



Skripsi Haspiana.docx

Jun 8, 2021

7857 words / 50166 characters

S21 17 128

# Skripsi\_HESPIANA KAMINANG.docx

## Sources Overview

35%

OVERALL SIMILARITY

1	LL Dikti IX Turnitin Consortium on 2019-07-18 SUBMITTED WORKS	29%
2	www.scribd.com INTERNET	1%
3	download.garuda.ristekdikti.go.id INTERNET	1%
4	eprints.ung.ac.id INTERNET	<1%
5	journal.feb.unmul.ac.id INTERNET	<1%
6	journal.stiem.ac.id INTERNET	<1%
7	journal.umgo.ac.id INTERNET	<1%
8	id.123dok.com INTERNET	<1%
9	dokumen.bukittinggikota.go.id INTERNET	<1%
10	text-id.123dok.com INTERNET	<1%

### Excluded search repositories:

- None

### Excluded from Similarity Report:

- Bibliography
- Quotes
- Small Matches (less than 20 words).

### Excluded sources:

- None

# PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN GORONTALO UTARA

*Oleh*  
**HESPIANA KAMINANG**  
**S21 17 128**

## HASIL PENELITIAN

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk <sup>10</sup> Memperoleh Gelar Sarjana Pada Fakultas  
Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Ichsan Gorontalo



**PROGRAM SARJANA**  
**PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO**  
**2021**

## Abstrak

### **Hespiana Kaminang, S2117128, Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara**

Tujuan penelitian ini adalah ; 1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan berupa pre service training dan in service training secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara. 2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan berupa pre service training secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara. 3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan berupa in service training secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara.

Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, analisis data yang digunakan adalah path analysis.

Hasil penelitian adalah ; 1. Pelatihan berupa pelatihan sebelum jabatan (pre service training) dan Pelatihan dalam jabatan (in service training) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten gorontalo Utara, pengaruhnya termasuk sangat tinggi dan apabila pelatihan diterapkan dengan baik akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukan bahwa hipotesis yang di ajukan **diterima**. 2. Pelatihan berupa pelatihan sebelum jabatan (*pre service training*) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten gorontalo Utara,. Walaupun pengaruhnya positif dan signifikan namun pre service training bukan menjadi penentu dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang di ajukan **diterima**. 3. Pelatihan berupa Pelatihan dalam jabatan (*in service training*) secara parsial berpengaruh signifikan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten gorontalo Utara. Pelatihan dalam jabatan (*in service training*) merupakan penentu dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang di ajukan **diterima**.

**Kata Kunci : Pelatihan , Kinerja Pegawai**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dibutuhkan latar belakang pendidikan yang tinggi dan disertai oleh pelatihan yang memadai menunjang kinerja sesuai dengan bidang yang ditekuni.

Pelatihan ini bisa saja dimulai sebelum memulai pekerjaan atau setelah melakukan pekerjaan. Jadi pada saat penerimaan pegawai seharusnya sudah dibekali dengan pelatihan yang sesuai dengan bidangnya. Dengan mengikuti pelatihan sebelum disamping meningkatkan kemampuan pegawai juga lebih memudahkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, karena dengan mengikuti pelatihan penerimaan pegawai dapat memberikan pengetahuan untuk pegawai agar lebih mengenal bidang yang dikerjakannya.

Pelatihan tidak hanya dilakukan pada saat penerimaan pegawai, untuk lebih meningkatkan kemampuan pegawai dibutuhkan pembaharuan untuk mengikuti perkembangan system yang ada, maka dibutuhkan pelatihan untuk menyesuaikannya. Bagi pegawai Negeri Sipil Pelatihan sebelum dan setelah bekerja sudah ada undang undang atau peraturan peraturan yang mengaturnya.

Menurut Suradinata (2009:205) "Pengembangan sumber daya manusian bagi pegawai pemerintahan, melalui pelatihan merupakan faktor dominan dalam meningkatkan efisiensi kinerja, serta produktifitas kinerja pegawai agar pegawai

negeri sipil dapat menyesuaikan diri dengan tuntunan nasional dan tantangan global, untuk mewujudkan sesuatu kepemerintahan yang baik diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kopetensi untuk meningkatkan mutu, profesionalisme, sikap pengabdian, dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, serta semangat kesatuan persatuan dan kesatuan bangsa dalam bingkai negara kesatuan republik Indonesia.”

Peningkatan kemampuan melalui pelatihan ini berhubungan sangat erat dengan kinerja yang dihasilkan pegawai. Pegawai dalam meningkatkan kemampuannya memiliki beragam tingkat pemahamannya. Disetiap instansi pemerintah pelatihan dilakukan pada saat setelah penerimaan pegawai dan selanjutnya pendidikan dan pelatihan selanjutnya, demikian juga halnya dengan dengan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara. Sebagai mana diketahui bahwa Kepegawaian Daerah Kabupaten Kabupaten Gorontalo Utara, melakukan tugas guna <sup>1</sup>meningkatkan sumber daya aparatur yang professional, kreatif, dan bertanggung serta memiliki kopetensi yang tinggi, tentunya harus dudukung oleh aparatur yang mempunyai kinerja yang tinggi dalam kerja. Upaya pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu program prioritas yang dilaksanakan.

Sebagaimana pengamatan penulis di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara, terlihat banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan , hal ini disebabkan kurang trampilnya pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai tidak cepat tanggap dalam melaksanakan tugasnya disamping kurang menguasai bidang yang

dikerjakannya, juga disebabkan kurang bersungguh sungguh dalam mengikuti pelatihan yang diadakan untuk meningkatkan kemampuan pegawai. Pelatihan dikuti hanya sekedar menggugurkan kewajiban untuk ikut pelatihan, tapi tidak bisa mengambil manfaat dari pelatihan tersebut sebagai ilmu yang dibutuhkan dalam pekerjaannya.

Gambaran diatas adalah fenomena menarik untuk diteliti, karena melihat ketidak seriusan pegawai dalam mengikuti pelatihan yang menyebabkan pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Untuk itu peneliti melakukan penelitian ini dengan judul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada badan Kepegawaian Daerah kabupaten Gorontalo Utara”

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian:

1. Seberapa besar pengaruh pelatihan berupa pelatihan sebelum jabatan (*pre service training*) dan pelatihan dalam jabatan (*in service training*) secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara.
2. Seberapa besar pengaruh pelatihan berupa pelatihan sebelum jabatan (*pre service training*) secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Gorontalo Utara.

3. Seberapa besar pengaruh pelatihan berupa pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) secara parsial terhadap kinerja pegawai pada di Kantor Dinas Kepegawaian Daerah di Kabupaten Gorontalo Utara.

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Penelitian ini di lakukan dengan maksud untuk mengumpulkan data menyangkut pengaruh pelatihan berupa pre service traning dan in service traning terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara.

#### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini ialah:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan berupa pre service traning dan in service traning secara simulitan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan berupa pre service training secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan berupa in service traning secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk beberapa aspek, yaitu:

1. Aspek teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mem memberikan masukan bagi pengembangan disiplin ilmu pemerintahan, terutama teori yang menyangkut pelatihan dan kinerja pegawai.

## 2. Aspek praktis

Peneliti ini diharapkan dapat memberikan kegunaan kepada pihak-pihak terkait, seperti pimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah pada Kabupaten Gorontalo Utara melaksanakan kegiatan pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Pelatihan**

Ambar Sulistiyani dan Rosidah (2009:175) “mengatakan bahwa pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku pra pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisaional, pelatihan dan pengembangan penting karena keduanya merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya.”

Narwawi (2008:215) “mengatakan pelatihan pada dasarnya berarti proses memberikan bantuan bagi para pekerja untuk menguasai keteramoilan khusus atau membantu untuk memperbaiki keluarganya dalam melaksanakan perkerjaan. Focus kegiatan adalah untuk meningkatkan kemampuan kerja dalam memenuhi kebutuhan tuntuan cara bekerja yang paling efektif pada masa sekarang.”

Kaswan (2011:2) “mengatakan pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai, pelatihan mungkin juga meliputi pengubahan sikap sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaannya lebih kreatif, pelatihan juga dilakukan pada semua tingkat dalam organisasi, pada tingkat rendah, pelatihan berisikan pengajaran bagaimana menegajarkan satu tugas, disisi lain pengembangan merupakan jenis proses bagi pegawai untuk memperoleh keterampilan dan

pengalaman aga berhasil pada pekerjaan sekarang dan tugas-tugas di masa yang akan datang.”

Adapun, Rothwell dan Sredl dalam Marwanyah (2010:154) “mengatakan bahwa pelatihan merupakan intervensi pembelajaran jangka pendek, yang ditunjukan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk memenuhi persyaratan pekerjaan saat ini dan yang akan datang, pelatihan harus memberikan dampak yang bersifat segera dan sangat spesifik terhadap hasil kerja dan harus didasarkan atas kebutuhan organisasi dan budaya organisasi dan budaya organisasi yang khas.”

Rukmana dalam pasolong (2008:118) “mengatakan bahwa dalam suatu birokrasi yang baik baik tertentu saja diharapkan pejabat yang dapat berperan sebagai pemimpinan, oleh karena itu serangkaian diklat kepemimpinan yang wajib diikuti oleh semua pimpinan pada setiap jenjang.”

## 1.2 Jenis Pelatihan

Menurut Notoatmodjo (2011:23) “pendidikan dalam pelatihan bagi para pegawai di suatu organisasi atau institusi biasanya di kelompokan menjadi dua, yakni pelatihan sebelum menjalankan tugas atau pekerjaan (*pre-service traning*) dan pelatihan setelah menjalankan tugas (*in service traning*).”

### 1). Pelatihan Sebelum Jabatan (*pre-service traning*)

Sebelum menjalankan tugasnya atau pekerjaannya, pegawai tersebut harus menjalani pelatihan yang biasanya disebut pelatihan pra jabatan atau pre-service training. Oleh sebab itu, pelatihan ini diikuti oleh para pegawai baru atau calon pegawai barupada suatu instusi atau organisasi. Tujuan pelatihan ini utamanya memberikan wawasan kepada para pegawai baru tersebut terhadap organisasi atau instiyusi tempat mereka berkerja. Oleh sebab itu melalui pelatihan ini para pegawai baru akan mengenal memahami visi, misi, dan budaya kerja (corporate culture) organisasi atau institusi, sehingga akhirnya diharapkan para pegawai ini dapat menjalankan tugas atau pekerjaannya dengan baik loyal dan dedikasi.\

## 2). Pelatihan Dalam Jabatan (*in-service traning*)

Pelatihan ini ditunjukan kepada pegawai yang sudah berkerja oada berbagai unit atau devisi dari suatu organisasi atau institusi, oleh sebab itu disebut pelatihan dalam jabatan atau in-service traning. Tujuan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Dilihat dari cara pendekatan yang digunakan, pelatihan dalam jabatan ini dibedakan menjadi dua, yakni pelatihan luar tugas (*off the job side traning*) dan pelatihan didalam tugas (*on the job traning*).

### 1. Pelatihan di luar tugas (*off the job side traning*)

Pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti pegawai sebagai peserta pelatihan ke luar sementara dari kegiatan, tugas atau pekerjaannya. Mereka mengikuti pelatihan, dengan menggunakan teknik-teknik belajar mengajar seperti lainya. Pada umumnya metode ini mempunyai dua macam teknik, yakni:

#### a. Teknik Presentasi informasi

Yang di maksud dengan teknik ini ialah menyajikan informasi, yang tujuannya memperkenalkan kemampuan, pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada para peserta<sup>1</sup> diadopsi oleh peserta diklat dalam pekerjaanya nati.

b. Metode-metode simulasi

Simulasi adalah suatu peniruan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia rill sedemikian rupa sehingga, para peserta pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian, apabila para peserta pelatihan kembali ke tempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut.

2. Pelatihan dalam pekerjaan (*on the job traning*)

Pelatihan ini terbentuk penugasan pegawai-pegawai di bawah bimbingan supervisor-supervisor yang telah berpengalaman (senior). Hal ini berarti meminta kepada para pegawai yang sudah berpengalaman ubtuk membimbing atau mengajarkan kepada para pegawai baru. Para pegawai senior yang bertugas untuk membimbing pegawai baru (sebagai trainer) diharapkan memperlihatkan contoh-contoh pekerjaan yang baik, dan memperlihatkan penangan suatu pekerjaan yang jelas dan kontek, yang akan dikerjakan oleh pegawai baru tersebut segera setelah berakhir.

2.3 <sup>1</sup>Konsep Kinerja

Dalam kamus bahasa Indonesia dikatakan bahwa kinerja merupakan sinonim kata dari prestasi kerja, yaitu suatu kemampuan untuk melakukan suatu menurut standar yang telah di tentutakn istilah kerja atau prestasi sebenarnya adalah pengalih bahasaan dari kata inggris *performance* dan *the new webset dictionary*,<sup>1</sup> yaitu:

1. Adalah “prestasi” yang digunakan dalam kontak atau kalimat misalnya tentang *high performance car* (mobil yang cepat)
2. Adalah “pertunjukan” yang biasanya digunakan dalam kalimat *flak dance performance* (pertunjukan tari tarian rakyat)
3. Adalah “pelaksanaan tugas” misalhnya kalimat *in performing his/ her duites.*

Benardin dan Russel dalam Ruki (2007:123) “menjelaskan bahw kinerja merupakan catatan online *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan selama periode tertentu, kinerja baru dapat diketahui apabila seseorang dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan.”

Definisi kinerja menurut Mangkunegara (2007:9) “adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitras yang dicapai oleh seseorang karyawan yang belum melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Menurut, Sihotang (2007:234) “kinerja sebenarnya merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan kerja, kemampuan tanpa didorong dengan motivasi tidak akan menghasilkan suatu., akan tetapi walaupun kemampuan kurang, kalau di dorong dengan motivasi pasti akan menghasilkan sesuatu yang lebih baik dan berguna.” Gomes (2006:159), “menyatakan bahwa kinerja seiring dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukan resiko input dan ouput dalam organisasi, bahkan

dapat dilihat dari sudut performance dengan memberikan penekanan pada nilai efesensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan beberapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan.”

#### 2.4 **1 Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Umum (2010:1991) “penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Cascio dalam umam (2010:191) penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok.”

Wibowo (2008:320) berkata bahwa pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitoring tingkat kerja.
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menemukan apa yang perlu prioritas perhatian.
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya sumber daya.
6. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Kemudian, Marwanyah (2010:228), “mengatakan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan

mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok.” Kinerja memiliki tiga tujuan utama sebagai berikut:

1. Untuk mengukur kinerja secara fair dan obyektif berdasarkan persyaratan. Hal ini memungkinkan pegawai yang efektif untuk mendapat imbalan atas upaya mereka dan pegawai yang tidak efektif untuk mendapat imbalan atas upaya mereka dan pegawai yang tidak efektif mendapat konsekuensi sebaliknya atas kerja buruk.
2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengodifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik
3. Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga pegawai dapat selalu menyesuaikan diri dengan tuntunan dinamika organisasi. Semakin lama, setiap pekerjaan dalam organisasi menjadi semakin menantang dengan persyaratan-persyaratan baru. Seseorang pegawai yang efektif kinerjanya saat ini belum terjamin akan efektif pula kinerjanya di masa depan. Ia perlu diberi peluang berkembang dalam pekerjaannya dalam organisasi.

Menurut Sedarmayati (2009:377) instrumen untuk mengukur kinerja individu seseorang pegawai yakni meliputi:

1. Prestasi kerja: hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
2. Keahlian : tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya, keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif dan lain-lain.

3. Perilaku: sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawah dalam melaksanakan tugas-tugasnya, pengertian perilaku disini mencakup kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin.
4. Kepemimpinan: merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

Kemudian Mahsun (2009:26) mengatakan bahwa elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain:

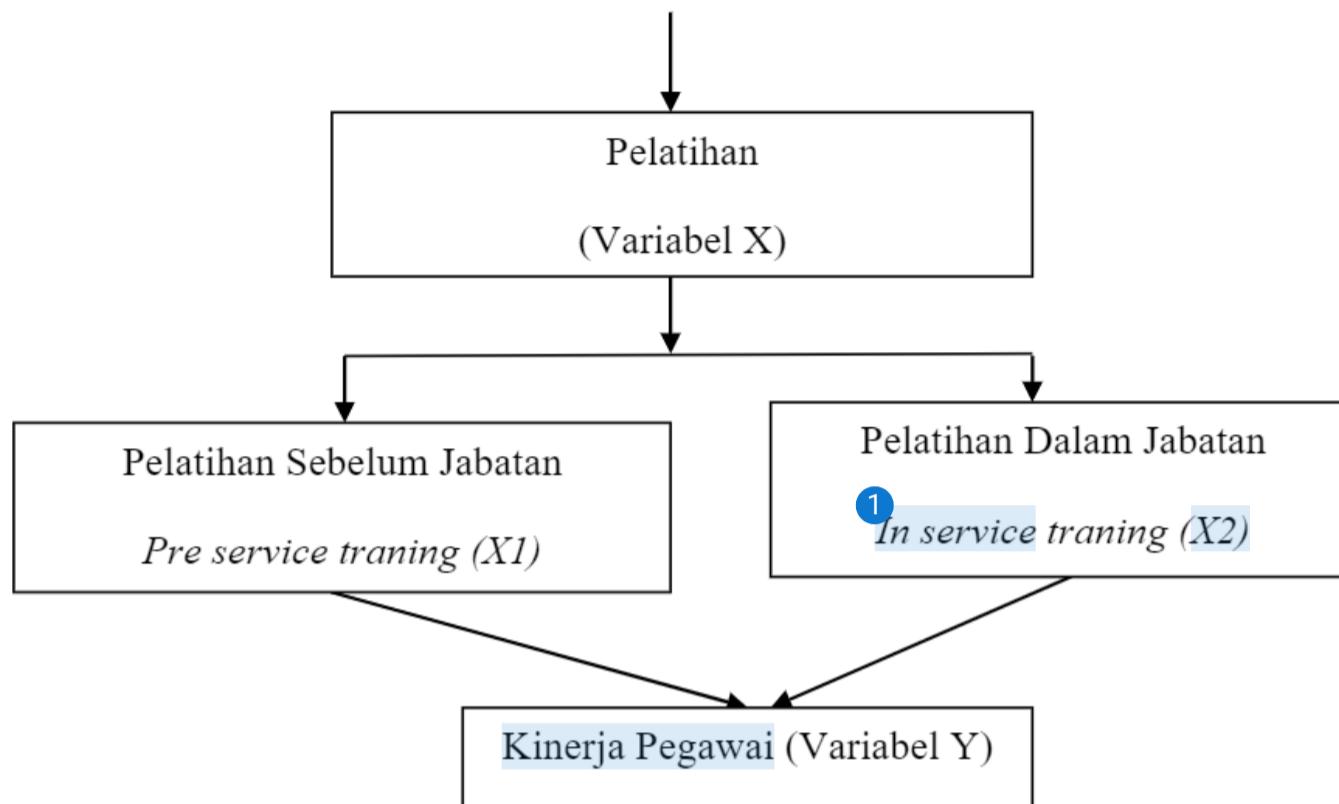
1. Menetapkan tujuan,sasaran, dan strategi organisasi
2. Merumuskan indicator dan ukuran kerja
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi
4. Evaluasi kinerja (feedback, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).

## 2.5 Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja

Menurut Kaswan (2011:55) “pelatihan yang efektif dapat meningkatkan prestasi kerja/ kinerja, memperbaiki semangat kerja, dan mendongkrak potensi organisasi, pelatihan yang kurang baik, tidak sesuai, atau tidak memadai bisa menjadi sumber frustasi bagi setiap orang yang terlibat, untuk memaksimalkan manfaat pelatihan pimpinan harus memantau proses pelatihan.”

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara



## 2.7 Hipotesis

Menurut Riduwan (2008:35) hipotesis adalah jawaban atau dugaan sementara yang harus diuji lagi kebenarannya melalui penelitian ilmiah. Hipotesis dalam penelitian ini ialah:

1. Pelatihan berupa pre service traning dan in service traning secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten gorontalo Utara.
2. Pelatihan berupa pre service traning secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara

3. Pelatihan berupa in service traning secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara.

## 1 BAB III

### OBYEK DAN METODE PENELITIAN

#### 3.1 Obyek Penelitian

Yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah pengaruh Pelatihan berupa pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) dan pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) terhadap kinerja pegawai pada badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara.<sup>1</sup> Adapun waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan penelitian ini adalah selama 3(tiga) bulan.

#### 3.2 Metode Penelitian

##### 3.2.1 Desain penelitian

Penelitian ini adalah penelitian survey, Sejalan dengan Singarimbun dan Effendi (2006:3) “yang menyatakan bahwa penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.”

##### 1 3.2.2 Operasionalisasi variabel

Berdasarkan kerangka pikir, maka dapat diketahui bahwa yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah penelitian (variabel X) dan kinerja pegawai (Variabel Y). selanjutnya untuk mempermudah dalam pengukuran variabel di maksud, maka perlu membuat operasionalisasi variabel penelitian sebagai berikut:

**Tabel 3.1** Operasional Variabel X dan Y

Variabel	Sub Variabel	Indikator-indikator	Skala
Pelatihan (variabel X)	Pre service traning (X1)	- Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai dapat memahami secara mendalam tentang institusi tempat mereka	ORDINAL

Menurut Notoatmodjo (2011:23)		<p>bekerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai memahami visi dan misi instansi</li> <li>- Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai merasa ingin loyal (setia) kepada instansi</li> <li>- Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai memiliki dedikasi kerja yang tinggi</li> </ul>	
In service training (X2)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai bertambah pengetahuan dan keterampilan kerjanya</li> <li>- Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai berani mengambil resiko dalam melaksanakan tugasnya</li> <li>- Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai merasa memiliki kreativitas dalam bekerja</li> <li>- Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai mampu mengatasi semua masalah dalam pekerjaannya</li> </ul>	ORDINAL
Kinerja pegawai (variabel Y)  Menurut Sedarmayati (2009:377)	<p>a. Prestasi kerja</p> <p>b. Keahlian</p> <p>c. Perilaku</p> <p>d. kepemimpinan</p>	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pegawai dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas</li> <li>- Pegawai dapat menyelesaikan semua pekerjaannya tanpa ditunda</li> <li>- Pegawai dapat berkerjasama dan membangun komunikasi kerja dengan baik kepada rekan kerja</li> <li>- Pegawai mampu berinisiatif dalam bekerja</li> <li>- Pegawai memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya</li> <li>- Pegawai memiliki disiplin yang tinggi dalam bekerja</li> <li>- Pegawai mampu mengkoordinasikan pekerjaan</li> </ul>	

		secara cepat dan tepat	
--	--	------------------------	--

### 3.2.3 Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Sugiyono dalam Riduwan (2008:54) “mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang di tetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya.” Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah keseluruhan pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara yang berjumlah 32 orang PNS.

#### 2. Sampel

Menurut Sugiyonop dalam Riduwan (2008:56) “sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.” Dalam penelitian ini, penarikan sampel untuk pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara <sup>1</sup> menggunakan teknik sampling jenuh, karena jumlah populasinya kecil yakni 32 orang, sehingga sampelnya juga sebanyak 32 orang. Menurut Sugiyono (2008:85) “sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasinya digunakan sebagai sampel.”

### 3.2.4 Teknik pengumpulan data

#### 4. Kuesioner, dilakukan dengan menyebarkan daftar pernyataan yang disusun berdasarkan imdikator-indikator data yang dioperasionalkan dari variabel yang akan diteliti kepada pegawai yang terpilih sebagai sampel penelitian (responden), metode ini digunakan untuk menggali data primer. Kuesioner

disusun dalam bentuk skala likert, dimana daftar pernyataan disusun lima pilihan jawaban di setiap item.

2. Observasi, pengumpulan data melalui pengamatan langsung pada obyek yang diteliti.

### **3.2.5 Prosedur penelitian**

1. Uji Validitas

Validitas menurut Arikunto (2006:168) “adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Suatu instrument yang valid atau sah mempunyai validasi tinggi, sebaiknya instrument yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah, metode yang digunakan adalah korelasi *product moment* dengan cara mengkorelasikan skor jawaban pada setiap butir pernyataan dengan skor total”

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Di mana:

$r_{xy}$  = korelasi

X = skor jawaban setiap item

N = jumlah subjek uji coba

2. Uji realitas

<sup>1</sup> Menurut Sugiyono (2008:149) “untuk uji realitas ini dapat dilakukan dengan internal consistency dengan teknik belah dua yang dimaksudnya adalah butir-butir instrument dibagi menjadi dua kelompok yaitu butir-butir instrument

yang bernomor ganjil dikelompokan menjadi satu dan butir intrumen nomor genap dikelompokan menjadi satu, kemudian masing-masing kelompok skor tiap butirnya dijumlahkan yang menghasilkan skor total.

### 3.2.6 Metode analisis data

#### 1. Konversi data

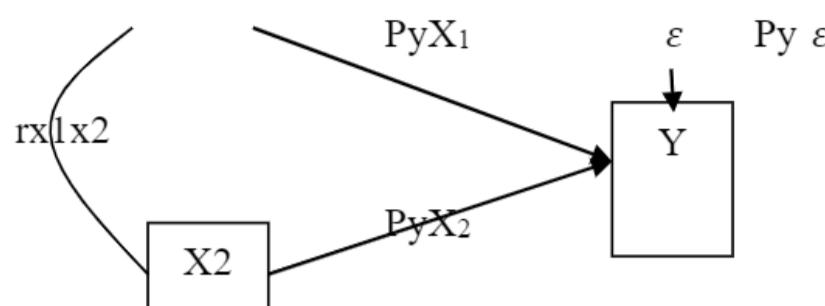
Untuk mengukur variabel-variabel penelitian tersebut akan dilakukan penyebaran kuesioner kepada responden. Data yang disebarluaskan adalah data dalam bentuk skala ordinal, dan untuk menganalisa hasil penelitian ini maka peneliti perlu melakukan konversi data. Proses transformasi data dari skala pengukuran ordinal ke skala pengukuranintervas seiring di jumpai<sup>2</sup> pada saat melakukan analisi data, terutama data penelitian sosial.

Mentransformasi data ordinal menjadi data interval gunanya untuk memenuhi sebagian dari syarat analisis parametric setidaknya berskala interval. Teknik transformasi yang paling sederhana dengan menggunakan MSI (*method of successive interval*).

#### 1. Rancangan Uji Hipotesis

Rancangan uji hipotesis dilakukan untuk memastikan apakah pelatihan berupa pre service training dan in service training berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara, dengan menggunakan analisis jalur (*Path analysis*) sebagai berikut:

X1

**Gambar 3.1**

Struktur analisis jalur

Keterangan :

X1 = pre service training

X2 = in service training

Y = Kinerja Pegawai

$\varepsilon$  = <sup>1</sup>Variabel lain yang mempengaruhi variabel Y, namun tidak diteliti

### 3. Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dalam pengujian hipotesis akan menggunakan path analisis dengan langkah-langkah berikut:

1. Membuat persamaan struktural, yakni

$$Y = Pyx_1.X_1 + Pyx_2.X_2 + \varepsilon$$

2. <sup>1</sup>Menghitung matriks korelasi antar variable ekogenus

3. Menghitung matriks inverse  $R_1^{-1}$

4. menghitung koefisien jalur  $Pyx_i$  ( $i=1,2$ )

5. menghitung  $R^2y$  ( $X_1, X_2$ ) yaitu koefisien yang menyatakan determinasi total  $X_1, X_2$  terhadap Y

6. menghitung koefisien jalur variabel lain yang tidak diteliti ( $Py\varepsilon$ )

7. menghitung variabel independent terhadap variabel dependent

## 8. menguji koefisien jalur

pengujian koefisien jalur sekaligus merupakan pengujian hipotesis penelitian.

Hipotesis pertama

Hipotesis ini merupakan pengujian hipotesis secara simultan. Rumus secara matematis adalah:

$$H_0 : Pyx_1 > Pyx_2 \dots \dots \dots Pyx_k > 0$$

$$H_1 : \text{sekurang-kurangnya ada sebuah } Pyx_i < 0$$

Statistik uji dipergunakan adalah Uji F dengan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{(n-k-1) R^2 yx_1 x_2 \dots \dots x_k}{K(1-R^2 yx_1 x_2 \dots \dots x_k)}$$

Kriteria uji

Terima  $H_0$ , jika  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{daftar}}$

Tolak  $H_0$ , jika  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{daftar}}$

Hipotesis kedua

Hipotesis ini merupakan pengujian hipotesis secara parsial. Rumus secara matematis yang digunakan adalah:

$$H_0 : Pyx_i = 0$$

$$H_1 : Pyx_i \neq 0$$

Statistik uji yang dipergunakan adalah t, dengan rumus sebagai berikut.

$$F = \frac{(n-k-1) R^2 yx_1 x_2 \dots \dots x_k}{K(1-R^2 yx_1 x_2 \dots \dots x_k)}$$

Kriteria uji<sup>1</sup>

Terima H<sub>0</sub>, jika t hitungan < t daftar

Tolak H<sub>0</sub>, jika t hitungan > t daftar

Semua pengujian yang disebutkan di atas, di proses melalui program computer

SPSS versi 21.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Gambaran Umum

Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan (BKD-Diklat) Kabupaten Gorontalo Utara di bentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Gorontalo Utara Nomor 48 tahun 2016 tentang Kedudukan, susunan organisasi, tugas, fungsi dan tata kerja Badan Kepegawain, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Gorontalo Utara. Untuk memberikan arah sebagai bagian integral dari Pemerintah Daerah, BKD-Diklat Kabupaten Gorontalo Utara memiliki visi dan misi sebagai berikut:

**Visi :** Ceria, Unggul Dan Sejahtera Di Poros Maritim Indonesia 2023,

**Misi** Organisasi yang digusung adalah sebagai berikut:

“Membangun SDM Ceria (Cerdas, Empati, Ramah, Inovatif, Amanah), baik SDM Aparatur maupun SDM masyarakat”

Sesuai Perda No. 48 tahun 2016 yang menjadi Tugas Pokok BKD-Diklat Kabupaten Gorontalo Utara adalah Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) merupakan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian daerah sesuai peraturan yang berlaku. Sebagaimana tertuang dalam Peraturan Bupati Gorontalo Utara, BKPP menyelenggarakan fungsi di Bidang Manajemen Kepegawaian dalam hal:

1. Penyusunan Kebijakan Teknis, Penyelenggaraan Pengadaan, Mutasi, Pemberhentian dan Pensiun, serta status dan kedudukan hukum PNS.

2. <sup>9</sup> Penyelenggaraan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian.
3. Penyelenggaraan pemetaan potensi dan penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
4. Penelitian dan pengembangan di bidang manajemen kepegawaian.
5. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di bidang manajemen kepegawaian.
6. Penyelenggaraan dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan BKPP Kabupaten Gorontalo Utara. Pengawasan atas pelaksanaan tugasnya

#### 4.1.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

<sup>6</sup> Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara masing-masing daftar pertanyaan dengan skor totalnya dengan bantuan program excel 2007. Hasil pengujian validitas untuk masing-masing variabel penelitian, dapat dilihat pada berikut ini:

- a. **Uji validitas dan reliabilitas variabel pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) (X1)**

**Tabel 4.1. Validitas dan Reliabilitas *pre service traning* (X1)**

Variabel	No Item	Validitas			Reliabilitas	
		r hitung	r tabel	Ket	Koef Alpha	Ket
X1	1	0,796	0,263	Valid	0,906 >0,60,	Reliabel
	2	0,822		Valid		
	3	0,791		Valid		
	4	0,777		Valid		

**Sumber : Olah Data 2021**

Tabel 4.1. di atas menjelaskan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) <sup>3</sup> (X1) semua instrumen

menunjukkan hasil yang valid dan reliabel. Keputusan ini diambil karena nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel. Sedangkan koefisien alphanya sebesar  $0,906 > 0,60$ . Dengan demikian berarti semua item pertanyaan untuk variabel pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) adalah valid dan reliabel

**b. Uji validitas dan reliabilitas variabel pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) (X2)**

**Tabel 4.2. Validitas dan Reliabilitas *in service traning* (X2)**

Variabel	No Item	Validitas			Reliabilitas	
		$r$ hitung	$r$ tabel	Ket	Koef Alpha	Ket
X2	1	0,754	0,263	Valid	0,857 >0,60,	Reliabel
	2	0,685		Valid		
	3	0,739		Valid		
	4	0,668		Valid		

**Sumber : Lampiran Olah Data 2021**

Tabel 4.2. di atas menjelaskan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) <sup>3</sup> (X2) semua instrumen menunjukkan hasil yang valid dan reliabel. Keputusan ini diambil karena nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel. Sedangkan koefisien alphanya sebesar  $0,857 > 0,60$ . Dengan demikian berarti semua item pertanyaan untuk variabel pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) (X2) adalah valid dan reliabel.

**c. Uji validitas dan reliabilitas variabel kinerja pegawai (Y)**

**Tabel 4.3. Validitas dan Reliabilitas Kinerja Pegawai (X3)**

Variabel	No Item	Validitas			Reliabilitas	
		$r$ hitung	$r$ tabel	Ket	Koef Alpha	Ket
Kinerja Pegawai Y	1	0,736	0,263	Valid	0,891 >0,60,	Reliabel
	2	0,649		Valid		
	3	0,620		Valid		
	4	0,608		Valid		
	5	0,762		Valid		
	6	0,751		Valid		

	7	0,747		Valid		
--	---	-------	--	-------	--	--

Sumber : Olah Data 2021

Tabel 4.3. di atas menjelaskan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel kinerja pegawai (Y) semua instrumen menunjukkan hasil yang valid dan reliabel. Keputusan ini diambil karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Sedangkan koefisien alphanya sebesar  $0,891 > 0,60$ . Dengan demikian berarti semua item pertanyaan untuk variabel kinerja pegawai (Y) adalah valid dan reliabel.

#### 4.1.3. Karakteristik Responden

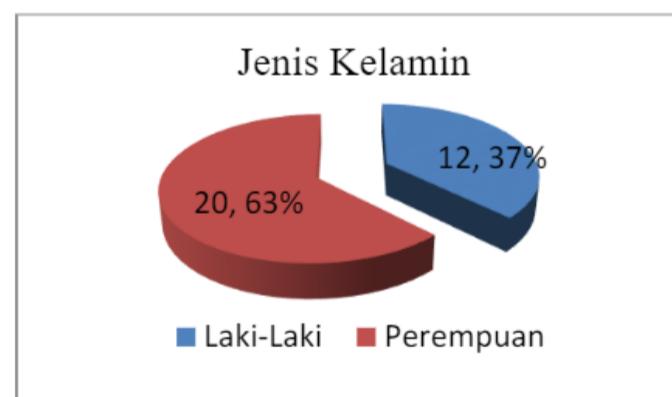
Untuk menjelaskan karakteristik responden yang mengisi kuisioner dari 32 responden pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara. berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan serta lama kerja.

##### 1. Jenis Kelamin.

Responden berdasarkan jenis kelamin dapat dijelaskan berikut ini :

**Tabel 4.4. Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis kelamin	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
Laki – Laki	12	37,5
Perempuan	20	62,5
Total	32	100



Sumber : Data Primer, 2021

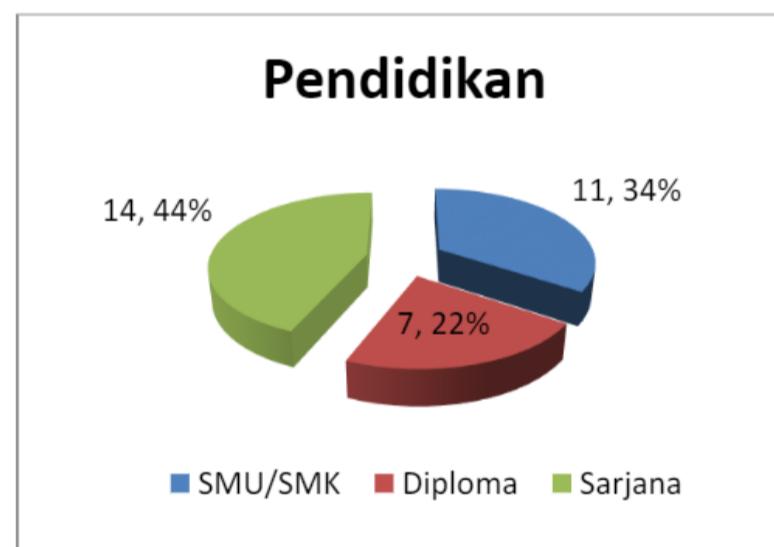
Responden pada penelitian ini sebanyak 12 orang laki-laki atau sekitar 37,5%, sementara responden perempuan sebanyak 20 orang dengan persentase sebesar 62,5%. Hal ini menunjukkan bahwa responden pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara didominasi oleh jenis kelamin perempuan

## 2. Tingkat Pendidikan

Responden berdasarkan tingkat pendidikan dijelaskan pada tabel berikut::

**Tabel 4.5. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan**

Tingkat pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
SMU/SMK	11	34,4
Diploma	7	21,9
Sarjana	14	43,7
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100</b>



Sumber : Data Primer, 2021

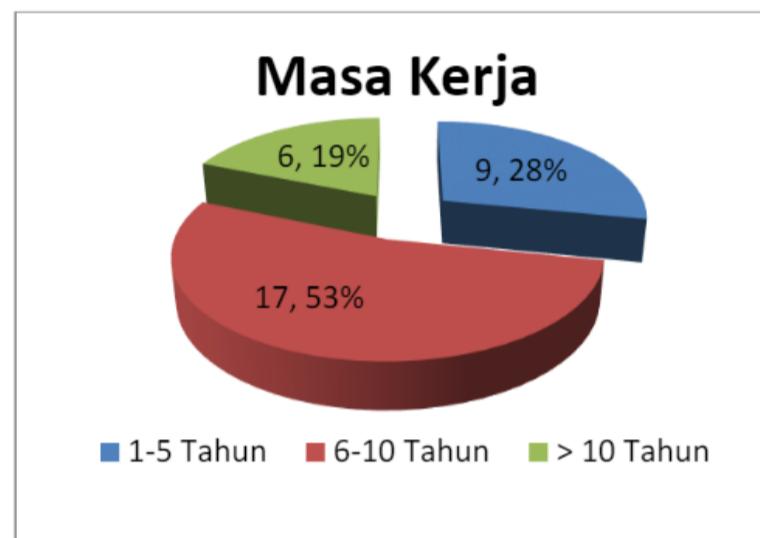
Jenjang pendidikan dari 32 responden pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara dengan tingkat pendidikan SMA/SMK yaitu sebesar 11 orang atau sekitar 34,4%, disusul oleh responden dengan tingkat pendidikan Diploma 7 orang atau sebanyak 21,9%. Sarjana sebanyak 14 orang atau sekitar 43,7%. Jadi Responden masih didominasi oleh tingkat pendidikan Sarjana.

### 3. <sup>8</sup>Masa Kerja.

Responden berdasarkan masa kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.6. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1-5	9	28,1
6-10	17	53,1
> 10	6	18,8
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>



Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan pada Tabel 4.6. di atas, dapat dilihat bahwa responden Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara yang memiliki pengalaman kerja 1-5 tahun sebanyak 9 (28,1%), diikuti yang memiliki pengalaman 6 – 10 tahun sebanyak 17 (53,1%) dan menyusul pegawai yang memiliki pengalaman kerja > 10 tahun sebanyak 6 (18,8%). Secara deskriptif dapat dikatakan bahwa karyawan yang memiliki pengalaman kerja 6 tahun sampai 10 tahun lebih banyak,

#### 4.1.4. Karakteristik Variabel Penelitian

Karakteristik variabel penelitian meliputi pelatihan berupa pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) dan pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) serta kinerja pegawai. Untuk menjelaskan karakteristik variabel dilakukan

langkah berikut, Bobot butir instrument berdasarkan variabel dideskripsikan dengan melakukan perhitungan frekuensi dan skor berdasarkan bobot option (pilihan) jawaban. Perhitungan frekuensi dilakukan dengan cara menghitung jumlah bobot yang dipilih, sedangkan perhitungan skor dilakukan melalui perkalian antara bobot option dengan frekuensi. berikut cara perhitungannya :

$$\text{Bobot Terendah} \times \text{Item} \times \text{Jumlah Responden} = 1 \times 1 \times 32 = 32$$

$$\text{Bobot Tertinggi} \times \text{Item} \times \text{Jumlah Responden} = 5 \times 1 \times 32 = 160$$

$$\text{Rentang skalanya yaitu : } \frac{160-32}{5} = 25,6 = 26$$

Hasil perhitungan tersebut diintervalkan dalam bentuk rentang skala penelitian seperti yang akan dituangkan dalam tabel berikut :

**Tabel 4.7 Skala penelitian Jawaban Responden**

No	Rentang	Kategori
1	135 – 160	Sangat Tinggi
2	109 – 134	Tinggi
3	83– 108	Sedang
4	57 – 82	Rendah
5	32 – 56	Sangat Rendah

Sumber : Hasil Olahan Data 2021

Berikut ini akan disajikan gambaran hasil tabulasi data atau variabel yang menjadi objek penelitian.

### 1. Pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) (X1)

Hasil tabulasi data variabel pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) yang diisi oleh 32 responden (sampel) dapat divisualisasikan melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.8 Tanggapan Pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) (X1)**

Bobot	ITEM											
	X1.1			X1.2			X1.3			X1.4		
	F	Skor	%									
5	19	95	59.4	12	60	37.5	13	65	40.6	10	50	31.2
4	12	48	37.5	18	72	56.2	13	52	40.6	19	76	59.4
3	1	3	3.1	2	6	6.2	6	18	18.8	3	9	9.4
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$\Sigma$	32	146	100	32	138	100	32	135	100	32	135	100
Ket	S.Tinggi			S.Tinggi			S.Tinggi			S.Tinggi		

**Sumber : Olah Data 2021**

2 Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 32 responden yang diteliti secara umum, persepsi responden terhadap item-item pernyataan pada variabel Pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) dengan indikator X1.1 berada pada kategori sangat tinggi menunjukkan bahwa penerapan indikator terkait dengan Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai dapat memahami secara mendalam tentang institusi tempat mereka bekerja dan X1.2 berada pada kategori sangat tinggi hal ini menunjukkan bahwa Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai memahami visi dan misi instansi sangat tinggi, X1.3 berada pada kategori sangat tinggi hal ini menunjukkan bahwa penerapan Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai merasa ingin loyal (setia) kepada instansi sangat tinggi. Selanjutnya indikator X1.4 berada pada kategori tinggi menunjukkan Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai memiliki dedikasi kerja yang tinggi sangat tinggi, Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan Pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) termasuk kategori sangat tinggi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara.

## 2. Pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) (X2)

Hasil tabulasi data variabel Pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) yang diisi oleh 32 responden (sampel) dapat divisualisasikan melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.9 Tanggapan Pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) (X2)**

Bobot	ITEM											
	X1.1			X1.2			X1.3			X1.4		
	F	Skor	%									
5	11	55	34.4	8	40	25.0	2	10	6.2	3	15	9.4
4	15	60	46.9	13	52	40.6	19	76	59.4	15	60	46.9
3	6	18	18.8	10	30	31.2	11	33	34.4	14	42	43.8
2	0	0	0	1	2	3.1	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$\Sigma$	32	133	100	32	124	100	32	119	100	32	117	100
Ket	Tinggi			Tinggi			Tinggi			Tinggi		

**Sumber : Olah Data 2021**

2 Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 32 responden yang diteliti secara umum, persepsi responden terhadap item-item pernyataan pada variabel Pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) dengan dengan indikator X2.1 berada pada kategori tinggi hal ini menunjukkan bahwa penerapan indikator Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai bertambah pengetahuan dan keterampilan kerjanya, X2.2 berada pada kategori tinggi hal ini menunjukkan bahwa penerapan Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai berani mengambil resiko dalam melaksanakan tugasnya dan X2,3 berada pada kategori tinggi hal ini menunjukkan bahwa penerapan indikator Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai merasa memiliki kreativitas dalam bekerja. X2.4 berada pada kategori tinggi hal ini menunjukkan bahwa penerapan indikator Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai mampu mengatasi semua

maslah dalam pekerjaanya. Hasil ini menunjukan bahwa penerapan Pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) termasuk tinggi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara.

### 3. Kinerja Pegawai (Y)

Hasil tabulasi data variabel kinerja pegawai (Y) yang diisi oleh 32 responden (sampel) dapat divisualisasikan melalui tabel berikut :

**Tabel 4.10 Tanggapan Terhadap kinerja karyawan (Y)**

Bobot	ITEM											
	Y.1			Y.2			Y.3			Y.4		
	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
5	15	75	46.9	2	10	6.2	11	55	34.4	2	10	6.2
4	15	60	46.9	16	64	50.0	14	56	43.8	11	44	34.4
3	1	3	3.1	14	42	43.8	6	18	18.8	19	57	59.4
2	1	2	3.1	1	2	3.1	1	2	3.1	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$\Sigma$	32	140	100	32	118	100	32	131	100	32	111	100
Ket	S.Tinggi			Tinggi			Tinggi			Tinggi		

Bobot	ITEM								
	Y.5			Y.6			Y.7		
	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
5	10	50	31.2	11	55	34.4	10	50	31.2
4	15	60	46.9	12	48	37.5	11	44	34.4
3	6	18	18.8	7	21	21.9	8	24	25.0
2	1	2	3.1	2	4	6.2	3	6	9.4
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$\Sigma$	32	130	100	32	128	100	32	124	100
Kategori	Tinggi			Tinggi			Tinggi		

Sumber : Olah Data 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 32 responden yang diteliti secara umum, persepsi responden terhadap item-item pernyataan pada variabel kinerja pegawai (Y) dengan dengan indikator Y.1 termasuk kategori

sangat tinggi menunjukkan penerapan Pegawai dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, indikator Y.2 termasuk kategori tinggi yang menunjukkan bahwa penerapan Pegawai dapat menyelesaikan semua pekerjaanya tanpa ditunda, indikator Y.3 termasuk kategori tinggi hal ini menunjukkan penerapan Pekerjaan Pegawai dapat berkerjasama dan membangun komunikasi kerja dengan baik kepada rekan kerja, indikator Y.4, termasuk kategori tinggi hal ini menunjukkan bahwa penerapan Pegawai mampu berinisiatif dalam bekerja, indikator Y.5 berada pada kategori tinggi hal ini menunjukkan bahwa Pegawai memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaanya. Indikator Y.6 berada pada kategori tinggi hal ini menunjukkan bahwa Pegawai memiliki disiplin yang tinggi dalam bekerja. Indikator Y.7 berada pada kategori tinggi hal ini menunjukkan bahwa Pegawai mampu mengkoordinasikan pekerjaan secara cepat dan tepat. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai termasuk kategori tinggi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara.

#### **4.1.5. Analisis Data Statistik**

Hasil analisis statistik yang menggunakan analisis jalur tersebut akan diketahui apakah variabel-variabel bebas (Independen) baik secara simultan maupun secara parsial memberikan pengaruh yang nyata (signifikan) terhadap variabel terikat (dependen). Berdasarkan hasil pengolahan data atas 32 responden dengan menggunakan analisis jalur, maka diperoleh persamaan sebagai berikut :

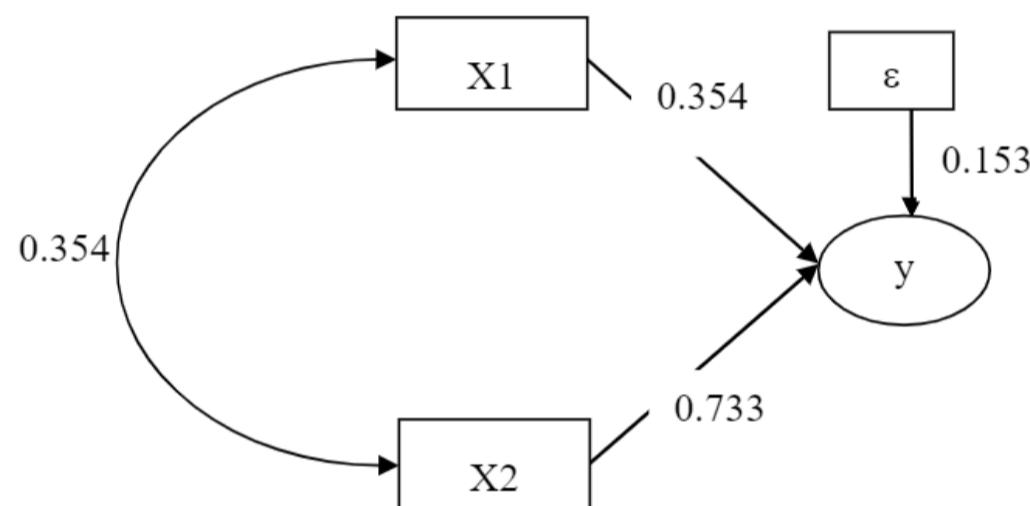
$$Y = 0.354X_1 + 0.733X_2 + 0.153\epsilon$$

Dari persamaan diatas, menunjukan bahwa koefisien variabel independen yakni pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) (X1), bertanda positif, artinya bahwa Jika X1 ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai (Y) meningkat sebesar 0.354 atau 35,4%, menandakan bahwa pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) (X1), memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawain (Y). Pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) (X2) bertanda positif artinya jika X2 ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai (Y) meningkat sebesar 0.733 atau 73,3%, menandakan bahwa pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) (X2), memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan  $\varepsilon = 0.153$  menunjukan bahwa terdapat variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini sebesar 15,3 % yang turut berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur yang terdapat pada lampiran, maka hasil analisis tersebut dapat di interpretasikan bahwa nilai koefesien determinasi (R Square) sebesar 0.847 (terlampir), ini berarti sekitar 86,1% pengaruh Pelatihan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara yang dijelaskan oleh pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) dan pelatihan dalam jabatan (*in service traning*), serta masih ada sekitar 15,3% di tentukan oleh faktor-faktor lain dan masih memerlukan penelitian lebih lanjut yakni Faktor individu meliputi: keterampilan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja dan tingkat sosial seseorang. Faktor-faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Faktor Organisasi adalah Struktur

organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan (Gibson dalam Prakoso (2016:11)). Nilai koefisien korelasi ganda (Multiple R) sebesar 0.920 ini menunjukan bahwa antara variable independen (pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) dan pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) mempunyai hubungan yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil olahan data yang menggunkana analisis jalur hubungan anatara variable dapat dilihat pada gambar nerikut ini :



Gambar 4.2 Struktur path analisis

Sebagai hasil analisis dari variable independen tersebut diperoleh informasi bahwa yang dominan berpengaruh adalah pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) (X2), dengan nilai sebesar 0.733 (73,3%), dan kemudian menyusul pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) (X1) dengan nilai sebesar 0.354 (35,4%). dan pengearuh variabel lain sebesar 0,153 (15,3%).

#### 4.1.6. Pengujian Hipotesis

Dari hasil analisis statistik menggunakan alat bantu komputer dengan program SPSS dan Microsoft Excel 2007, maka dapat diketahui besarnya

pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk menguji hipotesis yang diajukan sebagaimana yang dijelaskan pada sub bab sebelumnya, maka dapat dilakukan uji kemaknaan signifikansi. Dari hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel-4.11 Uji Kemaknaan Signifikan Variabel X Terhadap Y**

Pengaruh Antar Variabel	Nilai Sig	Alpha( $\alpha$ )	Keputusan
$Y \leftarrow X_1, X_2, X_3$	0,000	0,05	Signifikan
$Y \leftarrow X_1$	0,000	0,05	Signifikan
$Y \leftarrow X_2$	0,000	0,05	Signifikan

Keterangan :Jika nilai Sig < nilai Alpha ( $\alpha$ ), maka signifikan.

Sumber : Hasil olahan data 2021, dengan program SPSS

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara secara *simultan* dapat dijelaskan oleh model Pelatihan meliputi pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) (X1), dan pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) (X2), karena nilai sig ( $Y \leftarrow X_1, X_2$ ) < nilai alpha ( $\alpha$ ) ( $0,000 < 0,05$ ). Variabel pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) (X1) secara *parsial* berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara (Y), karena nilai sig ( $Y \leftarrow X_1$ ) > nilai alpha ( $\alpha$ ) ( $0,000 < 0,05$ ). Variabel pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) (X2) secara *parsial* berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara (Y), karena nilai sig ( $Y \leftarrow X_2$ ) < nilai alpha ( $\alpha$ ) ( $0,000 < 0,05$ ).

## 4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang diajukan sebelumnya bahwa Pelatihan yang meliputi pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) (X1) dan pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y) Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara, dapat diuraikan sebagai berikut :

### 4.2.1. Pelatihan yang meliputi pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) (X1) dan pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) (X2)

**Secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y) Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara**

Pelatihan yang meliputi pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) (X1) dan pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) (X2) Secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y) Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara sebesar 0,847 atau 84,7% (termasuk kategori sangat tinggi berdasarkan tafsiran Guilford). dan adanya variable lain yang tidak diteliti tetapi mempengaruhi variable kinerja pegawai sebesar 0,153 atau 15,3%. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai atau semakin sering pelatihan maka semakin baik pula kinerja pegawai. Sesuai dengan pendapat Hasibuan (2012:23), “pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pelatihan dari pada teori”. Sehingga untuk mendapatkan hasil yang baik maka para tenaga kerja tersebut

harus diberi pengetahuan dan keterampilan yang cukup. Demikian juga yang dikemukakan oleh Simamora (2006:273) "Pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan di temukan pelatihan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai hal ini di sebabkan karena pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara dimana diwajibkan kepada pegawai baru maupun pegawai lama untuk mengikuti pelatihan. Untuk pegawai baru maka diberikan pelatihan sebelum jabatan yang biasa disebut dengan prajabatan bagi pegawai negeri sipil yang baru, sedangkan untuk pegawai lama diberikan pelatihan-pelatihan yang disesuaikan dengan jabatan yang mereka.

Pengaruh pelaksanaan program pelatihan dengan kinerja pegawai menurut Stoner dalam Sutrisno, (2010:210) mengatakan bahwa peningkatan kinerja bukan pada pemuktahiran peralatan, akan tetapi pada pengembangan pegawai paling utama. Oleh karena itu, pelatihan terhadap pegawai dapat dijadikan sebagai salah satu cara bagi instansi untuk mengasah keahlian tenaga kerja yang dimiliki dalam meningkatkan kinerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Peningkatan kinerja pegawai merupakan prioritas instansi yang dapat dilakukan dengan mengembangkan kualitas tenaga kerja melalui pelatihan yang berkesinambungan. Hal ini disebabkan karena pelatihan menambah pengalaman dan meningkatkan keterampilan kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan, hal ini sejalan dengan Kaswan (2011:55) pelatihan yang efektif dapat

meningkatkan prestasi kerja/ kinerja, memperbaiki semangat kerja, dan mendongkrak potensi organisasi. Pelatihan yang kurang baik, tidak sesuai, atau tidak memadai bisa menjadi sumber frustasi bagi setiap orang yang terlibat. Untuk memaksimalkan manfaat pelatihan pimpinan harus memantau proses pelatihan.

Dalam penelitian ini ditemukan juga bahwa terdapat pengaruh variabel lain yang turut berpengaruh terhadap kinerja namun tidak diteliti seperti faktor individu, faktor psikologis serta faktor organisasi seperti yang dijelaskan Gibson dalam Prakoso (2016:11).

#### **4.2.2. Pelatihan Sebelum Jabatan (*Pre Service Traning*) (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y)**

Dari hasil olah data dengan menggunakan program SPSS yang ada pada table lampiran maka dapat diketahui bahwa pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0.354 atau 35,4%. Besarnya pengaruh tersebut disebabkan karena penerapan pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) berada pada kategori tinggi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Notoatmodjo (2011:23) Sebelum menjalankan tugasnya atau pekerjaannya, pegawai tersebut harus menjalani pelatihan yang biasanya disebut pelatihan pra jabatan atau pre-service traning. Oleh sebab itu, pelatihan ini diikuti oleh para pegawai baru atau calon pegawai barupada suatu instusi atau organisasi. Tujuan pelatihan ini utamanya memberikan wawasan kepada para pegawai baru tersebut terhadap organisasi atau instiyusi tempat mereka berkerja. Oleh sebab itu melalui pelatihan ini para pegawai baru akan mengenal memahami visi, misi, dan budaya kerja

(corporate culture) organisasi atau institusi, sehingga akhirnya diharapkan para pegawai ini dapat menjalankan tugas atau pekerjaannya dengan baik loyal dan dedikasi.

Selain itu dapat dijelaskan pula dari persepsi responden terkait penerapan pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) dimana Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai dapat memahami secara mendalam tentang institusi tempat mereka bekerja, Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai memahami visi dan misi instansi, Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai memiliki dedikasi kerja yang tinggi sangat tinggi, Hasil ini menunjukan bahwa penerapan Pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) termasuk kategori sangat tinggi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara.

. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Baais Rahmata Utama (2015) menemukan diklat prajabatan (X1) memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja pegawai, Sehingga dapat disimpulkan bahwa diklat prajabatan (X1) memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja pegawai (Y) maka perlu kiranya untuk memaksimalkan diklat prajabatan agar dapat lebih meningkatkan kinerja pegawai pemerintahan kedepannya.

Dengan demikian hipotesis yang di ajukan pada penelitian ini terbukti bahwa Pelatihan berupa pre service traning secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara..

#### **4.2.3. Pelatihan berupa in service traning secara parsial berpengaruh terhadapa kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara**

Dari hasil olah data dengan menggunakan program SPSS yang ada pada table lampiran maka dapat diketahui bahwa Pelatihan berupa in service traning secara parsial berpengaruh terhadapa kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara sebesar 0.733 atau 73,3%. Besarnya pengaruh ini termasuk pengaruh dominan bila dibandingkan dengan Pelatihan berupa pre service traning. Hal tersebut sesuai yang dikemukakan oleh Notoatmodjo (2011:23) bahwa Pelatihan ini ditunjukan kepada pegawai yang sudah berkerja pada berbagai unit atau devisi dari suatu organisasi atau institusi, oleh sebab itu disebut pelatihan dalam jabatan atau in-service traning. Tujuan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Dilihat dari cara pendekatan yang digunakan, pelatihan dalam jabatan ini dibedakan menjadi dua, yakni pelatihan luar tugas (*off the jobside traning*) dan pelatihan didalam tugas (*on the job traning*).

Penerapan Pelatihan berupa in service traning menunjukkan bahwa penerapan indikator Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai bertambah pengetahuan dan keterampilan kerjanya, Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai berani mengambil resiko dalam melaksanakan tugasnya, Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai merasa memiliki kreativitas dalam bekerja. Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, pegawai mampu mengatasi semua masalah dalam pekerjaanya. Hasil ini menunjukan bahwa

penerapan Pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) termasuk tinggi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara. Sesuai dengan pendapat Baais Rahmata Utama (2015) diklat dalam jabatan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian hipotesis yang di ajukan pada penelitian ini terbukti bahwa Pelatihan berupa *in service traning* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gorontalo Utara.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis statistic dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelatihan berupa pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) dan Pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten gorontalo Utara, pengaruhnya termasuk sangat tinggi dan apabila pelatihan diterapkan dengan baik akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukan bahwa hipotesis yang di ajukan **diterima**.
2. Pelatihan berupa pelatihan sebelum jabatan (*pre service traning*) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten gorontalo Utara,. Walaupun pengaruhnya positif dan signifikan namun pre service traning bukan menjadi penentu dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang di ajukan **diterima**.
3. Pelatihan berupa Pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) secara parsial berpengaruh signifikan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten gorontalo Utara. Pelatihan dalam jabatan (*in service traning*) merupakan penentu dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang di ajukan **diterima**.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka penulis memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Kepada pihak pengambil kebijakan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten gorontalo Utara untuk dapat memperhatikan penerapan Pelatihan berupa pelatihan sebelum jabatan (pre service traning) dan Pelatihan dalam jabatan (in service traning) karena pada penelitian ini terbukti mampu meningkatkan kinerja apabila di lakukan secara baik.
2. Bagi peneliti selanjutnya, dari hasil penelitian ini minimal dapat mendorong dan memicu dilakukannya penelitian-penelitian berikutnya dengan menggunakan variabel-variabel lain yang belum dimasukan dalam penelitian ini. Sehingga dapat diketahui apakah variable lain tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Variabel lain yang mempengaruhi menurut faktor individu, faktor psikologis serta faktor organisasi seperti yang di jelaskan Gibson dalam Prakoso (2016:11).

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. Prosedur Penelitian. Rineka Cipta. Jakarta.
- Gomes, F.C 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Andi Offset. Yogyakarta
- Mahmudi. 2010. Pelatihan dan Pengembangan, Unik Meningkatkan Kinerja SDM. Alfabeta. Bandung
- Mahmudi. 2010. Manajemen kinerja Sektor Publik. Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN. Yogyakarta
- Mahsun, Moh. 2009. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Edisi Pertama BPPE. Yogyakarta
- Mangkunegara, A.A. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Refika Aditama. Bandung
- Marwansyah. 2010. Manajemn Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. Alfabeta, Bandung
- Nawawi, Hadari. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetetif, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex. 2007. Manajemen Personalia. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Rineka Cipta. Jakarta.
- Pasolong, Harbani. 2008. Kepemimpinan Birokrasi. Alfabeta. Bandung.

Riduwan.2008. Metode dan Teknik Menyusun Tesis. Pengantar : Prof. Dr. Buchari Alma. Alfabeta. Bandung.

Ruki, Achmad S.2007. Sistem Manajemen Kinerja. Kanisius. Jakarta.

Sedarmayati. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS. PT Refika Aditama. Bandung.

Sihotang. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia PT Pradnya Paramita. Jakarta.

Singarimbun, Masri, dan Effendi Sofian. 2006. Metode Penelitian Survei. Edisi Revisi. LP3ES. Jakarta.

Sulistiyani, A Teguh dan Rosidah. 2009. Manajemen Sumber Daya manusia. Graha Ilmu. Yogyakarta

Ruki, Achmad S. 2008. Sistem Manajemen kinerja. Kanisius. Jakarta.

Wibowo. 2008. Manajemen Kinerja. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.