

**PENGARUH *IN THE JOB TRAINING* DAN *OFF THE JOB TRAINING* TERHADAP PENINGKATAN KINERJA GURU PAUD**

**Vera Firdaus - Hisbiyatul Hasanah**

Fakultas Ilmu Pendidikan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
(IKIP PGRI) Jember

verafirdaus06@gmail.com - zahsysahrazade@gmail.com

**ABSTRACT**

Increasingly complex and growing education, demands improved teacher performance in both knowledge, skills and attitudes. Efforts to improve teacher performance can be designed through training programs. The orientation of this research is the improvement of PAUD teacher performance through in the job training and off the job training. The purpose of this research is to examine the influence of in the job training and off the job training toward on improving performance of PAUD teachers in Summersari Jember. The research method used quantitative research. The design of this research is pre-experiment with one group pretest-posttest design method. The analysis technique used is paired sample t-test. The population used is PAUD teachers in Kecamatan Summersari Jember. The selected object is PAUD teachers who are members of KKG PAUD in Kecamatan Summersari Jember. The Sampling technique used purposive sampling, so that obtained 50 respondents. The result of data analysis obtained Sig value (2-tailed) Sig (0,00) <  $\alpha$  (0,05) it can be concluded there were differences in the performance of early childhood teachers in Summersari Jember before and after given in the job training and off the job training. Improved PAUD teacher performance is evidenced by mean performance before treatment is 69,5600 and after treatment became 77.4200, which means a mean increase of 7.8600.

**Keywords:** *In The Job Training, Off The Job Training, Job Performance*

## PENDAHULUAN

Kemajuan dan kualitas suatu bangsa sangat ditentukan oleh mutu pendidikan negara tersebut. Pembangunan bidang pendidikan yang dilaksanakan pemerintah bersama masyarakat merupakan upaya mewujudkan cita-cita nasional Indonesia, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Proses pencerdasan bangsa dilakukan, baik melalui jalur pendidikan formal maupun jalur non formal. Pendidikan, dengan demikian, merupakan salah satu bentuk investasi modal manusia yang menentukan sumber daya manusia suatu bangsa ke depan.

Cita-cita nasional tersebut, ternyata dalam prosesnya belum sepenuhnya mengejawantah. Justru realitasnya, sistem pendidikan yang berkembang selama ini, kurang memberikan ruang bagi proses terjadinya dialektika antara ketiga unsur untuk melahirkan sumber daya manusia yang dicita-citakan tersebut, yaitu pengajar, pelajar dan realitas dunia. Bahkan, ketiga unsur tersebut masih memiliki jarak hubungan yang semakin menjauh.<sup>1</sup> Berdasarkan hasil survey *United Nations Educational, Scientific & Cultural Organization* (UNESCO) terhadap mutu pendidikan di negara-negara berkembang di Asia Pasifik, Indonesia menempati peringkat 10 dari 14 negara. Sedangkan untuk kualitas guru, Indonesia menempati level 14 dari 14 negara yang sedang berkembang”.<sup>2</sup>

Hasil survey tersebut menggambarkan betapa kualitas pendidikan di Indonesia, masih jauh dari harapan. Kendati demikian, bukan berarti menyesali kondisi yang ada, justru menjadi tantangan sekaligus menuntut berbagai pihak memikirkan jalan keluar atau solusi, agar kualitas pendidikan untuk mewujudkan cita-cita nasional tersebut bisa berhasil. Peningkatan kualitas pendidikan akan terwujud, manakala diiringi oleh peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Guru sebagai komponen penting dalam proses pendidikan, menuntut berbagai pihak secara terus menerus mendorong peningkatan kualitas guru, agar kinerja mereka mampu melahirkan manusia-manusia bermutu dan berkualitas untuk mewujudkan cita-cita nasional dalam bidang pendidikan. Rendahnya kualitas pendidikan di Indone-

---

<sup>1</sup> Akh. Muwafik Saleh. *Manajemen Training: Teknik Praktis Pengelolaan Training dan Pelatihan Sumber Daya*, Cet. Pertama (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2016), 5.

<sup>2</sup> <https://geotimes.co.id> › Arsip Tahun 2015.

sia karena lemahnya para guru dalam menggali potensi siswa.<sup>3</sup> Dengan demikian, sumber daya manusia (baca: guru) merupakan kekayaan organisasi pendidikan yang paling berharga dengan segala potensi yang dimiliki.

Lebih dari itu, bentuk dan pendekatan pendidikan yang semakin kompleks, menuntut dilakukannya peningkatan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*) guru. Rendahnya kinerja guru, karenanya, akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh pada tercapainya tujuan pendidikan.<sup>4</sup> Itulah sebabnya, kebutuhan suatu manajemen atau pengelolaan yang sistematis dan terencana sangat dibutuhkan untuk memobilisasi segala sumber daya pendidikan untuk mencapai suatu tujuan pendidikan yang direncanakan.

Perkembangan dunia pendidikan nasional dewasa ini, tentu semakin membutuhkan suatu manajemen atau pengelolaan yang sistematis dan terencana. Organisasi pendidikan akan mengalami stagnasi manakala guru gagal mengembangkan kualitas dan potensi siswanya. Dengan demikian, manajemen diharapkan mampu memobilisasi segala sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan. Paradigma baru manajemen pendidikan menuntut kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat dan perubahan serta perkembangan zaman. Dalam monteks ini, seperti dikatakan Mulyana, kepala sekolah harus berperan sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator* dan *motivator*.<sup>5</sup> Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kepala sekolah, guru serta staf merupakan bagian penting yang menjadi sumber unggulan bagi pemberian layanan pendidikan bagi siswa.

Guru sebagai pendidik profesional memiliki andil dan pengaruh besar dalam peningkatan kualitas pendidikan. Hal ini mengingat, guru sebagai pengelola proses belajar mengajar bagi siswa memiliki peran secara lang-

---

<sup>3</sup> Veithzal Rivai Zainal, Haryadi Kamal, Natsir Muhammad, *The Economics Of Education: Mengelola Pendidikan Secara Profesional Untuk Meraih Mutu Dengan Pendekatan Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), 89.

<sup>4</sup> Engkay Karweti, "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB Di Kabupaten Subang", *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol. 11, No. 2 (Oktober 2010), 74..

<sup>5</sup> Nurtanio Agus. *Strategi Mengembangkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2011), 6.

sung. Karena itu, upaya meningkatkan kinerja guru mutlak diperlukan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas.<sup>6</sup> Karena itu, rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh pada tercapainya tujuan pendidikan.<sup>7</sup> Institusi pendidikan sebagai organisasi publik, karenanya, harus didorong berperan aktif dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Sumber daya manusia sebagai kekayaan organisasi yang paling berharga dengan segala potensi yang dimilikinya, membutuhkan manajemen pengelolaan sumber daya yang dapat mendorong peningkatan kinerja mereka. Dalam konteks ini, sumber daya guru dalam organisasi pendidikan membutuhkan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja atau *performance* kerja guru agar dapat memberi sumbangan bagi pencapaian tujuan dan cita-cita nasional. Mengutip pendapat DeCenzo dan Robbins (1996), Ali<sup>8</sup> menjelaskan bahwa, "*human resources management is the part of the organization that is concerned with the people or human resources aspect of management position. DeCenzo dan Robbins mengemukakan yang termasuk di dalamnya adalah recruiting, screening, training, rewarding, dan appraising*". Berikut skema proses MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia), sebagaimana tampak dalam gambar 1.

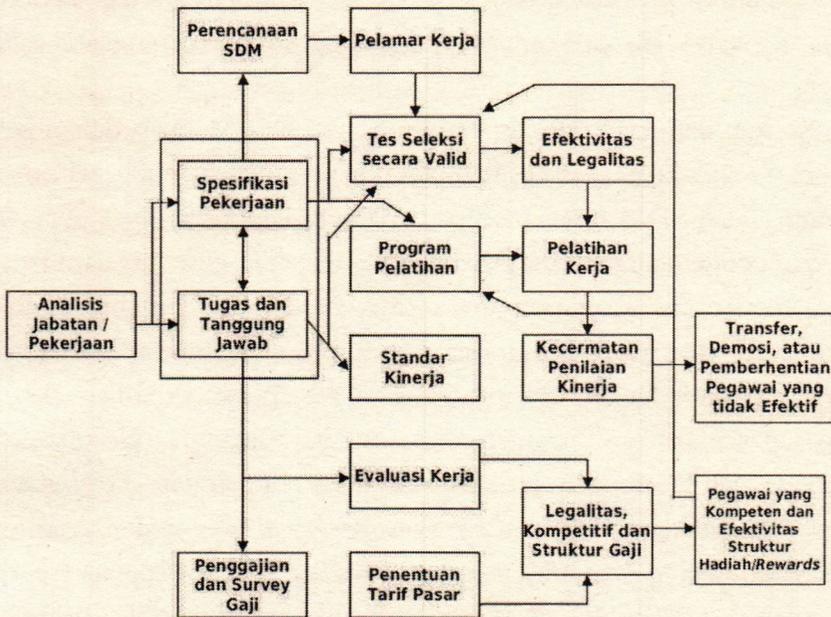
---

<sup>6</sup> Suryani Dewi Pratiwi. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Kepemimpinan Kepala Sekolah Menurut Persepsi Guru, Dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri Di Kabupaten Wonogiri", *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*, Pendidikan Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta, Vol. 1, No. 1 (2013), 90.

<sup>7</sup> Engkay Karweti, "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB Di Kabupaten Subang", *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol. 11, No. 2 (Oktober, 2010), 74.

<sup>8</sup> Akbar Ali, "Significance Of Human Resource Management In Organizations: Linking Global Practices With Local Perspective", *Researchers World Journal of Arts, Science & Commerce*, 4(1), 78-87 (2013), 79.

Gambar 1: Skema Proses MSDM



Sumber: Heryati & Muhsin (2014: 58)

Kinerja guru bisa dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang menjadi indikator kerja yang harus dimiliki oleh setiap guru. Kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan guru dalam proses pembelajaran serta perilaku guru sebagai pendidik. Hal ini dapat berimplikasi pada bentuk pelatihan yang diberikan. Pelatihan, dengan demikian, merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, selain itu pelatihan juga dapat mengurangi absensi, *turn over* (keluar-masuk) karyawan serta memperbaiki kepuasan kerja karyawan.<sup>9</sup> Studi Raga-wanti dkk. misalnya, membuktikan bahwa secara parsial *on the job training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan *off the job training* juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, serta secara simultan variabel *On the Job Training* dan *Off the Job*

<sup>9</sup> Eka Pratiwi Yuniarti, Bambang S. Sunuharyo, Hamidah N. Utami, "Pengaruh On The Job Training Dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Pegawai Divisi Operasional dan Teknik dan Personalia dan Umum Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Vol. 6, No. 1 (November, 2013), 6.

*Training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>10</sup> Hal ini memperkuat bahwa pelatihan (*training*) sumber daya manusia merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru.

Namun demikian, meski peran Sumber Daya Manusia dalam pelaksanaan dan pencapaian suatu tujuan pendidikan sangat penting, namun proses pengelolaan SDM harus memperhatikan aspek *staffing*, pelatihan (*training*) dan pengembangan, motivasi dan pemeliharannya.<sup>11</sup> Dalam pelatihan manajemen, rotasi jabatan misalnya, dimaksudkan untuk membangun identifikasi yang kuat tentang kultur atau nilai dalam organisasi, agar nilai yang dianut konsisten dengan tujuan organisasi.<sup>12</sup> Kunci keberhasilan suatu pelatihan dapat dilihat rancangannya sesuai dengan tujuan instruksional. Hal ini diperjelas oleh Raymod A. Noe bahwa, "*a key characteristic of training activities that contribute to competitiveness is that they are designed according to the instructional design process*".<sup>13</sup> Dengan demikian, Suatu kegiatan pelatihan akan memiliki kontribusi terhadap daya saing kuncinya terletak pada kesesuaian cara merancang pelatihan dengan rancangan instruksionalnya.

Program pelatihan dan pengembangan (*training and development*) tentu menjadi serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, wawasan, kemampuan, sikap dan *performance* kerja individu, kelompok atau seluruh organisasi. Karena itu, program pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Untuk melakukan program pelatihan dan pengembangan sebagaimana diuraikan Rachmawati<sup>14</sup> dapat dilakukan oleh lembaga yang

---

<sup>10</sup> Erlinda Ragawanti, Bambang S. Swasto, Arik Prasetya, "Pengaruh In The Job Training Dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Karyawan Tetap PR. Sejahtera Abadi", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Vol. 8 No. 2 (Maret, 2014).

<sup>11</sup> Yeti Heryati & Mumuh Muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 57.

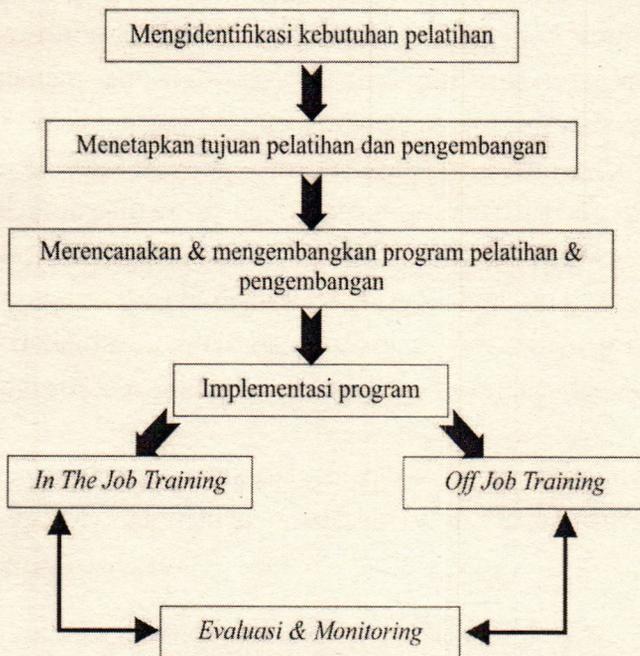
<sup>12</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Human Resource Management 7e*, Terj. Benyamin Molan, Jilid 1 (Jakarta: Prenhallindo, 1997), 300.

<sup>13</sup> Raymond A. Noe, *Employee Training And Development*, 4<sup>th</sup> Edition (New York: McGraw-Hill, 2007), 269.

<sup>14</sup> Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), 111.

bersangkutan maupun lembaga/konsultan lain. Karenanya organisasi perlu menetapkan terlebih dahulu tujuan pelatihan dan menyesuaikan diri terhadap kondisi lingkungan yang dinamis. Maka untuk menjawab hal ini Rahmawati menyebutkan langkah dalam pelatihan dan pengembangan, yang dimulai dari: 1) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, 2) Menetapkan tujuan pelatihan dan pengembangan, 3) Merencanakan program pelatihan dan pengembangan, 4) Implementasi program baik dalam *on the job training* maupun *off the job training*, dan 5) Evaluasi dan monitoring. Berikut adalah gambar langkah-langkah pelatihan dan pengembangan.

Gambar 2: Langkah-Langkah Pelatihan dan Pengembangan



Sumber: *Rachmawati (2008:111)*.

Pembelajaran dengan model atau strategi yang tepat akan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan dapat terwujud jika proses pembelajaran diselenggarakan secara efektif, artinya proses belajar mengajar dapat berlangsung secara lancar, terarah dan sesuai dengan tujuan pem-

belajaran.<sup>15</sup> Itulah sebabnya, suatu pelatihan harus didesain dan terprogram dengan baik agar memperoleh hasil yang memuaskan dan tepat sasaran. Dua metode training yang dapat digunakan sebagai alternatif pelatihan yang sering digunakan banyak pihak adalah metode praktis (*on the job training*) dan metode simulasi (*off the job training*). Kepentingan itulah yang menjadi dasar studi ini mengambil judul Analisis Pengaruh *In The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Peningkatan Kinerja Guru PAUD Di Kabupaten Jember.

### Tinjauan Teoretis

Pendidikan merupakan realitas kehidupan dengan melibatkan berbagai unsur secara sistemik sedemikian kompleks, berkaitan dengan aspek-aspek tujuan, siswa, guru, kurikulum, pendekatan, metode, sistem evaluasi dan asesmen.<sup>16</sup> Dalam konteks pendidikan anak usia dini yang memiliki karakteristik model pembelajaran yang khas, mengandung implikasi akan pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas, yang dikelola dengan program dan sistem manajerial yang tepat.<sup>17</sup> Dengan demikian, keberhasilan pendidikan di sekolah ditentukan oleh keberadaan gurunya, baik dari wawasan keilmuan yang dimiliki guru, relevansi keilmuan yang dimiliki guru dengan mata pelajaran yang diajarkan, pengalaman mengikuti pelatihan (diklat) yang pernah diikuti, iklim kerja di lingkungan sekolah yang bersangkutan.<sup>18</sup>

Untuk meningkatkan proses pembelajaran maupun pengembangan kurikulum, berbagai upaya telah dilakukan pemerintah. Mulai dari me-

---

<sup>15</sup> Vera Firdaus, "Peran Kepemimpinan Dan Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah PAUD Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Guru PAUD", *Jurnal Kreatif dan Inovatif Edukasi*, 1(2): 163-176 (2014), 122.

<sup>16</sup> Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat: Konsep dan Strategi Implementasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 31.

<sup>17</sup> Vera Firdaus, "Peran Kepemimpinan Dan Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah PAUD Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Guru PAUD", *Jurnal Kreatif dan Inovatif Edukasi*, 1(2): 163-176 (2014), 163.

<sup>18</sup> Dedeh Sofia Hasanah, Nanag Fattah, Eka Prihatin, "Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) Kepemimpinan Guru Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta", *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11(2): 90-105 (Oktober, 2010), 91.

nyelenggarakan pelatihan dalam bentuk *in-house training*, *in-service training*, lokakarya, seminar, penataran dan sebagainya. Tetapi sayangnya, upaya ini belum memperoleh hasil optimal. Selain program yang dikembangkan seringkali memisahkan antara aspek materi dengan aspek pedagogi, juga inovasi yang dilakukan seringkali disampaikan dengan cara menjelaskan, bukan mencontohkan.<sup>19</sup> Karena itu, dituntut upaya alternatif sebagai ikhtiar untuk menutupi kelemahan dan kekurangan yang dilakukan pemerintah. Upaya tersebut dilakukan melalui teknik *in the job training* dan *off the job training*.

### *In The Job Training*

*In the Job Training* (pelatihan di tempat kerja) adalah upaya melatih seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya. Dalam pengertian yang lain, membuat seseorang belajar dengan cara menjalankannya secara sungguh-sungguh. Dalam banyak perusahaan, *in the job training* menjadi satu-satunya bentuk pelatihan yang tersedia. Biasanya, meliputi pengangkatan karyawan baru sampai karyawan berpengalaman atau penyelia yang selanjutnya melakukan pelatihan yang sesungguhnya.

Mengutip penjelasan Raymond A. Noe Noe, dengan *in the job training*, "can be useful for training newly hired employees, upgrading experienced employees' skills when new technology is introduced, cross-training employees within a department or work unit, and orienting transferred or promoted employees to their jobs."<sup>20</sup> Dengan kata lain, pelatihan di tempat kerja akan berfaedah untuk melatih karyawan yang baru diangkat, memutakhirkan kemahiran karyawan yang sudah berpengalaman ketika diperkenalkan teknologi maupun metode baru, pelatihan silang karyawan di dalam sebuah departemen atau unit kerja, dan pengorientasian karyawan yang di-transfer atau dipromosikan ke pekerjaan baru karyawan.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Neni Rohaeni dan Yoyoh Jubaedah. "Model Desain Kurikulum Pelatihan Profesi Guru Vokasional Berbasis Technological Curriculum", *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol. 11, No.2 (Oktober 2010), 42.

<sup>20</sup> Raymond A. Noe, *Employee Training And Development*, 4<sup>th</sup> Edition (New York: McGraw-Hill, 2007), 294.

<sup>21</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2006), 317.

*In the job training* merupakan bentuk pelatihan yang mendorong seorang (guru, karyawan, dll.) belajar untuk menjalankan tugas secara sungguh-sungguh. Sebelum para karyawan belajar melakukan tugas-tugas dengan cara mempraktekkannya, menurut Robbins & Coulter, dilakukan pengenalan terlebih dahulu terhadap tugas-tugas yang bersangkutan.<sup>22</sup> Pelatihan dengan model ini memiliki beberapa keuntungan antara lain: tidak mahal, peserta pelatihan dapat belajar sambil tetap produktif dalam pekerjaannya, dan tidak memerlukan fasilitas di luar tempat kerja yang mahal seperti ruang kelas, atau alat belajar terprogram.<sup>23</sup>

Adapun pelatihan model *in the job training*, seperti dijelaskan Kaswan<sup>24</sup> meliputi program orientasi, magang, rotasi pekerjaan, penugasan *understudy*, *counseling* dan *coaching*. *Pertama*, orientasi, yaitu proses memberitahu kepada karyawan baru tentang apa yang diharapkan dari karyawan di pekerjaan dan membantu mengatasi stres di masa transisi. Tahap ini, mengutip Gomez-Mejia dkk (2011), mengenalkan karyawan baru dengan organisasi, tugas-tugas baru, manajer dan kelompok kerja.<sup>25</sup> *Kedua*, rotasi pekerjaan sebagai rangkaian pemberian tugas kepada karyawan di wilayah fungsional yang berbeda di dalam organisasi. Sebuah riset tentang rotasi pekerjaan membuktikan bahwa rotasi pekerjaan berkaitan dengan hasil-hasil seperti penghasilan, promosi, dan kepuasan, selain peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan manfaat karir yang lain. *Ketiga*, penugasan *understudy* untuk mempersiapkan peserta pelatihan dalam melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu jabatan/posisi tertentu. Motivasi dan minat kerja meningkat secara umum bila digunakan teknik ini, karena memungkinkan bagi karyawan melakukan perencanaan secara sistematis dan terkoordinasi serta dapat digunakan untuk jarak waktu yang lama.<sup>26</sup>

*Keempat*, *counseling* yang tujuannya membantu karyawan mengatasi

---

<sup>22</sup> Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter, *Management*, Terj. Bob Sabran dan Wibi Hardani, Jilid I. Edisi Kesepuluh, Cet. Ke-13 (Jakarta: Erlangga, 2010), 277.

<sup>23</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Human Resource Management 7e*, Terj. Benyamin Molan, Jilid 1 (Jakarta: Prenhallindo, 1997), 271.

<sup>24</sup> Kaswan, *Pelatihan Dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (Bandung: Alfabeta, 2013), 199.

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> *Ibid.*, 203.

atau menangani situasi sehingga karyawan menjadi orang-orang yang efektif, selain mengatasi stres dan masalah pribadi karyawan. Dalam hal ini fungsi konseling adalah (a) memberikan nasehat (b) Penguatan terhadap pengalaman dan keyakinannya dalam mengambil tindakan (c) konseling menggagas komunikasi (d) pelepas ketegangan emosi (e) berpikir secara jelas (f) reorientasi.<sup>27</sup> Dengan demikian, konseling menggambarkan suatu proses pemberian bantuan pemecahan masalah, dimana hubungan tersebut dirancang untuk membantu konseli mendapatkan pemahaman dan memperjelas pandangannya tentang diri, kehidupannya, dan untuk mencapai tujuan hidup yang bersifat preventif (pencegahan) dan kuratif (pengentasan masalah).<sup>28</sup> Kelima, *coaching* untuk mengelola kinerja efektif menuntut pimpinan dan supervisor menjadi *coach* daripada pengontrol. Pimpinan dan supervisor yang efektif menyadari pentingnya berperan aktif dan positif dalam meningkatkan kinerja karyawan, untuk memastikan bahwa sasaran tercapai. Dengan *coaching*, tercipta kemitraan antara supervisor dengan karyawan yang didedikasikan guna membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Jenis *coaching* antara lain: pelatihan orientasi, *near the job training* (dengan peralatan yang mirip namun jauh dari pekerjaan itu sendiri), penugasan komite (dewan eksekutif junior), *in the job*, dan manajemen kinerja.<sup>29</sup>

Selama perang dunia II, formula empat tahap sederhana tentang *on-the-job training* yang semula dikembangkan Allen kemudian diperluas menjadi 7 langkah. Ketujuh langkah klasik ini kemudian setelah perang dunia, disebut sebagai pelatihan instruksi kerja atau *job instruction training* (JIT), yang meliputi: 1) Show learners how to perform the task, 2) Review key points, 3) Allow learners to watch the instructor/supervisor perform the task a second time, 4) Allow learners to perform the simple parts of the job, 5) Guide learners to perform the whole job, 6) Let learners perform the whole job, but monitor their performance, dan 7) Release learners from training and allow them to perform on their own.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, 204.

<sup>28</sup> Mochamad Nursalim, *Strategi & Intervensi Konseling* (Jakarta: Akademia Permata, 2013), 1.

<sup>29</sup> Kaswan, *Pelatihan Dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (Bandung: Alfabeta, 2013), 199.

<sup>30</sup> William J. Rothwell & H.C. Kazanas, *Improving On-The-Job Training, How to Estab-*

Program pemerintah dengan nama yang sama *on the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan.<sup>31</sup> Kendati *in the job training* memiliki bentuk yang beraagam, tetapi memiliki kesamaan tujuan yaitu efektifitas. Program yang dimaksud meliputi: 1) Magang (*apprenticeship*) yang memadukan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang diperoleh di dalam ruang kelas untuk subyek tertentu. Mengacu pada pasal 1 ayat 11 Undang-undang Ketenagakerjaan Tahun 2003, pemagangan adalah bagian dari sistem pelatihan kerja yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan di lembaga pelatihan dengan bekerja secara langsung di bawah bimbingan dan pengawasan instruktur atau pekerja yang lebih berpengalaman dalam proses produksi/jasa di perusahaan dalam rangka menguasai keterampilan dan keahlian tertentu. 2) *Internship* mirip dengan magang kecuali bahwa program ini lebih bersifat sementara, dengan memberikan pengalaman kepada individu pada pekerjaan tertentu, atau pengenalan terhadap pekerjaan, organisasi atau industri. 3) Rotasi pekerjaan untuk memperluas latar belakang keahlian trainee. Manfaat rotasi pekerjaan antara lain memberikan latar belakang umum tentang sudut pandang organisasi, enggalakkan kerja sama antar departemen, memaparkan sudut pandang yang segar kepada berbagai unit secara berkala, dan meningkatkan fleksibilitas organisasioal melalui pembentukan sumber daya manusia yang luwes.<sup>32</sup>

*On the job training* merupakan metode pelatihan yang paling banyak dipraktikkan, dengan beberapa metode yang sering digunakan diantaranya: 1) Rotasi Jabatan, dalam pelatihan manajemen, diperlukan guna membangun identifikasi yang kuat tentang kultur dalam organisasi, agar nilai yang dianut konsisten dengan tujuan organisasi.<sup>33</sup> 2) Penugasan Sementara untuk penempatan karyawan pada posisi tertentu untuk memberikan pe-

---

*lish and Operate a Comprehensive OJT Program*, 2<sup>nd</sup> Edition (San Francisco: Pfeiffer, 2004), 9.

<sup>31</sup> Bambang Swasto, *Manajemen SumberDaya Manusia* (Malang: UB Press, 2011), 67.

<sup>32</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2006), 317.

<sup>33</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Human Resource Management 7e*, Terj. Benyamin Molan, Jilid 1 (Jakarta: Prenhallindo, 1997), 300.

ngalaman kepada karyawan yang mendapat tugas sementara untuk menangani masalah-masalah khusus secara aktual. 3) Promosi jabatan dengan maksud pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tingkatnya lebih tinggi dalam hal pembayaran, tanggung jawab dan jenjang organisasi.<sup>34</sup>

Jadi, *on the job training* ini merupakan proses terorganisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kebiasaan kerja dan sikap para guru. Dengan kata lain, *on the job training* adalah pelatihan dengan cara para guru atau calon guru ditempatkan dalam kondisi mengajar yang sebenarnya, dibawah bimbingan dan pengawasan dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.

### *Off The Job Training*

Selain upaya meningkatkan kinerja guru melalui *in the job training*, juga diselenggarakan pelatihan *off the job training*. Perbedaan mendasar antara *in the job training* dan *off the job training* terletak pada tempat penyelenggaraan dan materi yang diberikan. Pelatihan *in the job training* dilakukan di tempat kerja yang sesungguhnya, dengan memberikan materi berupa tugas-tugas kepada karyawan untuk dikerjakan. Sedangkan metode pelatihan *off the job training* dilaksanakan di luar tempat kerja, dengan memberikan materi-materi tertentu untuk diberikan kepada peserta pelatihan.<sup>35</sup>

Program pelatihan ini memberikan kepada individu-individu keahlian dan pengetahuan yang karyawan butuhkan untuk melakukan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler,<sup>36</sup> yang bertujuan mempelajari suatu pekerjaan di luar jam kerjanya.<sup>37</sup> Dengan pelatihan *off the job*

---

<sup>34</sup> Erlinda Ragawanti, Bambang S. Swasto, Arik Prasetya, "Pengaruh In The Job Training Dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Karyawan Tetap PR. Sejahtera Abadi", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Vol. 8 No. 2 (Maret, 2014), 5.

<sup>35</sup> Erlinda Ragawanti, Bambang S. Swasto, Arik Prasetya, "Pengaruh In The Job Training Dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Karyawan Tetap PR. Sejahtera Abadi", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Vol. 8 No. 2 (Maret, 2014), 2.

<sup>36</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2006), 320.

<sup>37</sup> Very Mahmudhitya Rudhaliawan, Hamidah Nayati Utami, Moehammad Soe'oad

*training*, trainee memperoleh pelatihan berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap di tempat kerja. Berbeda dengan *in the job training* trainer seringkali tidak berada dalam kendali organisasi.<sup>38</sup> Karena itu, teknik pelatihan diselenggarakan di lokasi yang terpisah dengan tempat kerja.

Dalam konteks pelatihan bagi guru PAUD, *off the job training* atau pelatihan di luar kerja merupakan pelatihan yang berlangsung pada waktu guru PAUD yang dilatih tidak melaksanakan pekerjaan rutin mengajar. Dengan demikian, guru (PAUD) merupakan sumber daya yang penting bagi institusi pendidikan, karena memiliki kemampuan tenaga, bakat, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya guru juga mempunyai berbagai macam motif untuk mengajar di institusi pendidikan yang dipandang sebagai motivasi bagi seseorang guru untuk mengajar atau melakukan tugas-tugas mendidik.

### Kinerja Guru dan Kualitas Pendidikan

Kualitas pendidikan di Indonesia sangat ditentukan oleh kualitas guru sebagai komponen pendidikan. Salah satu indikator kualitas guru tersebut dapat dilihat dari kinerja guru secara individual, baik langsung maupun tidak langsung, akan berkontribusi bagi kinerja lembaga atau institusi. Dalam konteks perusahaan, seperti digambarkan Martin<sup>39</sup> misalnya, (2006:158) selalu memiliki harapan atau target kerja untuk karyawannya, baik dalam hal kualitas kerja, pencapaian, perkiraan waktu yang diperlukan maupun perkiraan biaya. Untuk meningkatkan *job performance* atau kualitas kerja tersebut manajer proyek akan menggunakan pelatihan yang difokuskan untuk memastikan bahwa setiap individu memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memungkinkannya tampil secara efektif dalam pekerjaannya.

---

Hakam, "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Vol. 4, No. 2 (September, 2013), 1.

<sup>38</sup> William J. Rothwell & H. C. Kazanas, *Improving On-The-Job Training, How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program* (San Francisco: Pfeiffer, 2004), 153.

<sup>39</sup> Vivien Martin, *Managing Projects in Human Resources, Training and Development* (United States: Kogan Page, 2006), 158.

Bahkan pada level tertentu, kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil studi yang dilakukan Rudhaliawan dkk. menunjukkan, dengan adanya pelatihan, karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan. Oleh karena itulah perusahaan yang ingin berkembang, maka pelatihan bagi karyawannya harus mendapatkan perhatian yang be-sar.<sup>40</sup>

Baik studi yang dilakukan Martin maupun Rudhaliawan dkk. ingin mempertegas bahwa, perilaku kerja guru dan kultur budaya kerja yang terbentuk dalam institusi akan memberikan motivasi bagi kinerja guru dan staf lainnya dalam organisasi, sebab bagaimanapun guru merupakan cermin atau gambaran kualitas layanan dan kinerja sekolah. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, dapat dilihat dari kompetensi pengetahuan/kemampuan guru, kompetensi keterampilan atau keahlian, serta kompetensi motivasi.<sup>41</sup>

Kinerja yang tinggi pada individu dalam suatu organisasi tampak dari kesesuaian apa yang dilakukan dengan apa direncanakan organisasi. Kinerja, pada hakekatnya, adalah *performance* yang ditunjukkan melalui kemampuan pendidik dalam berbagai keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu pembelajaran, bergaul atau berkomunikasi dengan peserta didik, keterampilan menyusun perencanaan mengajar, administrasi, kelas, dll.<sup>42</sup> Dengan kata lain, terdapat 3 kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja atau kinerja guru. *Pertama*, variabel individu yang mencakup kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, tingkat

---

<sup>40</sup> Very Mahmudhitya Rudhaliawan, Hamidah Nayati Utami, Moehammad Soe'oad Hakam, "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Vol. 4, No. 2 (September, 2013), 8.

<sup>41</sup> Agustina Hanafi dan Yuliani, Indrawati. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Matematika Dalam Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) Pada Sekolah Menengah Atas Kota Palembang", *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya (JMBS)*, Vol. 4, No. 7 (Juni 2006), 49.

<sup>42</sup> Armanu Thoyib, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep". *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra, Vol 7, No 1: 60-73 (Maret, 2005), 63.

sosial, pengalaman, umur, etnis, jenis kelamin. *Kedua*, variabel organisasi yang meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan. *Ketiga*, variabel psikologis yang mencakup persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.<sup>43</sup>

Ketiga faktor tersebut menjadi indikator utama pada variabel kinerja guru (variabel X). Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran.

### Metode Studi

Studi ini dirancang dengan desain *pre-eksperiment* dengan metode *one group pretest-posttest design*. Pelaksanaan *pre test* dilakukan pada tanggal 10 Juli 2017, sedangkan *post test* 1 Agustus 2017. Penentuan responden, menggunakan metode *purposive sampling* dengan mendasarkan pada ciri-ciri tertentu yang dianggap memiliki keterkaitan dengan karakteristik populasi.<sup>44</sup> Ciri-ciri yang dimaksud adalah pendidikan terakhir minimal SMA/SMK, bekerja dan berdomisili di Kecamatan Summersari, anggota KKG Gugus 09 Summersari Jember, dan berusia 23-65 tahun.

Karena studi ini menggunakan desain *pre-eksperiment*, maka langkah selanjutnya adalah analisis data variabel kinerja guru. Variabel kinerja guru ini meliputi variabel kinerja guru sebelum *treatment* (*pre test*) untuk mengukur kemampuan guru PAUD berkaitan dengan pengetahuan dan kemampuan menilai dan mengevaluasi perkembangan siswa PAUD sebelum diberikan *training*, serta variabel kinerja guru setelah *treatment* (*post test*) untuk mengukur kemampuan guru PAUD berkaitan dengan pengetahuan dan kemampuan menilai dan mengevaluasi perkembangan siswa PAUD se-

---

<sup>43</sup> Agustina Hanafi dan Yuliani, Indrawati. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Matematika Dalam Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) Pada Sekolah Menengah Atas Kota Palembang", *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya (JMBS)*, Vol. 4. No. 7 (Juni 2006), 44.

<sup>44</sup> Populasi penelitian ini meliputi guru-guru PAUD di Kecamatan Summersari Jember, baik yang berstatus sebagai karyawan tetap, maupun karyawan kontrak. Obyek yang dipilih adalah guru-guru PAUD yang tergabung dalam KKG PAUD di Kecamatan Summersari Jember.

telah diberikan *in the job training* dan *off the job training*.

Dalam studi ini, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *independent* kinerja guru. *Pertama*, kompetensi pengetahuan yaitu; kemampuan guru PAUD berkaitan dengan pengetahuan menilai dan mengevaluasi perkembangan siswa PAUD yang diperoleh dari hasil dari pelatihan pekerjaan guru. *Kedua*, kompetensi keterampilan atau keahlian yaitu; kecakapan guru PAUD dalam mengajar, melayani dan membimbing siswa PAUD. *Ketiga*, kompetensi motivasi yaitu; kemampuan guru PAUD menjalin komunikasi dengan wali siswa, berkomunikasi dengan siswa PAUD, serta melakukan interaksi.

Sebelum melakukan pos test, terlebih dahulu dilakukan *treatment* (perlakuan) *In The Job Training* dan *Off The Job Training*. *In The Job Training* (variabel  $X_1$ ) merupakan pelatihan yang diberikan kepada guru PAUD untuk mempelajari tugas-tugas yang harus dilakukan mereka. Indikator yang digunakan pada variabel *in the job training* meliputi: 1) Penugasan, yaitu memberikan peserta pelatihan/guru PAUD tugas-tugas berkaitan dengan penggunaan media belajar untuk anak usia dini, 2) Konseling, yaitu memberikan nasehat, penguatan pengalaman dan alternatif solusi terhadap permasalahan tumbuh kembang anak. Sedangkan perlakuan *Off The Job Training* ( $X_1$ ) merupakan pelatihan yang diberikan kepada guru PAUD untuk memberikan kepada guru PAUD tentang materi-materi keterampilan dan sikap di tempat kerja. Pada tahapan ini, kegiatan yang dilakukan meliputi: 1) Ceramah/Kuliah, yaitu teknik pelatihan dengan menyajikan informasi secara lisan dan visual dengan menggunakan LCD dan Handout materi tentang strategi belajar bagi anak usia dini dan mengenali fase tumbuh kembang anak, dan 2) Simulasi, yaitu teknik yang memungkinkan peserta training melakukan interaksi dengan peserta lain dan memahami tentang kinerja guru profesional.

Setelah data terkumpul, proses analisis data yang dilakukan lebih lanjut. Analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan program *SPSS v 23.00 for Windows*. Sedangkan, teknik analisis data meliputi empat aspek. *Pertama*, melakukan uji validitas guna memastikan akurasi instrumen (alat ukur) yang digunakan. Validitas item pertanyaan menggunakan korelasi *Product Moments* untuk menjelaskan korelasi antara skor item pertanyaan

dengan total skor item pertanyaan. Kriteria setiap item pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai  $r$  (koefisien korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor)  $> 0,30$ . *Kedua*, melakukan uji reliabilitas guna memastikan tingkat kepercayaan suatu instrumen. Suatu instrumen mempunyai taraf kepercayaan, jika instrumen tes memberikan hasil yang tepat. *Ketiga*, melakukan uji normalitas untuk memastikan penyebaran data disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. *Keempat*, pembuktian hipotesis untuk membuktikan suatu kebenaran atau ketidakbenaran. Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak jika  $t$  hasil analisis  $> t$  tabel (titik kritis) pada taraf signifikansi tertentu. Dengan demikian, kesimpulan dapat dirumuskan setelah keputusan penolakan atau penerimaan hipotesis nol dilakukan dengan taraf signifikansi 5 %. Dalam merumuskan kesimpulan dapat dilakukan dengan menekankan pada pengaruh ada tidaknya pengaruh perlakuan (*treatment*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum menguraikan berbagai variabel yang akan diuji secara statistik, terlebih dahulu dijelaskan tentang karakteristik responden. Hal ini penting dilakukan, agar uraian dalam bagian-bagian berikutnya tidak kehilangan konteks dengan karakteristik responden yang dijadikan sebagai objek kajian. Tidak hanya itu, data deskriptif tentang responden disajikan untuk memahami karakteristik pendidikan terakhir, pekerjaan, dan usia responden. Gambaran karakteristik responden ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan Responden	Frekwensi	Prosentase
1.	SI/Diploma	21	42 %
2.	SMA/SMK	29	58 %
	Total	50	100 %

Sumber: data primer diolah tahun 2017

Tabel 2: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia Responden	Frekwensi	Prosentase
1.	40 tahun keatas	10	20 %
2.	30 – 39 tahun	10	20 %

3	20 – 29 tahun	30	60 %
Total		50	100 %

Sumber: data primer diolah tahun 2017

Tabel 3: Karakteristik Responden Berdasarkan Sistem Kerja

No	Sistem Kerja	Frekwensi	Prosentase
1.	Guru Tetap	20	40 %
2.	Guru Kontrak	30	60 %
Total		50	100 %

Sumber: data primer diolah tahun 2017

Deskripsi data ketiga tabel diatas memberikan gambaran sebagai berikut. *Pertama*, pendidikan terakhir mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari data yang disajikan pada tabel 1 di atas membuktikan bahwa 42% responden berpendidikan SMA/SMK, sebagian besar responden berpendidikan S1/diploma (58%). Data karakteristik responden dibutuhkan agar mendapatkan gambaran tentang kematangan individu dalam memilih orientasi pekerjaan.<sup>45</sup> *Kedua*, tabel 2 menunjukkan menunjukkan bahwa, karakteristik berdasarkan usia sebagian besar (60%) responden berusia 20 sampai 29 tahun. Seperti dinyatakan Super (1955) sebagaimana dikutip Firdaus bahwa, pada masa remaja (*adolescence*) individu mulai memilih orientasi pekerjaan, mencari informasi dan merencanakan. Sedangkan kemandapan bekerja mulai nampak pada masa remaja akhir (20-22 tahun) dan dewasa madya (22-65 tahun), dimana individu lebih bijaksana memandang pekerjaannya.<sup>46</sup>

*Ketiga*, pada tabel 3 tergambar bahwa karakteristik responden berdasarkan status pekerjaan, sebagian besar adalah guru dengan status pekerjaan sebagai karyawan kontrak (60%). Hal ini berarti sebagian besar sistem kerja kontrak memang dianggap merugikan pekerja, namun pada kenyataannya, pekerja dengan sistem kontrak lebih fokus dalam kinerja. Retnosari dkk da-

<sup>45</sup> Vera Firdaus, "Pengaruh Kepemimpinan, "Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pada UD Karya Jati Jombang", *Tesis Magister Manajemen* (Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember, 2011), 151.

<sup>46</sup> *Ibid.*, 152.

lam studinya menemukan bahwa sistem kerja kontrak mempunyai pengaruh positif signifikan paling besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi dan *career path*.<sup>47</sup>

Untuk mengukur kinerja guru PAUD, pertama-tama dilakukan proses *pre test* kepada para responden melalui angket yang sudah disiapkan. Pengujian statistik dilakukan dengan menguji kinerja guru PAUD sebelum diberikan *treatment in the job training* dan *off the job training*. Setelah *pre test* usai dilakukan, maka proses selanjutnya adalah melakukan *treatment* kepada para responden melalui pelatihan *in the job training* dan *off the job training* yang diadakan tanggal 1 Agustus 2017. Setelah *treatment* dilakukan, responden selanjutnya diberikan angket *post test* untuk mengukur kinerja guru sesudah pelaksanaan *treatment (training)*.

Pada tahap pengujian, dilakukan pengujian statistik dengan menggunakan pengujian parsial untuk variabel penelitian dengan *Paired Samples T Test*. Analisis data dalam penelitian menggunakan program *SPSS v 23 for Windows*. Tingkat signifikansi atau nilai alfa pada studi ini ditetapkan sebesar 0,05 atau 5%. Pengujian hipotesis menggunakan uji *Paired Samples T Test* atau Uji beda untuk melakukan evaluasi *treatment* yang diberikan pada satu sampel yang sama pada dua periode pengamatan yang berbeda yaitu sebelum dan sesudah adanya *treatment*.

Guna memastikan akurasi alat ukur yang digunakan, maka dilakukan uji validitas setiap item pertanyaan dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moments*. Teknik ini merupakan korelasi antara skor item pertanyaan dengan total skor item pertanyaan yang digunakan untuk menguji validitas instrumen. Kriteria setiap item pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai  $r$  (koefisien korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor)  $> 0,30$ .<sup>48</sup>

Reliabilitas erat hubungannya dengan kepercayaan. Suatu tes dikata-

---

<sup>47</sup> Retnosari, I. Budi, L. Haryono, A.T. "Pengaruh Sistem Kerja Kontrak, Kompensasi Dan *Career Path* Terhadap *Corporate Performance* Dengan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening", *Journal Of Management*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang, Vol. 2, No. 2 (Maret, 2016), 8.

<sup>48</sup> Singgih Santoso dan Tjiptono, *Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi dengan SPSS* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2001), 285. Lihat juga Singgih Santoso, *Latihan SPSS Statistik Parmetik* (Jakarta: Gramedia, 2000).

kan mempunyai taraf kepercayaan jika tes memberikan hasil yang tepat. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan alat uji reliabilitas data menggunakan rumus alpha cronbach ( $\alpha$ ) didasarkan pada konsistensi internal suatu instrumen penelitian. Case Processing Summary seperti tergambar berikut ini.

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

Listwise deletion based on all variables in the procedur

Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2017

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,871	18

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2017

Dari tabel tersebut nampak koefisien *Cronbachis Alpha* sebesar 0,871 yang berarti Reliabel. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika koefien *Cronbachis Alpha* diatas 0,6, sehingga dapat dikatakan instrumen ini memiliki nilai reliabilitas Tinggi.

Seperti diuraikan pada bagian sebelumnya, studi ini menggunakan desain *Quasi-eksperiment* dengan metode *one group pretest-posttest design*. Menurut Uma Sekaran,<sup>49</sup> salah satu jenis *Quasi eksperiment* adalah *One group Pretest and Posttest Design*. *Quasi eksperiment* tidak mengukur hubungan sebab-akibat yang sebenarnya, karena karena tidak adanya kelompok pembandingan.

Tahap akhir studi ini adalah uji hipotesis yang dilakukan secara statistik, yang diolah dengan aplikasi *SPSS v.16 fo Windows*.

Paired Samples Statistics

<sup>49</sup> Uma Sekaran, *Reseach Methods For Business: A Skill Building Approach*, 4<sup>th</sup> Edition (New York: John Wiley & Sons Inc., 2003), 159.

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Pre	69.5600	50	7.47557	1.05720
Post	77.4200	50	6.67034	.94333

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2017

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Pre & Post	50	.398	.004

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2017

Hasil Uji *Paired Sample T-Test* Kinerja Guru PAUD

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 Pre - Post	-7.86000	7.79327	1.10214	-10.07482	-5.64518	-7.132	49	.000

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2017

Dalam uji *Paired Sample T-Test* ini  $H_0$  ditolak jika nilai Sig. (2-tailed) < 0,05 dan sebaliknya  $H_0$  diterima jika nilai Sig. (2-tailed) > 0,05. Pada tabel diatas menunjukkan bahwa Sig. (2-tailed) adalah .000, yang berarti nilai Sig. (2-tailed) <  $\alpha$  (0,05). Maka hal ini membuktikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat diartikan bahwa ada perbedaan kinerja guru PAUD di Kecamatan Summersari Jember sebelum dan sesudah diberikan *in the job training* dan *off the job training*. Peningkatan kinerja guru PAUD juga nampak pada *mean* kinerja sebelum perlakuan adalah 69.5600 dan setelah perlakuan menjadi 77.4200, yang berarti peningkatan mean sebesar 7.8600.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis seperti diuraikan pada bagian sebelumnya membuktikan bahwa terdapat perbedaan kinerja guru PAUD di Kecamatan Summersari Jember sebelum dan sesudah diberikan *in the job training* dan *off the job training*. Hal ini berarti, hipotesis kerja ( $H_a$ ) yaitu ada perbedaan kinerja guru PAUD di Kecamatan Summersari Jember sebelum dan sesudah diberikan *in the job training* dan *off the job training* diterima, dan  $H_0$  ditolak. Karena itu, kinerja Guru PAUD baik dalam hal kompetensi pengetahuan/kemampuan, kompetensi keterampilan atau keahlian, maupun kompetensi motivasi mengalami peningkatan setelah mendapatkan *treatment/perlakuan in the job training* (penugasan dan konseling) dan *off the job training* (Ceramah dan Simulasi).

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Nurtanio, *Strategi Mengembangkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2011).
- Ali, Akbar, "Significance Of Human Resource Management In Organizations: Linking Global Practices With Local Perspective", *Researchers World Journal of Arts, Science & Commerce*, 4(1), 78-87 (2013).
- Budi, Retnosari, I., L. Haryono, A.T. "Pengaruh Sistem Kerja Kontrak, Kompensasi Dan *Career Path* Terhadap *Corporate Performance* Dengan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening", *Journal Of Management*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang, Vol. 2, No. 2 (Maret, 2016).
- Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Human Resource Management 7e*, Terj. Benyamin Molan, Jilid 1 (Jakarta: Prenhallindo, 1997).
- Firdaus, Vera, "Pengaruh Kepemimpinan, "Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pada UD Karya Jati Jombang", *Tesis Magister Manajemen* (Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember, 2011).
- Firdaus, Vera, "Peran Kepemimpinan Dan Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah PAUD Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Guru PAUD", *Jurnal Kreatif dan Inovatif Edukasi*, 1(2): 163-176 (2014).
- Fuad, Nurhattati, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat: Konsep dan Strategi Implementasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014).
- Gomez-Mejia, Luis R. and David B. Balkin, *Managing Human Resources*, 7<sup>th</sup> Edition (United States: Pearson Education, 2011).
- Hanafi, Agustina dan Yuliani, Indrawati. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Matematika Dalam Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) Pada Sekolah Menengah Atas Kota Palembang", *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya (JMBS)*, Vol. 4. No. 7 (Juni 2006).
- Hasanah, Dedeh Sofia, Nanag Fattah, Eka Prihatin, "Pengaruh Pendidikan Latihan IDiklat) Kepemimpinan Guru Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta", *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11(2): 90-105 (Oktober, 2010).

- Heryati, Yeti & Mumuh Muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2014).  
<https://geotimes.co.id> > Arsip Tahun 2015.
- Karweti, Engkay, "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB Di Kabupaten Subang", *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol. 11, No. 2 (Oktober, 2010).
- Kaswan, *Pelatihan Dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (Bandung: Alfabeta, 2013).
- Martin, Vivien, *Managing Projects in Human Resources, Training and Development* (United States: Kogan Page, 2006).
- Noe, Raymond A., *Employee Training And Development*, 4<sup>th</sup> Edition (New York: McGraw-Hill, 2007).
- Nursalim, Mochamad, *Strategi & Intervensi Konseling* (Jakarta: Akademia Permata, 2013).
- Pratiwi, Suryani Dewi, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Kepemimpinan Kepala Sekolah Menurut Persepsi Guru, Dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri Di Kabupaten Wonogiri", *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*, Pendidikan Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta, Vol. 1, No. 1 (2013).
- Rachmawati, Ike Kusdyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi Offset, 2008).
- Ragawanti, Erlinda, Bambang S. Swasto, Arik Prasetya, "Pengaruh In The Job Training Dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Karyawan Tetap PR. Sejahtera Abadi", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Vol. 8 No. 2 (Maret, 2014).
- Retnosari, Intan, Leonardo Budi Hasiholan, Andi Tri Haryono. "Pengaruh Sistem Kerja Kontrak, Kompensasi Dan Career Path Terhadap Corporate Performance Dengan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening", *Journal Of Management*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang, Volume 2 No. 2 (Maret 2016).
- Robbins, Stephen P. & Mary A. Coulter, *Management*, Terj. Bob Sabran dan Wibi Hardani, Jilid I. Edisi Kesepuluh, Cet. Ke-13 (Jakarta: Erlangga, 2010).
- Rohaeni, Neni dan Yoyoh Jubaedah. "Model Desain Kurikulum Pelatihan Profesi Guru Vokasional Berbasis Technological Curriculum", *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol. 11, No.2 (Oktober 2010).

- Rothwell, William J. & H.C. Kazanas, *Improving On-The-Job Training, How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program*, 2<sup>nd</sup> Edition (San Francisco: Pfeiffer, 2004).
- Rudhaliawan, Very Mahmudhitya, Hamidah Nayati Utami, Moehammad Soe'oad Hakam, "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Vol. 4, No. 2 (September, 2013).
- Saleh, Akh. Muwafik, *Manajemen Training: Teknik Praktis Pengelolaan Training dan Pelatihan Sumber Daya*, Cet. Pertama (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2016).
- Santoso, Singgih dan Tjiptono, *Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi dengan SPSS* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2001).
- Santoso, Singgih, *Latihan SPSS Statistik Parnetik* (Jakarta: Gramedia, 2000).
- Sekaran, Uma, *Reseach Methods For Business: A Skill Building Approach*, 4<sup>th</sup> Edition (New York: John Wiley & Sons Inc., 2003).
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2006).
- Swasto, Bambang, *Manajemen SumberDaya Manusia* (Malang: UB Press, 2011).
- Thoyib, Armanu, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep". *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra, Vol 7, No 1: 60-73 (Maret, 2005).
- Yuniarti, Eka Pratiwi, Bambang S. Sunuharyo, Hamidah N. Utami, "Pengaruh On The Job Training Dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Pegawai Divisi Operasional dan Teknik dan Personalia dan Umum Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Vol. 6, No. 1 (November, 2013).
- Zainal, Veithzal Rivai, Haryadi Kamal, Natsir Muhammad, *The Economics Of Education: Mengelola Pendidikan Secara Profesional Untuk Meraih Mutu Dengan Pendekatan Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014).