal ini pimpinan, dosen dan pegawai jurusan, sudah tergolong sangat berpengalaman dengan sekitar 15 responden atau 62,5 % berusia 41-50 tahun. Tabel 12 akan diperlihatkan jumlah responden menurut tingkat pendidikan.

TABEL 12.
JUMLAH RESPONDEN MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
SD	1	4 %
SMP	1	4 %
SMA/SMK	4	17 %
D3	-	-
S1	6	25 %
S2	12	50 %
TOTAL	24	100 %

Sumber: Data hasil Olahan 2015

Dari tabel 12, diatas dapat dilihat bahwa jumlah responden menurut tingkat pendidikan, hal ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden yang dalam hal ini pimpinan, dosen dan pegawai jurusan telah memiliki latar belakang pendidikan yang baik dengan S1 sebanyak 6 responden

atau 25 % dan S2 sebanyak 12 responden atau 50 %. Tabel 13 akan diperlihatkan jumlah responden menurut pangkat/golongan.

TABEL 13.

JUMLAH PEGAWAI MENURUT PANGKAT/GOLONGAN

Pangkat/Golongan	Jumlah	Prosentase (%)
II ^a	-	-
II ^b	1	8,3 %
II ^c	1	8,3 %
II ^d	1	8,3 %
III ^a	2	16,6 %
III ^b	3	25 %
III ^c	3	25 %
Lain-lain	1	8,3 %
TOTAL	12	100 %

Sumber: Data hasil Olahan 2015

Pada tabel 13, ini peneliti hanya menjabarkan responden pegawai menurut pangkat/golongan, dapat dilihat bahwa sebagian besar pegawai yang ada di jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado, telah tercover sebagai pegawai negeri sipil (PNS) dengan diberikannya pangkat / golongan dan hanya 1 pegawai saja yang masih sebagai pegawai honor.

TABEL 14.

JUMLAH PEGAWAI YANG TELAH IKUTI PELATIHAN

Jenis Pelatihan	Jumlah	Prosentase (%)
Manajemen LAB dan Komputer	3	25 %
Komputer dan Perkantoran	1	8,3 %
Komputer dan Grafika	1	8,3 %
Tidak Pernah	7	58,3 %
TOTAL	12	100 %

Sumber: Data hasil Olahan 2015

Pada tabel 14, ini peneliti juga hanya menjabarkan jumlah pegawai menurut pelatihan kerja yang pernah diikuti, dapat dilihat bahwa sebagian besar pegawai yang ada di jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado, belum pernah mengikuti pelatihan kerja dengan 7 pegawai atau 58,3 %.

4.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Statistik

Hasil analisis deskriptif untuk melihat proses penyebaran data berdasarkan ukuran gejala pusat dari variable Pelatihan kerja dan Kinerja pegawai dari jawaban angket responden. Sebelum melakukan analisis maka terlebih dahulu variabel-variabel penelitian dideskripsikan untuk mengetahui karakteristik setiap variabel. Data yang dikumpulkan dari 12 responden ditabulasi menurut variabel penelitian dan dideskripsikan dengan bantuan fasilitas Data Analysis dari Microsoft Excel. Hasil analisis deskriptif disajikan pada tabel berikut:

TABEL 15.

DESKRIPSI VARIABEL PENELITIAN

	PELATIHAN KERJA (X)	KINERJA PEGAWAI (Y)
Mean	3.667	3.347
Standard Error	0.155	0.099
Median	3.792	3.306
Mode	4	3.611
Kurtosis	-0.342	-1.779
Skewness	-0.017	0.210
Range	1.833	0.944
Minimum	2.833	2.944
Maximum	4.667	3.889
Sum	44	40.167
Count	12	12

Sumber: Data hasil Olahan 2015

Deskripsi Pelatihan Kerja (X)

Berdasarkan hasil deskriptif statistik pada tabel 15 diperoleh nilai Maximum (nilai tertinggi) 4,66 dan Minimum (nilai terendah) 2,83 atau memiliki Range (jarak data) 1,83 serta nilai Standard Error (tingkat kesalahan) untuk ukuran rata-rata 0,15 Hal ini menggambarkan bahwa Pelatihan kerja pada jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado memiliki variasi nilai yang signifikan dengan tingkat kesalahan yang kecil, sehingga dapat digunakan sebagai variabel penelitian.

Pada tabel 15 tersebut juga diperoleh nilai Mean (rata-rata dari data) 3,66 dengan nilai Skewness (ukuran distribusi data) -0,01 dan nilai Kurtosis (ukuran distribusi data) -0,34 yang mengkarakterisasikan derajat asimetri dari distribusi data pelatihan kerja disekitar nilai Median (nilai / titik tengah) 3,79. Hal ini menggambarkan bahwa pelatihan kerja pada jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado terdistribusi normal. Dengan kata lain, pelatihan kerja pada jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado belum maksimal.

Deskripsi Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil deskriptif statistik pada tabel 15 diperoleh nilai Maximum (nilai tertinggi) 3,88 dan Minimum (nilai terendah) 2,94 atau memiliki Range (jarak data) 0,94 serta nilai Standard Error (tingkat kesalahan) untuk setiap jawaban responden rata-rata 0,09. Hal ini menggambarkan bahwa kinerja pegawai pada jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado memiliki variasi nilai yang signifikan dengan tingkat kesalahan yang kecil, sehingga dapat digunakan sebagai variabel penelitian.

Pada tabel 15 tersebut juga diperoleh nilai Mean (rata-rata dari data) 3,34 dengan nilai Skewness (ukuran distribusi data) 0,21 dan nilai Kurtosis (ukuran distribusi data) -1,77 yang mengkarakterisasikan derajat asimetri dari distribusi data kinerja pegawai disekitar nilai Median (nilai / titik tengah) 3,30. Hal ini menggambarkan bahwa kinerja pegawai pada jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado terdistribusi normal. Dengan kata lain, kinerja pegawai pada jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado masih perlu di tingkatkan.

4.2.3 Total Skor Jawaban

Untuk mengetahui seberapa besar jawaban responden dari masing-masing variabel beserta jawaban setiap instrument dari 12 responden dalam hal ini pelatihan kerja (X) serta kinerja pegawai (Y) maka peneliti akan mengkaji seberapa baik total skor dari jawaban responden yang terkait dengan penelitian ini, adalah sebagai berikut :

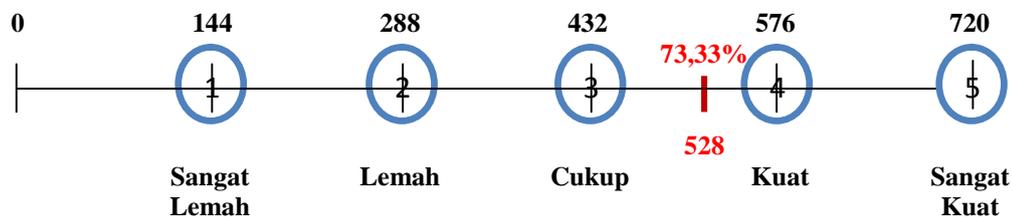
1. Total Skor Pelatihan Kerja (X)

Instrumen penelitian untuk variabel pelatihan kerja sebanyak 12 pernyataan dengan 5 opsi yang diberikan skor 1 – 5, dan jumlah responden sebanyak 12 orang. Jumlah skor kriterium (bila setiap item mendapat skor tertinggi) = $5 \times 12 \times 12 = 720$. Untuk ini skor tertinggi = 5, jumlah item = 12 dan jumlah responden = 12.

Jumlah skor hasil jawaban responden untuk variabel pelatihan kerja dari 12 responden berjumlah = 528. Dengan demikian pelatihan kerja menurut

persepsi 12 responden itu = $528 : 720 = 73,33\%$ berdasarkan jawaban responden.

Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



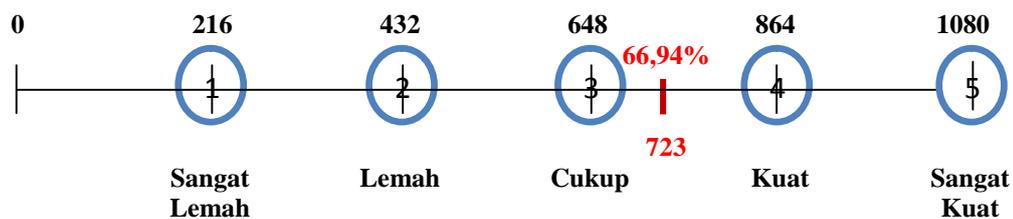
Gambar 3. Total Skor Pelatihan Kerja (X)

Total skor untuk variabel pelatihan kerja (X) berjumlah 528 termasuk dalam kategori interval "cukup" mendekati "kuat", sangat jauh dari kategori interval "sangat kuat". Dari hasil analisis tentang skor jawaban responden baru 73,33% hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja masih terletak pada kwadran III artinya masih perlu ditingkatkan dalam menunjang kinerja pegawai pada jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado.

2. Total Skor Kinerja Pegawai (Y)

Instrumen penelitian untuk variabel kinerja pegawai sebanyak 18 pernyataan dengan 5 opsi yang diberikan skor 1 – 5, dan jumlah responden sebanyak 12 orang. Jumlah skor kriterium (bila setiap item mendapat skor tertinggi) = $5 \times 18 \times 12 = 1080$. Untuk ini skor tertinggi = 5, jumlah item = 18 dan jumlah responden = 12.

Jumlah skor hasil jawaban responden untuk variabel dari 12 responden berjumlah = 723. Dengan demikian kinerja pegawai menurut persepsi 12 responden itu = $723 : 1080 = 66,94\%$ berdasarkan jawaban responden. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



Gambar 4. Total Skor Kinerja Pegawai (Y)

Total skor untuk variabel kinerja pegawai (X) berjumlah 723 termasuk dalam kategori interval "cukup" mendekati "kuat", sangat jauh dari kategori interval "sangat kuat". Dari hasil analisis tentang skor jawaban responden sekitar 66,94%, hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai administrasi bisnis masih sangat perlu ditingkatkan.

4.2.4 Uji Validitas

Adapun uji validitas mengetahui besarnya hubungan antara item butir pertanyaan dengan total item pernyataan untuk masing-masing variable. Yaitu Pelatihan Kerja (X), dan Kinerja Pegawai (Y) adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas Variabel Pelatihan Kerja (X)

Untuk jelasnya validitas variabel pelatihan kerja (X) dapat dilihat koefisien validitas masing-masing butir pertanyaan sebagai berikut:

Jika validitas berada di atas 0,576 dengan $n = 12$, maka dianggap butir pernyataan sudah valid. Tetapi jika koefisien validitas berada di bawah 0,576 berarti butir pernyataan belum valid dan harus direvisi pernyataannya lalu diuji lagi hingga dapat dikategorikan instrument sudah valid. Dibawah ini $\alpha = 0,05$ sehingga nilai $r_{(0,05, 12)}$ pada r tabel di dapat nilai $= 0,576$. Untuk jelasnya

validitas variabel pelatihan kerja dan kinerja pegawai dapat dilihat koefisien validitas masing-masing butir pertanyaan sebagai berikut:

TABEL 16.

UJI VALIDITAS VARIABEL PELATIHAN KERJA (X)

VARIABEL	INDIKATOR	No	R hitung	R Tabel	Ket
PELATIHAN KERJA	Meningkatkan Kompetisi	1	0.773	0.576	Valid
		2	0.568	0.576	Tidak Valid
		3	0.731	0.576	Valid
		4	0.866	0.576	Valid
		5	0.662	0.576	Valid
	Perubahan dalam teknologi dan komputerisasi	6	0.762	0.576	Valid
		7	0.605	0.576	Valid
		8	0.767	0.576	Valid
	Perubahan dalam tenaga kerja	9	0.866	0.576	Valid
		10	0.694	0.576	Valid
		11	0.611	0.576	Valid
		12	0.697	0.576	Valid

Sumber: Pengolahan data, 2015

Dapat dilihat bahwa analisis yang terdapat pada tabel 7 diatas $r = 0.576$ sehingga dapat disimpulkan bahwa 11 pernyataan atau instrument pada pelatihan kerja (X) tersebut dinyatakan valid dan hanya terdapat 1 pernyataan yang tidak valid. Dengan demikian instrument pada pelatihan kerja, layak untuk dijadikan pengukur variabel penelitian.

2. Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Untuk jelasnya validitas variabel kinerja pegawai (Y) dapat dilihat koefisien validitas masing-masing butir pertanyaan sebagai berikut:

TABEL 17.

UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)

VARIABEL	INDIKATOR	No	R hitung	R Tabel	Ket
KINERJA PEGAWAI	Kualitas Pekerjaan	1	0.749	0.576	Valid
		2	0.693	0.576	Valid
		3	0.692	0.576	Valid
	Pengetahuan Pekerjaan	4	0.637	0.576	Valid
		5	0.659	0.576	Valid
		6	0.719	0.576	Valid
		7	0.646	0.576	Valid
	Kualitas Pribadi	8	0.628	0.576	Valid
		9	0.749	0.576	Valid
		10	0.659	0.576	Valid
		11	0.719	0.576	Valid
	Kerjasama	12	0.749	0.576	Valid
		13	0.182	0.576	Tidak Valid
		14	0.719	0.576	Valid
	Inisiatif	15	0.663	0.576	Valid
		16	0.651	0.576	Valid
		17	0.628	0.576	Valid
		18	0.611	0.576	Valid

Sumber: Pengolahan data, 2015

Untuk mengukur nilai validitas kinerja pegawai (Y) ditentukan dengan melihat nilai $\alpha = 0,05$ dengan jumlah responden 12 responden sehingga nilai $r_{(0,05, 12)}$ pada r tabel dan di dapat nilai $r = 0,576$. Jika hasil validitas berada di atas 0,576 maka dianggap butir pertanyaan atau instrument sudah valid. Hasil analisis validitas untuk semua Istrumen pada variable kinerja pegawai (Y) pada tabel 8, hasil analisisnya r diatas $\alpha = 0,576$ sehingga dapat disimpulkan bahwa 17 pertanyaan atau instrument pada variable kinerja pegawai (Y) tersebut dinyatakan valid dan hanya terdapat 1 pernyataan tidak valid. Dengan demikian instrument pada kinerja pegawai, layak untuk dijadikan pengukur variabel penelitian.

4.2.5 Uji Realibilitas

Adapun uji reliabilitas mengetahui untuk mengetahui apakah jawaban yang diberikan responden dapat dipercaya atau dapat diandalkan dengan menggunakan analisis realibilitas melalui metode *Croanbarch alpha* untuk Variabel pelatihan kerja (X) dan kinerja pegawai (Y) adalah sebagai berikut:

1. Uji Reliabilitas Variabel Pelatihan Kerja (X)

Untuk mengetahui koefisien reliabilitas maka data diolah dengan aplikasi Microsoft Exel sehingga menghasilkan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* yang dapat dilihat pada tabel berikut ini. Koefisien reliabilitas untuk variabel pelatihan kerja disajikan pada tabel dibawah ini.

TABEL 18.
RELIABILITAS VARIABEL PELATIHAN KERJA (X)

Reliability Statistics		
Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Pelatihan Kerja	0.824	12

Sumber: Hasil olahan data 2015

Penguji reabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah jawaban yang diberikan responden dapat dipercaya atau dapat diandalkan dengan menggunakan analisis reabilitas melalui metode *Croanbarch alpha*, dimana suatu instrument dikatakan reliable bila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0.05 atau lebih.

Teknik atau rumus ini dapat digunakan untuk menentukan apakah suatu instrumen penelitian reliable atau tidak. Dengan kriteria suatu instrument

penelitian dikatakan reliabel bila koefisien reliabel (r) $> 0,6$ dan berdasarkan hasil analisis pada tabel 9 menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas untuk variable pelatihan kerja (X) sebesar 0,824 ini berarti instrument penelitian variable pelatihan kerja (X) dapat dinyatakan reliable dan layak untuk dijadikan variable dalam pengukuran penelitian ini karena koefisien reliable $> 0,6$.

2. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Untuk mengetahui koefisien reliabilitas maka data diolah dengan Microsoft Exel sehingga menghasilkan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* yang dapat dilihat pada tabel berikut ini. Koefisien reliabilitas untuk variabel kinerja pegawai (Y) disajikan pada tabel dibawah ini.

TABEL 19.
RELIABILITAS VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)

Reliability Statistics		
Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Kinerja Pegawai	0.882	18

Sumber: Hasil olahan data 2015

Penguji reabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah jawaban yang diberikan responden dapat dipercaya atau dapat diandalkan dengan menggunakan analisis reabilitas melalui metode *Croanbarch alpha*, dimana suatu instrument dikatakan reliable bila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0.05 atau lebih. Teknik atau rumus ini dapat digunakan untuk menentukan apakah suatu instrumen penelitian reliable atau tidak. Dengan kriteria suatu instrument penelitian dikatakan reliabel dengan menggunakan teknik ini, bila koefisien

reliabel (r) $> 0,6$ dan berdasarkan hasil analisis pada tabel 10 menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas untuk variable kinerja pegawai (Y) sebesar 0,882 ini berarti instrument penelitian variable kinerja pegawai (Y) dapat dinyatakan reliable dan layak untuk dijadikan variable dalam pengukuran penelitian ini karena koefisien reliable $> 0,6$.

4.2.6 Hasil Analisa Regresi Korelasi

1. Hasil Analisis Regresi dan Korelasi

Kinerja pegawai dari jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado dapat dipengaruhi banyak faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal yang saling berinteraksi secara kompleks. Teknik korelasi digunakan untuk menemukan ada tidaknya hubungan dan apabila ada, berapa eratnya hubungan serta berarti atau tidak hubungan itu (Arikunto,2006). Regresi digunakan untuk analisis antara satu variabel dengan variabel lain yang secara konseptual mempunyai pengaruh yang kuat. Dengan menggunakan kuesioner (terlampir) yang diberikan kepada 12 responden pelatihan kerja dan 12 responden kinerja pegawai diperoleh data dan ditabulasi menurut variabel penelitian. Data yang terkelompok menurut variabel tersebut dianalisis dengan bantuan fasilitas Data Analysis dari Microsoft Excel. Rekapitulasi data hasil penelitian dilampirkan pada.

TABEL 20.
HASIL ANALISIS PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.796
R Square	0.634
Adjusted R Square	0.598
Standard Error	3.907
Observations	12

Sumber: Hasil olahan data 2015

<i>Coefficients</i>	
Intercept	26.671
PELATIHAN KERJA (X)	0.763

Sumber: Hasil olahan data 2015

Analisis Output :

Untuk jelasnya hasil analisis korelasi dan regresi dalam penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut :

- a. *Multiple R* atau Koefisien korelasi menunjukkan angka 0,796 memberikan arti bahwa antara pelatihan kerja dengan kinerja pegawai yang dicapat terdapat hubungan yang positif dan tinggi atau kuat, ini berarti bahwa jika pelatihan kerja di perbesar / dikurangi, maka kinerja pegawai akan meningkat / menurun.
- b. *R Square* atau Koefisien Determinasi menunjukkan angka 0.634, hal ini menunjukkan 63% variabel pelatihan kerja dipengaruhi oleh variabel kinerja pegawai dan sisanya 37% dipengaruhi oleh faktor lain.

- c. *Standard Error* untuk mengukur kesalahan prediksi dan pada tabel *Regression Statistics* menunjukkan angka 3.907 jadi kesalahan prediksi sebesar 3.907.
- d. Persamaan Regresi bisa dilihat pada persamaan yang ditunjukkan kolom *Coefficients* baris *Intercept* (26,671) dan baris X (variabel X) atau pelatihan kerja (0,763), sehingga dapat dituliskan persamaan $Y = 26,67 + 0,76X$. Ini berarti bahwa arah hubungan dari persamaan terlihat tanda positif yang menggambarkan hubungan positif ini berarti bahwa peningkatan pelatihan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai dimana koefisien regresi 0.76, setiap kenaikan pelatihan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,76 atau kenaikan pelatihan kerja sebesar 1% akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 76%
2. Hasil Uji Hipotesis

TABEL 21.**SUMMARY OUTPUT ANOVA****VARIABEL PELATIHAN KERJA (X) DAN KINERJA PEGAWAI (Y)**

ANOVA					
	<i>Df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	265.578	265.578	17.395	0.001
Residual	10	152.671	15.267		
Total	11	418.25			

Sumber: Hasil olahan data 2015

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>P-value</i>
Intercept	26.671	8.129	0.008
PELATIHAN KERJA (X)	0.763	0.182	0.001

Sumber: Hasil olahan data 2015

Untuk menguji hipotesis pengaruh variabel bebas (X) Pelatihan kerja, terhadap variabel terikat (Y) Kinerja pegawai pada jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado yang ditetapkan dalam penelitian ini, maka menerima atau menolak hipotesis didasarkan pada probabilitas nilai $\alpha = 0,05$ yaitu :

- a. Jika $p < 0,05$ maka hipotesis diterima, berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas pelatihan kerja terhadap variabel terikat kinerja pegawai.
- b. Jika $p > 0,05$ maka hipotesis ditolak, berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas pelatihan kerja dan variabel terikat kinerja pegawai.

Analisis Output :

- a) Dalam regresi, ANOVA digunakan untuk mengetes tingkat kebenaran/signifikan model hasil regresi secara keseluruhan (overall model). Parameter yang menentukan tingkat signifikan model regresi adalah yang berada pada kolom paling kanan, yaitu Significance F. Parameter ini disebut juga p-value. Tingkat signifikan model naik jika Significance F turun. Significance F mendekati nol berarti variabel input sangat (signifikan) berpengaruh pada output. Tabel diatas pada kolom *Significance F* menunjukkan angkah $0,001 < 0,05$ (alfa) sehingga dapat disimpulkan, model hasil regresi ini sangat baik/signifikan.
- b) Ada 3 source, yaitu Regression, Residual dan Total. Regression digunakan untuk melihat rantang/variasi dari model yang diperoleh. Residual

digunakan untuk melihat kesalahan/error dari model yang diperoleh. Total merupakan penjumlahan antara Regression dan Residual.

- c) Pada tabel ANOVA, hipotesa yang hendak diuji adalah: H_0 – nilai semua koefisien sama dengan nol; H_a – paling sedikit satu buah koefisien nilainya tidak sama dengan nol. Apabila F *Significance* (p-value) < alpha maka H_a diterima dan H_0 ditolak, sebaliknya apabila F *Significance* > alpha maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Pada perhitungan diatas, karena F *significance* = 0.001 < 0.05 (alpha) maka H_a diterima dan H_0 ditolak.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pelatihan Kerja pada jurusan Administrasi Bisnis

Dari hasil analisis yang peneliti lakukan menggunakan beberapa instrument penelitian dengan variabel pelatihan kerja, ditemukan 11 dari 12 instrumen yang digunakan “**Valid**” yang menandakan bahwa variabel pelatihan kerja dengan indikator meningkatkan kompetensi, perubahan dalam teknologi dan komputerisasi, dan perubahan dalam tenaga kerja sangat berhubungan dengan masalah pelatihan kerja pegawai jurusan administrasi bisnis. Selain itu total skor untuk jawaban responden tentang pelatihan kerja, juga menggambarkan bahwa pelatihan kerja masih terletak pada kwadran III artinya masih perlu ditingkatkan dalam menunjang kinerja pegawai pada jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado.

Pada deskripsi 12 responden pada tabel 14 ditemukan hasil yaitu sekitar 58,3% pegawai jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado, belum

pernah mengikuti pelatihan kerja. Hal inilah yang memberi gambaran dan hasil yaitu pelatihan kerja yang ada di jurusan masih perlu di maksimalkan dan di tingkatkan lagi.

TABEL 22.

**JUMLAH PEGAWAI MENURUT
JENIS PELATIHAN YANG PERLU DIADAKAN**

Jenis Pelatihan	Jumlah	Prosentase (%)
Kearsipan dan Komputer	4	33,3 %
Kearsipan dan Perkantoran	1	8,3 %
Administrasi	1	8,3 %
PIM IV dan Komputer Lanjutan	1	8,3 %
Komputer	5	41,6
TOTAL	12	100 %

Sumber: Hasil olahan data 2015

Dari tabel 22, peneliti juga memita responden untuk memberikan masukan mengenai jenis pelatihan kerja yang perlu di adakan pada jurusan administrasi bisnis dan dapat memberikan gambaran bahwa sebagian besar pegawai menginginkan pelatihan kerja pada bidang komputerisasi.

4.3.2 Kinerja Pegawai pada jurusan Administrasi Bisnis.

Dari hasil analisis yang peneliti lakukan menggunakan beberapa instrument penelitian dengan variabel kinerja pegawai, ditemukan 17 dari 18 instrumen yang digunakan “**Valid**” yang menandakan bahwa variabel pelatihan kerja dengan indikator kualitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, kualitas pribadi, kerjasama, dan inisiatif sangat berhubungan dengan masalah kinerja pegawai jurusan administrasi bisnis. Selain itu total skor untuk jawaban responden tentang pelatihan kerja yang dalam hal ini pimpinan jurusan di tambah dosen-dosen yang

berhubungan langsung dengan pegawai, juga menggambarkan bahwa kinerja pegawai masih terletak pada kwadran III dimana berada pada titik 66,94% dengan kategori interval “Cukup” dan sangat jauh dari interval “Sangat Kuat”, hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih sangat perlu ditingkatkan.

4.3.3 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada jurusan Administrasi Bisnis

Untuk menjelaskan sejauh mana pengaruh variabel bebas yaitu pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai, maka dilakukan pembahasan berdasarkan permasalahan hasil observasi dan analisis data yang dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai pada jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado.

Hasil analisis membuktikan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang ada pada jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado dengan nilai koefisien korelasi $r = 0,796$ menunjukkan bahwa antara pelatihan kerja dengan kinerja pegawai yang dicapat terdapat hubungan yang positif dan tinggi atau kuat, ini berarti bahwa jika pelatihan kerja di perbesar / dikurangi, maka kinerja pegawai akan meningkat / menurun. Nilai koefisien determinasi $r^2 = 0,634$ hal ini menunjukkan 63% variabel pelatihan kerja dipengaruhi oleh variabel kinerja pegawai dan sisanya 37% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak di teliti.

Selain itu persamaan regresi menunjukkan kolom *Intercept* (26,671) dan (variabel X) atau pelatihan kerja (0,763), sehingga dapat dituliskan persamaan $Y = 26,67 + 0,76X$. Ini berarti bahwa arah hubungan dari persamaan terlihat tanda

positif yang menggambarkan hubungan positif ini berarti bahwa peningkatan pelatihan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai dimana koefisien regresi 0.76, setiap kenaikan pelatihan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,76 atau kenaikan pelatihan kerja sebesar 1% akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 76% berdasarkan observasi pelatihan kerja yang dilakukan jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado belum maksimal dan masih perlu ditingkatkan lagi agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Parameter yang menentukan tingkat signifikan model regresi adalah yang berada pada kolom Significance F. Parameter ini disebut juga p-value. Tingkat signifikan model naik jika Significance F turun. Significance F mendekati nol berarti variabel input sangat (signifikan) berpengaruh pada output. *Significance F* menunjukkan angka $0,001 < 0,05$ (alfa) sehingga dapat disimpulkan, model hasil regresi ini sangat baik/signifikan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagai jawaban atas rumusan permasalahan dan tujuan penelitian, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pada jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado, pelatihan kerja masih harus di tingkatkan karena masih berada pada kategori interval “Cukup” mendekati “Kuat” dan juga terdapat 58,3% pegawai tidak pernah mengikuti pelatihan kerja. Selain itu sebagian besar pegawai menginginkan diadakannya pelatihan kerja pada bidang komputerisasi.
2. Pada jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado, kinerja pegawai masih harus di tingkatkan karena masih berada pada kategori interval “Cukup” dan sangat jauh dari interval “Sangat Kuat”.
3. Ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai dimana diperoleh nilai koefisien korelasi $r = 0,796$ menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif yang kuat dengan kinerja pegawai dan koefisien determinasi $r^2 = 0,63$ hal ini menunjukkan 63% variabel pelatihan kerja dipengaruhi oleh variabel kinerja pegawai dan sisanya 37% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak di teliti. Selain itu, persamaan $Y = 26,67 + 0,76X$ memberikan arti kenaikan pelatihan kerja sebesar 1% akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 76% dan Significance F = 0.001 < 0.05 (alpha), dan P value untuk ketiga koefisien

< 0.05 (alpha). Sehingga dapat disimpulkan, model hasil regresi ini sangat baik/signifikan.

5.2 Saran

Apabila jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado ingin meningkatkan kinerja pegawai, maka penulis ingin memberikan saran yaitu :

1. Jurusan administrasi bisnis politeknik negeri manado harus mengadakan pelatihan kerja khususnya pada bidang komputerisasi.
2. Jurusan juga harus memahami hal-hal yang berhubungan dengan keberhasilan sebuah transfer pelatihan kerja, mulai dari karakteristik orang yang akan mengikuti pelatihan tersebut, sampai kepada saranan baik teknologi maupun informasi yang akan membantu dalam proses pelatihan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung* : PT Remaja Rosdakarya.
- Amirullah,. 2002. *Perilaku Konsumen*. Penerbit : Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Arikunto, S., (2010), *Prosedur Penelitian*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Bernardin, H. John dan J.E.A. Russel. 2003. *Human Resources Management*. Singapore: McGraw Hill.
- Cascio, Wayne F. 2006. *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profit*. New York: McGraw Hill International.
- Chusway Barry, 2002. *Human Resources Management MSDM*, PT. Gramedia, Jakarta
- Dale, Margaret. 2003. *Developing Management Skills. Techniques for Improving Learning and Performance*. Jakarta: Gramedia
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta : PT. Indeks
- Dermawan Wibisono, 2003, *Riset Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, Bumi Aksara:Jakarta.
- Huat, Tan Chwee dan Derek Torrington. 1998. *Human Resources Management for Southeast Asia and Hongkong*. Singapore: Prentice Hall.
- Kaswan, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Bandung: Graha Ilmu
- Moh. Nazir. 2005. *Metode Penelitian, Edisi Keenam*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Neo, Raymond A. et al. 2006. *Human Resource Management. Gaining Competitive Advantage*. Boston: Mc-Graw Hill.

- Prawirosentono, Suryadi. 2008. *Kebijakan kinerja karyawan*. Yogyakarta:BPFE.
- Prof.dr. Hari Kusnanto J., DrPH (2007) *Analisis kinerja sumber daya manusia (Perawat) dala pengendalian infeksi nosokomial* di Irna I RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta.
- Riduwan dan Sunarto, H. (2007), *Pengantar Statistika untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*, Cetakan 1, Alfabeta, Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta : Bandung
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.