

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH PELATIHAN DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI SIPIL  
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BUNGO**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**A S R I**

**NIM. 018578971**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2014**

## ABSTRAK

### **PENGARUH PELATIHAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BUNGO**

**ASRI/018578971**  
**asribungo@gmail.com**

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yaitu untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo baik secara parsial maupun secara simultan. Berdasarkan hasil uji-t (secara parsial), dapat disimpulkan bahwa pelatihan (0.518) dan komitmen organisasi (0.460) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana pelatihan memiliki pengaruh yang lebih dominan bila dibandingkan dengan variabel komitmen organisasi. Berdasarkan uji F secara simultan adalah 0.769. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila pelaksanaan pelatihan dapat berjalan dengan baik dalam rangka peningkatan kemampuan atau ketrampilan pegawai, serta didukung dengan pegawai yang memiliki komitmen organisasi dalam rangka menciptakan dedikasi total tenaga mereka terhadap kepentingan-kepentingan, tujuan dan nilai-nilai, maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai secara lebih optimal.

*Kata kunci: Pelatihan, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai.*



## ABSTRACT

### THE EFFECT OF TRAINING AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO THE PERFORMANCE EMPLOYEE AT SECRETARIAT DISTRICT BUNGO

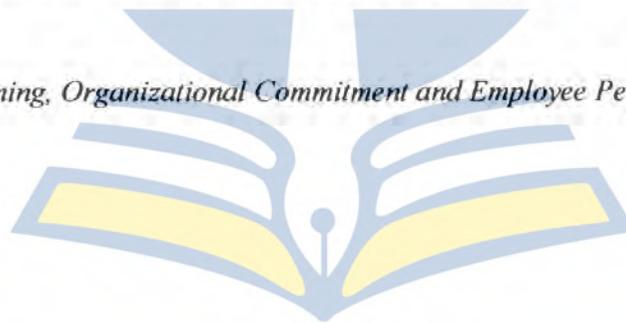
ASRI/018578971

asribungo@gmail.com

Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

This study has several objectives, namely to analyze the effect of training and organizational commitment to employee performance at the District Secretariat Bungo either partially or simultaneously. Based on the results of t-test (partially), it can be concluded that the training (0.518) and organizational commitment (0.460) has a positive and significant effect on the performance of employees, where training has a more dominant influence when compared with variable organizational commitment. Based on F test simultaneously is 0.769. This explains that if the implementation of the training can run well in order to increase the ability or skills of employees, and supported by an employee who has committed the organization in order to create a total power of their dedication to the interests, goals and values, it will be able to improve performance employees optimally.

*Keywords: Training, Organizational Commitment and Employee Performance.*



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.” Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jambi, 2014

Saya Menyatakan

METERAI  
TEMPEL

PAJAK NEGARASISWA BUNGO  
TOL

142D0ACF570138091

ENAM RIBU RUPIAH

6000

DJP

ASRI

NIM. 018578971

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : ASRI  
NIM : 018578971  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul TAPM : Pengaruh Pelatihan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana. Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu/14 Desember 2014  
Waktu : 08.00 – 10.00 wib

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Komisi Penguji  
Suciati, M.Sc., Ph.D.

Penguji Ahli  
Prof. Dr. Ujang Sumarwan, M.Sc

Pembimbing I  
Prof. DR. H. Hapzi Ali, MM

Pembimbing II  
Adhi Susilo, S.Pl., M. Biotech., St., Ph.D



(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

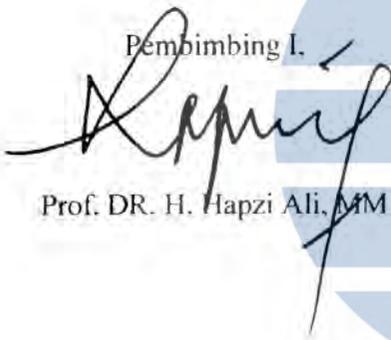
Judul TAPM : Pengaruh Pelatihan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

Penyusun TAPM : ASRI  
NIM : 018578971  
Program Studi : Magister Manajemen  
Hari/Tanggal : Minggu/14 Desember 2014

Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Prof. DR. H. Hapzi Ali, MM



Adhi Susilo, S.Pl., M. Biotech., St., Ph.D

Mengetahui

Ketua Bidang Ilmu  
Program Pascasarjana

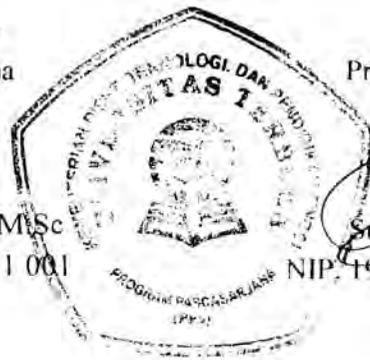


Mohamad Nasoha, SE, M.Sc  
NIP. 19781111 200501 1 001

Direktur  
Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D.  
NIP. 19520213 198503 2 001



## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat terselesaikan . Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ-UT Jambi, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan.

Penulisan Tesis ini merupakan kesempatan yang berharga sekali untuk mencoba menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama duduk dibangku kuliah dalam situasi dunia nyata. Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada Bapak Prof. Dr. Ir. H. Hapli Ali, MM, selaku dosen pembimbing I Tesis dan Bapak Adhi Susilo, S.Pt., M. Biotech., St., Ph.D selaku dosen pembimbing II Tesis yang penuh kesabaran telah memberikan dorongan dan bimbingan selama penyelesaian tesis ini. Pada kesempatan ini pula penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Ibu Maya Maria, SE, MM, selaku Ketua Bidang Ilmu Program Magister Manajemen.
3. Ibu Dra. Hartinawati, M.Pd, selaku Ketua UPBJJ UT Jambi.
4. Seluruh Dosen dan staf administrasi pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Jambi yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
5. Ketua, Seluruh Staf Administrasi dan Karyawan Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Jambi.

6. Seluruh pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo sebagai responden yang telah banyak memberikan sesuatu yang tak ternilai harganya.
7. Semua pihak yang tidak peneliti sebutkan namanya satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

Selain kepada pribadi-pribadi di atas, penulis ingin pula menorehkan catatan dan terima kasih khusus kepada: Ayah dan Ibu, Istri tercinta, dan anak-anakku tersayang yang telah memberikan semangat, dorongan moral dan material kepada penulis dalam membantu menyelesaikan studi ini, serta Saudara dan teman-teman sekalian. Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikannya. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Akhirnya semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membacanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



2014

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418  
Telp. 021 7415050, Fax. 021 7415588

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : ASRI  
NIM : 018578971  
Program Studi : Magister Manajemen  
Tempat/Tanggal Lahir : Lubuk Niur, 1964  
Registrasi Pertama : UPBJJ Jambi

Riwayat Pendidikan : SDN 01/VII Kec. Tanah Tumbuh Kab. Bungo  
Provinsi Jambi  
SMPN 5 Jambi  
SMAN 1 Jambi  
S.1 IAIN Sultan Thaha Jambi

Riwayat Pekerjaan : Pelaksana pada Inspektorat Jambi Jambi (1986-2001)  
Auditor pada Bawasda Bungo (2001-2004)  
Kasubbag Umum pada Bawasda Bungo (2004-2010)  
Kabid Pembinaan dan Diklat BKD Kabupaten Bungo  
(2010 - 2014).  
Kepala Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten  
Bungo (2014 - Sekarang)

Alamat Tetap : Jl. Rangkayo Hitam, Nomor 23 Muara Bungo.

No. Telp : 081366194264

Jambi .....2014



**ASRI**

NIM. 018578971

## DAFTAR ISI

Abstrak .....	i
Pernyataan .....	iii
Lembar Layak Uji .....	iv
Pengesahan .....	v
Persetujuan TAPM .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Riwayat Hidup .....	ix
Daftar Isi .....	x
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xvi

### **BAB I      PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	11
C. Perumusan Masalah .....	12
D. Tujuan Penelitian .....	13
E. Kegunaan Penelitian .....	13

### **BAB II     TINJAUAN PUSTAKA**

A. Landasan Teori .....	15
1. Pelatihan .....	15
a. Pengertian Mutasi .....	15
b. Analisis Kebutuhan Pelatihan .....	18
c. Tahap-tahap Pelatihan .....	21
d. Metode Pelatihan .....	23
e. Tujuan dan Sasaran Diklat .....	24
f. Dimensi Pelatihan .....	25
2. Komitmen Organisasi .....	26
a. Pengertian Komitmen Organisasi .....	26
b. Model Pengukuran Komitmen Organisasi .....	29
c. Jenis-jenis Komitmen Organisasi .....	29
d. Menumbuhkan Komitmen Organisasi .....	31
e. Membangun Komitmen Organisasi .....	32
f. Indikator Komitmen Organisasi .....	33
3. Kinerja .....	34
a. Definisi dan Konsep Kinerja .....	34

b. Tujuan dan Sasaran Kinerja .....	35
c. Dimensi Kinerja .....	36
B. Penelitian Tedahulu .....	37
C. Kerangka Berpikir .....	40
D. Hipotesis .....	45

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Desain Penelitian .....	46
B. Populasi dan Sampel .....	47
1. Populasi .....	48
2. Sampel .....	48
C. Instrumen Penelitian .....	48
1. Data Primer .....	49
2. Data Sekunder .....	49
D. Teknik Pengumpulan Data .....	50
1. Kuesioner .....	50
2. Wawancara .....	51
3. Dokumentasi .....	51
E. Definisi Operasional .....	51
1. Variabel Bebas ( <i>Independent</i> ) .....	53
2. Variabel Terikat ( <i>Dependent</i> ) .....	54
F. Uji Kualitas Data .....	55
1. Uji Validitas ( <i>Validity</i> ) .....	56
2. Uji Reliabilitas ( <i>Reliability</i> ) .....	59
G. Uji Asumsi Klasik .....	60
1. Uji Normalitas .....	61
2. Uji Multikolinearitas .....	63
H. Metode Analisis .....	64
1. Analisis Kualitatif (Deskriptif) .....	65
2. Analisis Verivikatif (Kuantitatif) .....	68
a. Persamaan Regresi .....	69
b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	70
c. Uji t (Parsial) .....	70
d. Uji F (Sumultan) .....	71

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

A. Profil Responden .....	73
1. Jenis Kelamin Responden .....	73
2. Usia Responden .....	74

3. Pendidikan Responden .....	75
4. Lama Kerja .....	76
B. Hasil Penelitian.....	77
1. Deskriptif Jawaban Responden Atas Variabel Penelitian... 77	
a. Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan.....	78
b. Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi ..	86
c. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja.....	94
2. Analisis Verivikatif (Kuantitatif).....	102
a. Analisis Regresi Linear Berganda.....	103
b. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	105
c. Hasil Uji-t (Parsial).....	105
d. Hasil Uji F (Simultan).....	108
C. Pembahasan Penelitian .....	110
1. Pembahasan Pertama Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja pegawai .....	110
2. Pembahasan Kedua Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja pegawai .....	113
3. Pembahasan Ketiga Pengaruh Pelatihan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja pegawai .....	117
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	118
B. Saran .....	119
1. Secara Praktis.....	119
2. Secara Akademis.....	120
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	121

## DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Halaman
2.1. Kerangka Berpikir.....	44
3.1. Uji Normalitas P-P Plot.....	62



## DAFTAR TABEL

No. Tabel	Halaman
1.1. Realisasi Program Kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo Periode 2009-2013 .....	3
1.2. Perkembangan Absensi Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo Periode 2009-2013 .....	10
2.1. Daftar Penelitian Terdahulu .....	38
3.1. Skala <i>Likert</i> pada Teknik pengumpulan data .....	50
3.2. Operasional Variabel $X_1$ (Pelatihan) .....	53
3.3. Operasional Variabel $X_2$ (Komitmen Organisasi) .....	54
3.4. Operasional Variabel Y (Kinerja) .....	55
3.5. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pelatihan ( $X_1$ ) .....	57
3.6. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) .....	58
3.7. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja (Y) .....	58
3.8. Reliabilitas Variabel Penelitian .....	60
3.9. Hasil Uji Normalitas Statistik .....	63
3.10. Hasil Uji Multikolinearitas .....	64
3.11. Kriteria presentase skor responden terhadap skor ideal .....	68
4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Responden .....	73
4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Responden .....	74
4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Responden .....	75
4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	76
4.5. Rentang Skala Penelitian .....	77
4.6. Frekuensi jawaban responden dimensi pertama Materi yang dibutuhkan Variabel Pelatihan .....	79
4.7. Frekuensi jawaban responden dimensi kedua Metode pelatihan Variabel Pelatihan .....	80
4.8. Frekuensi jawaban responden dimensi ketiga Prinsip pembelajaran Variabel Pelatihan .....	81
4.9. Frekuensi jawaban responden dimensi keempat Ketetapan dan kesesuaian fasilitas Variabel Pelatihan .....	82
4.10. Frekuensi jawaban responden dimensi kelima Kemampuan peserta pelatihan Variabel Pelatihan .....	83
4.11. Rangkuman Variabel Pelatihan Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo .....	84
4.12. Frekuensi jawaban responden dimensi pertama Komitmen afektif Variabel Komitmen Organisasi .....	88
4.13. Frekuensi jawaban responden dimensi kedua Komitmen kontinuans Variabel Komitmen Organisasi .....	89
4.14. Frekuensi jawaban responden dimensi ketiga Komitmen Normatif Variabel Komitmen Organisasi .....	90
4.15. Rangkuman Variabel Komitmen Organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo .....	91

4.16. Frekuensi jawaban responden dimensi pertama Kuantitas Kerja Variabel Kinerja.....	95
4.17. Frekuensi jawaban responden dimensi kedua Kualitas Kerja Variabel Kinerja.....	96
4.18. Frekuensi jawaban responden dimensi ketiga Kerjasama Variabel Kinerja	97
4.19. Frekuensi jawaban responden dimensi keempat Tanggung Jawab Variabel Kinerja.....	98
4.20. Frekuensi jawaban responden dimensi kelima Inisiatif Variabel Kinerja ...	99
4.21. Rangkuman Variabel Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo .....	100
4.22. Tabel Coefficients .....	103
4.23. Uji R dan dan R Square.....	105
4.24. Hasil Uji F Secara Simultan.....	110



## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1. Surat Keputusan Pembimbing Tesis
2. Kuesioner Penelitian
3. Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Penelitian
4. Hasil Perhitungan Uji Kualitas Data
5. Hasil Uji Asumsi Klasik
6. Hasil Pengujian Statistik Persamaan Regresi



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Setiap organisasi apapun bentuknya, baik organisasi pemerintah maupun swasta, selalu ingin mencapai beberapa tujuannya. Tujuan-tujuan tersebut dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya organisasi lainnya seperti dana, bahan baku dan peralatan secara efektif dan efisien. Salah satu sumber daya organisasi yang memainkan peran sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi adalah sumber daya manusia. Karena hingga sekarang sumber daya ini belum dapat digantikan sepenuhnya oleh sumber daya organisasi lainnya. Sumber daya manusia sangat menentukan bagi keunggulan bersaing dari organisasi tersebut.

Perubahan lingkungan yang cepat, yang ditandai dengan kemajuan informasi, perubahan selera pasar, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi, dan kondisi dinamis lain menuntut organisasi untuk merespon perubahan yang terjadi agar tetap eksis dalam persaingan global. Organisasi seringkali harus merubah struktur dan bentuk organisasinya agar organisasi dapat merespon perubahan yang terjadi. Perubahan organisasi tersebut akan membawa dampak terhadap setiap individu yang berada dalam organisasi. Setiap individu yang menjadi bagian dari suatu organisasi dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Organisasi akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki oleh individu dengan memberikan kesempatan bagi tiap individu untuk

mengembangkan karirnya. Robbins dalam Sanusi (2012:4), mendefinisikan organisasi sebagai suatu kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Sedangkan De Vito dalam Sanusi (2012:4), mendefinisikan organisasi sebagai suatu kumpulan individu yang memiliki tugas bersama untuk mencapai tujuan tertentu.

Berbicara tentang organisasi tentu saja tidak bisa lepas dari sumber daya, yang penting untuk menggerakkan organisasi tersebut yaitu manusia sebagai sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam organisasi akan menentukan berhasil atau tidaknya organisasi tersebut berjalan mencapai tujuannya. Sumber daya manusia dalam organisasi tersebut berjalan mencapai tujuannya. Sumber daya utama, karena mengemban tugas untuk memberikan pelayanan pada masyarakat sehingga dibutuhkan sumber daya manusia yang profesional, kompeten berkualitas dan memiliki komitmen tinggi (Pynus, 2009:480)

Sejalan dengan era otonomi daerah yang didasarkan pada UU No. 32 tahun 2003 saat ini, yang mana daerah mempunyai kewenangan yang luas untuk mengembangkan potensi daerah demi kemakmuran dan kesejahteraan rakyatnya. Untuk mengembangkan potensi daerah tidak terlepas dari adanya infrastruktur sarana dan prasarana daerah, serta sumber daya manusia yang berkompeten dalam bidang pekerjaannya. Arah kebijakan pembangunan tersebut diatas mengandung makna bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu prioritas pembangunan. Oleh karena itu, segala sesuatu prioritas dalam pembangunan

diupayakan untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan seluruh lapisan masyarakat Indonesia, karena manusia pada hakekatnya tidak hanya merupakan obyek pembangunan tetapi juga pemikir, perencana dan pelaksana pembangunan itu sendiri.

Sejalan dengan hal tersebut pembangunan aparatur negara juga diarahkan untuk meningkatkan kualitas aparatur negara, agar aparat lebih memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, keadilan dan kewibawaan, sehingga dapat memberikan pelayanan dan pengayoman kepada masyarakat sesuai dengan tuntutan hati nurani rakyat.

Namun dalam pelaksanaannya permasalahan pelayanan dan pengawasan sering kali dipertanyakan, hal ini dikarenakan masih banyak Pegawai Negeri Sipil yang belum mampu memaksimalkan kinerjanya, hal ini ditandai oleh tidak tercapainya target kinerja yang telah ditentukan dalam pelaksanaan tugas pokok maupun tambahan, masih lambatnya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal ini tentu saja menggambarkan bahwa kinerja pegawai yang cenderung menurun. Berikut ini merupakan realisasi dari beberapa program kegiatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo sebagai berikut.

**Tabel 1.1**  
Realisasi Program Kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo  
Periode 2009-2013

No	Jenis Kegiatan	Persentase Realisasi Program Kegiatan				
		2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7
1	Penyusunan Laporan Kinerja Lembaga Daerah	71.91%	83.28%	75.52%	72.53%	67.38%
2	Penyusunan Tupoksi Lembaga Daerah	51.89%	73.36%	75.48%	63.19%	38.48%

1	2	3	4	5	6	7
3	Kegiatan Pendidikan/Pelatihan dan Kursus	74.89%	86.16%	78.73%	75.21%	69.09%
4	Pengembangan e-Government	92.72%	95.72%	88.64%	91.13%	89.55%
5	Bimbingan teknis implementasi Peraturan Perundang-undangan	73.57%	75.64%	76.39%	79.75%	77.69%

Sumber: LAKIP Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo

Dari Tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwasanya realisasi lima program kegiatan kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo periode 2009-2013 tampak belumlah sepenuhnya seperti yang diharapkan. Untuk jenis kegiatan penyusunan Laporan Kinerja Lembaga Daerah hanya terealisasi sebesar 67,38% cenderung menurun dari tahun-tahun sebelumnya, ini dikarenakan belum optimalnya dari setiap SKPD untuk menyampaikan laporan ke Sekretariat Daerah. Untuk jenis kegiatan Penyusunan Tupoksi Lembaga Daerah pada tahun 2013 tampak sangat kecil sekali hanya terealisasi 38,48% menurun dari tahun-tahun sebelumnya, hal ini dikarenakan belum optimalnya kualitas dan kemampuan SDM dalam menganalisa penyusunan Tupoksi kelembagaan. Untuk jenis kegiatan Kegiatan Pendidikan/Pelatihan dan Kursus terus menurun dari tahun sebelum hingga pada tahun 2013 terealisasi 69,09%. Untuk pengembangan e-Government terealisasi sebesar 89,55% yang cenderung dari tahun sebelumnya, hal ini dikarenakan kurangnya SDM yang memahami IT, sehingga apabila terjadi kerusakan membutuhkan waktu lama guna perbaikan, selain itu tidak tercapai realisasi 100% dikarenakan masih rendahnya kualitas bandwidth jaringan, sehingga sering menggunakan proses pengadaan. Sedangkan untuk bimbingan teknis

implementasi Peraturan Perundang-undangan hanya terealisasi 77,69% menurun dari tahun sebelumnya, hal ini dikarenakan kurangnya kontribusi pegawai dalam mengikutinya.

Selain itu pula berdasarkan hasil pengamatan yang sudah dilakukan, menurunnya kinerja pegawai di dilingkungan Sekretariat Kabupaten Bungo diindikasikan oleh kurangnya pemahaman pegawai terhadap pekerjaan yang dilaksanakan, kurangnya keterampilan dalam menjalani tugas, serta kurangnya keterampilan mengadakan variasi (Variation Skill) sehingga sering kali menyebabkan terjadi kelalaian dan kesalahan dalam melakukan pekerjaan. Sejalan dengan itu, Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo perlu diupayakan adanya pelatihan bagi pegawai sebagai aparatur negara agar dapat memenuhi tuntutan kerja yang dijalankan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil. Pemerintah dituntut untuk dapat menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan jabatan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari usaha pembinaan pegawai negeri sipil secara menyeluruh.

Pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau ketrampilan pekerja yang sudah menduduki jabatan atau tugas tertentu. Pelatihan dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dan akan menentukan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Dari pelatihan apapun

bentuk dan tingkatannya pada hakikatnya akan menuju pada suatu perubahan perilaku, baik secara individu maupun kelompok.

Pelatihan merupakan suatu upaya guna mengembangkan SDM terutama dalam bidang pengetahuan, kemampuan, keahlian dan sikap. Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang ilmu yang harus dikuasai pada suatu posisi atau jabatan tertentu.

Pelatihan adalah proses terintegrasi yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan pegawai bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Secara definisi pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru dan lama untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2006). Pendapat Dessler ini bisa menjadi pijakan untuk memahami pelatihan. Bahwa memang benar pelatihan disini bukan hanya program untuk pegawai baru tetapi juga untuk pegawai lama sebagai cara untuk “update” keterampilan agar semakin optimal dalam pekerjaannya. Pelatihan yang diberikan instansi harus benar-benar diturunkan dari rencana strategis organisasi sehingga bentuk pelatihan sendiri bisa menyesuaikan dengan rencana tersebut. Dengan begitu pelatihan yang dilakukan tidak akan sia-sia dan kebutuhan perusahaan akan SDM berkualitas sebagai pendukung sasaran perusahaan bisa tercapai.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil. Adapun tujuan dan sasaran diklat berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000

yaitu: 1) meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; 3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pembedayaan masyarakat; 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah umum dan pembangunan demi tersujudnya pemerintahan yang baik.

Selain dengan memberikan pelatihan kepada pegawai guna untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan tugas, menurut Allen dan Mayer dalam Sanusi (2012:6) organisasi/instansi juga harus memiliki pegawai yang berkomitmen. Organisasi harus mengembangkan ikatan psikologis antara pegawai dan organisasi dalam bentuk komitmen organisasi dalam rangka menciptakan dedikasi total tenaga mereka terhadap kepentingan-kepentingan, tujuan dan nilai-nilai. Allen dan Mayer dalam Sanusi (2012:18) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologi dengan karakteristik sebagai berikut: 1) meyakini dan menerima tujuan yang dimiliki oleh organisasi; 2) kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi; 3) mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Komitmen organisasi juga didefinisikan oleh beberapa peneliti yang lain sebagai ukuran dari identitas dan keterlibatan pegawai dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dengan komitmen yang diberikan, diharapkan kinerja dari pegawai akan meningkat pula, sebagai yang diungkapkan oleh Luthans dalam Nurjanah

(2008:65) yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi sangat berpengaruh terhadap kinerja terhadap kinerja organisasi. Pegawai dengan komitmen tinggi memiliki produktivitas dan rasa tanggung jawab yang tinggi untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi, Mowday dalam (2012:76)

Dari literature manajemen diketahui beragam konsep tentang kinerja/prestasi kerja (*performance*). Pada umumnya pendefinisian kinerja mengacu pada hasil (prestasi atau penampilan) kerja yang dicapai oleh orang dalam satu organisasi (pemerintah/swasta) berdasarkan satuan waktu atau ukuran tertentu pemahaman seperti ini mengandung penafsiran yang luas, terutama dari segi pendekatan dan ruang lingkup kajiannya serta penggunaan criteria atau indikator untuk menentukan prestasi atau penampilan kerja. Pendefinisian yang mengacu pada pencapaian hasil (prestasi atau penampilan) kerja, dari segi pendekatan dan ruang lingkup kajiannya dimungkinkan dapat dilakukan dari aspek individual atau organisasi.

Dari aspek individual seperti yang dikemukakan oleh Moenir (2006:76) bahwa kinerja adalah hasil kerja orang pada satu satuan waktu atau ukuran tertentu. Kinerja merupakan penampilan hasil kerja, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Penampilan hasil kerja tidak terbatas pada

individu yang memegang jabatan fungsional maupun structural, melainkan pada keseluruhan kerja atau bagian yang dilakukan orang dalam organisasi.

Sedangkan aspek organisasional, kinerja lebih dimaknai sebagai hasil kerja yang daicapai oleh suatu organisasi. Lingkup kajian kinerja tidak lagi melihat peran individu tetapi lebih focus kepada hasil-hasil kerja yangterkait dengan pencapaian tujuan organisasi, baik berdasarkan kelompok fungsional organisasi maupun kerja yang dicapai oleh unit kerja yang ada.

Sebagaimana yang disebutkan diatas bahwa tujuan organisasi akan dicapai melalui kinerja yang baik dari para pegawainya. Sebaliknya, organisasi akan menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan manakala kinerja pada pegawai tidak efektif, dalam arti tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi. Bagi pimpinan organisasi, kinerja pegawai menjadi sangat penting karena ia merupakan tolak ukur bagi keberhasilam dalam mengelola unit kerja yang dipimpinnya. Jadi kinerja merupakan faktor sentral bagi pekerjaan manajemen dalam mengelola organisasi. Karena itu adalah penting bagi manajemen untuk mengenali dan memahami berbagai aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai baik dari faktor-faktor penyebabnya maupun dari segi faktor akbiatnya.

Secara umum tercapainya target atau dalam artian terselesaikannya program yang telah dicanangkan dalam suatu organisasi menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada organisasi tersebut sudah optimal, karena pencapaian target merupakan aspek pokok dari kinerja pegawai dan bahkan ia merupakan tolak ukur utama bagi kinerja. Secara teori terdpat banyak sekali faktor yang berhubungan

dengan kinerja pegawai. faktor tersebut bisa saja bersumber dari pegawai itu sendiri maupun dari faktor luar pegawai dan organisasi. Baik tidaknya kinerja pegawai khususnya dan kinerja organisasi pada umumnya tentu dapat tercermin dari pencapaian target yang telah dicanangkan.

Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dalam melaksanakan program kerja secara umum berkaitan dengan berbagai faktor, baik yang bersumber dari individu pegawai maupun yang bersumber dari organisasi. Aspek yang bersumber dari individu seperti yang telah diuraikan sebelumnya, bahwa diantara aspek penting yang berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai, tanpa mengabaikan arti pentingnya aspek-aspek yang lainnya adalah yang berkaitan dengan komitmen kerja pegawai.

Untuk lebih jelasnya tingkat komitmen ini dapat dilihat pada Tabel absensi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
Perkembangan Absensi Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo  
Periode 2009-2013

Tahun	Jlh Pegawai (org)	Hari Kerja (hari)	Kasus Tidak Masuk Kerja Karena Alasan Tertentu					Kasus Tidak Mematuhi Jam Kerja				
			D	S	I	C	Jlh	A	TL	CP	Jlh	
2009	123	245	718	35	39	56	848	3	36	14	53	
2010	127	292	605	30	73	37	745	2	32	8	42	
2011	130	295	655	9	20	40	724	1	31	16	48	
2012	132	297	621	10	44	31	706	1	32	5	38	
2013	137	296	697	15	50	12	774	1	27	6	34	

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo

Keterangan:

D=Dinas; S=sakit; I=Izin; A=Alpha (Tanpa Keterangan), TL=Terlambat, CP=Cepat Pulang

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa dalam kurun waktu tahun 2009 hingga 2013 masih ada kasus pegawai yang tidak mematuhi jam kerja yang

telah ditetapkan. Hal ini terlihat dari tingkat absensi pegawai yang melanggar jam kerja seperti terlambat datang, cepat pulang dan alpha (tanpa keterangan) walaupun menunjukkan angka penurunan yaitu 53 kasus tahun 2009 menjadi 34 kasus pada tahun 2013.

Masih adanya pegawai yang tidak mematuhi jam kerja ini akan dapat menyebabkan, selain dapat mengganggu kelancaran tugas juga dapat menurunkan prestasi kerja dan menghambat pengembangan karir pegawai. Untuk mengangani atas adanya ketidak komitmenan pegawai ini maka Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo telah berupaya dengan mengambil tindakan sanksi administrative terhadap pegawai yang telah melanggar komitmen organisasi.

Sejalan dengan keterangan diatas maka pembinaan Pegawai Negeri Sipil harus diupayakan dengan cara yang baik, efisien dan efektif. Oleh karena itu ssetiap penjatuhan sanksi administratif oleh seorang pejabat tidak dpat dilakukan dengan sewenang-wenang tanpa melauai proses yang sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang berlaku.

Berdasarkan paparan diatas, penulis tertarik untuk lebih lanjut dan hasilnya akan dituangkan dalam bentuk penulisan tesis dengan judul "***Pengaruh Pelatihan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.***"

## **B. Identifikasi Masalah**

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen baik itu manajemen pemerintah maupun

manajemen perusahaan, oleh karena itu manajemen perlu mengetahui gejala-gejala serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawainya. Beberapa gejala dari penurunan kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Tidak tercapainya target kinerja yang telah ditentukan dalam pelaksanaan tugas pokok maupun tambahan.
2. Masih lambatnya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya
3. Kurangnya pemahaman pegawai terhadap pekerjaan yang dilaksanakan,
4. Kurangnya keterampilan dalam menjalani tugas, serta
5. Kurangnya keterampilan mengadakan variasi (Variation Skill) sehingga sering kali menyebabkan terjadi kelalaian dan kesalahan dalam melakukan pekerjaan.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka didapat rumusan-rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara parsial pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara parsial pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo?
3. Apakah pelatihan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara bersama-sama pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pelatihan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.
3. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai masukan bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo pada umumnya dalam masalah pelatihan, komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.
2. Menambah khazanah dan memperkaya penelitian ilmiah pada pasca sarjana Universitas Terbuka Jambi, khususnya bagi program studi Magister Manajemen.

3. Menambah wawasan keilmuan peneliti tentang manajemen sumberdaya manusia khususnya mengenai pelatihan, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.
4. Sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya yang tertarik tentang pelatihan, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Pelatihan**

Sumber daya manusia yang ada didalam suatu organisasi perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang seyogyanya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilaksanakan melalui pelatihan yang berkesinambungan. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan SDM, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian. Pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau ketrampilan pekerja yang sudah menduduki jabatan atau tugas tertentu.

##### **a. Pengertian Pelatihan**

Pelatihan dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dan akan menentukan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Dari pelatihan apapun bentuk dan tingkatannya pada hakikatnya akan menuju pada suatu perubahan perilaku, baik secara individu maupun kelompok.

Pelatihan merupakan suatu upaya guna mengembangkan SDM terutama dalam bidang pengetahuan, kemampuan, keahlian dan sikap. Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang ilmu yang harus dikuasai pada suatu posisi atau jabatan tertentu.

Sementara Jim Stewart yang dialihbahasakan oleh Sri Budi Cantika Yuli mengemukakan istilah pelatihan dan pengembangan: “Pelatihan dan pengembangan mengacu pada fungsi organisasi yang diarahkan untuk memastikan supaya distribusi dari individu-individu dan kelompok-kelompok dimaksimalkan melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang tepat. Kontribusi pelatihan dan pengembangan pada kinerja dan efektivitas organisasi sebagian besar adalah melalui pengembangan manusia sebagai individu-individu, kelompok kerja dan sebagai anggota organisasi”.

Pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Melalui pelatihan, karyawan terbantu mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karir karyawan, dan membantu mengembangkan tanggung jawabnya di masa depan.

Pelatihan adalah proses terintegrasi yang digunakan oleh perusahaan untuk memastikan karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Secara definisi pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru dan lama untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2004:197). Pendapat Dessler ini bisa menjadi pijakan untuk memahami pelatihan. Bahwa memang benar pelatihan disini bukan hanya program untuk karyawan baru tetapi juga untuk karyawan lama sebagai cara untuk “update” keterampilan agar semakin optimal

dalam pekerjaannya. Pelatihan yang diberikan perusahaan harus benar-benar diturunkan dari rencana strategis perusahaan sehingga bentuk pelatihan sendiri bisa menyesuaikan dengan rencana tersebut. Dengan begitu pelatihan yang dilakukan tidak akan sia-sia dan kebutuhan perusahaan akan SDM berkualitas sebagai pendukung sasaran perusahaan bisa tercapai.

Veithzal Rivai (2009:226) menegaskan bahwa “pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil melaksanakan pekerjaan”. Pendapat Rivai inilah yang dijadikan inspirasi dalam penelitian ini.

Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu agar karyawan menjadi terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, pelatihan juga merupakan investasi SDM (human investment) dan suatu proses sehingga karyawan mendapat kapabilitas dalam membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dengan demikian pelatihan memberikan pengetahuan dan kemampuan yang spesifik yang bermanfaat bagi penyelesaian tugas-tugas yang diberikan perusahaan. (Mangkuprawira 2004, Simanjuntak 2005, dan Mathis 2006).

Berdasarkan pendapat ketiga ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan kepada seseorang untuk meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan

tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi.

#### **b. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*)**

Analisis kebutuhan pelatihan sangat penting yaitu, untuk menghindari terjadinya pemberian suatu pelatihan yang tidak tepat yang akan berakibat pada penggunaan waktu dan uang perusahaan yang sia-sia, maka perlu dilakukan identifikasi kebutuhan pelatihan. Definisi mengenai kebutuhan pelatihan telah disepakati oleh sebagian besar para ahli. Untuk menentukan kebutuhan dapat diperoleh dari persamaan berikut ini: kinerja standar – kinerja aktual = kebutuhan pelatihan.

Menurut Mathis (2009:164), kerangka kerja untuk mengembangkan rencana pelatihan mengandung empat tingkatan pokok. Masing-masing adalah sebagai berikut:

1. Mengatur strategi: Manajer-manajer SDM dan pelatihan harus lebih dahulu bekerja sama dengan manajemen untuk menentukan bagaimana pelatihan akan terhubung secara strategis pada rencana bisnis strategis, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasional.
2. Merencanakan: Perencanaan harus terjadi dengan tujuan untuk menghadirkan pelatihan yang akan membawa hasil-hasil positif untuk organisasi dan karyawannya. Sebagai bagian dari perencanaan, tujuan dan harapan dari pelatihan harus diidentifikasi serta diciptakan agar tujuan pembelajaran yang dapat diukur dan spesifik untuk melacak efektivitas pelatihan.

3. Mengorganisasi: Kemudian, pelatihan tersebut harus diorganisasikan dengan memutuskan bagaimana pelatihan akan dilakukan, mendapatkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan, dan mengembangkan intervensi-intervensi pelatihan. Semua aktivitas ini memuncak dalam pelatihan yang sesungguhnya.
4. Memberi pembenaran: Akhirnya, mengukur dan mengevaluasi pada tingkat mana pelatihan memenuhi tujuan akan mengesahkan usaha-usaha pelatihan. Kesalahan-kesalahan di masa lalu dalam pelatihan dapat secara eksplisit diidentifikasi dalam tahap ini. Belajar dari berbagai kesalahan selama masa pelatihan akan menghasilkan cara efektif untuk meningkatkan pelatihan di masa depan.

Pelatihan dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Oleh sebab itu, penilaian dari kebutuhan pelatihan organisasional mencerminkan tahapan diagnostik dari penentuan tujuan-tujuan pelatihan. Penilaian ini melihat pada masalah-masalah kinerja karyawan dan organisasional untuk menentukan apakah dengan diadakannya pelatihan akan menolong. Ketika telah diidentifikasi adanya kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan, usaha-usaha penilaian kemudian merincikan tujuan-tujuan yang harus dicapai. Menurut Jusuf (2006) analisis penilaian kebutuhan pelatihan adalah sebagai berikut:

#### 1. Analisis Organisasional

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat didiagnosa melalui analisis-analisis organisasional. Sebuah bagian penting dari perencanaan SDM strategis organisasional adalah identifikasi dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang akan dibutuhkan di masa depan seiring berubahnya pekerjaan

dan organisasi. Baik kekuatan internal maupun eksternal akan memengaruhi pelatihan dan harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis organisasional. Misalnya, masalah-masalah yang diakibatkan oleh ketertinggalan dalam bidang teknis dari karyawan yang ada dan kurang terdidiknya kelompok tenaga kerja di mana pekerja baru diambil harus dihadapi lebih dahulu sebelum kebutuhan pelatihan tersebut menjadi kritis.

## 2. Analisis Pekerjaan/Tugas

Cara kedua untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan dan tugas yang dilakukan. Dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi. Sebagai contoh, analisis pada perusahaan manufaktur mengidentifikasi tugas-tugas untuk dilakukan oleh para insinyur yang berlaku sebagai instruktur teknis, manajemen mengadakan program untuk mengajarkan keterampilan oral tertentu ; jadi insinyur tersebut mampu menjadi instruktur yang lebih baik.

## 3. Analisis Individual

Tindakan ketiga dari diagnosis kebutuhan pelatihan berfokus pada individu dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Pendekatan paling umum dalam membuat analisis individual tersebut adalah dengan menggunakan data penilaian kerja. Dalam beberapa contoh, sistem informasi SDM yang baik dapat digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu yang membutuhkan pelatihan dalam area-area tertentu. Untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan melalui proses penilaian kinerja, kekurangan dalam kinerja seorang karyawan

harus lebih dulu ditentukan dalam sebuah tinjauan formal. Kemudian, beberapa jenis pelatihan dapat dirancang untuk membantu karyawan tersebut mengatasi kelemahan-kelemahannya.

### c. Tahap-tahap Pelatihan

Pelatihan dirasa penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat dari perubahan situasi dan kondisi kerja, kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2008:234) bahwa: Proses atau langkah-langkah pelatihan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan: a) Sasaran, b) Kurikulum, c) Sarana, d) Peserta, e) Pelatihan, f) pelaksanaan.

Setiap pelatihan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai agar pelaksanaan program pelatihan dapat diarahkan ke pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan Siagian (2008:261) menyatakan berbagai langkah perlu ditempuh dalam pelatihan yaitu: a) Penentuan kebutuhan, b) Penentuan sasaran, c)

Penetapan isi program, d) Identifikasi prinsip-prinsip belajar, e) Pelaksanaan program, f) Identifikasi manfaat, g) Penilaian pelaksanaan program.

#### 1) Penentuan Kebutuhan

Pelatihan diselenggarakan apabila kebutuhan itu memang ada. Penentuan kebutuhan itu harus didasarkan pada analisis yang tepat karena penyelenggaraan pelatihan biasanya membutuhkan dana yang cukup besar.

## 2) Penentuan Sasaran

Berdasarkan analisis kebutuhan maka sasaran pelatihan ditetapkan. Sasaran yang ingin dicapai dengan bersifat teknikal akan tetapi dapat pula menyangkut berperilaku.

## 3) Penetapan Isi Program

Pelatihan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai sesuai dengan hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang telah dilakukan.

## 4) Identifikasi Prinsip-prinsip Belajar

Penerapan prinsip belajar yang baik maka berlangsungnya proses belajar mengajar dapat dilakukan dengan cepat, pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal yaitu, partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik.

## 5) Pelaksanaan Program

Tepat tidaknya teknik mengajar yang digunakan sangat tergantung pada berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti penghematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterapkan.

## 6) Identifikasi Manfaat

Setelah program pelatihan dilaksanakan maka dapat diidentifikasi manfaat yang diperoleh pegawai, misalnya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai.

## 7) Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan suatu program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta tersebut terjadi transformasi, dengan peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

#### d. Metode Pelatihan

Berdasarkan sumbernya, metode pelatihan dapat dibagi atas dua kategori sebagai berikut:

##### 1) In-house (on-site) training

In-house training (HIT) berupa on the job training, seminar atau lokakarya, instruksi lewat media (video, tape dan satelit) dan instruksi yang berbasis komputer.

##### 2) External (outside) training

External training terdiri dari kursus, seminar dan lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional dan lembaga pendidikan. Berdasarkan kategori karyawan, pelatihan dapat berupa program orientasi karyawan baru, pelatihan umum secara ekstensif, pelatihan job-spesifik, praktik, pelatihan peralatan dan prosedur operasi (Sadili Samsudin, 2006 : 111) Penjelasan teori-teori terkait pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dapat disimpulkan bahwa diklat sangat penting untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi pencapaian tugas pokok dan tujuan organisasi. Diklat bagi para pegawai juga digunakan sebagai wahana untuk mempersiapkan para pegawai untuk menduduki posisi jabatan tertentu dan/atau pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi. Jenis,

jumlah dan kualitas diklat bagi para pegawai sangat tergantung kepada bentuk dan tujuan masing-masing organisasi.

Pegawai yang telah mengikuti diklat tertentu hendaknya diberi kesempatan untuk menerapkan hasil-hasil diklat yang diperolehnya dalam tugas-tugas organisasi sehingga diklat tersebut diyakini sebagai sarana yang tepat dalam pengembangan kualitas para pegawai dan berdampak positif bagi organisasi.

Dari uraian di atas, pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk memberikan kesempatan belajar bagi setiap pegawai untuk meningkatkan pengetahuannya terhadap organisasi dan tujuan organisasi, meningkatkan wawasan, keterampilan baik bagi pegawai baru maupun pegawai yang akan menduduki jabatan tertentu ataupun pegawai dengan kualifikasi keahlian tertentu (teknisi, mekanik ataupun operator handal) yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### **e. Tujuan dan Sasaran Diklat**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil. Adapun tujuan dan sasaran diklat berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 yaitu:

1. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.

2. Menciptkan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pembedayaan masyarakat.
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah umum dan pembangunan demi tersujudnya pemerintahan yang baik.

#### **f. Dimensi Pelatihan**

Indikator-indikator yang menunjang kearah keberhasilan pelatihan menurut Veithzal Rivai (2009:229) antara lain:

1. Materi yang dibutuhkan, materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan untuk pengajaran keahlian khusus.
2. Metode pelatihan, yang digunakan melalui metode-metode yang sistematis.
3. Prinsip pembelajaran, materi yang digunakan berupa pelatihan yang diberikan.
4. Ketetapan dan kesesuaian fasilitas, fasilitas sangat menunjang bagi terlaksananya program pelatihan.
5. Kemampuan peserta pelatihan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2004:46), diantaranya:

#### **1. Instruktur**

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan

kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

## 2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

## 3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

## 4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

## 5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan seblumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

## 6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

## **2. Komitmen Organisasi**

### **a. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Robbin dan Judge (2008:100).

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasinya demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsure loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Griffin dalam Arum (2010:7) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggotan sejati organisasi.

Sementara Luthan dalam Nurjanah (2008:65), menyatakan komitmen organisasi sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Selanjutnya Sopiah (2008:156), menyatakan bahwa terhadap organisasi melibatkan 3 sikap yaitu: 1) identifikasi dengan tujuan organisasi; 2) perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi; dan 3) perasaan setia terhadap organisasi. Hal ini berarti pegawai yang komit terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan mengintegrasikan tujuan pribadi dan organisasi, sehingga tujuan organisasi merupakan tujuan pribadinya. Pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi dan memiliki keinginan untuk selalu loyal demi kemajuan organisasi.

Sopiah (2008:156) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai daya relative dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasional merupakan sikap mengenai loyalitas pekerja terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan dari anggota organisasi untuk mengungkapkan perhatiannya pada organisasi dan hal tersebut berlanjut pada kesuksesan dan kesejahteraan.

Allen dan Mayer dalam Sanusi (2012:18) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologi dengan karakteristik sebagai berikut: 1) meyakini dan menerima tujuan yang dimiliki oleh organisasi; 2) kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi; 3) mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

## b. Model Pengukuran Komitmen Organisasi

Umi Narimawati (2005:19) menyatakan bahwa komitmen organisasi diukur berdasarkan tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik:

- 1) Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai tujuan organisasi.
- 2) Adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi.

Sopiah (2008:165) menyatakan bahwa mengembangkan suatu skala yang disebut *Self report scale* untuk mengukur komitmen pegawai terhadap organisasi yang merupakan penjabaran dari tiga aspek komitmen yaitu:

- 1) Penerimaan terhadap tujuan organisasi
- 2) Keinginan untuk bekerja keras
- 3) Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

## c. Jenis-jenis Komitmen Organisasi

Stephen P. Robbin & Timothy A. Judge (2008:101) membedakan tiga dimensi terpisah komitmen organisasional adalah:

- 1) Komitmen Afektif (*affective commitment*) adalah perasaan emosional untuk organisasional dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
- 3) Komitmen Normatif (*normative commitment*) adalah komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Greenberg dan Baron dalam Arum (2010:7) juga mengemukakan tiga dimensi komitmen organisasi yang sama sebagai berikut:

#### 1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang pegawai pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya.

Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan organisasi karena mereka menginginkan untuk bekerja di suatu organisasi tersebut.

#### 2. Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*)

Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya pegawai dari suatu organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. Konsep *side-bets orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya.

#### 3. Komitmen Normatif (*normative commitment*)

Komitmen normative berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

#### **d. Menumbuhkan Komitmen Organisasi**

Zainuddin (2010:15) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu: identifikasi, keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi dan organisasinya.

1. **Identifikasi:** identifikasi yang mewujudkan dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.
2. **Keterlibatan:** keterlibatan atau partisipasi dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama.

3. **Loyalitas:** loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja.

#### e. Membangun Komitmen Organisasi

Herwan Abdul (2005:31) mengemukakan beberapa cara untuk membangun komitmen karyawan terhadap organisasi sebagai berikut:

1. *Fairness and satisfaction* (keadilan dan kepuasan)
2. *Job Security* (keamanan kerja)
3. *Organizational Comprehension* (Organisasi secara keseluruhan)
4. *Employee Involvement* (keterlibatan karyawan)
5. *Trusteeing Employee* (Kepercayaan Karyawan)

Komitmen pegawai terhadap organisasi dapat terus ditingkatkan Kerwan Abdul (2005:32) mengemukakan beberapa hal yang dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi:

1. Berusaha meningkatkan input karyawan kedalam organisasi. Karyawan yang merasa bahwa suara mereka didengar cenderung lebih terikat secara efektif.
2. Perkuat dan komunikasikan nilai-nilai dasar, sikap dan tujuan organisasi. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi harus dirubah menjadi kelompok tanggung jawab social.

## f. Indikator Komitmen Organisasi

Allen dan Mayer dalam Sanusi (2012:20), berdasarkan hasil penelitiannya terhadap perilaku yang diperoleh melalui pendekatan multi dimensi menyimpulkan bahwa ada tiga indikator dari komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen afektif (*afektive commitment*) berkaitan dengan keterikatan emosional dan keterlibatan pegawai pada organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena keinginan kuat yang timbul dari diri mereka sendiri dan memiliki kedekatan emosional terhadap organisasi.
2. Komitmen kontinuans (*continuance commitment*), menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri pegawai berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans menunjukkan komitmen anggota organisasi lebih disebabkan biaya hidup. Pegawai dengan komitmen kontinuans yang tinggi bertahan dalam organisasi karena adanya keadaan kerugian besar yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.
3. Komitmen Normatif (*normative commitment*), berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi yang didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar serta berkaitan dengan masalah moral. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi alasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Pegawai dengan komitmen normative yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang

memang sudah sepiantasnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi,

### 3. Kinerja

#### a. Definisi dan Konsep Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi.

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut.

Berikut adalah pengertian-pengertian motivasi menurut para ahli diantaranya yaitu :

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Malayu S.P Hasibuan, 2008:94)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:9)

Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan

tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan (Sedarmayanti, 2006:174)

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu dengan maksimal.

#### **b. Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Tujuan Evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatankinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal –hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2009:552), Pada dasarnya meliputi:

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antar karyawan yang satu denganyang lainnya.

7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

### **c. Dimensi Kinerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67), Kinerja karyawan dapat dinilai dari :

#### **1. Kuantitas kerja**

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

## 2. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

## 3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

## 4. Kerja sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

## 5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran

yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Pelatihan, Komitmen Organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya antara lain sebagai berikut.

**Tabel 2.1**  
Daftar Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5
1	Moch. Noor Setyo Wardono (2012)	Pendidikan pelatihan dan motivasi keduanya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai	Pelatihan dan Kinerja	Motivasi dan komitmen organisasi
2	Lubis (2005)	Pelatihan dan motivasi kerja secara serempak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa pelatihan yang diterima karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan selama ini ternyata mampu meningkatkan kinerja.	Pelatihan dan Kinerja	Motivasi dan komitmen organisasi
3	Armita Yuliana Dewi (2012)	Variabel pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Pundi cabang basuki Rachmad Surabaya	Pelatihan dan kinerja	Komitmen Organisasi
4	Theodora (2007)	Adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kelapa Gading dan Sunter Jakarta Utara, secara umum komitmen organisasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kelapa Gading dan Sunter tergolong baik, demikian juga dengan kinerja pegawai tergolong baik	Komitmen organisasi dan kinerja pegawai	Pelatihan

1	2	3	4	5
5	Yuliani (2010)	<p>Motivasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Latihan Pendidikan Tekik (BLPT) Yogyakarta. Variasi perubahan kinerja karyawan (Y) cukup dapat dijelaskan oleh variabel motivasi, komitmen organisasional dan kompetensi.</p>	Komitmen organisasi dan kinerja pegawai	Motivasi dan pelatihan
6	Windy (2009)	<p>Hasil penelitian membuktikan bahwa berdasarkan hasil analisis regresi berganda maka dapat diketahui bahwa motivasi kerja, kemampuan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	Komitmen organisasi dan kinerja pegawai	Motivasi dan pelatihan
7	Negin Memari, Omid Mahdieh dan Ahmad Barati Marnani (2013)	<p>Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dalam analisis komparatif tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen normatif memiliki korelasi positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.</p>	Komitmen organisasi dan kinerja	Pelatihan
8	Setyorini, Maghfiroh dan Farida (2012)	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini yaitu untuk meningkatkan komitmen karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan</p>	Komitmen organisasi dan kinerja	Pelatihan, Budaya Organisasi dan keterlibatan kerja

1	2	3	4	5
9	Parlinda dan Wahyudin (2012)	Hasil analisis regresi yang dilakukan dalam penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja	Pelatihan dan kinerja	Komitmen organisasi, Kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja
10	Amen Imran (2013)	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa program pelatihan dan pengembangan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa pelatihan yang baik akan memberikan kontribusi yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan.	Pelatihan dan Kinerja	Komitmen organisasi

### C. Kerangka Berpikir

Sebagai instansi pemerintah yang mempunyai tujuan yang harus dicapai bahkan merupakan salah satu syarat mutlak terbentuknya suatu organisasi. Pegawai yang memiliki kemampuan kinerja yang tinggi, baik dalam pengetahuan dan keterampilan serta penguasaan pekerjaannya dengan baik belum tentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Apabila tidak didukung dengan kerja sama, kondisi dan minat terhadap pekerjaan, maka tujuan organisasi pun akan sulit terwujud.

Pada umumnya kinerja mengacu pada hasil (prestasi atau penampilan) kerja yang dicapai oleh orang dalam satu organisasi (pemerintah/swasta) berdasarkan satuan waktu atau ukuran tertentu pemahaman seperti ini mengandung penafsiran yang luas, terutama dari segi pendekatan dan ruang lingkup kajiannya serta penggunaan criteria atau indikator untuk menentukan

prestasi atau penampilan kerja. Pendefinisian yang mengacu pada pencapaian hasil (prestasi atau penampilan) kerja, dari segi pendekatan dan ruang lingkup kajiannya dimungkinkan dapat dilakukan dari aspek individual atau organisasi.

Dari aspek individual seperti yang dikemukakan oleh Moenir (2006:76) bahwa kinerja adalah hasil kerja orang pada satu satuan waktu atau ukuran tertentu. Kinerja merupakan penampilan hasil kerja, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Penampilan hasil kerja tidak terbatas pada individu yang memangku jabatan fungsional maupun structural, melainkan pada keseluruhan kerja atau bagian yang dilakukan orang dalam organisasi.

Sedangkan aspek organisasional, kinerja lebih dimaknai sebagai hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Lingkup kajian kinerja tidak lagi melihat peran individu tetapi lebih focus kepada hasil-hasil kerja yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasi, baik berdasarkan kelompok fungsional organisasi maupun kerja yang dicapai oleh unit kerja yang ada.

Menurut Mangkunegara (2011:9) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai ini dapat dinilai dari : Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Tanggung jawab, Kerja sama dan Inisiatif pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.

Adapun salah satu upaya yang ditempuh oleh pimpinan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu melalui pelatihan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan

pelatihan pegawai negeri sipil. Pemerintah dituntut untuk dapat menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan jabatan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari usaha pembinaan pegawai negeri sipil secara menyeluruh.

Pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau ketrampilan pekerja yang sudah menduduki jabatan atau tugas tertentu. Pelatihan dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dan akan menentukan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Dari pelatihan apapun bentuk dan tingkatannya pada hakikatnya akan menuju pada suatu perubahan perilaku, baik secara individu maupun kelompok.

Pelatihan merupakan suatu upaya guna mengembangkan SDM terutama dalam bidang pengetahuan, kemampuan, keahlian dan sikap. Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang ilmu yang harus dikuasai pada suatu posisi atau jabatan tertentu. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Parlinda dan Wahyudin (2012) yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menjelaskan bahwasanya terdapat hubungan positif antara pelatihan dengan kinerja, jika pegawai dibekali dengan pelatihan, maka pegawai akan mampu memberikan kontribusi kerja yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja.

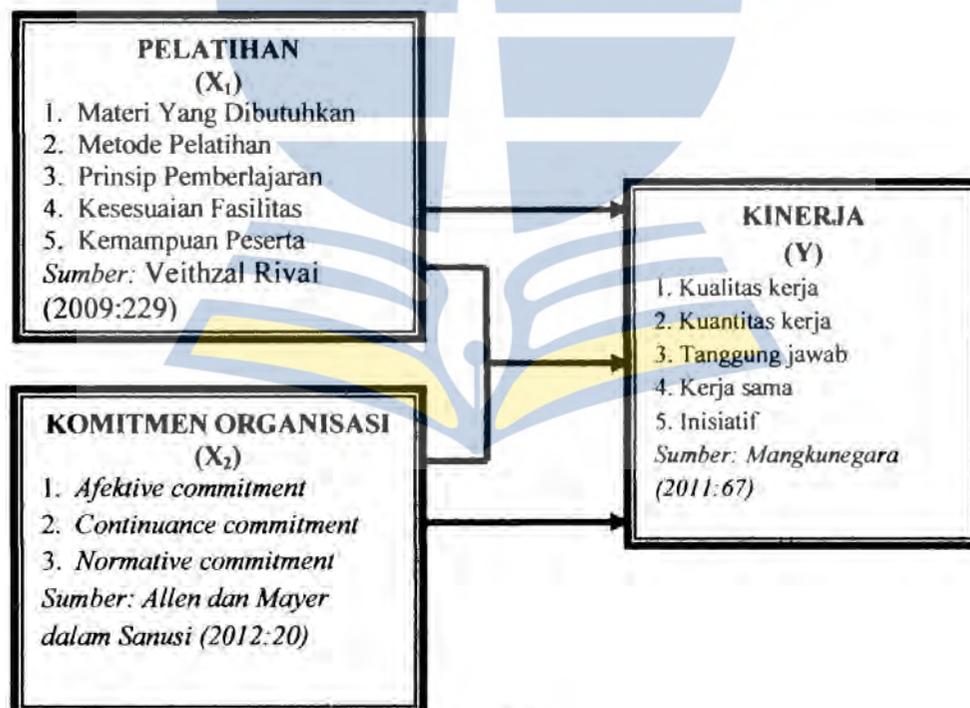
Selain dengan memberikan pelatihan kepada pegawai guna untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan tugas, menurut Allen dan Mayer dalam Sanusi (2012:6) organisasi/instansi juga harus memiliki pegawai yang berkomitmen. Organisasi harus mengembangkan ikatan psikologis antara pegawai dan organisasi dalam bentuk komitmen organisasi dalam rangka menciptakan dedikasi total tenaga mereka terhadap kepentingan-keentingan, tujuan dan nilai-nilai. Allen dan Mayer dalam Sanusi (2012:18) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologi dengan karakteristik sebagai berikut: 1) meyakini dan menerima tujuan yang dimiliki oleh organisasi; 2) kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi; 3) mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Komitmen organisasi juga didefinisikan oleh beberapa peneliti yang lain sebagai ukuran dari identitas dan keterlibatan pegawai dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dengan komitmen yang diberikan, diharapkan kinerja dari pegawai akan meningkat pula, sebagai yang diungkapkan oleh Luthans dalam Nurjanah (2008:65) yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi sangat berpengaruh terhadap kinerja terhadap kinerja organisasi. Pegawai dengan komitmen tinggi memiliki produktivitas dan rasa tanggung jawab yang tinggi untuk berkontribusi

dalam mencapai tujuan organisasi, Mowday dalam (2012:76). Selain itu pula hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Setyorini, Maghfiroh dan Farida (2012), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini yaitu untuk meningkatkan komitmen karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan dari kajian diatas diketahui bahwasanya ada hubungan positif pelatihan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, maka disini penulis merangkum berbagai pendapat serta teori yang menyangkut pelatihan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dalam suatu bagan kerangka berpikir, sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
Kerangka Berpikir

#### **D. Hipotesis**

Guna lebih memberikan arahan atau pedoman yang jelas dalam melakukan penelitian sehingga benar-benar mampu membahas permasalahan yang telah dirumuskan dalam penelitian ini, maka perlu adanya perumusan hipotesis. Hipotesis didefinisikan sebagai dugaan atas jawaban sementara mengenai sesuatu masalah yang masih perlu diuji secara empiris untuk mengetahui apakah pernyataan (dugaan/jawaban) itu dapat diterima atau tidak.

Oleh karena itu, untuk menganalisis permasalahan maka di kemukakan hipotesis yang merupakan pernyataan sementara yang perlu diuji kebenarannya. Sesuai dengan latar belakang masalah, perumusan masalah dan tinjauan pustaka, maka hipotesis yang akan dikembangkan pada penelitian ini adalah:

1. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.
3. Pelatihan dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian *survey* dengan membuat angket kepada responden (Pegawai) yang akan menjawab pernyataan-pernyataan tentang pengaruh pelatihan, komitmen organisasi dan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bungo.

Tingkat eksplanasi (*level of explanation*) penelitian ini adalah penelitian *deskriptif* dan *verifikatif*, dimana penelitian *deskriptif* adalah menganalisa data dengan untuk memperoleh deskripsi atau gambaran tentang pelatihan, komitmen organisasi dan kinerja pegawai melalui data sampel sebagaimana adanya, melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bungo. Sedangkan penelitian *Verifikatif* digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel pelatihan terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui suatu pengujian hipotesis berdasarkan data yang dikumpulkan dari lapangan. Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi menjelaskan, memprediksi dan mengontrol suatu gejala.

Penelitian ini merupakan penelitian yang menguji pelatihan dan komitmen organisasi sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian *survey* untuk membuktikan hipotesis yang telah disusun terhadap variabel-variabel yang akan

diteliti. Penelitian ini mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

Penelitian ini dilakukan pada lingkup yang tidak terlalu luas, sehingga kuesioner dapat diantarkan langsung dalam waktu yang tidak lama. Dengan adanya kontak langsung antara peneliti dengan responden akan menciptakan suatu kondisi yang cukup baik, sehingga responden dengan sukarela akan memberikan data yang obyektif dan cepat (Sugiyono, 2006:199).

Pengamatan menggunakan cakupan waktu yang bersifat *cross section*, yang berarti data dan informasi diperoleh dari hasil pengumpulan data yang dilakukan pada satu waktu tertentu yaitu pada awal tahun 2014 sampai akhir tahun 2014.

## **B. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi pada umumnya sering diartikan sekumpulan data/objek yang ditentukan melalui kriteria tertentu, biasanya mengidentifikasi suatu fenomena. Andi Supangat (2007:30) menyatakan "Populasi yaitu sekumpulan objek yang akan dijadikan sebagai bahan penelitian (penelaahan) dengan ciri mempunyai karakteristik yang sama.

Dari pengertian diatas dapat diketahui populasi merupakan obyek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo yang berjumlah 163 (seratus enam puluh tiga) orang.

## 2. Sampel

Uma sekaran (2006:123) mendefinisikan sampel adalah sebagian dari populasi dan terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Mengingat populasi bersifat heterogen baik dari sisi golongan, bidang pekerjaan, kepangkatan, jabatan dan masa kerja maupun tingkat pendidikan, maka teknik penarikan sample adalah secara acak berstrata (*Stratified Random Sampling*). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo yang berjumlah 165 (seratus enam puluh tiga) orang keadaan tahun 2013.

Menurut Rumidi (2005: 50) untuk penelitian yang menggunakan analisis data dengan statistik, jumlah sampel paling sedikit adalah 30 persen. Apabila populasi lebih kecil dari 100 maka populasi dijadikan sampel (teknik sensus). Berdasarkan ketentuan ini, maka disini peneliti mengambil jumlah sampel sebanyak 70%, mengingat jika hanya 30% saja maka jumlah sampel yang diambil sangat sedikit sekali, 70% dari 163 yaitu 114,1 dibulatkan menjadi 114 (seratus empat belas) orang, 114 orang inilah nantinya yang akan menjadi sampel dalam penelitian ini. Pemilihan sampel dilakukan secara acak atau menggunakan teknik *random sampling*.

## C. Instrumen Penelitian

Instrument penelitian merupakan suatu metode pengumpulan data yang merupakan bagian paling penting dalam sebuah penelitian. Ketersediaan data akan sangat menentukan dalam proses pengolahan dan analisa selanjutnya. Karenanya,

dalam pengumpulan data harus dilakukan teknik yang menjamin bahwa data diperoleh itu benar, akurat dan bisa di pertanggungjawabkan sehingga hasil pengolahan dan analisa data tidak bias. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan data primer dan sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tidak melalui media perantara. Dan data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (Indriantoro dan Supomo, 2007:147).

### **1. Data primer**

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti baik dari data pribadi (*responden*) maupun dari suatu instansi yang mengolah data untuk keperluan penelitian seperti dengan melakukan wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Data primer umumnya berupa data kualitatif dan digunakan untuk membuktikan hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya. Data primer diperoleh dengan mengadakan penelitian dan kuesioner.

### **2. Data Sekunder**

Merupakan data yang berfungsi sebagai pelengkap data primer. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, biasanya dari pihak kedua yang mengolah data keperluan orang lain. Data sekunder dapat diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber pada literature dan buku-buku perpustakaan atau data-data dari instansi yang berkaitan dengan yang diteliti.

## D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh dari jawaban yang diberikan responden berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Pada penelitian ini digunakan kuesioner dengan skala *Likert* dimana pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan nilai 1 sampai dengan 5 untuk mewakili pendapat responden seperti sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju, tidak setuju sampai dengan setuju, dan sebagainya (Idriantono dan Supomo 2007:147).

**Table.3.1**

Skala *Likert* pada Teknik pengumpulan data

Skala Likert	Kode	Nilai
Sangat Tidak Setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Kurang Setuju	KS	3
Setuju	S	4
Sangat Setuju	SS	5

Sumber : Idriantono dan Supomo 2007:147

Dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden yang terpilih sebagai sampel dalam penelitian. Kuesioner berisi daftar pertanyaan yang ditujukan kepada responden untuk diisi. Dengan demikian, peneliti akan memperoleh data atau fakta yang bersifat teoritis yang memiliki hubungan dengan permasalahan yang akan dibahas.

### **b. Wawancara**

Wawancara ialah kegiatan pengumpul data dengan cara berdialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara. Mewawancarai bukanlah hal yang mudah. Dalam hal ini pewawancara harus menciptakan suasana santai tetapi serius, agar responden dapat menjawab pertanyaan dengan jujur. Sebagai instrumennya adalah interview guide atau pedoman wawancara. Interview guide akan menolong pewawancara dalam interviewing sebenarnya. Dalam wawancara supaya dapat terekam dengan baik diperlukan alat-alat seperti buku catatan.

### **c. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat peneliti, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan film dokumenter dan data lain yang relevan. Di dalam metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, peraturan-peraturan, dan lain-lain. Dalam pengertian lebih luas, dokumen bukan hanya yang bersifat tertulis saja, tetapi dapat pula berupa benda-benda peninggalan seperti prasasti dan simbol-simbol.

## **E. Definisi Operasional**

Menurut Sugiono (2006:2), variabel merupakan gejala yang menjadi fokus penelitian untuk diamati. Variabel sebagai atribut dari sekelompok orang atau obyek yang mempunyai variasi anatara satu dengan lainnya dalam kelompok itu. Konsep yang berupa apapun, asal mempunyai ciri yang bervariasi, maka dapat

disebut sebagai variabel. Dengan demikian, variabel dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang bervariasi.

Menurut Azwar (2007:74), definisi operasional adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati. Variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati dan memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu obyek atau fenomena.

Secara teori, definisi variabel penelitian adalah merupakan suatu objek, atau sifat, atau atribut atau nilai dari orang, atau kegiatan yang mempunyai bermacam-macam variasi antara satu dengan lainnya yang ditetapkan oleh peneliti dengan tujuan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Setelah kita membicarakan beberapa pengertian dasar tentang variabel, berikut ini kita akan membicarakan beberapa macam variabel ditinjau dari aspek hubungan antar variabel yang digunakan untuk penelitian.

Pertama adalah variabel dependen (terikat). Variabel ini merupakan variabel terikat yang besarnya tergantung dari besaran variabel independen (bebas). Besarnya perubahan yang disebabkan oleh variabel independen ini, akan memberi peluang terhadap perubahan variabel dependen (terikat) sebesar koefisien (besaran) perubahan dalam variabel independen. Artinya, setiap terjadi perubahan sekian kali satuan variabel independen, diharapkan akan menyebabkan variabel dependen berubah sekian satuan juga. Sebaliknya jika terjadi perubahan (penurunan) variabel independen (bebas) sekian satuan, diharapkan akan menyebabkan perubahan (penurunan) variabel dependen sebesar sekian satuan juga. Hubungan antar variabel, yakni variabel independen dan dependen.

## 1. Variabel Bebas (*Independent*)

Variabel Independen, Variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, antecedent. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).

**Tabel 3.2**  
Operasional Variabel X<sub>1</sub> (Pelatihan)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
1	2	3	4	5
<b>Pelatihan (X1)</b> merupakan proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan saat ini.	<b>Materi yang dibutuhkan</b>	Instruktur menguasai materi dengan baik	Interval	1
		Instruktur mampu menyajikan materi dengan baik	Interval	2
		Instruktur menarik minat peserta pelatihan untuk mendalami materi	Interval	3
		Materi pelatihan sangat bermanfaat dan dapat diterapkan dalam pekerjaan	Interval	4
	<b>Metode Pelatihan</b>	Metode pelatihan memiliki sasaran yang jelas	Interval	5
		Metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan kebutuhan	Interval	6
	<b>Prinsip Pembelajaran</b>	Adanya kreativitas karyawan dalam proses pembelajaran.	Interval	7
		Adanya pembelajaran berbasis konten menuju pembelajaran berbasis kompetensi	Interval	8
		Adanya pembelajaran yang menerapkan nilai-nilai dengan memberi keteladanan.	Interval	9
	<b>Ketetapan dan Kesesuaian Fasilitas</b>	Adanya alat peraga/media yang baik dalam penyelenggaraan pelatihan	Interval	10
		Waktu penyelenggaraan pelatihan sangat memadai	Interval	11
		Fasilitas yang disediakan telah sesuai seperti yang diharapkan	Interval	12

1	2	3	4	5
	<b>Kemampuan peserta pelatihan</b>	pelatihan menambah pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja	Interval	13
		Pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan harapan	Interval	14
		Pelatihan ini bermanfaat untuk pengembangan diri	Interval	15

sumber: Veithzal Rivai (2009:226)

**Tabel 3.3**  
Operasional Variabel X<sub>2</sub> (Komitmen Organisasi)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
1	2	3	4	5
<b>Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>)</b> merupakan keadaan psikologi dengan dalam meyakini dan menerima tujuan yang dimiliki oleh organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.	<b>Afektif</b>	Kebanggaan	Interval	1
		Tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dijalankan	Interval	2
		Persamaan Nilai	Interval	3
		Sukarela dalam menjalani pekerjaan	Interval	4 dan 5
	<b>Kontinyu</b>	Dapat melaksanakan pekerjaan secara terus menerus	Interval	6
		Komitmen untuk bekerja berdasarkan atas tuntutan kebutuhan	Interval	7
		Mampu untuk bekerja keras	Interval	8
	<b>Normatif</b>	Bekerja atas norma yang ada untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi	Interval	9
		Sangat peduli atas nasib dan kemajuan organisasi	Interval	10
		Memiliki loyalitas yang tinggi	Interval	11
		Kesetiaan	Interval	12

Sumber: Allen dan Mayer dalam Sanusi (20012:18)

## 2. Variabel Terikat (*Dependent*)

Untuk variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai.

Indikator yang mempengaruhi Kinerja pegawai adalah kuantitas kerja, kualitas

kerja, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif (Mangkunegara, 2009:9). Untuk lebih rinci variabel dependen, dimensi dan indikator-indikator dibuat dalam tabel berikut:

**Tabel 3.4**  
Operasional Variabel Y (Kinerja)

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>	<b>No Item</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b> merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	Kuantitas Kerja	Tingkat kecepatan dalam menyelesaikan tugas.	Interval	1
		Tingkat kemampuan mengerjakan tugas sesuai target	Interval	2
		Tingkat kerapihan mengerjakan tugas.	Interval	3
	Kualitas Kerja	Tingkat ketelitian mengerjakan tugas	Interval	4
		Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan perintah	Interval	5
	Kerjasama	Tingkat menjalin kerja sama dengan pimpinan dan rekan kerja.	Interval	6
		Tingkat kekompakan dalam bekerja sama dengan pegawai lainnya	Interval	7
	Tanggung jawab	Tingkat rasa tanggung jawab pada hasil kerja	Interval	8
		Tingkat tanggung jawab pada saat mengambil keputusan	Interval	9
	Inisiatif	Tingkat kemampuan untuk memiliki inisiatif pribadi	Interval	10

Sumber: Mangkunegara (2009:9)

## F. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data (*instrument*), dilakukan dengan uji reliabilitas dan validitas sebagai berikut:

## 1. Uji Validitas (*Validity*)

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Menurut Sugiyono (2006:267) bahwa hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor.

Rumusan yang di gunakan untuk mengukur validitas adalah *person moment correlation* sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

- $r_{xy}$  = Validitas instrumen
- N = Jumlah instrumen
- X = Skor rata – rata dari X
- Y = Skor rata-rata dari Y

Menurut Sugiyono (2006:124), apabila nilai koefisien korelasi butir item pernyataan yang diuji lebih besar dari 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan atau pernyataan tersebut merupakan konstruksi (*construct*) yang valid. Pengujian statistik mengacu pada kriteria :

- 1).  $r$  hitung  $<$   $r$  kritis maka tidak valid
- 2).  $r$  hitung  $>$   $r$  kritis maka valid

Pengujian validitas konstruk dengan SPSS 20.0 adalah menggunakan Korelasi. Kriterianya, instrumen valid apabila nilai korelasi (*pearson correlation*)

adalah positif, dan nilai probabilitas korelasi [sig. (2-tailed)] < taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05, Berikut ini merupakan hasil uji validitas variabel penelitian.

**Tabel 3.5**  
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pelatihan ( $X_1$ )

X1 1	0.750	0.184	Valid
X1 2	0.710		Valid
X1 3	0.786		Valid
X1 4	0.713		Valid
X1 5	0.734		Valid
X1 6	0.769		Valid
X1 7	0.760		Valid
X1 8	0.771		Valid
X1 9	0.813		Valid
X1 10	0.502		Valid
X1 11	0.728		Valid
X1 12	0.551		Valid
X1 13	0.692		Valid
X1 14	0.826		Valid
X1 15	0.652		Valid

Sumber data: Output SPSS 20.0

Dari hasil uji validitas pada variabel Pelatihan ( $X_1$ ) terlihat bahwa semua item skor dari setiap pernyataan adalah *Corrected Item-Total Correlation* ( $r_{\text{hitung}}$ ) >  $r_{\text{tabel}}$ , hal ini menjelaskan bahwa  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  yang berarti bahwa setiap instrumen dari item pernyataan dinyatakan *valid*. Dengan demikian maka 15 item pernyataan dari variabel Pelatihan ( $X_1$ ) dinyatakan *valid* dan dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

**Tabel 3.6**  
 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>)

X2_1	0.491	0.184	Valid
X2_2	0.758		Valid
X2_3	0.570		Valid
X2_4	0.642		Valid
X2_5	0.631		Valid
X2_6	0.656		Valid
X2_7	0.662		Valid
X2_8	0.679		Valid
X2_9	0.548		Valid
X2_10	0.723		Valid
X2_11	0.749		Valid
X2_12	0.703		Valid

Sumber data: Output SPSS 20.0

Dari hasil uji validitas pada variabel Komitmen organisasi (X<sub>2</sub>) terlihat bahwa semua item skor dari setiap pernyataan adalah *Corrected Item-Total Correlation* ( $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ ), hal ini menjelaskan bahwa  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  yang berarti bahwa setiap instrumen dari item pernyataan dinyatakan *valid*. Dengan demikian maka 12 item pernyataan dari variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>) dinyatakan *valid* dan dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

**Tabel 3.7**  
 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja (Y)

X1_1	0.593	0.184	Valid
X1_2	0.726		Valid
X1_3	0.546		Valid
X1_4	0.716		Valid
X1_5	0.695		Valid
X1_6	0.820		Valid

X1 7	0.826	Valid
X1 8	0.733	Valid
X1 9	0.820	Valid
X1 10	0.694	Valid

Sumber data: Output SPSS 20.0

Dari hasil uji validitas pada variabel Kinerja (Y) terlihat bahwa semua item skor dari setiap pernyataan adalah *Corrected Item-Total Correlation* ( $r_{\text{hitung}}$ )  $> r_{\text{tabel}}$ , hal ini menjelaskan bahwa  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  yang berarti bahwa setiap instrumen dari item pernyataan dinyatakan *valid*. Dengan demikian maka 10 item pernyataan dari variabel Kinerja (Y) dinyatakan *valid* dan dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

## 2. Uji Reliabilitas (*Reliability*)

Uji Reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban dari responden. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal.

Menurut Cooper Schindler (2005:215) *reliability a measure is reliable to the degree that it supplies consistent results*. Pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan *test-retest, parallel forms, split half*.

Secara umum pengujian reliabilitas dilihat dari dua pandangan, yaitu *internal consistency and without bias error*. Dengan menggunakan program *Statistic Program Social Science* (SPSS) Versi 20.0 sebuah variabel dependen dan independen mempunyai *internal consistency* dan *without bias error* apabila angka *alpha Cronbach's* menunjukkan angka diatas 0.60 atau lebih besar dari 0.60 maka dinyatakan *reliabel*. Karena dianggap mempunyai jawaban responden yang konsisten dan stabil (*stability and consistency*). Konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, maka hasil data hasil angket memiliki tingkat *reliabilitas* yang baik, atau

dengan kata lain data hasil angket dapat dipercaya, berikut ini merupakan output reliabilitas Variabel penelitian.

**Tabel. 3.8**  
Reliabilitas Variabel Penelitian

Pelatihan	0.929	0.8	15	Reliable
Komitmen Organisasi	0.877	0.8	12	Reliable
Kinerja	0.896	0.8	10	Reliable

Sumber data: Output SPSS 20.0

Hasil reliability statistics menunjukkan angka Cronback's Alpha dari tiga variabel penelitian menunjukkan bahwasanya  $> 0.8$ . Hal ini menyatakan bahwasanya kriteria seluruh N variabel dinyatakan reliable. Artinya terdapat konsistensi jawaban responden atas pernyataan kuesioner yang diajukan dari tiga variabel dalam penelitian ini.

### G. Uji Asumsi Klasik

Untuk memperoleh hasil yang lebih akurat pada analisis regresi berganda maka dilakukan pengujian asumsi klasik agar hasil yang diperoleh merupakan persamaan regresi yang memiliki sifat *Best Linier Unbiased Estimator* (BLUE). Pengujian mengenai ada tidaknya pelanggaran asumsi-asumsi klasik merupakan dasar dalam model regresi linier berganda yang dilakukan sebelum dilakukan pengujian terhadap hipotesis.

Adapun asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini sebelum menggunakan analisis regresi linear berganda (*multiple linear regression*) sebagai alat untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel yang diteliti terdiri atas:

## 1) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan bebas mempunyai distribusi normal atau tidak. Asumsi normalitas merupakan persyaratan yang sangat penting pada pengujian kebermaknaan (signifikansi) koefisien regresi. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga sehingga layak dilakukan pengujian secara statistic.

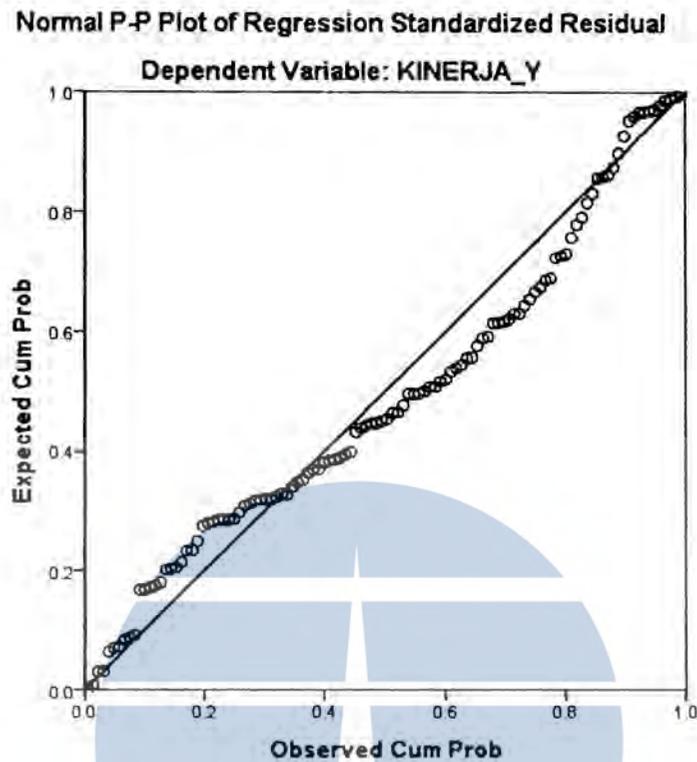
Dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymtotic Significance*), yaitu:

- ✓ Jika probabilitas  $> 0,05$  maka distribusi dari populasi adalah normal.
- ✓ Jika probablilitas  $< 0,05$  maka populasi tidak berdistribusi secara normal.

Pengujian secara visual dapat juga dilakukan dengan metode gambar normal *Probability Plots* dalam program SPSS. Dasar pengambilan keputusan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- ✓ Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa regresi memenuhi asumsi normalitas.
- ✓ Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Berikut ini merupakan output hasil uji normalitas dengan analisis grafik dan analisis statistic dalam penelitian ini.



**Gambar 3.1**  
Uji Normalitas P-P Plot

Sesuai dengan asumsi diatas untuk menguji analisis uji normalitas dengan menggunakan grafik, maka garis gambar 3.1 diatas menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi liniear berganda, atau datanya berdistribusi normal.

Pada dasarnya uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati-hati secara visual kelihatan normal, padahal secara statistic bisa sebaliknya. Oleh sebab itu disini penulis juga melengkapinya dengan uji statistik sebagai berikut.

**Tabel. 3.9**  
Hasil Uji Normalitas Statistik

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		114
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	28004413
Most Extreme Differences	Absolute	.097
	Positive	.097
	Negative	-.081
Kolmogorov-Smirnov Z		1.035
Asymp. Sig. (2-tailed)		.235

a. Test distribution is Normal

b. Calculated from data.

Output pada Tabel 3.9 diatas menjelaskan tentang hasil uji normalitas dengan menggunakan metode One Sample Kolmogorov Smirnov. Untuk menentukan normalitas dari data tersebut cukup membaca pada nilai signifikansi (Asymp. Sig. 2-tailed). Jika signifikansi kurang dari 0,05, maka kesimpulannya data tidak berdistribusi normal. Tapi jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka data tersebut berdistribusi normal (Priyatno, 2012:39). Dikarenakan nilai Asymp. Sig. 2-tailed lebih besar dari 0,05 ( $0,235 > 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan variabel dalam penelitian ini berdistribusi normal.

## 2) Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan suatu situasi dimana beberapa atau semua variabel bebas berkorelasi kuat. Jika terdapat korelasi yang kuat diantara sesama variabel independent maka konsekuensinya adalah:

1. Koefisien-koefisien regresi menjadi tidak dapat ditaksir.
2. Nilai standar *error* setiap koefisien regresi menjadi tidak terhingga.

Dengan demikian berarti semakin besar korelasi diantara sesama variabel independent, maka tingkat kesalahan dari koefisien regresi semakin besar, yang mengakibatkan standar *error* nya semakin besar pula. Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas adalah dengan menggunakan *Variance Inflation Factors* (VIF). Menurut Gujarat (2008:362), jika nilai *VIF* nya kurang dari 10 maka dalam data tidak terdapat Multikolinearitas.

**Tabel. 3.10**  
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.215	.196		1.099	.274		
1 PELATIHAN_X1	.518	.076	.514	6.840	.000	.368	2.720
KOMITMEN ORG_X2	.460	.084	.411	5.458	.000	.368	2.720

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y

Dari hasil perhitungan nilai Tolerance menunjukkan tidak ada variabel independent yang memiliki nilai Tolerance kurang dari 0.10, yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independent. Selain itu pula hasil perhitungan nilai Variance Inflation Factor (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel independent yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independent dalam model regresi.

## H. Metode Analisis

Kegiatan penelitian setelah data dari seluruh sumber data terkumpul adalah melakukan analisis data. Metode analisis adalah proses mencari menyusun secara

sistematis data yang telah diperoleh dari hasil observasi lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang lebih penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Menurut Sugiyono (2006:147) mengatakan bahwa analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data, mentabulasi data, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Peneliti melakukan analisa terhadap data yang telah diuraikan dengan menggunakan metode kualitatif dan metode kuantitatif dengan menggunakan uji kualitas data, analisis regresi berganda, uji asumsi klasik, koefisien determinasi, uji parsial dan uji simultan. Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing metode yang digunakan:

### **1. Analisis Kualitatif (Deskriptif)**

Menurut Sugiyono (2006:14), mengemukakan bahwa metode penelitian kualitatif itu dilakukan secara intensif, peneliti ikut berpartisipasi lama dilapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis terhadap berbagai temuan dilapangan, dan membuat laporan penelitian secara mendetail.

Analisis deskriptif ini akan memberikan gambaran tentang suatu data yang akan diteliti sehingga dapat membantu dalam mengetahui karakteristik data sampel. Dalam penelitian ini analisis deskriptif dilakukan untuk menjawab tujuan penelitian satu, dua dan tiga yaitu mengenai gambaran pelatihan, komitmen organisasi dan kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bungo dengan menggunakan skala *Likert*. Skala ini dirancang untuk melihat sejauh mana subjek setuju atau tidak dengan pernyataan yang diajukan.

Analisis deskriptif digunakan dengan menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk dalam kategori: sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju.

Dengan menggunakan alat ukur ini, maka nilai variable yang diukur dengan menggunakan instrument tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga akan lebih akurat, efisien dan komunikatif.

Langkah awal untuk menganalisa data dalam penelitian ini adalah menghitung skor-skor dari setiap butir soal kemudian skor-skor tersebut dijumlahkan untuk mendapatkan skor total. Husin Umar dalam Hapzi (2012:81) Perhitung skor setiap komponen yg diteliti dengan mengalikan seluruh frekuensi data. Jika jumlah sampel 96 maka untuk menghitung skor terendah adalah:

$$\begin{aligned}\text{Skor Terendah} &= \text{Bobot terendah} \times \text{Jumlah Sampel} \\ \text{Skor Terendah} &= 1 \times 114 \\ &= 114\end{aligned}$$

Untuk menghitung skor tertinggi sebagai berikut:

$$\text{Skor Tertinggi} = \text{Bobot tertinggi} \times \text{Jumlah Sampel}$$

$$\text{Skor Tertinggi} = 5 \times 114$$

$$= 570$$

Selanjutnya dibuat skala perkalian untuk untuk masing-masing item pernyataan dengan terlebih dahulu menghitung rentang skalanya dengan rumus sebagai berikut:

$$RK = \frac{n(m-1)}{m}$$

Dimana:

RK : Rentang Skala

n : Jumlah sampel

m : Jumlah alternatif item jawaban

Rentang skala dalam penelitian ini diperoleh untuk 96 responden dan skor 1 sampai 5:

$$RK = \frac{114(5-1)}{5} = 91,2$$

Kemudian penilaian skor nilai tiap item pertanyaan/pernyataan dibuat rentang skala sehingga dapat diketahui letak skor penilaian responden terhadap masing-masing indikator dalam penelitian, adapun rentang keputusan rata-ratanya dengan kategori sebagai berikut:

**Tabel 3.11**  
Kriteria presentase skor responden terhadap skor ideal

Variabel Penelitian	Skor Nilai		Jumlah Klasifikasi	Pengklasifikasi Rentang Nilai	Rentang Pengklasifikasian
	Tertinggi	Terendah			
Pelatihan	480	96	5	114,00 - 205,19	Sangat Tidak Setuju
				205,20 - 296,39	Tidak Setuju
				296,40 - 387,59	Cukup Setuju
				387,60 - 478,79	Setuju
				478,80 - 570	Sangat Setuju
Komitmen Organisasi	480	96	5	114,00 - 205,19	Sangat Tidak Setuju
				205,20 - 296,39	Tidak Setuju
				296,40 - 387,59	Cukup Setuju
				387,60 - 478,79	Setuju
				478,80 - 570	Sangat Setuju
Kinerja	480	96	5	114,00 - 205,19	Sangat Tidak Setuju
				205,20 - 296,39	Tidak Setuju
				296,40 - 387,59	Cukup Setuju
				387,60 - 478,79	Setuju
				478,80 - 570	Sangat Setuju

Sumber: Diolah untuk penelitian ini

## 2. Analisis Verivikatif (Kuantitatif)

Analisis kuantitatif adalah analisis pengolahan data berbentuk angka (*numeric*). Dalam hal ini penulis melakukan analisis pada data kuesioner jawaban responden yang telah dikumpulkan dan diolah. Selanjutnya metode kuantitatif digunakan untuk menjawab tujuan penelitian kedua, ketiga dan keempat yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*Independent*) terhadap variabel terikat (*Dependent*), baik secara parsial maupun secara simultan dengan langkah sebagai berikut.

### a. Persamaan Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah suatu analisis asosiasi yang digunakan secara bersamaan untuk meneliti pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel tergantung.

Menurut sugiono (2006:149) analisis linear regresi digunakan untuk melakukan prediksi, bagaimana perubahan nilai variabel dependent bila nilai variabel independent dinaikan atau diturunkan nilainya.

Dalam penelitian ini, analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain dan meramalkan nilai suatu variabel apabila variabel lain diketahui. Untuk lebih memudahkan dalam pengerjaan dan agar hasilnya lebih akurat, maka dalam menganalisis data penulis menggunakan program SPSS versi 20.0 *for window*.

Dalam penelitian ini, analisis regresi linear berganda digunakan untuk membuktikan sejauh mana hubungan pengaruh pelatihan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bungo. Adapun persamaan analisis regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

- $Y$  = Kinerja Pegawai
- $\alpha$  = Konstanta Intersep
- $X_1$  = Pelatihan
- $X_2$  = Komitmen Organisasi
- $\beta_1$  = Koefisien Variabel Pelatihan
- $\beta_2$  = Koefisien Variabel Komitmen Organisasi
- $e$  = Tingkat Kesalahan (*error term*)

### **b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi (KD) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah dari nol (0) dan satu (1), nilai  $r^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependent amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependent. Analisis Koefisien determinasi (KD) digunakan untuk melihat seberapa besar variabel independent (X) berpengaruh terhadap variabel dependent (Y) yang dinyatakan dalam persentase.

Untuk mencari besarnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas terhadap variabel tak bebas digunakan koefisien determinasi dengan rumus:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Dimana:

KD = Koefisien Determinasi (Seberapa jauh perubahan variabel Y dipergunakan oleh variabel X.

R = Koefisien Korelasi

Untuk memudahkan pelaksanaan analisis data, maka penelitian ini akan menggunakan program SPSS for Windows versi 20.0.

### **c. Uji t (Parsial)**

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat secara parsial dengan  $\alpha = 0,05$  dan juga penerimaan atau penolakan hipotesis.

Uji parsial (Uji t) untuk menjawab hipotesis dua dan tiga. Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*) secara parsial. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada derajat kesalahan 5%. Apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka variabel bebasnya (*independent variable*) memberi pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y). Sebaliknya Apabila nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka variabel bebasnya (X) tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y).

Kriteria dari pengujian hipotesis secara parsial pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) adalah sebagai berikut:

- Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $\alpha < 0.05$ , maka tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$
- Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $\alpha > 0.05$ , maka terima  $H_0$  dan tolak  $H_1$

#### d. Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk melihat apakah model *regresi* dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen. Tingkat probabilitas  $< 0,05$  dianggap signifikan atau model *regresi* tersebut dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2011:127).

Uji simultan atau uji F adalah untuk menjawab hipotesis empat. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas (*independent variable*) secara simultan mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (*dependent variable*). Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  pada derajat kesalahan 5%. Apabila nilai  $F_{hitung} >$  dari nilai  $F_{tabel}$ , maka beberapa variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara simultan atau bersama-sama

memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y). Namun sebaliknya apabila nilai  $F_{hitung} <$  dari nilai  $F_{tabel}$ , maka beberapa variabel bebasnya ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara simultan tidak memberikan pengaruh terhadap variabel terikatnya (Y).

Uji F dapat juga dilakukan dengan melihat nilai probabilitas alphanya, apabila  $\alpha < 0.05$  berarti beberapa variable bebas ( $X_1, X_2$ ) memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya (Y). Sebaliknya apabila apabila  $\alpha > 0.05$  berarti beberapa variable bebas tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya. Kriteria pengujian hipotesis secara simultan pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) adalah sebagai berikut:

- Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $\alpha < 0.05$ , maka tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$
- Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $\alpha > 0.05$ , maka terima  $H_0$  dan tolak  $H_1$



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Profil Responden

Penelitian ini menggunakan 114 responden yang merupakan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Sebelum melakukan penelitian lebih lanjut sebelumnya penulis akan memaparkan profil responden berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan dan lamanya responden bekerja. Dengan harapan dapat dijadikan informasi dalam melakukan penelitian ini. Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, akan diuraikan sebagai berikut.

##### 1. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin pada dasarnya dapat menentukan aktivitas seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, berdasarkan penelitian yang dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, jumlah responden pria lebih banyak dari wanita, untuk lebih jelasnya persentase data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut.

**Tabel 4.1**  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Pria	73	64.04%
2	Wanita	41	35.96%
<b>Total</b>		<b>114</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner*

Dari Tabel 4.1 diatas dapat kita ketahui bahwa karakteristik responden menurut jenis kelamin pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo diperoleh informasi jumlah responden pria lebih mendominasi dibanding wanita,

dimana jumlah responden pria sebanyak 73 orang atau jika di persentasekan sebesar 64.04% dan wanita sebanyak 41 orang atau jika di persentasekan sebesar 35.96%. Dengan tidak membedakan jenis kelamin, usia serta tingkat pendidikan, pegawai dapat menekuni dan memiliki tanggungjawab atas pekerjaannya dan cukup memahami dalam melaksanakan pekerjaan, sebagaimana Ruky (2005:49), menyatakan bahwa jenis kelamin tidak dibedakan dalam penilaian kinerja.

## 2. Usia Responden

Berdasarkan usia pegawai, responden yang diikuti sertakan dalam penelitian ini 18-55 tahun. Hal ini dikarenakan instansi membutuhkan pegawai yang berumur produktif yang mampu memberikan kontribusi kerja yang baik untuk instansi. Dari Tabel 4.2 berikut menunjukan usia produktif yang mendominasi pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Untuk lebih mudah membaca persentase responden penelitian berdasarkan usia disajikan dalam bentuk Tabel berikut:

**Tabel 4.2**  
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Responden

No	Tingkat Usia	Frekuensi	Persentase
1	18-25	11	9.65%
2	26-35	28	24.56%
3	36-45	39	34.21%
4	46-55	36	31.58%
<b>Total</b>		<b>114</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner*

Dari Tabel 4.2 diatas, memperlihatkan karakteristik responden berdasarkan usia, dapat diketahui bahwa usia pegawai yang menjadi responden pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, relatif termasuk usia produktif yakni berkisar antara 26–45 tahun sebesar 58.77%. Idealnya dalam usia tersebut

merupakan masa-masanya bagi para pegawai yang bersangkutan menyenangi bidang-bidang pekerjaan yang cukup menantang dalam mengaplikasikan idealismenya. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2007:33) yang menyatakan bahwa kinerja tidak tergantung pada usia pegawai selama masih aktif bekerja.

### 3. Pendidikan Responden

Pendidikan biasanya akan mencerminkan kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, mampu atau tidak dalam menjalani pekerjaan yang dilaksanakan baik pola pikir, keterampilan serta pengetahuan. Untuk lebih mudah membaca latar belakang pendidikan pegawai yang menjadi responden pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo akan disajikan dalam Tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3**  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	Strata Dua	3	2.63%
2	Strata Satu	74	64.91%
3	DIPLOMA	23	20.18%
4	SMA	14	12.28%
<b>Total</b>		<b>114</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner*

Dari Tabel 4.4 diatas ini mengelompokkan responden berdasarkan Pendidikan, dan ternyata sebagian besar responden lulusan Strata satu (S1) yaitu sebanyak 74 orang responden atau jika dipersentasekan sebesar 64.91%, kemudian untuk Diploma sebanyak 23 orang responden atau jika dipersentasekan sebesar 14.04%, SLTA sebanyak 14 orang dan jika dipersentasekan sebesar 12.28%, sedangkan untuk Magister sebanyak 3 orang responden dan jika dipersentasekan sebesar 2,63%. Menurut Siagian (2007:76) yang menyatakan

bahwa pendidikan akan menunjang prestasi kerja, namun tidak menutup kemungkinan dengan pendidikan kurang tinggi dapat mencapai prestasi puncak apabila memiliki etos kerja yang tinggi dan tujuan yang jelas.

#### 4. Lama Kerja

Lamanya seseorang bekerja dalam suatu organisasi dapat dijadikan salah acuan bahwa seseorang tersebut memiliki komitmen organisasi yang baik terhadap organisasi tempat ia bernaung. Untuk melihat berapa jumlah responden berdasarkan lama kerja akan ditampilkan dalam bentuk Tabel 4.4 berikut.

**Tabel 4.4**  
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Kerja	Frekuensi	Persentase
1	1-5 Tahun	9	7.89%
2	6-10 Tahun	36	31.58%
3	11-15 Tahun	47	41.23%
4	> 15 Tahun	22	19.30%
<b>Total</b>		<b>114</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner*

Dari Tabel 4.4 diatas ini mengelompokkan responden berdasarkan lamanya responden bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Berdasarkan hasil sebaran kuesioner yang dilakukan ternyata sebagian besar responden telah bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo selama 6-15 tahun yaitu sebanyak 83 orang atau jika dipersentasekan sebesar 72,81%, dan bahkan ada yang lebih dari 15 tahun telah mengabdikan yakni sebanyak 22 orang responden jika dipersentasekan sebesar 19,30%. Jika dilihat dari lamanya responden bekerja hal ini telah menunjukkan bahwa responden yaitu pegawai yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo memiliki komitmen yang baik terhadap organisasi tempat mereka bernaung.

## B. Hasil Penelitian

### 1. Deskriptif Jawaban Responden Atas Variabel Penelitian.

Data penelitian ini dikumpulkan dengan kuesioner yang menggunakan skala Likert yang menggunakan interval 1 s.d 5. Angka 1 diartikan untuk pendapat sangat tidak setuju, 2 artinya tidak setuju, 3 artinya cukup setuju, 4 artinya setuju dan 5 artinya sangat setuju. Analisis deskriptif ini dilakukan untuk mengetahui gambaran umum tentang tanggapan responden terhadap variabel-variabel penelitian pelatihan, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Untuk memperoleh gambaran mengenai variabel dalam penelitian ini (pelatihan, komitmen organisasi dan kinerja) pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, terlebih dahulu penulis akan mengemukakan penilaian untuk setiap pernyataan yang diajukan kepada responden. Dalam penelitian ini banyaknya anggota sampel adalah 114 dimana skor tertinggi dan terendah dari variabel kinerja yaitu skor tertinggi  $5 \times 114 = 570$ , sedangkan skor terendah  $1 \times 114 = 114$ , skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel dengan rentang skor 91,2. Berdasarkan perhitungan tersebut maka di peroleh skor bobot indikator sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
Rentang Skala Penelitian

No	Rentang Skala	Kriteria
1	114,00 - 205,19	Sangat Tidak Setuju/Sangat Buruk
2	205,20 - 296,39	Tidak Setuju/Buruk
3	296,40 - 387,59	Cukup Setuju/Cukup Baik
4	387,60 - 478,79	Setuju/Baik
5	478,80 - 570	Sangat Setuju/Baik

Sumber: Data diolah untuk keperluan penelitian

### **a. Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan**

Sumber daya manusia yang ada didalam suatu organisasi perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang seyogyanya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilaksanakan melalui pelatihan yang berkesinambungan. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan SDM, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian. Pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau ketrampilan pekerja yang sudah menduduki jabatan atau tugas tertentu.

Pelatihan dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dan akan menentukan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Dari pelatihan apapun bentuk dan tingkatannya pada hakikatnya akan menuju pada suatu perubahan perilaku, baik secara individu maupun kelompok. Pelatihan merupakan suatu upaya guna mengembangkan SDM terutama dalam bidang pengetahuan, kemampuan, keahlian dan sikap. Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang ilmu yang harus dikuasai pada suatu posisi atau jabatan tertentu.

Pelatihan adalah proses terintegrasi yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan pegawai bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Secara definisi pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru dan lama untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2006). Pendapat Dessler ini bisa menjadi pijakan untuk memahami pelatihan. Bahwa memang benar pelatihan disini bukan hanya program untuk pegawai baru tetapi juga untuk pegawai lama

sebagai cara untuk “update” keterampilan agar semakin optimal dalam pekerjaannya. Pelatihan yang diberikan instansi harus benar-benar diturunkan dari rencana strategis organisasi sehingga bentuk pelatihan sendiri bisa menyesuaikan dengan rencana tersebut. Dengan begitu pelatihan yang dilakukan tidak akan sia-sia dan kebutuhan perusahaan akan SDM berkualitas sebagai pendukung sasaran organisasi bisa tercapai.

Untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai variabel pelatihan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, berikut ini akan diuraikan lebih jelasnya berdasarkan dimensi dalam bentuk Tabel sebagai berikut ini:

**Tabel 4.6**  
Frekuensi jawaban responden dimensi pertama Materi yang dibutuhkan Variabel Pelatihan ( $X_1$ ).

Sangat Setuju	13	10	5	30	14.5	12.7	72.5
Setuju	75	76	83	56	72.5	63.6	290.0
Cukup Setuju	20	20	21	17	19.5	17.1	58.5
Tidak Setuju	4	7	5	11	6.8	5.9	13.5
Sangat Tidak Setuju	2	1	0	0	0.8	0.7	0.8

*Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner*

Dari Tabel 4.6 di atas dapat dilihat bobot skor rata-rata dari empat pernyataan dimensi “Materi yang dibutuhkan” variabel Pelatihan yang diajukan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 12,7%, yang menyatakan setuju sebesar 63,6%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 17,1%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 5,9% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 0,7%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari tujuh pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor

435,3%. Apabila dengan melihat pada rentang skala pada Tabel 4.5 di atas, angka tersebut pada range “setuju”. Hal ini menggambarkan bahwasanya materi yang pelatihan yang diberikan kepada peserta pelatihan yaitu pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo telah sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pegawai.

**Tabel 4.7**  
Frekuensi jawaban responden dimensi kedua Metode pelatihan  
Variabel Pelatihan ( $X_1$ ).

Sangat Setuju	13	21	17.0	14.9	85.0
Setuju	74	71	72.5	63.6	290.0
Cukup Setuju	19	14	16.5	14.5	49.5
Tidak Setuju	6	8	7.0	6.1	14.0
Sangat Tidak Setuju	2	0	1.0	0.9	1.0

*Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner*

Dari Tabel 4.7 di atas dapat dilihat bobot skor rata-rata dari dua pernyataan dimensi “Metode pelatihan” variabel Pelatihan yang diajukan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 14,9%, yang menyatakan setuju sebesar 63,6%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 14,5%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 6,1% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 0,9%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari dua pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 439,5. Apabila dengan melihat pada rentang skala pada Tabel 4.5 di atas, angka tersebut pada range “setuju”. Hal ini menggambarkan bahwasanya metode pelatihan yang diberikan kepada peserta telah sesuai dengan kebutuhan pegawai serta memiliki sasaran yang jelas dalam meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

**Tabel 4.8**  
 Frekuensi jawaban responden dimensi ketiga Prinsip pembelajaran  
 Variabel Pelatihan ( $X_1$ ).

Sangat Setuju	9	12	8	9.7	8.5	48.3
Setuju	64	71	77	70.7	62.0	282.7
Cukup Setuju	27	21	19	22.3	19.6	67.0
Tidak Setuju	11	9	6	8.7	7.6	17.3
Sangat Tidak Setuju	3	1	4	2.7	2.3	2.7

*Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner*

Dari Tabel 4.8 di atas dapat dilihat bobot skor rata-rata dari tiga pernyataan dimensi “Prinsip pembelajaran” variabel Pelatihan yang diajukan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 8,5%, yang menyatakan setuju sebesar 62%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 19,6%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 7,6% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 2,3%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari tiga pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 432,3. Apabila dengan melihat pada rentang skala pada Tabel 4.5 di atas, angka tersebut pada range “setuju”. Hal ini menggambarkan bahwasanya Prinsip pembelajaran berupa materi yang diberikan kepada peserta pelatihan telah sesuai berbasis konten menuju pembelajaran berbasis kompetensi serta mampu menerapkan nilai-nilai keteladanan dalam meningkatkan kinerja.

**Tabel 4.9**  
 Frekuensi jawaban responden dimensi keempat Ketetapan dan kesesuaian fasilitas Variabel Pelatihan ( $X_1$ ).

Sangat Setuju	16	22	5	14.3	12.6	71.7
Setuju	66	46	49	53.7	47.1	214.7
Cukup Setuju	19	35	37	30.3	26.6	91.0
Tidak Setuju	13	9	18	13.3	11.7	26.7
Sangat Tidak Setuju	0	2	5	2.3	2.0	2.3

*Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner*

Dari Tabel 4.9 di atas dapat dilihat bobot skor rata-rata dari tiga pernyataan dimensi “Ketetapan dan kesesuaian fasilitas” variabel Pelatihan yang diajukan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 12,6%, yang menyatakan setuju sebesar 47,1%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 26,6%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 11,7% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 2%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari tiga pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 406,3. Apabila dengan melihat pada rentang skala pada Tabel 4.5 di atas, angka tersebut pada range “setuju”. Hal ini menggambarkan bahwasanya Fasilitas yang disediakan telah sesuai seperti yang diharapkan berupa adanya alat peraga/media yang baik dalam menunjang terlaksananya penyelenggaraan program pelatihan serta waktu penyelenggaraan pelatihan yang pas. Sehingga mampu memberikan dorongan bagi pegawai dalam mengikuti pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi.

**Tabel 4.10**  
 Frekuensi jawaban responden dimensi kelima Kemampuan peserta pelatihan  
 Variabel Pelatihan ( $X_1$ ).

Sangat Setuju	18	17	7	14.0	12.3	70.0
Setuju	76	70	62	69.3	60.8	277.3
Cukup Setuju	16	18	28	20.7	18.1	62.0
Tidak Setuju	4	9	14	9.0	7.9	18.0
Sangat Tidak Setuju	0	0	3	1.0	0.9	1.0

*Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner*

Dari Tabel 4.10 di atas dapat dilihat bobot skor rata-rata dari tiga pernyataan dimensi “Kemampuan peserta pelatihan” variabel Pelatihan yang diajukan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 12,3%, yang menyatakan setuju sebesar 60,8%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 18,1% dan yang menyatakan tidak setuju sebesar 0,9%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari tiga pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 428,3. Apabila dengan melihat pada rentang skala pada Tabel 4.5 di atas, angka tersebut pada range “setuju”. Hal ini menjelaskan bahwasanya pelaksanaan pelatihan yang dilaksanakan dapat bermanfaat untuk pengembangan diri serta mampu menambah pengetahuan dan keterampilan dalam pegawai dalam bekerja.

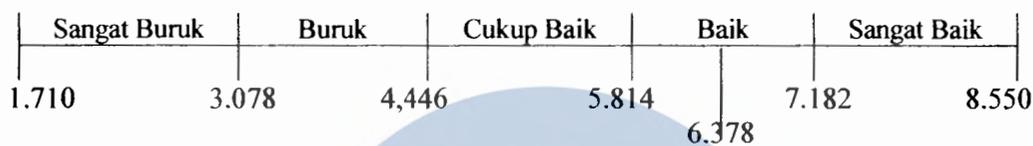
Untuk melihat gambaran secara global mengenai pelaksanaan pelatihan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dari 15 item pernyataan yang diajukan dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini.

**Tabel 4.11.** Rangkuman Variabel Pelatihan Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

No.	Pernyataan	Total Skor	Keterangan
<b>DIMENSI 1: Materi Yang Dibutuhkan</b>			
1	Instruktur menguasai materi yang diberikan dengan sangat baik	435	Setuju
2	Instruktur mampu menyajikan materi dengan baik.	429	Setuju
3	Instruktur menarik minat peserta pelatihan untuk mendalami materi	430	Setuju
4	Materi pelatihan sangat bermanfaat dan dapat diterapkan dalam pekerjaan	447	Setuju
<b>DIMENSI 2: Metode Pelatihan</b>			
5	Metode pelatihan memiliki sasaran yang jelas	432	Setuju
6	Metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan kebutuhan	447	Setuju
<b>DIMENSI 3: Prinsip Pembelajaran</b>			
7	Adanya kreativitas karyawan dalam proses pembelajaran.	407	Setuju
8	Adanya pembelajaran berbasis konten menuju pembelajaran berbasis kompetensi	426	Setuju
9	Adanya pembelajaran yang menerapkan nilai-nilai dengan memberi keteladanan.	421	Setuju
<b>DIMENSI 4: Ketetapan dan Kesesuaian Fasilitas</b>			
10	Adanya alat peraga/media yang baik dalam penyelenggaraan pelatihan	427	Setuju
11	Waktu penyelenggaraan pelatihan sangat memadai	419	Setuju
12	Fasilitas yang disediakan telah sesuai seperti yang diharapkan	373	Cukup Setuju
<b>DIMENSI 5: Kemapanan Peserta Pelatihan</b>			
13	Pelatihan dapat menambah pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja	450	Setuju
14	Pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan harapan	437	Setuju
15	Pelatihan ini bermanfaat untuk pengembangan diri	398	Setuju
<b>Total Skor Variabel Pelatihan</b>		<b>6378.0</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Untuk menilai kriteria variabel pelatihan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo secara umum terlebih dahulu akan dibuat kriteria penilaian skor. Dengan jumlah skor tertinggi adalah  $5 \times 15 \times 114 = 8.550$ , dan jumlah skor terendah adalah  $1 \times 15 \times 114 = 1.710$ . Klasifikasi skor jawaban responden dari variabel pelatihan dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 1.368, sebagai berikut :



Berdasarkan bobot skor total variabel pelatihan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo diperoleh total skor sebesar 6.378, apabila dilihat pada rentang skor di atas ternyata variabel pelatihan termasuk pada range 5.814–7.182 berada pada kriteria baik menyatakan bahwa pelaksanaan pelatihan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo sudah berlangsung dengan baik.

Dimana skor tertinggi pada pernyataan pelatihan dapat menambah pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja” pada dimensi kemampuan peserta pelatihan, hal ini menyatakan bahwasanya berdasarkan hasil survey yang dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo menyatakan bahwasanya pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dapat memberikan manfaat dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam bekerja.

Sedangkan skor yang paling rendah berada pada pernyataan ”Fasilitas yang disediakan telah sesuai seperti yang diharapkan” pada dimensi Ketetapan dan Kesesuaian Fasilitas. Hal ini menjelaskan bahwasanya berdasarkan hasil

survey yang dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo menyatakan bahwa fasilitas yang disediakan dalam pelaksanaan pelatihan belumlah begitu mendukung.

Secara keseluruhan pelaksanaan pelatihan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dikategorikan baik dan telah sesuai seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Meskipun ada beberapa hal yang mesti diperbaiki. Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu agar karyawan menjadi terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, pelatihan juga merupakan investasi SDM (human investment) dan suatu proses sehingga karyawan mendapat kapabilitas dalam membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dengan demikian pelatihan memberikan pengetahuan dan kemampuan yang spesifik yang bermanfaat bagi penyelesaian tugas-tugas yang diberikan perusahaan. (Mangkuprawira 2004, Simanjuntak 2005, dan Mathis 2009).

Veithzal Rivai (2009:226) menegaskan bahwa “pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil melaksanakan pekerjaan”.

#### **b. Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk

mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Robbin dan Judge (2008:100).

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasinya demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsure loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Griffin dalam Arum (2010:7) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi sangat berpengaruh terhadap kinerja terhadap kinerja organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi sangat berpengaruh terhadap kinerja terhadap kinerja organisasi. Pegawai dengan komitmen tinggi memiliki produktivitas dan rasa tanggung jawab yang tinggi untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi, Mowday dalam (2012:76).

Allen dan Mayer dalam Sanusi (2012:18) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologi dengan karakteristik sebagai berikut: 1) meyakini dan menerima tujuan yang dimiliki oleh organisasi; 2) kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi; 3) mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai variabel komitmen organisasi pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, berikut ini akan diuraikan lebih jelasnya berdasarkan dimensi dalam bentuk Tabel sebagai berikut ini:

**Tabel 4.12**  
Frekuensi jawaban responden dimensi pertama Komitmen afektif  
Variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ).

Sangat Setuju	8	24	15	5	19	14.2	12.5	71.0
Setuju	69	49	67	54	68	61.4	53.9	245.6
Cukup Setuju	32	32	27	49	18	31.6	27.7	94.8
Tidak Setuju	4	7	5	4	7	5.4	4.7	10.8
Sangat Tidak Setuju	1	2	0	2	2	1.4	1.2	1.4

*Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner*

Dari Tabel 4.12 di atas dapat dilihat bobot skor rata-rata dari lima pernyataan dimensi “Komitmen afektif (*afektive commitment*)” variabel komitmen organisasi yang diajukan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 12,5%, yang menyatakan setuju sebesar 53,9%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 27,7%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 4,7% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 1,2%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari lima pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 423,6. Apabila dengan melihat pada rentang skala pada Tabel 4.5 di atas, angka tersebut pada range “setuju”. Hal ini menjelaskan bahwasanya pegawai memiliki komitmen afektif yang kuat serta akan terus bekerja dalam organisasi karena keinginan kuat yang timbul dari diri mereka sendiri dan memiliki kedekatan emosional terhadap organisasi.

**Tabel 4.13**  
 Frekuensi jawaban responden dimensi kedua Komitmen kontinuans  
 Variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ).

Sangat Setuju	18	17	17	17.3	15.2	86.7
Setuju	66	70	48	61.3	53.8	245.3
Cukup Setuju	20	21	39	26.7	23.4	80.0
Tidak Setuju	8	6	10	8.0	7.0	16.0
Sangat Tidak Setuju	2	0	0	0.7	0.6	0.7

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.13 di atas dapat dilihat bobot skor rata-rata dari tiga pernyataan dimensi “Komitmen kontinuans (*continuance commitment*)” variabel komitmen organisasi yang diajukan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 15,2%, yang menyatakan setuju sebesar 53,8%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 23,4%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 7% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 0,6%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari tiga pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 428,7. Apabila dengan melihat pada rentang skala pada Tabel 4.5 di atas, angka tersebut pada range “setuju”. Komitmen kontinuans (*continuance commitment*), menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri pegawai berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans menunjukkan komitmen anggota organisasi lebih disebabkan biaya hidup. Pegawai dengan komitmen kontinuans yang tinggi bertahan dalam organisasi karena adanya keadaan kerugian besar yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

**Tabel 4.14**  
 Frekuensi jawaban responden dimensi ketiga Komitmen Normatif  
 Variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ).

Sangat Setuju	7	31	15	14	16.8	14.7	83.8
Setuju	62	39	76	70	61.8	54.2	247.0
Cukup Setuju	36	37	12	25	27.5	24.1	82.5
Tidak Setuju	8	7	9	4	7.0	6.1	14.0
Sangat Tidak Setuju	1	0	2	1	1.0	0.9	1.0

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.14 di atas dapat dilihat bobot skor rata-rata dari empat pernyataan dimensi “Komitmen Normatif (*normative commitment*)” variabel komitmen organisasi yang diajukan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 14,7%, yang menyatakan setuju sebesar 54,2%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 24,1%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 6,1% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 0,9%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari empat pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 428,3. Apabila dengan melihat pada rentang skala pada Tabel 4.5 di atas, angka tersebut pada range “setuju”. Hal ini menjelaskan bahwasanya pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo loyalitas yang baik terhadap organisasinya dalam rangka mencapai tujuan visi dan misi organisasi, serta mampu bekerja atas norma yang ada untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi. Komitmen Normatif (*normative commitment*), berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi yang didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar serta berkaitan dengan masalah moral. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk

memberi alasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Pegawai dengan komitmen normative yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatasnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi.

Untuk melihat gambaran secara global mengenai komitmen organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dari 12 item pernyataan yang diajukan dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut ini.

**Tabel 4.15.** Rangkuman Variabel Komitmen Organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

No.	Pernyataan	Total Skor	Keterangan
<b>DIMENSI 1: Komitmen Afektif</b>			
1	Bangga terhadap pekerjaan yang dijalani	421	Setuju
2	Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dijalankan	428	Setuju
3	Adanya Persamaan Nilai terhadap nilai organisasi	434	Setuju
4	Sukarela dalam menjalani pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi	398	Setuju
5	Organisasi ditempat saya bekerja sangat berarti bagi saya	437	Setuju
<b>DIMENSI 2: Komitmen Kontinuans</b>			
6	Dapat melaksanakan pekerjaan secara terus menerus	432	Setuju
7	Komitmen untuk bekerja berdasarkan atas tuntutan kebutuhan	440	Setuju
8	Mau berusaha diatas batas normal untuk mensuksekan visi dan misi organisasi	414	Setuju
<b>DIMENSI 3: Komitmen Normatif</b>			
9	Bekerja atas norma yang ada untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi	408	Setuju
10	Sangat peduli atas nasib dan kemajuan organisasi	436	Setuju
11	Memiliki rasa loyalitas yang tinggi untuk mecapai visi dan misi organisasi	435	Setuju
12	Saya merasa tidak komitmen jika meninggalkan organisasi ditempat saya bekerja	434	Setuju
<b>Total Skor Variabel Komitmen Organisasi</b>		<b>5117.0</b>	<b>Baik</b>

Untuk menilai kriteria variabel komitmen organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo secara umum terlebih dahulu akan dibuat kriteria penilaian skor. Dengan jumlah skor tertinggi adalah  $5 \times 12 \times 114 = 6.840$ , dan jumlah skor terendah adalah  $1 \times 12 \times 114 = 1.368$ . Klasifikasi skor jawaban responden untuk variabel pelatihan dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 1.094,4, sebagai berikut :

Sangat Buruk	Buruk	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik
1.368	2.462,4	3.556,8	4.651,2	5.745,6
			5.117	6.840

Berdasarkan bobot skor total variabel komitmen organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo diperoleh total skor sebesar 5.117, apabila dilihat pada rentang skor di atas ternyata variabel komitmen organisasi termasuk pada range 4.651,2–5.745,6 berada pada kriteria baik menyatakan bahwa komitmen organisasi pegawai dalam bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo sudah berlangsung dengan baik.

Dimana skor tertinggi pada pernyataan "Komitmen untuk bekerja berdasarkan atas tuntutan kebutuhan" pada dimensi Komitmen kontinuans, hal ini menyatakan bahwasanya berdasarkan hasil survey yang dilakukan bahwasanya pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo memiliki komitmen kontinuans yang baik, artinya pegawai bekerja lebih disebabkan oleh tuntutan biaya hidup, pegawai bekerja karena adanya keadaan kerugian besar yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

Sedangkan skor yang paling rendah berada pada pernyataan "Sukarela dalam menjalani pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi" pada dimensi

Komitmen Afektif. Hal ini menjelaskan bahwasanya berdasarkan hasil survey yang dilakukan bahwa pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo pada dasarnya bekerja kurang sukarela dalam menjalani pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi, hal ini dikarenakan pada dasarnya banyak pegawai bekerja hanya karena ingin mendapatkan status sosial saja di mata masyarakat, selain itu pula mereka bekerja hanya dikarenakan semata-mata dikarenakan untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan sangat jarang sekali ditemukan adanya pegawai yang benar-benar mau bekerja atas dasar dari dalam diri untuk mencapai tujuan organisasi.

Bila dilihat dari nilai skor total variabel komitmen organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dikategorikan baik dan telah sesuai seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Meskipun ada beberapa hal yang mesti diperbaiki. komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasinya demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsure loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

### c. Analisa Deskriptif Variabel Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa organisasi pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi. Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan swasta ataupun instansi pemerintah, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan suatu organisasi tersebut.

Keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawainya, karena dengan kinerja yang baik tentu akan membawa hasil yang baik pula. Agar aktivitas kinerja dapat berjalan dengan baik, organisasi/instansi tentu harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi dengan optimal.

Adapun yang dapat dijadikan tolak ukur kinerja seseorang dapat dilihat dari: 1) kualitas kerja yang menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan; 2) kuantitas kerja yang menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu; 3) Tanggung Jawab yang berhubungan dengan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya; 4) Kerjasama, yang berhubungan dengan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan; serta 5) Inisiatif, Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan

pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah (Mangkunegara, 2006:91)

Tujuan dan sasaran kinerja sendiri adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai.

Untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai variabel kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, berikut ini akan diuraikan lebih jelasnya berdasarkan dimensi dalam bentuk Tabel sebagai berikut ini:

**Tabel 4.16**  
Frekuensi jawaban responden dimensi pertama Kuantitas Kerja Variabel Kinerja (Y).

Sangat Setuju	8	29	11	16.0	14.0	80.0
Setuju	59	71	74	68.0	59.6	272.0
Cukup Setuju	42	7	13	20.7	18.1	62.0
Tidak Setuju	5	7	15	9.0	7.9	18.0
Sangat Tidak Setuju	0	0	1	0.3	0.3	0.3

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.16 di atas dapat dilihat bobot skor rata-rata dari tiga pernyataan dimensi “Kuantitas Kerja” variabel kinerja yang diajukan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 14%, yang menyatakan setuju sebesar 59,6%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 18,1%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 7,9% dan yang menyatakan

sangat tidak setuju sebesar 0,3%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari tiga pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 432,3 Apabila dengan melihat pada rentang skala pada Tabel 4.5 di atas, angka tersebut pada range “setuju”. Hal ini menjelaskan bahwasanya pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dalam melaksanakan pekerjaan mampu memberikan kuantitas kerja yang baik yaitu dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan dengan cepat dan tepat waktu, dapat menyelesaikan suatu pekerjaan/tugas sesuai dengan target waktu yang diinginkan, serta mampu mengerjakan tugas/pekerjaan dengan rapih dan bukan asal kerja.

**Tabel 4.17**  
Frekuensi jawaban responden dimensi kedua Kualitas Kerja  
Variabel Kinerja (Y).

Sangat Setuju	21	13	17.0	14.9	85.0
Setuju	58	72	65.0	57.0	260.0
Cukup Setuju	25	21	23.0	20.2	69.0
Tidak Setuju	8	7	7.5	6.6	15.0
Sangat Tidak Setuju	2	1	1.5	1.3	1.5

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.17 di atas dapat dilihat bobot skor rata-rata dari dua pernyataan dimensi “Kualitas Kerja” variabel kinerja yang diajukan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 14,9%, yang menyatakan setuju sebesar 57%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 20,2%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 6,6% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 1,3%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari dua pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 430,5 Apabila

dengan melihat pada rentang skala pada Tabel 4.5 di atas, angka tersebut pada range “setuju”. Hal ini menjelaskan bahwasanya pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dalam melaksanakan pekerjaan mampu memberikan kualitas kerja yang baik yakni senantiasa selalu teliti dalam mengerjakan tugas yang diberikan, sehingga dapat meminimkan tingkat kesalahan, serta selalu dapat menyesuaikan hasil kerja dengan perintah yang diberikan.

**Tabel 4.18**  
Frekuensi jawaban responden dimensi ketiga Kerjasama  
Variabel Kinerja (Y).

Sangat Setuju	34	23	28.5	25.0	142.5
Setuju	55	76	65.5	57.5	262.0
Cukup Setuju	18	10	14.0	12.3	42.0
Tidak Setuju	6	4	5.0	4.4	10.0
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.0	0.9	1.0

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.18 di atas dapat dilihat bobot skor rata-rata dari dua pernyataan dimensi “Kerjasama” variabel kinerja yang diajukan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 25%, yang menyatakan setuju sebesar 57,5%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 12,3%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 4,4% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 0,9%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari dua pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 457,4 Apabila dengan melihat pada rentang skala pada Tabel 4.5 di atas, angka tersebut pada range “setuju”. Hal ini menjelaskan bahwasanya pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dalam melaksanakan pekerjaan mampu menjalin kerjasama dengan baik. Hal ini

dapat terlihat dari hubungan kerja sama dapat terjalin dengan baik antara pimpinan dengan bawahan maupun sesama rekan kerja serta tingkat kekompakan dalam bekerja sama antara sesama pegawai dapat terjalin dengan baik.

**Tabel 4.19**  
Frekuensi jawaban responden dimensi keempat Tanggung Jawab Variabel Kinerja (Y).

Sangat Setuju	18	31	24.5	21.5	122.5
Setuju	76	55	65.5	57.5	262.0
Cukup Setuju	10	18	14.0	12.3	42.0
Tidak Setuju	10	9	9.5	8.3	19.0
Sangat Tidak Setuju	0	1	0.5	0.4	0.5

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.19 di atas dapat dilihat bobot skor rata-rata dari dua pernyataan dimensi “Tanggung Jawab” variabel kinerja yang diajukan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 21,5%, yang menyatakan setuju sebesar 57,5%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 12,3%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 8,3% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 0,4%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari dua pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 446 Apabila dengan melihat pada rentang skala pada Tabel 4.5 di atas, angka tersebut pada range “setuju”. Hal ini menjelaskan bahwasanya pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja yakni mampu bertanggung jawab atas hasil kerja yang telah dikerjakan apabila suatu waktu terjadi kesalahan, serta mampu untuk mempertanggung jawabkan keputusan yang telah diambil terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.

**Tabel 4.20**  
Frekuensi jawaban responden dimensi kelima Inisiatif  
Variabel Kinerja (Y).

Sangat Setuju	30	30.0	26.3	150.0
Setuju	58	58.0	50.9	232.0
Cukup Setuju	19	19.0	16.7	57.0
Tidak Setuju	5	5.0	4.4	10.0
Sangat Tidak Setuju	2	2.0	1.8	2.0

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.20 di atas dapat dilihat bobot skor dari pernyataan dimensi “Inisiatif” variabel kinerja yang diajukan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 26,3%, yang menyatakan setuju sebesar 50,9%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 16,7%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 4,4% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 1,8%. Berdasarkan bobot skor dari pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 451 Apabila dengan melihat pada rentang skala pada Tabel 4.5 di atas, angka tersebut pada range “setuju”. Hal ini menjelaskan bahwasanya pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo memiliki inisiatif yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya, artinya pegawai dapat langsung mengerjakan pekerjaannya tanpa harus menunggu perintah dari atasannya dalam melaksanakan pekerjaan rutin.

Untuk memperoleh gambaran secara global mengenai variabel kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dari 10 item pernyataan yang diajukan dapat dilihat pada Tabel 4.21 berikut ini.

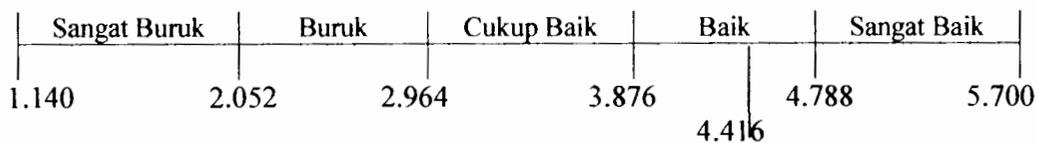
**Tabel 4.21.** Rangkuman Variabel Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

No.	Pernyataan	Total Skor	Keterangan
<b>DIMENSI 1: Kuantitas Kerja</b>			
1	Saya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan dengan cepat dan tepat waktu	412	Setuju
2	Saya dapat menyelesaikan suatu pekerjaan/tugas sesuai dengan target waktu yang diinginkan	464	Setuju
3	Saya mampu mengerjakan tugas/pekerjaan dengan rapih dan bukan asal kerja.	421	Setuju
<b>DIMENSI 2: Kualitas Kerja</b>			
4	Saya senantiasa selalu teliti dalam mengerjakan tugas yang diberikan, sehingga dapat meminimkan tingkat kesalahan	430	Setuju
5	Saya selalu menyesuaikan hasil kerja dengan perintah yang diberikan	431	Setuju
<b>DIMENSI 3: Kerjasama</b>			
6	Ditempat saya bekerja hubungan kerja sama dapat terjalin dengan baik antara pimpinan dengan bawahan.	457	Setuju
7	Tingkat kekompakan dalam bekerja sama antara sesama pegawai dapat terjalin dengan baik	458	Setuju
<b>DIMENSI 4: Tanggung Jawab</b>			
8	Pegawai memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi atas hasil kerja yang telah dikerjakan apabila terjadi kesalahan.	444	Setuju
9	Saya dapat <b>mempertanggung</b> jawabkan keputusan yang telah saya ambil terhadap pekerjaan yang saya lakukan	448	Setuju
<b>DIMENSI 5: Inisiatif</b>			
10	Memiliki inisiatif untuk dapat langsung mengerjakan pekerjaan, tanpa harus menunggu perintah dari atasan.	451	Setuju
<b>Total Skor Variabel Kinerja</b>		<b>4.416</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Untuk menilai kriteria variabel kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo secara umum terlebih dahulu akan dibuat kriteria penilaian skor. Dengan

jumlah skor tertinggi adalah  $5 \times 10 \times 114 = 5.700$ , dan jumlah skor terendah adalah  $1 \times 10 \times 114 = 1.140$ . Klasifikasi skor jawaban responden dari variabel pelatihan dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 912, sebagai berikut :



Berdasarkan bobot skor total variabel kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo diperoleh total skor sebesar 4.416, apabila dilihat pada rentang skor di atas ternyata variabel kinerja termasuk pada range 3.876–4.788 berada pada kriteria baik menyatakan bahwa kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo sudah berlangsung dengan baik.

Dimana skor tertinggi pada pernyataan "Tingkat kekompakan dalam bekerja sama antara sesama pegawai dapat terjalin dengan baik" pada dimensi kerjasama, hal ini menyatakan bahwasanya berdasarkan hasil survey yang dilakukan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo mampu bekerjasama dengan baik dalam bekerja, kompak dalam kerja tim serta dapat menjalin komunikasi yang baik dalam bekerja.

Sedangkan skor yang paling rendah berada pada pernyataan "Mampu menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan dengan cepat dan tepat waktu" pada dimensi Kuantitas kerja. Hal ini menjelaskan bahwasanya berdasarkan hasil survey yang dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo menyatakan bahwasanya masih ada pegawai yang belum begitu mampu menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan dengan cepat dan tepat waktu. Ini dikarenakan ada

sebagian pegawai yang masih menunda-nunda pekerjaan yang diberikan sehingga membuat hasil pekerjaan yang diberikan menjadi tidak tepat waktu.

Secara keseluruhan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dikategorikan baik dan telah sesuai seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, meskipun ada beberapa hal yang mesti diperbaiki. Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa instansi pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:9). Keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawainya, karena dengan kinerja yang baik tentu akan membawa hasil yang baik pula. Agar aktivitas kinerja dapat berjalan dengan baik, organisasi/instansi tentu harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berkecakupan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi dengan optimal.

## **2. Analisis Verivikatif (Kuantitatif)**

Analisis kuantitatif adalah analisis pengolahan data berbentuk angka (*numeric*). Dalam hal ini penulis melakukan analisis pada data kuesioner jawaban responden yang telah dikumpulkan dan diolah. Selanjutnya metode kuantitatif digunakan untuk menjawab tujuan penelitian satu, dua dan tiga, yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (Independent) terhadap variabel terikat

(Dependent), baik secara parsial maupun secara simultan dengan langkah sebagai berikut.

#### a. Persamaan Regresi Linear Berganda

Teknik analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji model yang dikemukakan dalam penelitian ini, dalam analisis ini didapatkan hasil penelitian bahwa variabel bebas, yaitu Pelatihan ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat, yaitu Kinerja ( $Y$ ). dengan menggunakan metode analisisnya adalah regresi linear berganda, maka hasil penelitian yang diperoleh adalah:

**Tabel 4.22**  
Tabel Coefficients

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.215	.196		1.099	.274
1 PELATIHAN_X1	.518	.076	.514	6.840	.000
KOMITMEN ORG_X2	.460	.084	.411	5.458	.000

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y

Sesuai dari hasil penelitian pada Tabel 4.22 diatas, didapatkan persamaan regresi linear berganda yaitu:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = 0,215 + 0,518.X_1 + 0,460.X_2 + e$$

Dari persamaan regresi linear berganda diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Nilai Konstanta = 0.215

Nilai konstanta positif menunjukkan jika variabel independent (Pelatihan dan Komitmen Organisasi) tidak dilaksanakan maka nilai kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo sebesar 0.215.

b. Pelatihan ( $X_1$ ) = 0,518

Merupakan koefisien regresi variabel Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja ( $Y$ ), Persamaan tersebut menjelaskan bahwa koefisien lingkungan kerja bernilai positif 0,518, hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menjelaskan bahwasanya pelaksanaan pelatihan bagi pegawai saat ini sudah mampu dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja. Hal ini juga menjelaskan bahwasanya antara pelatihan dan Kinerja memiliki hubungan positif. Kenaikan variabel pelatihan akan mengakibatkan kenaikan pada kinerja pegawai.

c. Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) = 0,460

Merupakan koefisien regresi variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja ( $Y$ ), Persamaan tersebut menjelaskan bahwa koefisien Komitmen Organisasi bernilai positif 0,460, hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menjelaskan bahwasanya Komitmen Organisasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya saat ini mampu memberikan kontribusi yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja. Hal ini juga menjelaskan bahwasanya antara Komitmen Organisasi dan

Kinerja memiliki hubungan positif. Kenaikan variabel Komitmen Organisasi akan mengakibatkan kenaikan pada kinerja pegawai.

### b. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Bila  $R = 0$  berarti diantara variabel bebas (*Independent variabel*) dengan variabel terikat (*dependent variabel*) tidak ada hubungannya, sedangkan bila  $R = 1$  berarti antara variabel bebas (*Independent variabel*) dengan variabel terikat (*Dependent variabel*) mempunyai hubungan kuat. Maka hasil yang didapatkan dari penelitian ini sesuai pada table 4.21 berikut:

**Tabel 4.23**  
Uji R dan dan R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.877 <sup>a</sup>	.769	.765	.282556

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN ORG\_X2, PELATIHAN\_X1

Nilai R sebesar 0,877 menunjukkan korelasi ganda (Pelatihan dan Komitmen Organisasi) dengan kinerja pegawai. Dengan mempertimbangkan variasi Nilai R Square sebesar 0,769, artinya persentase sumbangan pengaruh variabel Pelatihan dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja sebesar 76,9%, sedangkan sisanya sebesar 23,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukan dalam model ini. Nilai Adjusted R Square adalah R Square yang telah disesuaikan, nilainya sebesar 0,765.

### c. Hasil Uji-t (Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (Uji Parsial). Pengujian ini dilakukan

dengan menggunakan Uji t yaitu melihat nilai probabilitas atau *p-value* dari masing-masing koefisien regresi variabel independen, uji t ini bertujuan untuk hipotesis pertama dan kedua untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen yaitu variabel Pelatihan ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) dalam model berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja ( $Y$ ). Adapun caranya adalah membandingkan nilai Probabilitas (*p-value*) dari masing-masing variabel independen dengan tingkat signifikansinya, apabila hasil *p-value* lebih kecil dari tingkat signifikansi yaitu 0.05 maka berarti variabel independen secara individu berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen ( $Y$ ). Hal ini juga membuktikan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan Hipotesa I ( $H_1$ ) diterima. Berikut ini merupakan hasil uji secara parsial dengan menggunakan program SPSS 20.0.

#### **Menjawab Hipotesis Pertama**

$H_0: \rho = 0$  : Pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

$H_1: \rho \neq 0$  : Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Dari hasil uji regresi pada Tabel 4.22 diatas dengan menggunakan SPSS 20.0 diperoleh angka t hitung variabel  $X_1$  sebesar 6.840, dikarenakan nilai t hitung  $> t$  Tabel ( $6.840 > 1.659$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara Pelatihan dengan kinerja pegawai. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi lebih  $< 0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan ( $X_1$ ) berpengaruh

terhadap Kinerja (Y) pegawai. berdasarkan dari penjelasan tersebut oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya terdapat hubungan linier antara Pelatihan dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Dengan demikian angka tersebut membuktikan bahwa secara parsial variabel independent Pelatihan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Dengan demikian **Hipotesis Pertama Diterima.**

#### **Menjawab Hipotesis Kedua**

$H_0: \rho = 0$  : Komitmen Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

$H_1: \rho \neq 0$  : Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Dari hasil uji regresi pada Tabel 4.22 diatas dengan menggunakan SPSS 20.0 diperoleh angka t hitung variabel  $X_2$  sebesar 5.458, dikarenakan nilai t hitung  $> t$  Tabel ( $5.458 > 1.659$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara Komitmen Organisasi dengan kinerja pegawai. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi lebih  $< 0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kinerja (Y) pegawai. berdasarkan dari penjelasan tersebut oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya terdapat hubungan linier antara Komitmen Organisasi dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Dengan demikian angka tersebut membuktikan bahwa secara

parsial variabel independent Komitmen Organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Dengan demikian **Hipotesis Kedua Diterima**.

#### d. Hasil Uji F (Simultan)

Uji F pada dasarnya digunakan untuk menguji signifikan pengaruh beberapa variabel independent terhadap variabel dependent. Uji F ini bertujuan untuk menjawab hipotesis ketiga untuk mengetahui apakah variabel independent yaitu variabel Pelatihan ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) dalam model secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variable Kinerja (Y). Dalam hal ini digunakan untuk menguji signifikan pengaruh Pelatihan dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Untuk pengambilan keputusan dapat dilihat dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel, jika nilai F hitung  $>$  F tabel maka akan terdapat pengaruh antara beberapa variabel independent dengan variabel dependent. Sedangkan untuk melihat signifikansinya dapat dilihat dari nilai sig, jika nilai sig  $<$  0,05 maka kesimpulannya ada pengaruh signifikan antara variabel Pelatihan dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai. Berikut ini merupakan output SPSS 20.0 untuk uji F (Simultan).

**Tabel 4.24**  
Hasil Uji F Secara Simultan  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.519	2	14.760	184.869	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.862	111	.080		
	Total	38.381	113			

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y

b. Predictors: (Constant), KOMITMEN ORG\_X2, PELATIHAN\_X1

### Menjawab Hipotesis Ketiga

$H_0: \rho = 0$  : Pelatihan dan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

$H_1: \rho \neq 0$  : Pelatihan dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Dari uji Anova atau F test dengan menggunakan SPSS 20.0 didapat  $F_{hitung}$  sebesar 184.869 dengan tingkat probabilitas *p-value* sebesar 0,000, dikarenakan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $184.869 > 3.077$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima, artinya ada pengaruh secara signifikan antara Pelatihan dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Jadi pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Pelatihan dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi jauh lebih  $< 0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ) oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima artinya hal ini membuktikan variabel Pelatihan dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja (Y). Dengan demikian **Hipotesis Ketiga Diterima.**

## C. Pembahasan Penelitian

### 1. Pembahasan Pertama Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam pengujian hipotesis pertama digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 20.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja (Y). Dari hasil uji regresi pada Tabel 4.22 diatas dengan menggunakan SPSS 20.0 diperoleh angka t hitung variabel  $X_1$  sebesar 6.840, dikarenakan nilai t hitung > t Tabel ( $6.840 > 1.659$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan dengan kinerja pegawai. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi lebih < 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja (Y) pegawai.

Berdasarkan hipotesis penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja terbukti. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila organisasi memberikan pelatihan kepada pegawainya maka akan mampu meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang spesifik yang bermanfaat bagi penyelesaian tugas-tugas yang diberikan organisasi. Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu agar karyawan menjadi terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, pelatihan juga merupakan investasi SDM (human investment) dan suatu proses sehingga karyawan mendapat kapabilitas dalam membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

Selanjutnya secara rinci dapat dijelaskan bahwa lima dimensi pelatihan yaitu Materi yang dibutuhkan, Metode pelatihan, Prinsip pembelajaran, Ketetapan dan kesesuaian fasilitas, serta Kemampuan peserta pelatihan berpengaruh terhadap lima dimensi kinerja yaitu Kuantitas kerja, Kualitas kerja, Tanggung jawab, Kerja sama serta Inisiatif. Hal ini menjelaskan bahwsanya apabila pelaksanaan pelatihan yang diberikan sesuai dengan tingkat kebutuhan para peserta pelatihan berupa metode yang baik, prinsip pembelajaran yang baik serta didukung dengan ketetapan dan kesesuaian fasilitas, maka akan mampu meningkatkan kemampuan peserta pelatihan berupa kuantitas dan kualitas dalam mengaplikasi ilmu yang telah mereka pelajari di dalam bekerja.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil. Adapun tujuan dan sasaran diklat berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 yaitu: 1) meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasai kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; 2) Menciptkan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; 3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasu pada pelayanan, pengayoman dan pembedayaan masyarakat. Serta 4) Menciptakan sesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah umum dan pembangunan demi tersujudnya pemerintahan yang baik.

Pelatihan dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Oleh sebab itu, penilaian dari kebutuhan pelatihan organisasional mencerminkan tahapan diagnostik dari penentuan tujuan-tujuan pelatihan. Penilaian ini melihat pada masalah-masalah kinerja karyawan dan organisasional untuk menentukan apakah dengan diadakannya pelatihan akan menolong. Ketika telah diidentifikasi adanya kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan, usaha-usaha penilaian kemudian merincikan tujuan-tujuan yang harus dicapai.

Pelatihan dirasa penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat dari perubahan situasi dan kondisi kerja, kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2008:234) bahwa: Proses atau langkah-langkah pelatihan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan: a) Sasaran, b) Kurikulum, c) Sarana, d) Peserta, e) Pelatihan, f) pelaksanaan.

Pelatihan dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dan akan menentukan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Dari pelatihan apapun bentuk dan tingkatannya pada hakikatnya akan menuju pada suatu perubahan perilaku, baik secara individu maupun kelompok. Pelatihan merupakan suatu upaya guna mengembangkan SDM terutama dalam bidang pengetahuan, kemampuan, keahlian dan sikap. Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang ilmu yang harus dikuasai pada suatu posisi atau jabatan tertentu.

Veithzal Rivai (2009:226) menegaskan bahwa “pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai dalam

melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil melaksanakan pekerjaan”.

## 2. Pembahasan Kedua Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam pengujian hipotesis kedua digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 20.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja (Y). Dari hasil uji regresi pada table 4.22 diatas dengan menggunakan SPSS 20.0 diperoleh angka t hitung variabel  $X_2$  sebesar 5.458, dikarenakan nilai t hitung > t Tabel ( $5.458 > 1.659$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara Komitmen Organisasi dengan kinerja pegawai. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi lebih < 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja (Y) pegawai.

Berdasarkan hipotesis penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja terbukti. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila instansi mampu menanamkan komitmen organisasi pada pegawainya maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasinya demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen

organisasi tercakup unsure loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Selanjutnya secara rinci dapat dijelaskan bahwa tiga dimensi komitmen organisasi yaitu Komitmen afektif (*afektive commitment*), Komitmen kontinuans (*continuance commitment*) dan Komitmen Normatif (*normative commitment*) berpengaruh terhadap lima dimensi kinerja yaitu Kuantitas kerja, Kualitas kerja, Tanggung jawab, Kerja sama serta Inisiatif. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasinya demi pencapaian tujuan.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen pegawai memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang organisasi maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa.

Pada dasarnya komitmen pegawai (individu) akan mendorong terciptanya komitmen organisasi. Porter, et.al dalam Kurniawan (2011:30) mengemukakan bahwa komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai “relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization”. Aranya, et.al dalam Poznanski dan Blinc dalam Kurniawan (2011:30) berpendapat bahwa komitmen dapat didefinisikan sebagai; 1) Keyakinan dan penerimaan dari tujuan dan nilai organisasi; 2) Kemauan untuk berusaha atau bekerja untuk kepentingan organisasi; 3) Hasrat untuk menjaga keanggotaan organisasi.

Penelitian terkait dengan komitmen organisasi dilakukan oleh Allen dan Meyer dalam Kurniawan (2011:31), tentang pengukuran anteseden dari komitmen organisasi. Terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasi, yaitu : (1) identifikasi individual dengan tujuan organisasi (*affective commitment*); (2) biaya terkait dengan tetap tinggalnya seseorang pada suatu organisasi (the “side-bet” theory atau *continuance commitment*); (3) apa yang sebaiknya dilakukan (*normatif commitment*). Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa antara komponen *affective* dan *continuance* pada komitmen organisasi secara empiris merupakan komponen yang berbeda, tapi tidak ada korelasi. Sedangkan antara

affective dan normatif adalah komponen yang berbeda, tapi keduanya ada keterkaitan.

Konsep tentang komitmen organisasi berkembang pada studi awal mengenai loyalitas individu yang diharapkan ada pada diri pegawai. Keterikatan kerja yang sangat erat merupakan suatu kondisi yang dirasakan para pegawai, sehingga menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimiliki. Menurut Steer dalam Kurniawan (2011:40) suatu bentuk ikatan kerja yang kuat bukan bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan pelaksanaan tujuan organisasi. Berarti pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan melakukan segala usaha agar dapat mencapai tujuan organisasi. Apabila tujuan organisasi tercapai maka kinerja organisasi akan menjadi lebih baik.

Angel dan Perry dalam Kurniawan (2011:40) mengemukakan bahwa komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. Penelitian yang dilakukan oleh Windy (2009) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Negin Memari, Omid Mahdieh dan Ahmad Barati Marnani (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### 3. Pembahasan Ketiga Pelatihan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Pengujian hipotesis ketiga diuji sesuai dengan paradigma yang mencerminkan hipotesis yaitu Pelatihan dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

Dari uji Anova atau F test dengan menggunakan SPSS 20.0 didapat  $F_{hitung}$  sebesar 184.869 dengan tingkat probabilitas *p-value* sebesar 0,000, dikarenakan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $184.869 > 3.077$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan Hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima, artinya ada pengaruh secara signifikan antara Pelatihan dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

Sedangkan untuk nilai koefisien determinasi R Square sebesar 0,769, artinya persentase sumbangan pengaruh variabel Pelatihan dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja sebesar 76,9%, sedangkan sisanya sebesar 23,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini. Nilai Adjusted R Square adalah R Square yang telah disesuaikan, nilainya sebesar 0,765. Bila dilihat nilai uji F (simultan) nilainya lebih besar dari nilai uji t (Parsial), hal ini menjelaskan bahwasanya pengaruh secara simultan besar pengaruhnya dibandingkan secara parsial. Artinya kinerja pegawai akan sangat berpengaruh jika pelaksanaan pelatihan dan menanamkan komitmen organisasi pegawai dilakukan secara bersama-sama.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian maka disini penulis memperoleh kesimpulan dari penelitian Pengaruh Karakteristik Individual dan Disiplin Terhadap Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. adalah untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh Pelatihan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pegawai. Adapun beberapa kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Hasil penelitian ini dapat memperkuat teori dan mendukung penelitian sebelumnya. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila organisasi memberikan pelatihan kepada pegawainya maka akan mampu meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang spesifik yang bermanfaat bagi penyelesaian tugas-tugas yang diberikan organisasi.
2. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara parsial pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Hasil penelitian ini dapat memperkuat teori dan mendukung penelitian sebelumnya. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila instansi mampu menanamkan komitmen organisasi pada pegawainya maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Pelatihan dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. berdasarkan hasil uji R square sebesar 0,769 atau 76,9%. Hal ini menjelaskan bahwa Pelatihan dan Komitmen Organisasi memberikan kontribusi terhadap Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo sebesar 76,9%, sedangkan sisanya 23,1% dipengaruhi oleh variabel lain.

## **B. Saran**

### **1. Secara Praktis**

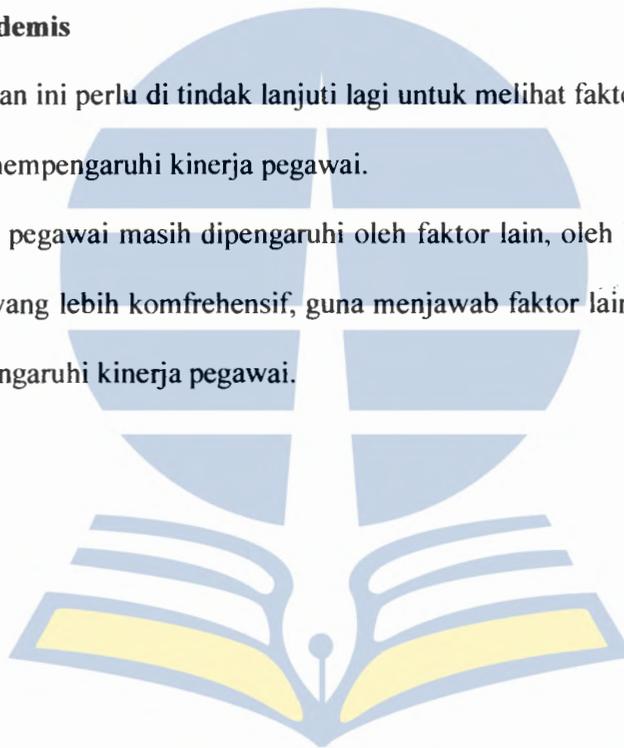
Berdasarkan simpulan diatas dapat diajukan saran-saran kepada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dan kalangan akademis sebagai berikut:

- a. Diharapkan kedepan dalam pelaksanaan pelatihan pegawai mampu memberikan fasilitas yang sesuai seperti yang diharapkan. Karena berdasarkan hasil survey yang dilakukan, pada dasarnya pegawai belum begitu puas dengan fasilitas pelatihan yang ada.
- b. Diharapkan kedepan pimpinan mampu menanamkan komitmen sikap untuk sukarela dalam menjalani pekerjaan bagi pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan pada dasarnya banyak pegawai bekerja hanya karena ingin mendapatkan status sosial saja di mata masyarakat, selain itu pula mereka bekerja hanya dikarenakan semata-mata dikarenakan untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan sangat jarang sekali ditemukan adanya pegawai yang benar-benar mau bekerja atas dasar dari dalam diri untuk mencapai tujuan organisasi.

- c. Diharapkan kedepan pegawai Mampu meningkatkan kinerjanya dengan dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan dengan cepat dan tepat waktu. Karena berdasarkan hasil survey yang dilakukan masih ada pegawai yang belum begitu mampu menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan dengan cepat dan tepat waktu. Ini dikarenakan ada sebagian pegawai yang masih menunda-nunda pekerjaan yang diberikan sehingga membuat hasil pekerjaan yang diberikan menjadi tidak tepat waktu.

## 2. Secara Akademis

1. Penelitian ini perlu di tindak lanjuti lagi untuk melihat faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Kinerja pegawai masih dipengaruhi oleh faktor lain, oleh karena itu perlu kajian yang lebih komprehensif, guna menjawab faktor lain (*epsilon*) yang mempengaruhi kinerja pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin. (2005). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Arum. (2010). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior”, Studi Pada Karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Sumber: <http://staff.uny.ac.id>
- Dessler, G. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks
- Ghozali, I. (2009), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Undip.
- Griffin, R. W, (2004). *Management, 7<sup>th</sup> edition*, Massachusetts: Houghton Mifflin Company.
- Handoko, T. H. (2004). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hapzi, A & Limakrisna, N. (2012). *Metode Penelitian*. Jakarta: Deepublish
- Hasibuan, M.S.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*. Vol. 5 No. 4.
- Indrianto dan Supomo. (2007). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Indeks
- Jonathan, S. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Kurniawan, MRN. (2011). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik*. Tesis UNDIP, Semarang.
- Luthans, F. (2006). *“Perilaku Organisasi”*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2011). *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, T.B.S dan Hubeis, A.V. (2004). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Mathis, R.L. (2006). *Manajemen Sumber Daya manusia* Jilid I dan II, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Memari, Mahdieh dan Marnani. (2013). The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A study of Meli bank. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol. 5, No. 5
- Muhyi, H.A. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pelayaran. Disertasi UNPAD, Bandung.
- Nurjanah, (2008). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan" (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian). *Tesis*. Sumber: <http://eprints.undip.ac.id/18483>
- Parlinda dan Wahyudin. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. *Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta*. Vol. 4, No. 7
- Rivai, Veithzal. (2009). *Human resource management for the company from theory to practice*. Jakarta: Raja Grafindo Persada Publisher.
- Sanusi, Azwar, (2012). *pengaruh motivasi kerja dan iklim komunikasi terhadap komitmen keorganisasian pegawai arsip nasional republic Indonesia*. Sumber: <http://lontar.ui.ac.id/file?file=digital/20313832-T%2031750-pengaruh%20m>.
- Setyorini, Maghfiroh dan Farida. (2012). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Baitul Maal Wat Tamwil (BMT). *Media Riset Akuntansi*, Vol. 2 No.1
- Siagian P. Siagian. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Sopiah, (2008). "*Perilaku Organisasional*", Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. (2006). *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Ketujuh, Bandung: Alfabeta.
- Supangat, A. (2007). *Statistika Dalam Kajian Deskriptif, Inferensi, dan Nonparametrik*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.

Uma Sekaran, 2006, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.

Umi Narimawati, (2005). Pengaruh Person JOBfit, Kepuasan & Komitmen Terhadap Keinginan Pindah dan Kinerja Dosen PTS. Kopertis Wilayah IV Jabar dan Banten. *Disertasi*. UNPAD. Bandung.

Zainuddin S.K, (2007). *Komitmen Organisasi, Informasi Psikologi Online*, 1-5



Ma. Bungo,

2014

**Hal : Permohonan Mengajukan Kuesioner**

Kepada Yth.  
Bpk/Ibu/Sdr. Responden  
Di tempat

Dengan hormat

Dalam rangka penelitian untuk tesis dengan ini saya,

Nama : ASRI  
NIM : 018578971  
Status : Mahasiswa S2 (Strata Dua) Magister Manajemen  
Universitas Terbuka Jambi

Memohon bantuan bapak/Ibu/Saudara untuk menjadi responden dalam penelitian ini. Saya mengharapkan Bapak/Ibu/Saudara dapat mengisi kuesioner ini dengan baik dan lengkap.

Kuesioner ini ditujukan para Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Data yang diperoleh dari kuesioner ini akan saya gunakan untuk mengetahui hasil Tesis saya yang berjudul "***Pengaruh Pelatihan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo***". Semua informasi yang terkumpul melalui kuesioner ini hanya akan digunakan untuk penelitian ini saja dan saya akan menjaga kerahasiaannya sesuai dengan etika penelitian.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya  
Peneliti

**ASRI**  
**NIM: 018578971**

## PETUNJUK PENGISIAN

1. Kuesioner ini semata-mata untuk keperluan akademis atau penelitian.
2. Baca dan jawablah semua pertanyaan secara teliti dan jujur, kerahasiaan jawaban dijaga
3. Berikan tanda checklist ( $\surd$ ) pada pilihan yang telah disediakan dalam setiap pertanyaan berikut ini
4. Terima kasih atas partisipasinya

## IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin:  Pria  Wanita
2. Umur:  18 – 25 Tahun  26 – 35 Tahun  
 36 – 45 Tahun  46 – 55 Tahun  
 > 55 Tahun
3. Lama Kerja :  1-5 Tahun  6-10 Tahun  
 11-15 Tahun  > 16 Tahun
4. Pendidikan:   $\leq$  SLTA  Diploma  Sarjana  
 Master (S)  Doktoral (S3)

## KUESIONER

### 1. PELATIHAN ( $X_1$ )

Petunjuk pengisian kuesioner: ada lima alternative jawaban, yaitu:

1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Cukup Setuju; 4 = Setuju;  
 5 = Sangat Setuju.

No	Indikator Variabel	JAWABAN				
<b>A</b>	<b>Materi Yang Dibutuhkan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Instruktur menguasai materi yang diberikan dengan sangat baik					
2	Instruktur mampu menyajikan materi dengan baik.					
3	Instruktur menarik minat peserta pelatihan untuk mendalami materi					
4	Materi pelatihan sangat bermanfaat dan dapat diterapkan dalam pekerjaan					
<b>B</b>	<b>Metode Pelatihan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5	Metode pelatihan memiliki sasaran yang jelas					
6	Metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan kebutuhan					
<b>C</b>	<b>Prinsip Pembelajaran</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

	7	Adanya kreativitas karyawan dalam proses pembelajaran.					
	8	Adanya pembelajaran berbasis konten menuju pembelajaran berbasis kompetensi					
	9	Adanya pembelajaran yang menerapkan nilai-nilai dengan memberi keteladanan.					
<b>D</b>	<b>Ketetapan dan Kesesuaian Fasilitas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	10	Adanya alat peraga/media yang baik dalam penyelenggaraan pelatihan					
	11	Waktu penyelenggaraan pelatihan sangat memadai					
	12	Fasilitas yang disediakan telah sesuai seperti yang diharapkan					
<b>E</b>	<b>Kemampuan Peserta Pelatihan</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	13	Pelatihan dapat menambah pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja					
	14	Pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan harapan					
	15	Pelatihan ini bermanfaat untuk pengembangan diri					

## 2. KOMITMEN ORGANISASI (X<sub>2</sub>)

Petunjuk pengisian kuesioner: ada lima alternative jawaban, yaitu:

1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Cukup Setuju; 4 = Setuju;

5 = Sangat Setuju.

	No	Dimensi Variabel	JAWABAN				
<b>A</b>	<b>Afektif (<i>afektive commitment</i>)</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	1	Bangga terhadap pekerjaan yang dijalani					
	2	Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dijalankan					
	3	Adanya Persamaan Nilai terhadap nilai organisasi					
	4	Sukarela dalam menjalani pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi					
	5	Organisasi ditempat saya bekerja sangat berarti bagi saya					
<b>B</b>	<b>Kontinyu (<i>continuance commitment</i>)</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	6	Dapat melaksanakan pekerjaan secara terus menerus					

	7	Komitmen untuk bekerja berdasarkan atas tuntutan kebutuhan					
	8	Mau berusaha diatas batas normal untuk mensuksekan visi dan misi organisasi					
<b>C</b>	<b>Normatif (<i>normative commitment</i>)</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	9	Bekerja atas norma yang ada untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi					
	10	Sangat peduli atas nasib dan kemajuan organisasi					
	11	Memiliki rasa loyalitas yang tinggi untuk mencapai visi dan misi organisasi					
	12	Saya merasa tidak komitmen jika meninggalkan organisasi ditempat saya bekerja					

### 3. KINERJA (Y)

Petunjuk pengisian kuesioner: ada lima alternative jawaban, yaitu:

1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Cukup Setuju; 4 = Setuju;

5 = Sangat Setuju.

	No	Dimensi Variabel	JAWABAN				
<b>A</b>	<b>Kuantitas Kerja</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	1	Saya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan dengan cepat dan tepat waktu					
	2	Saya dapat menyelesaikan suatu pekerjaan/tugas sesuai dengan target waktu yang diinginkan					
	3	Saya mampu mengerjakan tugas/pekerjaan dengan rapih dan bukan asal kerja.					
<b>B</b>	<b>Kualitas Kerja</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	4	Saya senantiasa selalu teliti dalam mengerjakan tugas yang diberikan, sehingga dapat meminimkan tingkat kesalahan					
	5	Saya selalu menyesuaikan hasil kerja dengan perintah yang diberikan					
<b>C</b>	<b>Kerjasama</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	6	Ditempat saya bekerja hubungan kerja sama dapat terjalin dengan baik antara pimpinan dengan bawahan maupun sesama rekan kerja.					

	7	Tingkat kekompakan dalam bekerja sama antara sesama pegawai dapat terjalin dengan baik					
<b>D</b>	<b>Tanggung jawab</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	8	Pegawai memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi atas hasil kerja yang telah dikerjakan apabila terjadi kesalahan.					
	9	Saya dapat mempertanggung jawabkan keputusan yang telah saya ambil terhadap pekerjaan yang saya lakukan					
<b>E</b>	<b>Inisiatif</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	10	Memiliki inisiatif untuk dapat langsung mengerjakan pekerjaan, tanpa harus menunggu perintah dari atasan.					

Terima Kasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/I yang telah mengisi kuesioner penelitian ini

Ma. Bungo, .....2014  
Salam Hormat saya

**ASRI**  
*Mhs. MM UT Jambi*

### REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

RESPONDEN	VARIABEL INDEPENDENT (X1) PELATIHAN															RATA-RATA
	DIMENSI 1				DIMENSI 2		DIMENSI 3			DIMENSI 4			DIMENSI 5			
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	
1	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.53
2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.80
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.93
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3.87
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3.87
6	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3.87
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3.80
8	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	5	2	5	4	4	3.40
9	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.87
10	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4.27
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3.93
12	2	3	4	2	3	3	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2.13
13	5	5	4	4	3	5	4	4	4	2	4	2	5	4	5	4.00
14	3	5	3	4	4	2	4	2	4	3	4	2	4	3	3	3.33
15	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4.33
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	3	5	5	2	3.87
17	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4.27
18	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	2	3.47
19	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4.53
20	5	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4.33
21	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3.87
22	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4.27
23	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	1	4	4	1	3.80
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4.07
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	5	2	3.93
26	3	4	4	5	5	4	5	3	2	4	5	3	3	4	3	3.80
27	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	1	3	2	2	2	2.07
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4.07
29	1	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2.07
30	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3.87
31	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	1	5	3	2	2.93
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.93
33	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.07
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
35	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2.07
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2.87
37	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4.40
38	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4.40
39	4	5	4	3	5	3	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4.13
40	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	2	3	3	4	3.73
41	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4.47
42	3	3	3	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	4	3	3.47
43	4	4	4	3	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4.13
44	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.00
45	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	2	4	4	5	4.33
46	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	2	4	3	4	3.47
47	3	3	4	3	3	2	3	2	3	5	3	4	3	3	4	3.20
48	4	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4.20
49	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.00



50	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2.67
51	3	3	3	2	1	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2.27
52	3	1	3	2	1	2	1	3	1	3	2	1	2	2	1	1.87
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
54	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4.27
55	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4.20
56	5	4	4	4	4	5	5	3	4	2	4	3	4	4	4	3.93
57	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3.93
58	5	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	3	3.80
59	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3.87
60	4	3	4	3	4	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	3.73
61	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	1	4	4	1	3.67
62	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3.60
63	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3.87
64	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3.87
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3.80
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
67	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4.27
68	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4.20
69	5	4	4	4	4	5	5	3	4	2	4	3	4	4	4	3.93
70	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3.93
71	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4.07
72	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3.87
73	5	3	5	4	4	5	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4.13
74	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	2	3	3	4	3.73
75	3	3	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4	5	3.87
76	3	3	3	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	4	3	3.47
77	4	4	4	3	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4.13
78	3	4	3	3	2	4	2	2	4	2	3	4	3	3	4	3.07
79	5	4	4	4	4	5	5	3	4	2	4	3	4	4	4	3.93
80	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3.67
81	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4.07
82	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3.87
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4.80
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3.80
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
86	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4.27
87	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4.20
88	5	4	4	4	4	5	5	3	4	2	4	3	4	4	4	3.93
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	5	2	3.93
90	3	4	4	5	5	4	5	3	2	4	5	3	3	4	3	3.80
91	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	3	3.53
92	3	3	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	2	3	3.07
93	1	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2.07
94	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4.53
95	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	1	5	3	2	2.93
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.93
97	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.07
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
99	4	3	3	4	3	3	4	2	4	5	3	2	4	4	2	3.33
100	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.53
101	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.80

102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.93
103	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3.87
104	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3.87
105	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3.87
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3.80
107	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	5	2	5	4	4	3.40
108	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.87
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.93
110	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3.87
111	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3.87
112	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3.87
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3.80
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.93



### REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

VARIABEL DEPENDENT (X2) KOMITMEN ORGANISASI													
RESPONDEN	DIMENSI 1					DIMENSI 2			DIMENSI 3				RATA-RATA
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	
1	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3.67
2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3.58
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.67
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.67
5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.67
6	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.67
7	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3.75
8	3	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3.42
9	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.17
10	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3.50
11	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	4	3.50
12	3	2	2	2	3	3	4	4	4	3	2	2	2.83
13	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4.25
14	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4.08
15	3	5	4	4	4	3	5	3	3	5	4	4	3.92
16	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5	4	5	3.92
17	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4.33
18	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3.67
19	4	5	4	5	3	5	3	4	4	4	5	5	4.25
20	2	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	4.08
21	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3.58
22	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4.33
23	3	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	4.08
24	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4.00
25	4	3	3	4	4	3	4	5	3	4	3	5	3.75
26	5	5	4	3	4	4	2	5	2	5	4	4	3.92
27	2	2	2	2	4	5	2	2	3	2	2	2	2.50
28	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4.00
29	3	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2.00
30	4	4	5	3	5	3	3	4	2	5	4	5	3.92
31	3	2	3	3	1	1	3	3	3	2	3	3	2.50
32	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3.67
33	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3.83
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
35	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.50
36	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3.33
37	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4.33
38	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4.42
39	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4.00
40	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.08
41	3	4	5	4	3	5	3	5	4	4	5	5	4.17
42	2	3	3	3	5	5	3	4	4	5	3	5	3.75

43	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2.92
44	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.92
45	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4.25
46	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3.83
47	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3.67
48	3	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	3.92
49	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4.33
50	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2.58
51	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	1	3	2.83
52	3	2	3	1	2	1	3	3	1	2	1	1	1.92
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
54	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4.33
55	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4.17
56	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	4	4	3.75
57	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.17
58	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3.67
59	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.08
60	3	4	3	4	5	3	3	4	4	5	5	3	3.83
61	3	5	5	3	4	3	3	3	3	5	5	4	3.83
62	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3.42
63	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.67
64	3	3	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3.83
65	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.67
66	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.67
67	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3.75
68	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4.33
69	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4.17
70	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	4	4	3.75
71	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.17
72	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3.58
73	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.08
74	3	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	3	4.08
75	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4.25
76	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3.83
77	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3.67
78	3	2	4	5	2	3	4	4	3	2	2	4	3.17
79	4	3	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3.67
80	4	3	4	3	3	2	4	2	4	3	4	3	3.25
81	3	4	3	4	3	5	3	5	4	5	4	3	3.83
82	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4.33
83	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3.67
84	4	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5	3	4.08
85	2	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	4.08
86	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3.58
87	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4.33
88	3	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	4.08
89	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4.00

90	4	3	5	4	3	5	4	5	4	3	5	5	4.17
91	5	5	4	3	4	4	2	5	2	5	4	4	3.92
92	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	3	4	3.17
93	3	3	3	4	2	4	2	3	2	3	2	3	2.83
94	3	5	5	3	4	3	3	3	3	5	5	4	3.83
95	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3.00
96	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.67
97	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.67
98	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3.00
99	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.67
100	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.67
101	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.67
102	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.67
103	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3.75
104	3	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3.42
105	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.17
106	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4.17
107	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	4	4	3.75
108	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.17
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
110	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.08
111	3	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	3	4.08
112	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4.25
113	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4.33
114	3	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	4.08



### REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

RESPONDEN	VARIABEL DEPENDENT (Y) KINERJA										RATA-RATA
	DIMENSI 1			DIMENSI 2		DIMENSI 3		DIMENSI 4		DIMENSI 4	
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	
1	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3.30
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.90
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.90
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.90
6	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.90
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
8	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.80
9	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.90
10	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3.90
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
12	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2.10
13	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4.10
14	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4.50
15	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4.30
16	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4.10
17	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4.30
18	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.80
19	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4.60
20	4	5	2	5	5	5	5	4	5	4	4.40
21	4	3	4	3	4	5	3	4	3	4	3.70
22	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4.00
23	3	5	4	3	3	4	5	4	4	4	3.90
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
25	2	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4.00
26	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4.50
27	3	2	2	1	3	2	3	3	2	1	2.20
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
29	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2.00
30	5	4	5	4	5	3	3	5	3	4	4.10
31	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3.50
32	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.90
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
35	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2.40
36	3	4	3	3	4	3	3	2	2	4	3.10
37	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4.50
38	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4.30
39	4	5	4	4	3	3	5	4	5	4	4.10
40	4	4	4	3	4	5	3	5	4	4	4.00
41	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4.40
42	4	5	3	4	3	4	5	3	4	3	3.80

43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
44	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.00
45	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.00
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.90
47	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4.40
48	2	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3.80
49	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4.40
50	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2.40
51	3	4	1	3	4	3	3	2	3	4	3.00
52	2	2	2	2	1	2	1	3	1	3	1.90
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
54	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4.40
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.10
56	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4.50
57	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.90
58	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3.70
59	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4.10
60	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3.80
61	3	5	2	4	3	3	3	3	5	4	3.50
62	4	3	4	3	3	5	3	4	3	3	3.50
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.10
64	4	4	4	3	4	5	3	5	3	4	3.90
65	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.90
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
67	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4.10
68	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4.30
69	3	5	2	4	3	3	3	3	5	4	3.50
70	3	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3.90
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
72	3	4	2	4	3	4	4	4	3	5	3.60
73	5	4	5	3	3	5	3	5	4	5	4.20
74	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3.50
75	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.90
76	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3.70
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
78	3	2	4	3	4	3	2	3	2	4	3.00
79	3	4	3	3	4	3	3	2	2	4	3.10
80	3	4	3	4	3	5	3	4	3	3	3.50
81	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4.30
82	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4.70
83	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4.30
84	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4.10
85	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4.30
86	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.80
87	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.90
88	4	5	2	5	5	5	5	4	5	4	4.40
89	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.50

90	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4.00
91	3	5	4	3	3	4	5	4	4	4	3.90
92	3	4	3	3	4	3	3	2	2	4	3.10
93	3	4	3	2	2	3	2	2	3	3	2.70
94	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4.30
95	3	3	4	4	3	4	4	2	3	2	3.20
96	3	4	4	3	4	4	3	5	3	5	3.80
97	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4.10
98	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4.30
99	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.80
100	3	5	3	5	4	5	5	4	3	5	4.20
101	4	5	2	5	5	5	5	4	5	4	4.40
102	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.50
103	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4.30
104	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.80
105	5	4	5	3	4	5	4	3	5	5	4.30
106	4	5	2	5	5	5	5	4	5	4	4.40
107	4	3	4	3	4	5	3	4	3	4	3.70
108	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4.00
109	3	5	4	3	3	4	5	4	4	4	3.90
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
111	4	5	3	5	4	3	5	4	3	5	4.10
112	4	5	2	5	5	5	5	4	5	4	4.40
113	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.50
114	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4.00





**HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL PELATIHAN (X1)**

**Correlations**

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	Rata-Rata
X1.1 Pearson Correlation	1	.534**	.660**	.548**	.433**	.655**	.616**	.608**	.599**	.207	.521**	.225	.582**	.573**	.406**	.750**
X1.1 Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.027	.000	.016	.000	.000	.000	.000
X1.1 N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X1.2 Pearson Correlation	.534**	1	.626**	.512**	.546**	.534**	.611**	.459**	.628**	.175	.468**	.198	.544**	.522**	.386**	.710**
X1.2 Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.063	.000	.034	.000	.000	.000	.000
X1.2 N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X1.3 Pearson Correlation	.660**	.626**	1	.548**	.619**	.600**	.588**	.644**	.543**	.379**	.469**	.367**	.523**	.550**	.483**	.786**
X1.3 Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
X1.3 N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X1.4 Pearson Correlation	.548**	.512**	.548**	1	.546**	.521**	.599**	.486**	.473**	.398**	.466**	.259**	.391**	.594**	.307**	.713**
X1.4 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.001	.000
X1.4 N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X1.5 Pearson Correlation	.433**	.546**	.619**	.546**	1	.564**	.575**	.528**	.519**	.390**	.475**	.382**	.390**	.600**	.369**	.734**
X1.5 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
X1.5 N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X1.6 Pearson Correlation	.655**	.534**	.600**	.521**	.564**	1	.571**	.567**	.594**	.216	.532**	.377**	.486**	.619**	.489**	.769**
X1.6 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.021	.000	.000	.000	.000	.000	.000
X1.6 N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X1.7 Pearson Correlation	.616**	.611**	.588**	.599**	.575**	.571**	1	.492**	.528**	.345**	.504**	.196	.583**	.558**	.410**	.760**
X1.7 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.037	.000	.000	.000	.000
X1.7 N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X1.8 Pearson Correlation	.608**	.459**	.644**	.486**	.528**	.567**	.492**	1	.654**	.433**	.495**	.459**	.469**	.566**	.466**	.771**
X1.8 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
X1.8 N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X1.9 Pearson Correlation	.599**	.628**	.543**	.473**	.519**	.594**	.528**	.654**	1	.309**	.537**	.456**	.600**	.698**	.611**	.813**
X1.9 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
X1.9 N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114



X1.10	Pearson Correlation	.207	.175	.379	.398	.390	.216	.345	.433	.309	1	.266	.450	.216	.356	.194	.502
	Sig. (2-tailed)	.027	.063	.000	.000	.000	.021	.000	.000	.001		.004	.000	.021	.000	.039	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X1.11	Pearson Correlation	.521**	.468**	.469**	.466**	.475**	.532**	.504**	.495**	.537**	.266**	1	.304**	.594**	.742**	.397**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004		.001	.000	.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X1.12	Pearson Correlation	.225*	.198*	.367**	.259**	.382**	.377**	.196*	.459**	.456**	.450**	.304**	1	.099	.369**	.640**	.551**
	Sig. (2-tailed)	.016	.034	.000	.005	.000	.000	.037	.000	.000	.000	.001		.294	.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X1.13	Pearson Correlation	.582**	.544**	.523**	.391**	.390**	.486**	.583**	.469**	.600**	.216*	.594**	.099	1	.697**	.333**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.021	.000	.294		.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X1.14	Pearson Correlation	.573**	.522**	.550**	.594**	.600**	.619**	.558**	.566**	.698**	.356**	.742**	.369**	.697**	1	.430**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X1.15	Pearson Correlation	.406**	.386**	.483**	.307**	.369**	.489**	.410**	.466**	.611**	.194*	.397**	.640**	.333**	.430**	1	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.039	.000	.000	.000	.000		.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
Rata-Rata	Pearson Correlation	.750**	.710**	.786**	.713**	.734**	.769**	.760**	.771**	.813**	.502**	.728**	.551**	.692**	.826**	.652**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).





**HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI (X2)**

		Correlations												
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	Rata-Rata
X2.1	Pearson Correlation	1	.453**	.306**	.287**	.180	.126	.286**	.251**	.190	.242**	.302**	.301**	.491**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.002	.055	.181	.002	.007	.043	.009	.001	.001	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X2.2	Pearson Correlation	.453**	1	.494**	.395**	.451**	.373**	.419**	.359**	.131	.747**	.535**	.459**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.164	.000	.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X2.3	Pearson Correlation	.306**	.494**	1	.380**	.196	.222	.306**	.271**	.226	.193	.539**	.421**	.570**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.036	.018	.001	.004	.015	.039	.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X2.4	Pearson Correlation	.287**	.395**	.380**	1	.185	.412**	.350**	.423**	.463**	.266**	.457**	.549**	.642**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000		.049	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X2.5	Pearson Correlation	.180	.451**	.196	.185	1	.492**	.362**	.367**	.280	.508**	.452**	.338**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.055	.000	.036	.049		.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X2.6	Pearson Correlation	.126	.373**	.222	.412**	.492**	1	.296**	.549**	.438**	.374**	.407**	.403**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.181	.000	.018	.000	.000		.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X2.7	Pearson Correlation	.286**	.419**	.306**	.350**	.362**	.296**	1	.448**	.479**	.482**	.397**	.316**	.662**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.001	.000	.000	.001		.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X2.8	Pearson Correlation	.251**	.359**	.271**	.423**	.367**	.549**	.448**	1	.361**	.473**	.384**	.467**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.004	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X2.9	Pearson Correlation	.190	.131	.226	.463**	.280**	.438**	.479**	.361**	1	.216	.302**	.287**	.548**
	Sig. (2-tailed)	.043	.164	.015	.000	.003	.000	.000	.000	.000		.021	.001	.002
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114



X2.10	Pearson Correlation	.242**	.747**	.193	.266**	.508**	.374**	.482**	.473**	.216	1	.513**	.473**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.039	.004	.000	.000	.000	.000	.021		.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X2.11	Pearson Correlation	.302**	.535**	.539**	.457**	.452**	.407**	.397**	.384**	.302**	.513**	1	.559**	.749**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
X2.12	Pearson Correlation	.301**	.459**	.421**	.549**	.338**	.403**	.316**	.467**	.287**	.473**	.559**	1	.703**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.002	.000	.000		.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
Rata-Rata	Pearson Correlation	.491**	.758**	.570**	.642**	.631**	.656**	.662**	.679**	.548**	.723**	.749**	.703**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).





**HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA (Y)**

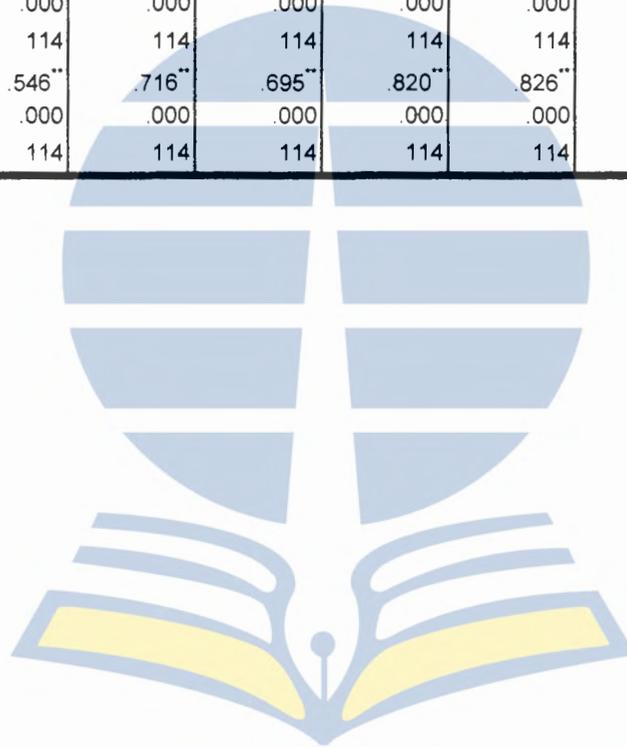
		Correlations										
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Rata-Rata
Y1	Pearson Correlation	1	.295**	.416**	.217*	.447**	.527**	.370**	.393**	.425**	.266**	.593**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.021	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
Y2	Pearson Correlation	.295**	1	.214*	.527**	.446**	.517**	.692**	.397**	.644**	.476**	.726**
	Sig. (2-tailed)	.001		.022	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
Y3	Pearson Correlation	.416**	.214*	1	.082	.236*	.398**	.301**	.558**	.326**	.414**	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000	.022		.388	.011	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
Y4	Pearson Correlation	.217*	.527**	.082	1	.564**	.551**	.654**	.416**	.601**	.449**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.021	.000	.388		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
Y5	Pearson Correlation	.447**	.446**	.236*	.564**	1	.552**	.489**	.399**	.450**	.445**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.011	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
Y6	Pearson Correlation	.527**	.517**	.398**	.551**	.552**	1	.629**	.572**	.618**	.498**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
Y7	Pearson Correlation	.370**	.692**	.301**	.654**	.489**	.629**	1	.519**	.740**	.467**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
Y8	Pearson Correlation	.393**	.397**	.558**	.416**	.399**	.572**	.519**	1	.521**	.534**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114



Y9	Pearson Correlation	.425**	.644**	.326**	.601**	.450**	.618**	.740**	.521**	1	.491**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
Y10	Pearson Correlation	.266**	.476**	.414**	.449**	.445**	.498**	.467**	.534**	.491**	1	.694**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
Rata-Rata	Pearson Correlation	.593**	.726**	.546**	.716**	.695**	.820**	.826**	.737**	.820**	.694**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL PENELITIAN

### HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL PELATIHAN (X1)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	114	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	114	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	15

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

### HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI (X2)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	114	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	114	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	12

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

### HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL KINERJA (Y)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	114	90.5
	Excluded <sup>a</sup>	12	9.5
	Total	126	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	10

a. Listwise deletion based on all variables in the

## HASIL UJI ASUMSI KLASIK

### A. HASIL UJI NORMALITAS

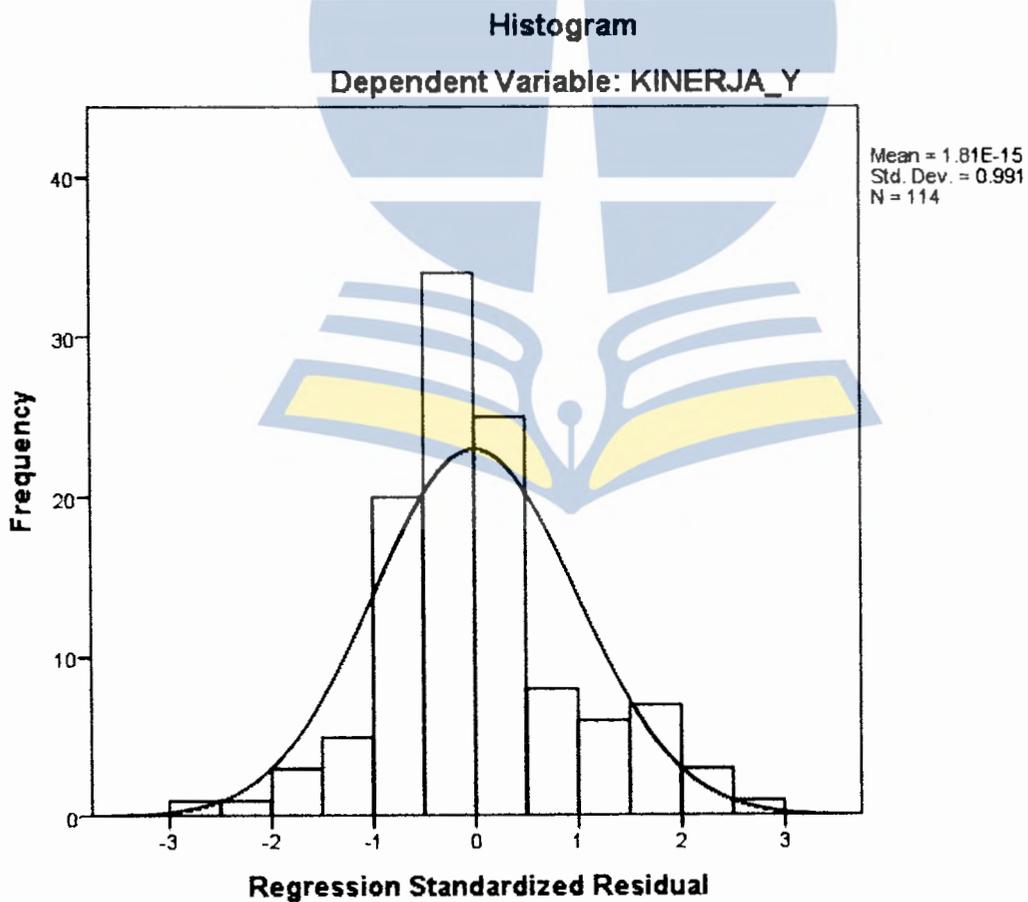
#### 1. UJI STATISTIK

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		114
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.28004413
	Absolute	.097
Most Extreme Differences	Positive	.097
	Negative	-.081
Kolmogorov-Smirnov Z		1.035
Asymp. Sig. (2-tailed)		.235

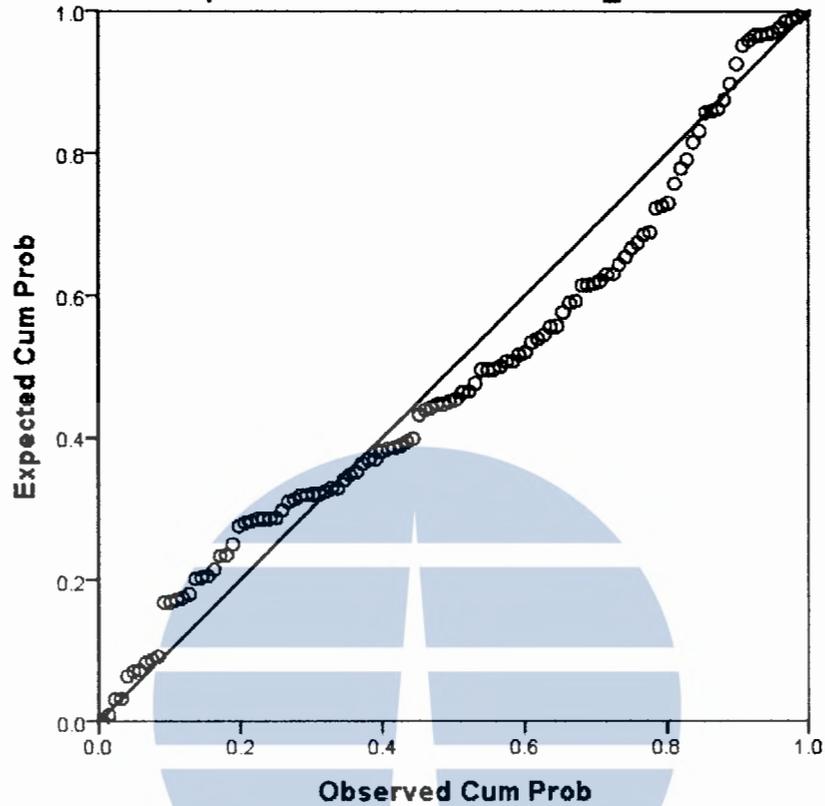
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

#### 2. UJI GRAFIK



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**  
**Dependent Variable: KINERJA\_Y**



**B. HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	.215	.196				1.099
1 PELATIHAN_X1	.518	.076	.514	6.840	.000	.368	2.720
KOMITMEN ORG_X2	.460	.084	.411	5.458	.000	.368	2.720

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y

## HASIL PERSAMAAN REGRESI LINEAR BERGANDA

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMITMEN ORG_X2, PELATIHAN_X 1 <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.877 <sup>a</sup>	.769	.765	.282556

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN ORG\_X2, PELATIHAN\_X1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.519	2	14.760	184.869	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.862	111	.080		
	Total	38.381	113			

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y

b. Predictors: (Constant), KOMITMEN ORG\_X2, PELATIHAN\_X1

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.215	.196		1.099	.274
	PELATIHAN_X1	.518	.076	.514	6.840	.000
	KOMITMEN ORG_X2	.460	.084	.411	5.458	.000

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y