



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DAN KOMITMEN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN
KANTOR PERWAKILAN REPUBLIK INDONESIA
DI MALAYSIA**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

MUHAMMAD ANDRI

NIM. 500704877

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2020

ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DAN KOMITMEN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN KANTOR PERWAKILAN
REPUBLIK INDONESIA DI MALAYSIA

Muhammad Andri
andrimhd.kjripenang@gmail.com

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

ABSTRAK

Kurangnya pembekalan pelatihan dan komitmen untuk meningkatkan keterampilan bekerja dapat mengakibatkan rendahnya kinerja para pegawai pada bidang tugas yang bersifat teknis dan strategis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan komitmen terhadap pencapaian kinerja pegawai di lingkungan Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menggali pengaruh pelatihan dan komitmen terhadap kinerja pegawai. Kuesioner disebar dengan sampel sebesar 176 pegawai KJRI Penang dan KBRI Kuala Lumpur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh variabel pelatihan dan komitmen yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia. Kedua variabel pelatihan dan komitmen secara bersama-sama memberikan berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja ($F_{hitung} = 10.753$; sig 0,000) sebesar 11,1% ($R^2 = 0,111$). Meskipun demikian, variabel komitmen tidak memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja, sehingga upaya pelatihan dan menumbuhkan komitmen kerja secara langsung memberikan sumbangan positif dalam meningkatkan kinerja.

Kata Kunci: Pelatihan, komitmen, kinerja pegawai.

**ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF TRAINING AND COMMITMENT TO
PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT THE REPRESENTATIVE OFFICE
OF THE REPUBLIC INDONESIA IN MALAYSIA**

Muhammad Andri
andrimhd.kjripenang@gmail.com

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

ABSTRACT

Lack of training provisions and commitment as an effort to improve work skills would result in low performance of employees in executing both technical and strategic tasks. This research aims to analyze the effect of training and commitment to the achievement of employee performance in Representative Office of the Republic of Indonesia in Malaysia. The Research used a quantitative approach to explore the effect of training and commitment to employee performance. The questionnaire was distributed with a sample of 176 employees of the Indonesian Consulate General in Penang and the Indonesian Embassy in Kuala Lumpur. Results showed that the training and commitment has significantly influenced the employee performance of the Representative Office of the Republic of Indonesia in Malaysia. Both variables had a significant influence towards the employee performance ($F_{\text{calculate}} = 10,753$; $\text{sig} = 0,000$) at the amount of 11.1% ($R^2 = 0.111$). However, the commitment variable did not mediate relationship between the training and the performance variables, therefore, both variables has provided positive contributions towards the improvement of the employee performance.

Keywords: *Training, commitment, employee performance*



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Analisis Pengaruh Pelatihan dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia” 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.

Jakarta, 15 Januari 2020

Yang Menyatakan



(Muhammad Andri)
NIM 50070487

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI SUMBER DAYA MANUSIA

LEMBAR LAYAK UJI

Yang bertandatangan di bawah ini, saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa :

Nama/NIM : Muhammad Andri/500704877

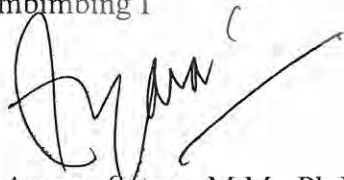
Judul TAPM : Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Komitmen Terhadap Kinerja

Pegawai di Lingkungan Kantor Perwakilan Republik Indonesia di
Malaysia

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/baru*) selesai sekitar% sehingga dinyatakan sudah layak uji/belum layak uji dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadi periksa.

Pembimbing I



Ir. Aryana Satrya, M.M., Ph.D.
NUP 060803020

Pondok Cabe, 15 Januari 2020
Pembimbing II



Dr. Sri Listyarini, M. Ed.
NIP.196104071986022001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA

PENGESAHAN

Nama : Muhammad Andri

NIM : 500704877

Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul TAPM : Analisis Pengaruh Pelatihan dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM), Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Rabu/15 Januari 2020

Waktu : 15.00 – 16.30

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji: Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D.

Penguji Ahli : Prof. Dr. Meutia, S.E., M.P.

Pembimbing I : Ir. Aryana Satrya, M.M., Ph.D.

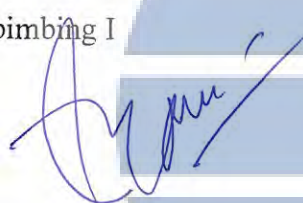


Pembimbing II : Dr. Sri Listyarini, M.Ed.

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Pengaruh Pelatihan dan Komitmen terhadap Kinerja
Pegawaidi Lingkungan Kantor Perwakilan Republik Indonesia di
Malaysia


Penyusun TAPM : Muhammad Andri
NIM : 500704877
Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia
Hari/Tanggal : Rabu/15 Januari 2020

Menyetujui:

<p>Pembimbing I</p>  <p>Ir. Aryana Satrya, M.M., Ph.D. NUP 060803020</p>	<p>Pembimbing II</p>  <p>Dr. Sri Listyarini, M. Ed. NIP.196104071986022001</p>
<p>Penguji Ahli</p>  <p>Prof. Dr. Meutia, S.E., M.P.</p>	

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi, Bisnis
dan Mengelola Program Magister Manajemen


Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D.
NIP. 197009182005012001

Dekan Fakultas Ekonomi


Dr. Ali Muktiyanto, SE., M.Si
NIP. 197208242000121001

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan kasih sayangNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Adapun penelitian ini disusun dalam rangka persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen bidang minat Sumber Daya Manusia di Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka Jakarta, Indonesia.

Dengan segala hormat dan kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

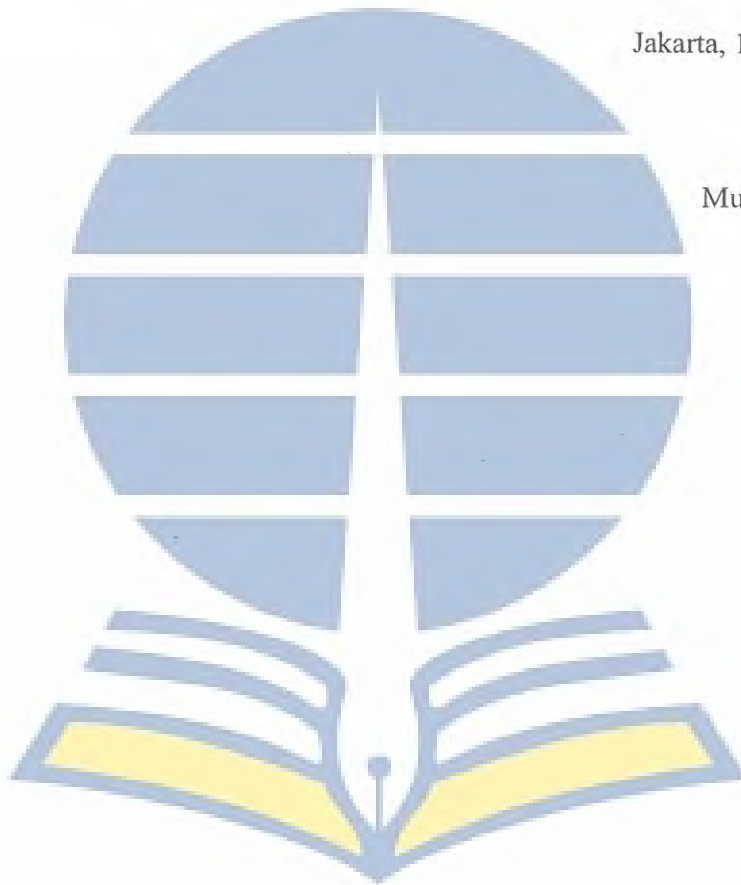
1. Yth. Rektor Universitas Terbuka, Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus, Ph.D.
2. Yth. Dekan Fakultas Ekonomi, Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si.
3. Yth. Kepala UPBJJ-UT Batam, Bapak Eliaki Gulo SE., M.M.
4. Yth. Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis serta mengelola Program Magister Manajemen, Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D.
5. Yth. Penguji ahli pada ujian sidang, Prof. Dr. Meutia, S.E., M.P., yang telah memberikan saran dan masukan demi kesempurnaan TAPM ini.
6. Yth. Dosen Pembimbing I Ir. Aryana Satrya, M.M., Ph.D. yang telah memberikan waktu dan tenaga untuk memberikan bimbingan, arahan, saran serta semangat kepada penulis penulis selama proses penyusunan TAPM.
7. Yth. Dosen Pembimbing II Dr. Sri Listyarini, M. Ed., yang telah memberikan waktu dan tenaga untuk memberikan bimbingan, arahan, saran serta semangat kepada penulis penulis selama proses penyusunan TAPM.
8. Yth. Dosen Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu manajemen bidang minat SDM.
9. Yang sangat dihormati dan sayangi kedua orang tua saya, istri saya, keluarga saya, teman-teman yang senantiasa menjadi inspirasi, memberi doa, semangat dan dukungan selama berlangsungnya masa kuliah hingga masa penyelesaian perkuliahan.
10. Rekan-rekan mahasiswa PPs Program Studi MM UT UPBJJ-UT Batam yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

11. Semua pihak yang telah membantu kegiatan penelitian ini, atas perhatian dan bantuan hingga tersusunnya TAPM ini. Semoga TAPM ini bermanfaat. Terima kasih.

Akhir kata, Penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia ke depannya.

Jakarta, 15 Januari 2020

Muhammad Andri



RIWAYAT HIDUP

- Nama : Muhammad Andri
- NIM : 500704877
- Tempat/Tanggal Lahir : Binjai/15 Mei 1989
- Riwayat Pendidikan : Lulus SD Muhammadiyah Binjai pada Tahun 2001
- Lulus SLTP di Muhammadiyah Binjai pada Tahun 2004
- Lulus SMA di Ahmad Yani Binjai pada tahun 2007
- Lulus Sarjana di Universiti Sains Malaysia pada tahun 2011
- Riwayat Pekerjaan : 1. Mei 2010 s/d Juli 2010 sebagai Magang di Qwords.com Jakarta
2. Oktober 2011 s/d September 2011 sebagai Tenaga Harian Lepas di KBRI Kuala Lumpur
3. November 2013 s/d sekarang Pegawai Setempat di KJRI Penang.

Jakarta, 15 Januari 2020

Muhammad Andri
NIM. 500704877

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
PERNYATAAN	iii
LEMBAR LAYAK UJI	iv
PENGESAHAN	v
PERSETUJUAN TAPM	vi
KATA PENGANTAR	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
DAFTAR ISI	x
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
1.1 Identifikasi Masalah	10
2.1 Batasan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	12
BAB II	13
TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Landasan Teori	13
1.1 Pengertian Kinerja	13
2.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	14
3.1 Metode Pengukuran Kinerja	17
1.1 Pengertian Pelatihan	25
2.1 Tujuan Pelatihan	28
3.1 Metode Pelatihan	30
4.1 Metode Pendidikan	31
5.1 Sasaran Pelatihan	32
1.1 Komitmen Organisasi	33
2.1 Pengukuran Komitmen Organisasi	35
3.1 Peranan Komitmen terhadap kinerja Pegawai	36
B. Penelitian Terdahulu	37

C. Kerangka Berpikir.....	43
BAB III	45
METODE PENELITIAN DAN HIPOTESIS	45
A. Metode Penelitian.....	45
1.1 Subjek Penelitian	45
2.1 Objek Penelitian.....	45
B. Sumber Populasi dan Sampel.....	45
C. Instrumen Penelitian (Hipotesis).....	46
D. Prosedur Pengumpulan Data	49
E. Operasional Variabel.....	53
F. Metode Analisis Data	62
BAB IV	65
ANALISIS DAN PEMBAHASAN	65
A. Data Institusi	65
B. Data Responden	67
C. Analisis.....	73
1.1 Try Out / Uji Coba Pertama (Validitas dan reliabilitas)	73
2.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	77
3.1 Analisis Linier Regresi Berganda.....	81
4.1 Analisis Koefisien Determinasi (R^2).....	81
5.1 Analisis Coefficients.....	82
D. Pembahasan Hasil Penelitian	83
1.1 Analisis <i>t Value</i> dan <i>Sig</i>	83
1.1 Pengujian Hipotesis Pertama	84
2.1 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis Pertama.....	84
3.1 Diskusi Hasil Pengujian Hipotesis Pertama.....	85
1.1 Pengujian Hipotesis Kedua.....	86
2.1 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis Kedua	86
3.1 Diskusi Hasil Pengujian Hipotesis Kedua	86
1.1 Analisis F Value.....	87
1.1 Pengujian Hipotesis ketiga.....	88
2.1 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis ketiga	88

3.1	Diskusi Hasil Pengujian Hipotesis ketiga.....	89
1.1	Pengujian Hipotesis keempat.....	90
2.1	Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis keempat	91
3.1	Diskusi Hasil Pengujian Hipotesis keempat.....	95
1.1	Analisis Keseluruhan	95
BAB V.....		105
KESIMPULAN DAN SARAN.....		105
A.	Kesimpulan	105
B.	Saran.....	105
DAFTAR PUSTAKA		108
LAMPIRAN.....		112



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

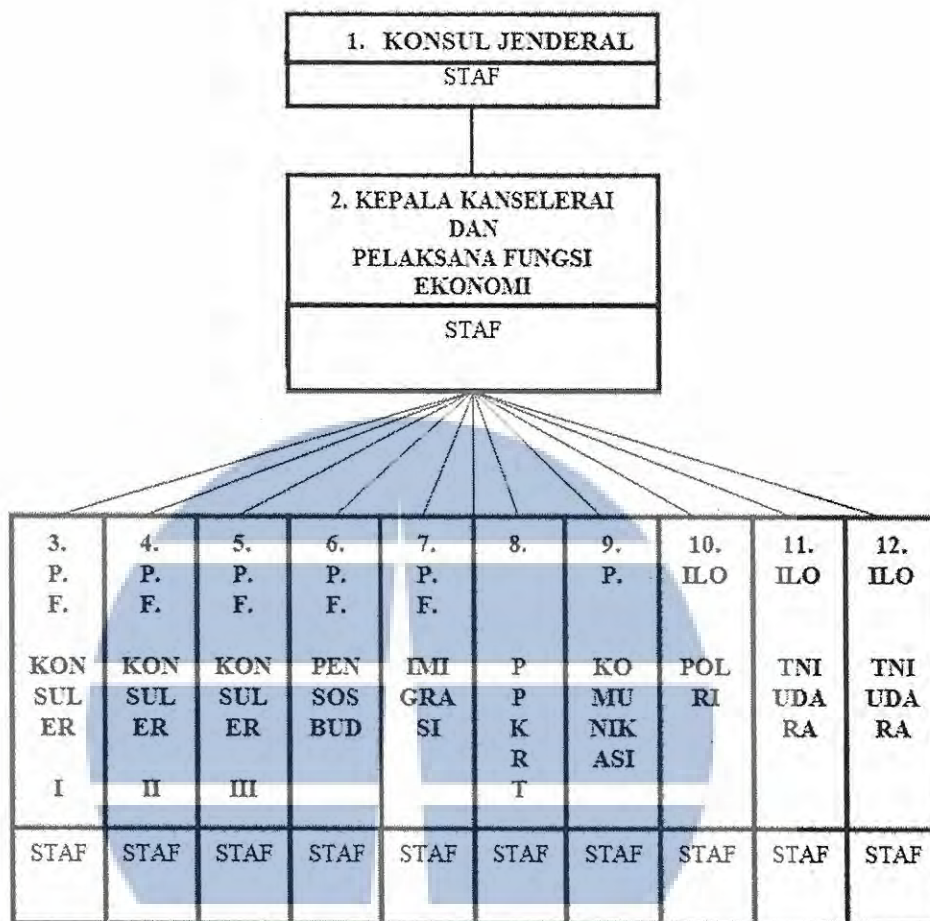
A. Data Institusi

Perwakilan RI Malaysia Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) Kuala Lumpur dan Konsulat Jenderal Republik Indonesia (KJRI) Penang yang terletak di semenanjung utara Malaysia sebagai tempat penelitian pada dasarnya berfungsi untuk perlindungan dan penanganan permasalahan Warga Negara Indonesia khususnya Tenaga Kerja Indonesia, Pelajar, Pelancong dan lainnya guna memberikan bimbingan dan pengayoman terhadap Warga Negara Indonesia dan Badan Hukum Indonesia di wilayah negara penerima. Perwakilan RI di Malaysia memiliki visi dan misi sebagai berikut:

Visi: “Menjadi ujung tombak dalam mewujudkan wibawa diplomasi Indonesia di wilayah Malaysia bagi kepentingan nasional”.

Misi: “Memantapkan peran Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia sebagai penjurong dalam upaya mengoptimalkan pelaksanaan diplomasi di berbagai bidang untuk memajukan kepentingan nasional di Wilayah Malaysia”.

Konsulat Jenderal Republik Indonesia (KJRI) Penang adalah satu dari Perwakilan RI di Malaysia yang dipimpin oleh seorang Konsul Jenderal yang bertanggung jawab memimpin seluruh operasional kantor dengan struktur organisasi seperti Gambar 4.1.



Gambar 4.1
Diagram Struktur Staf KJRI Penang

Keterangan:

1. P.F = Pelaksana Fungsi
2. PPKRT = Pelaksana Pembantu Kerumahtanggaan
3. ILO = *International Liaison Officer*/Atase
4. Konsul Jenderal (Pimpinan/Penanggung Jawab)
5. Kepala Kanseleraai dan Pelaksana Fungsi Ekonomi merangkap 2 tugas yaitu: Sebagai wakil Konsul Jenderal, Kepala Tatausaha, Kepala Kepegawaian, Kerumahtanggaan dan Senior Manajer di bidang perekonomian dan perdagangan)

6. P.F. Konsuler I (Senior manajer di bidang perlindungan dan penanganan permasalahan Warga Negara Indonesia khususnya Tenaga Kerja Indonesia/Tenaga Kerja Wanita kasus berat).
7. P.F. Konsuler II (Manajer di bidang perlindungan dan penanganan permasalahan Warga Negara Indonesia khususnya Tenaga Kerja Indonesia/Tenaga Kerja Wanita kasus berat).
8. P.F. Konsuler III (Manajer di bidang perlindungan dan penanganan permasalahan Warga Negara Indonesia khususnya Tenaga Kerja Indonesia/Tenaga Kerja Wanita di bidang legalisasi dokumen).
9. P.F. Pensosbud (Manajer di bidang penerangan sosial budaya)
10. P.F. Imigrasi (Senior manajer di bidang keimigrasian)
11. PPKRT (Senior manajer di bidang tata usaha)
12. Petugas Komunikasi (Senior manajer di bidang komunikasi)
13. ILO POLRI (Senior manajer di bidang Kepolisian)
14. ILO TNI AU (Senior manajer di bidang Angkatan Udara)
15. ILO TNI Laut (Senior manajer di bidang Angkatan Laut)
16. Staf (pegawai level staf)

B. Data Responden

Proses pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan secara online menggunakan kuesioner dengan link *google* formulir kepada masing-masing responden. Dengan metode ini, peneliti dapat mengumpulkan 176 responden yang diambil dari 2 Perwakilan RI di Malaysia, yaitu Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) Kuala Lumpur sejumlah 144 responden,

dan Konsulat Jenderal Republik Indonesia (KJRI) Penang sejumlah 32 responden, yang merupakan pegawai di kedua Perwakilan RI tersebut.

Mengingat tujuan studi ini untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan komitmen terhadap kinerja pegawai, maka responden yang dipilih adalah pegawai di posisi staf dengan rincian proporsi sebagai berikut:

a. Jenis Kelamin Responden

Kuesioner yang disebar di dalamnya memuat formulir untuk mendata jenis kelamin responden dan pernyataan mengenai sikap responden mengenai pelatihan dan komitmen. Adapun data yang menunjukkan jumlah dan persentase berdasarkan jenis kelamin responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah seperti table 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin Responden	Frekuensi	Persentase
Pria	103	59%
Wanita	73	41%
Total	176	100%

Sumber: Output Microsoft Excel Hasil Olahan Peneliti

Mengacu tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin Pria yaitu sebesar 59% (103 pegawai) dan berjenis kelamin Wanita sebesar 41% (73 pegawai). Maka jumlah keseluruhan responden berjumlah 176 responden.

b. Umur Responden

Kuesioner yang disebar di dalamnya memuat formulir untuk mendata jenis kelamin responden dan pernyataan mengenai sikap

responden mengenai pelatihan dan komitmen. Adapun data yang menunjukkan jumlah dan persentase berdasarkan umur responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah seperti tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Data Responden Berdasarkan Umur

Umur Responden	Frekuensi	Persentase
21 sampai 30 tahun	44	25%
31 sampai dengan 40 tahun	88	50%
41 sampai dengan 50 tahun	35	20%
Di atas 50 tahun	9	5%
Total	176	100%

Sumber: Output Microsoft Excel Hasil Olahan Peneliti

Tabel di atas menunjukkan bahwa data responden berdasarkan umur mayoritas responden berumur 31 sampai dengan 40 tahun yaitu sebesar 50% (88 pegawai) sedangkan kelompok umur terendah responden adalah kelompok umur > 50 tahun yaitu 5% (9 pegawai).

c. Status Pernikahan Responden

Kuesioner yang disebar di dalamnya memuat formulir untuk mendata jenis kelamin responden dan pernyataan mengenai sikap responden mengenai pelatihan dan komitmen. Tabel 4.3 menunjukkan jumlah dan persentase berdasarkan pernikahan responden yang terlibat dalam penelitian ini.

Tabel 4.3
Data Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan Responden	Frekuensi	Persentase
Belum menikah	63	36%
Menikah	102	58%
Pernah menikah	11	6%
Total	176	100%

Sumber: Output Microsoft Excel Hasil Olahan Peneliti

Tabel di atas menunjukkan bahwa data responden berdasarkan status pernikahan mayoritas 58% (102 pegawai) Menikah, belum menikah 36% (63 pegawai) sedangkan yang pernah menikah berjumlah 6% (11 pegawai).

d. Area Kerja/Jabatan Responden

Kuesioner yang disebarkan di dalamnya memuat formulir untuk mendata jenis kelamin responden dan pernyataan mengenai sikap responden mengenai pelatihan dan komitmen. Adapun data yang menunjukkan jumlah dan persentase berdasarkan area kerja/jabatan responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah seperti tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Data Responden Berdasarkan Fungsi dan Jabatan

Jabatan/ Area Kerja	Frekuensi	Persentase
Manajemen pertama	1	1%
Staf/Pegawai	175	99%
Total	176	100%

Sumber: Output Microsoft Excel Hasil Olahan Peneliti

Dari informasi Tabel di atas menunjukkan bahwa data responden berdasarkan fungsi dan jabatan menunjukkan bahwa 99% (175 pegawai) memiliki jabatan sebagai staf/pegawai dan hanya 1% (1 orang) yang memiliki jabatan setingkat Manajemen pertama.

e. Masa Kerja di Instansi

Kuesioner yang disebarakan di dalamnya memuat formulir untuk mendata jenis kelamin responden dan pernyataan mengenai sikap responden mengenai pelatihan dan komitmen. Adapun data yang menunjukkan jumlah dan persentase berdasarkan masa kerja di instansi, responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah seperti tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5

Data Responden Berdasarkan Masa Kerja di Instansi

Jabatan/Area Kerja	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 1 tahun	4	2%
1-2 tahun	16	9%
3-5 tahun	72	41%
6-10 tahun	12	7%
11-15 tahun	57	32%
Lebih dari 15 tahun	15	9%
Total	176	100%

Sumber: Output Microsoft Excel Hasil Olahan-Peneliti

Tabel di atas menunjukkan bahwa data responden berdasarkan Masa Kerja di Instansi menunjukkan 41% (72 pegawai) masa bekerja 3-5 tahun, 32% (57 pegawai) masa bekerja 11-15 tahun, 9% (16 pegawai) masa

bekerja 1-2 tahun, 9% (15 pegawai) masa bekerja lebih dari 15 tahun, 7% (12 pegawai) masa bekerja 6-10 tahun dan 2% (4 pegawai) masa bekerja kurang dari 1 tahun.

f. Pendidikan Responden

Kuesioner yang disebar di dalamnya memuat formulir untuk mendata jenis kelamin responden dan pernyataan mengenai sikap responden mengenai pelatihan dan komitmen. Adapun data yang menunjukkan jumlah dan persentase berdasarkan pendidikan responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah seperti tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6
Berdasarkan Pendidikan Responden

Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTA	6	4%
D1//D2/D3	16	9%
S1	134	76%
S2	20	11%
Total	176	100%

Sumber: Output Microsoft Excel Hasil Olahan Peneliti

Tabel di atas menunjukkan bahwa data responden berdasarkan Pendidikan responden mayoritas menunjukkan 76% (134 pegawai) pendidikan akhir S1, 11% (20 pegawai) pendidikan S2, 9% (16 pegawai) pendidikan DI/D2/D3 dan SLTA 4% (6 pegawai). Komposisi responden ini sesuai dengan data mengenai jabatan responden yang telah dijelaskan sebelumnya di mana responden didominasi oleh pegawai yang jabatannya pelaksana lapangan.

C. Analisis

1.1 Try Out / Uji Coba Pertama (Validitas dan reliabilitas)

Sebelum melakukan penelitian selanjutnya pada waktu kuesioner di isi oleh 70 responden, peneliti melakukan Uji *Pre-test*, dilakukan dengan memakai 70 responden yang diolah menggunakan aplikasi SPSS 24 dengan tujuan untuk mengecek validitas dan reliabilitas dari tiap item pernyataan yang terdapat pada kuesioner apakah dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya.

Menurut Aritonang (2016), sebuah *item*/ butir dapat dikatakan valid apabila nilai Kaiser-Meyer Olkin > 0.5, Bartlett's Test of Sphericity < 0.05, *anti-image* > 0.5, *variance extracted* > 50%, dan *component matrix* > 0.5. Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai dari *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel di mana apabila angkanya > 0.6 maka variabel tersebut dinilai reliabel. Kesimpulannya, apabila sebuah variabel teramati memenuhi ketentuan yang digambarkan melalui angka angka tersebut maka variabel tersebut dapat digunakan dalam proses selanjutnya. Adapun hasil *pre tes* validitas dan reliabilitas dengan 70 responden disajikan dalam bentuk Tabel 4.7 berikut:

Tabel Hasil Uji Validitas (*Try out*)

Variabel / Dimensi		Kode nomor	KMO	Bartlett Test	Anti Image Matrices	Component Matrix	Kesimpulan
PELATIHAN (X1)	Motivasi Pelatihan	X1A1	0.869	0.000	0.921	0.929	Valid
		X1A2			0.886	0.933	Valid
		X1A3			0.867	0.889	Valid
		X1A4			0.890	0.961	Valid
		X1A5			0.676	0.587	Valid
		X1A6			0.832	0.969	Valid
		X1A7			0.893	0.948	Valid
		X1A8			0.673	0.626	Valid
		X1A9			0.869	0.972	Valid
	Manfaat Pelatihan	X1B1			0.923	0.647	Valid
		X1B2			0.794	0.970	Valid
		X1B3			0.635	0.613	Valid
		X1B4			0.916	0.645	Valid
		X1B5			0.901	0.573	Valid
	Pelatihan dengan Pekerjaan	X1C1			0.953	0.914	Valid
		X1C2			0.958	0.806	Valid
	Dukungan Untuk Pelatihan	X1D1			0.920	0.823	Valid
		X1D2			0.922	0.888	Valid
		X1D3			0.944	0.933	Valid
		X1D4			0.890	0.725	Valid
		X1D5			0.937	0.904	Valid
X1D6		0.901	0.831	Valid			
KOMITMEN (X2)	X2A	0.753	0.890	Valid			
	X2B	0.921	0.643	Valid			
	X2C	0.888	0.862	Valid			
	X2D	0.738	0.914	Valid			
	X2E	0.856	0.829	Valid			
	X2F	0.904	0.828	Valid			
KINERJA (Y)	Efisiensi	Y1A	0.713	0.000	0.850	0.660	Valid
		Y1B			0.783	0.625	Valid
		Y1C			0.691	0.696	Valid
		Y1D			0.729	0.601	Valid
		Y1E			0.739	0.591	Valid
	Kualitas	Y2A			0.739	0.587	Valid
		Y2B			0.679	0.591	Valid
		Y2C			0.760	0.581	Valid
		Y2D			0.645	0.722	Valid
		Y2E			0.611	0.576	Valid

Sumber: Output SPSS 24 Hasil Olahan Peneliti

Berdasarkan hasil *try out* validitas pernyataan kuesioner pada Tabel 4.7 diketahui bahwa semua pernyataan pada kuesioner valid, terutama karena component matrix semua pernyataan > 0.5 (Aritonang, 2016). Hal ini

mengindikasikan bahwa semua pernyataan yang ada pada kuesioner dapat dipakai untuk mengukur apa yang ingin diukur.

Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai dari *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel di mana apabila angkanya >0.6 maka variabel tersebut dinilai reliabel (Aritonang, 2016). Adapun hasil *pre tes* validitas dan reliabilitas dengan 70 responden disajikan dalam bentuk Tabel 4.8, Tabel 4.9 dan Tabel 4.10

Tabel 4.8
Data Reliability Statistics Variabel Pelatihan (*Pre-Test*)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.975	22

Sumber data: Hasil olahan menggunakan program SPSS versi 24

Hasil reliability statistics pada Tabel 4.8 menunjukkan angka *Cronbach's Alpha* $0.975 > 0.70$. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0.70 maka data tersebut dapat diterima. Artinya konsistensi jawaban responden atas dua puluh dua pernyataan kuesioner yang diajukan pada variabel pelatihan dapat diterima. Angka *output reliability* pada variabel pelatihan merupakan satu kali tahap interaksi variabel X1A1 sampai dengan X1D6, pernyataan tersebut kemungkinan mudah dimengerti responden untuk menjawab pernyataan kuesioner secara konsisten. Akibatnya reliabilitas menjadi tinggi dibandingkan dengan kriteria statistik.

Tabel 4.9
Data Reliability Statistics Variabel Komitmen (*Pre-Test*)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.909	6

Sumber data: Hasil olahan menggunakan program SPSS versi 24

Hasil reliability statistics pada Tabel 4.9 menunjukkan angka *Cronbach's Alpha* 0.909 > 0.70. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0.70 maka data tersebut dapat diterima. Artinya konsistensi jawaban responden atas enam pernyataan kuesioner yang diajukan pada **variabel komitmen** dapat diterima. Angka *output reliability* pada variabel komitmen merupakan satu kali tahap interasi variabel X2A sampai dengan X2F, pernyataan tersebut kemungkinan mudah dimengerti responden untuk menjawab pernyataan kuesioner secara konsisten, Akibatnya reliabilitas menjadi tinggi dibandingkan dengan kriteria statistik yang telah ditetapkan.

Tabel 4.10
Data Reliability Statistics Variabel Kinerja (Pre-Test)

Reliability Statistics	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0.823	10

Sumber data: Hasil olahan menggunakan program SPSS versi 24

Hasil reliability statistics pada Tabel 4.10 menunjukkan angka *Cronbach's Alpha* 0.909 > 0.70. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0.70 maka data tersebut dapat diterima. Artinya konsistensi jawaban responden atas sepuluh pernyataan kuesioner yang diajukan pada **variabel kinerja** dapat diterima. Angka *output reliability* pada variabel kinerja merupakan satu kali tahap interasi variabel Y1A sampai dengan Y2E, pernyataan tersebut kemungkinan mudah dimengerti responden untuk menjawab pernyataan kuesioner secara konsisten, akibatnya reliabilitas menjadi tinggi dibandingkan dengan kriteria statistik yang telah ditetapkan.

2.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Setelah responden terkumpul lebih dari jumlah minimal yang disyaratkan yaitu 176 responden, selanjutnya penulis melakukan uji validitas dan reliabilitas kembali dengan memakai 176 responden yang diolah menggunakan aplikasi SPSS 24 dengan tujuan untuk mengecek validitas dan reliabilitas dari tiap item pernyataan yang terdapat pada kuesioner. Adapun 70 responden sebelumnya yang telah diberikan kuesioner untuk *pre-test*, diminta menjawab kembali pernyataan yang diberikan kuesioner sebelumnya pada waktu yang berbeda, yaitu sewaktu pengumpulan data untuk 176 responden.

Menurut Aritonang (2016), sebuah *item*/butir dapat dikatakan valid apabila nilai Kaiser-Meyer Olkin >0.5 , Bartlett's Test of Sphericity <0.05 , *anti-image* >0.5 , *variance extracted* $>50\%$, dan component matrix >0.5 . Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai dari *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel dimana apabila angkanya >0.7 maka variabel tersebut *reliable*. Kesimpulannya, apabila sebuah variabel teramati memenuhi ketentuan yang digambarkan melalui angka-angka tersebut maka variabel tersebut dapat digunakan dalam proses selanjutnya. Di bawah ini disajikan hasil uji validitas dan reliabilitas dengan 176 responden.

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas

Variabel/ Dimensi	Kode nomor	KMO	Bartlett Test	Anti Image Matrices	Component Matrix	Kesimpulan	
PELATIHAN (X1)	Motivasi Pelatihan	X1A1	0.946	0.000	0.930	0.938	Valid
		X1A2			0.938	0.922	Valid
		X1A3			0.947	0.933	Valid
		X1A4			0.964	0.912	Valid
		X1A5			0.848	0.734	Valid
		X1A6			0.857	0.932	Valid
		X1A7			0.962	0.931	Valid
		X1A8			0.900	0.761	Valid
		X1A9			0.950	0.934	Valid
	Manfaat Pelatihan	X1B1			0.979	0.752	Valid
		X1B2			0.910	0.950	Valid
		X1B3			0.918	0.744	Valid
		X1B4			0.960	0.776	Valid
		X1B5			0.956	0.696	Valid
	Pelatihan dengan Pekerjaan	X1C1			0.977	0.929	Valid
		X1C2			0.986	0.897	Valid
	Dukungan Untuk Pelatihan	X1D1			0.945	0.897	Valid
		X1D2			0.968	0.878	Valid
		X1D3			0.945	0.919	Valid
		X1D4			0.951	0.845	Valid
		X1D5			0.957	0.932	Valid
X1D6		0.961	0.892	Valid			
KOMITMEN (X2)	X2A	0.733	0.869	Valid			
	X2B	0.935	0.628	Valid			
	X2C	0.852	0.830	Valid			
	X2D	0.702	0.895	Valid			
	X2E	0.780	0.828	Valid			
	X2F	0.817	0.836	Valid			
KINERJA (Y)	Efisiensi	Y1A	0.855	0.744	Valid		
		Y1B	0.798	0.675	Valid		
		Y1C	0.760	0.752	Valid		
		Y1D	0.823	0.669	Valid		
		Y1E	0.811	0.676	Valid		
	Kualitas	Y2A	0.722	0.515	Valid		
		Y2B	0.734	0.521	Valid		
		Y2C	0.745	0.536	Valid		
		Y2D	0.650	0.698	Valid		
		Y2E	0.583	0.539	Valid		

Sumber: Output SPSS 24 Hasil Olahan Peneliti

Berdasarkan hasil uji validitas pernyataan kuesioner pada Tabel 4.11 diketahui bahwa semua pernyataan pada kuesioner valid. Hal ini mengindikasikan bahwa semua pernyataan yang ada pada kuesioner dapat dipakai untuk mengukur apa yang ingin diukur dalam penelitian ini. Menurut

Aritonang (2014), uji realibilitas hanya dilakukan terhadap butir-butir pernyataan yang valid dan jika perhitungan menggunakan SPSS tidak perlu meniadakan butir-butir yang sebelumnya tidak valid. Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai dari *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel di mana apabila angkanya >0.6 maka variabel tersebut dinilai reliabel. Setelah mengukur validitas kemudian dilanjutkan dengan uji reliabilitas dengan 176 responden disajikan dalam bentuk seperti pada tabel 4.12, Tabel 4.13 dan Tabel 4.14 di bawah ini:

Tabel 4.12
Data Reliability Statistics Variabel Pelatihan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.984	22

Sumber data: Hasil olahan menggunakan program SPSS versi 24

Hasil reliability statistics pada Tabel 4.12 menunjukkan angka *Cronbach's Alpha* $0.984 > 0.70$. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0.70 maka data tersebut dapat diterima. Artinya konsistensi jawaban responden atas dua puluh dua pernyataan kuesioner yang diajukan pada variabel pelatihan dapat diterima. Angka *output reliability* pada variabel pelatihan merupakan satu kali tahap interasi variabel X1A1 sampai dengan X1D6 sehingga tidak diperlukan penghilangan pernyataan kuesioner, pernyataan-pernyataan tersebut kemungkinan mudah dimengerti responden untuk menjawab pernyataan kuesioner secara konsisten. Akibatnya reliabilitas menjadi tinggi dibandingkan dengan kriteria statistik yang telah ditetapkan.

Tabel 4.13
Data *Reliability Statistics* Variabel Komitmen

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.899	6

Sumber data: Hasil olahan menggunakan program SPSS versi 24

Hasil reliability statistics pada Tabel 4.13 menunjukkan angka *Cronbach's Alpha* $0.899 > 0.70$. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0.70 maka data tersebut dapat diterima. Artinya konsistensi jawaban responden atas enam pernyataan kuesioner yang diajukan pada **variabel komitmen** dapat diterima. Angka *output reliability* pada variabel komitmen merupakan satu kali tahap interasi variabel X2A sampai dengan X2F, sehingga tidak diperlukan penghilangan pernyataan kuesioner, pernyataan-pernyataan tersebut kemungkinan mudah dimengerti responden untuk menjawab pernyataan kuesioner secara konsisten, akibatnya reliabilitas menjadi tinggi dibandingkan dengan kriteria statistik yang telah ditetapkan.

Tabel 4.14
Data *Reliability Statistics* Variabel Kinerja (*Pre-Test*)

Reliability Statistics	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,836	10

Sumber data: Hasil olahan menggunakan program SPSS versi 24

Hasil reliability statistics pada Tabel 4.14 menunjukkan angka *Cronbach's Alpha* $0.836 > 0.70$. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0.70 maka data tersebut dapat diterima. Artinya konsistensi jawaban responden atas sepuluh pernyataan kuesioner yang diajukan pada **variabel kinerja** dapat diterima. Angka *output reliability* pada variabel kinerja merupakan satu kali tahap interasi variabel Y1A sampai dengan Y2E sehingga tidak diperlukan

penghilangan pernyataan kuesioner, pernyataan-pernyataan tersebut kemungkinan mudah dimengerti responden untuk menjawab pernyataan kuesioner secara konsisten, akibatnya reliabilitas menjadi tinggi dibandingkan dengan kriteria statistik yang telah ditetapkan.

3.1 Analisis Linier Regresi Berganda

Setelah mengecek validitas dan reliabilitas dari tiap item pernyataan yang terdapat pada kuesioner dilanjutkan dengan analisis regresi berganda yang digunakan untuk meneliti keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium). Adapun hasil analisisnya di rinci seperti berikut:

4.1 Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil olahan data menggunakan SPSS 24 untuk analisis *koefisien determinasi* (R^2) dengan responden yang berjumlah 176 disajikan dalam bentuk Tabel 4.15

Tabel 4.15
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.333	0.111	0.100	4.431

Predictors: (Constant), Komitmen_X2, Pelatihan_X1

Sumber: Data Olahan SPSS 24

Berdasarkan tabel *model summary* pada Tabel 4.15 di atas diperoleh angka *R Square* sebesar 0.111 atau (11.1%). Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel-independen Pelatihan (X1) dan Komitmen (X2) terhadap variabel dependen Kinerja (Y) sebesar 11.1%. Sedangkan 100 %-

11.1% = 88,9% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

5.1 Analisis Coefficients

Hasil olahan data menggunakan SPSS 24 untuk analisis *coefficients* dengan responden yang berjumlah 176 disajikan dalam bentuk Tabel 4.16

Tabel 4.16
Data Unstandardized Coefficients (A)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	28.928	2.321		12.463	0.000
Pelatihan_X1	0.063	0.021	0.217	3.029	0.003
Komitmen_X2	0.259	0.077	0.242	3.373	0.001

a. Dependent Variable: Kinerja_Y

Sumber: Data olahan SPSS 24

Pada Tabel 4.16 di atas ditunjukkan bahwa kolom kedua (*Unstandardized Coefficients*) bagian B pada baris pertama diperoleh model persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = B_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$$

Persamaan regresi linier berganda

$$Y = 28.929 + 0.063 X_1 + 0.259 X_2 + \varepsilon$$

Nilai konstan menunjukkan pengaruh variabel X (X_1 dan X_2), bila variabel X naik satu satuan maka akan berpengaruh sebesar satu satuan pada variabel Y. Artinya, variabel Kinerja (Y) akan naik atau terpenuhi satu-satuan X_1 & X_2 .

Nilai koefisien regresi variabel Pelatihan (X_1) terhadap variabel Kinerja (Y) adalah sebesar 0.063 artinya jika Pelatihan (X_1) mengalami kenaikan 1

satuan, maka Kinerja (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0.063 satuan. Koefisien bernilai positif artinya Pelatihan (X1) dan Kinerja (Y) berpengaruh positif.

Nilai koefisien regresi variabel Komitmen (X2) terhadap variabel Kinerja (Y) adalah sebesar 0.259 artinya jika Kepuasan Kerja (X2) mengalami kenaikan 1 satuan, maka Kinerja (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0.259 satuan. Koefisien bernilai positif artinya antara Komitmen (X2) dan Kinerja (Y) berpengaruh positif.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Selanjutnya pada tahap pembahasan ini, akan dibahas hasil analisis *t value* dan *Sig* serta analisis *F value* yang dirinci seperti berikut:

1.1 Analisis *t Value* dan *Sig*

Hasil olahan data menggunakan SPSS 24 untuk analisis *t Value* dan *Sig* dengan responden yang berjumlah 176 disajikan dalam bentuk Tabel 4.17 seperti berikut:

Tabel 4.17

Data Unstandardized Coefficients(B)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	28.928	2.321		12.463	0.000
Pelatihan_X1	0.063	0.021	0.217	3.029	0.003
Komitmen_X2	0.259	0.077	0.242	3.373	0.001

a. Dependent b. Variabel: Kinerja Karyawan_Y

Sumber: Data olahan SPSS 24

Berdasarkan Tabel *Coefficient* 4.17 di atas, maka analisis *t value* dan *Sig* adalah untuk menganalisis uji hipotesis secara parsial. Tingkat *probabilitas* $< 0,05$ dianggap signifikan atau model regresi tersebut dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2005). Tabel *Coefficients* 4.16 di atas, khususnya kolom *t* dan *sig* di atas berfungsi untuk menguji hipotesis secara parsial.

1.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis yang pertama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_0 : Pelatihan (X1) tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.

H_1 : Pelatihan (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.

2.1 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Hasil olahan data menggunakan SPSS 24 untuk uji hipotesis pertama dengan responden yang berjumlah 176 adalah sebagai berikut:

t hitung Pelatihan (X1) = 3.029, dg *Sig* 0.000 dan T table = 1.974

Jadi t hitung $> t$ table, berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima atau $3.029 > 1.974$ artinya, Pelatihan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja (Y), atau dapat juga dilihat dari level *Sig* $0.003 < 0.05$ (*alpha*) berarti Pelatihan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).

Temuan ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Pakpahan (2014) bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi di antaranya oleh faktor Pelatihan.

Pelatihan adalah sesuatu yang kita harapkan dapat terintegrasi ke dalam pola pikir setiap manajer/atasan atau “Pelatihan adalah sesuatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi”.

3.1 Diskusi Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Butir kuesioner variabel pelatihan dengan nilai *component matrix* tertinggi adalah pada pernyataan X1B2 mengacu pada tabel 4.11, yang menyatakan “berpartisipasi dalam pelatihan akan membantu saya untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik”. Beberapa responden memberikan masukan bermakna sama bahwa pelatihan akan membuat pekerjaan saya lebih baik (responden 16, pria, staf/pegawai dan responden 17, wanita, staf/pegawai). Selanjutnya butir kuesioner variabel pelatihan dengan nilai *component matrix* tertinggi kedua pada pernyataan X1A1 mengacu pada tabel 4.11, yang menyatakan “saya berusaha mengambil pelajaran sebanyak mungkin dari pelatihan”. Ada beberapa responden yang memberikan masukan bermakna sama, yaitu pelatihan akan membuat pekerjaan saya lebih baik (responden 20, wanita, staf/pegawai; responden 35, pria staf/pegawai). Berdasarkan masukan responden tersebut di atas, dan hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia, maka adalah tindakan yang tepat bila para pimpinan melakukan pelatihan kepada pegawainya, agar para pegawai termotivasi untuk dapat berkerja yang baik di setiap fungsi/departemen guna mencapai tujuan yang hendak dicapai organisasi.

1.1 Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis yang kedua dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ho = Komitmen (X2) tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.

H1 = Komitmen (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia

2.1 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Hasil olahan data menggunakan SPSS 24 untuk uji hipotesis kedua dengan responden yang berjumlah 176 adalah sebagai berikut:

t hitung Komitmen (X2) = 3.373, dg Sig 0.001 dan T Tabel = 1.974

Jadi t hitung > t table, berarti Ho ditolak dan H1 diterima atau $3.373 > 1.974$ artinya, Komitmen (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y), atau dapat juga dilihat dari level Sig $0.001 < 0.05$ (*alpha*) berarti Komitmen (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).

Temuan ini seirama dengan hasil penelitian Murty & Hudiwinarsih (2012) yaitu mendukung bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan. Hasil ini juga mendukung temuan sebelumnya oleh Murty & Hudiwinarsih (2012) yang mana menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

3.1 Diskusi Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Berdasarkan butir kuesioner variabel komitmen dengan nilai *component matrix* tertinggi pada pernyataan X2D mengacu pada tabel 4.11, dengan bunyi

pernyataan “Saya merasa terikat secara emosional dengan instansi ini”. beberapa responden memberikan masukan bermakna sama, bahwa instansi ini memiliki banyak arti bagi saya (responden 3, pria, staf/pegawai dan responden 11, pria, staf/pegawai) Selanjutnya butir kuesioner variabel komitmen dengan nilai *component matrix* tertinggi kedua pada pernyataan X2A mengacu pada tabel 4.11, yang menyatakan bahwa “Saya akan merasa sangat senang untuk menghabiskan sisa karir saya di instansi ini” (responden 22, pria, staf/pegawai). Berdasarkan pernyataan tersebut dan hasil penelitian menyimpulkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia, maka merupakan hal yang wajar jika ditemui fakta di lapangan bahwa ada beberapa pegawai yang senang bekerja di instansi ini dikarenakan ianya telah menganggap instansi ini merupakan tempat yang paling sesuai sebagai pekerjaannya.

1.1 Analisis F Value

F value atau uji F ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model memiliki pengaruh secara bersama-sama (SIMULTAN) terhadap variabel dependen. Tabel *Anova* khususnya kolom F dan *Sig* di bawah ini berfungsi untuk menjawab tujuan penelitian 3, yaitu pengaruh secara Simultan. Adapun hasil olahan data menggunakan SPSS 24 untuk analisis F Value dengan 176 responden disajikan dalam bentuk Tabel 4.18.

Tabel.4.18
ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	422.318	2	211.159	10.753	.000 ^b
	Residual	3397.144	173	19.636		
	Total	3819.432	175			

a. Dependent Variabel: Kinerja (Y)

b. Predictors:(Constant), Pelatihan_X1, Komitmen_X2

Sumber data: Hasil olahan menggunakan program SPSS versi 24

1.1 Pengujian Hipotesis ketiga

Hipotesis yang kedua dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ho = Pelatihan (X1) dan Komitmen (X2) secara bersama-sama tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.

H1 = Pelatihan (X1) dan Komitmen (X2) bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.

2.1 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis ketiga

Hasil olahan data menggunakan SPSS 24 untuk uji hipotesis ketiga dengan responden yang berjumlah 176 adalah sebagai berikut:

F hitung = 10.753 dan *level sig. (alpha)* = 0,000 dan F Tabel = 3.05

Jika F hitung > F tabel, berarti Ho ditolak dan H1 diterima atau Pelatihan (X1) dan Komitmen (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja (Y). Jadi 10.753 > 3.05 artinya, Pelatihan (X1) dan Komitmen (X2) secara *simultan* berpengaruh terhadap Kinerja (Y), atau dapat juga dilihat dari level Sig 0.000

< 0.05 berarti Pelatihan (X1) dan Komitmen (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) secara *simultan*.

Menurut Chao dkk. (2015) Kinerja dipengaruhi oleh pelatihan dan komitmen atas efisiensi dan efektivitas serta kualitas dalam pekerjaan. Semakin baik kualitas dari pelatihan dan komitmen seorang pegawai maka akan semakin baik pula kinerja pegawai. Bila seorang pegawai gagal melaksanakan fungsi pelatihan maka akan berpengaruh pada kinerja pegawai tersebut. Sebagai contoh, jika pegawai gagal mengikuti pelatihan dengan baik, tidak mampu berinteraksi dengan pegawai lainnya dan gagal memberi motivasi, inspirasi dan dukungan terhadap pegawai lainnya, akan berakibat pegawai tidak dapat bekerja maksimal sehingga organisasi tidak mampu menghasilkan kinerja yang ditargetkan. Menurut Mathis dan Jackson (2003) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah kemampuan pegawai, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang pegawai lakukan dan hubungan pegawai dengan organisasi.

Temuan tersebut mendukung temuan penelitian sebelumnya seperti yang dijelaskan pada hipotesis pertama dan kedua di atas dan juga mendukung penelitian Caillier (2014) yang menyimpulkan bahwa komitmen dan pelatihan dapat meningkatkan kinerja pegawai ketika pegawai merasa tertarik terhadap misi organisasi.

3.1 Diskusi Hasil Pengujian Hipotesis ketiga

Berdasarkan butir kuesioner variabel kinerja dengan nilai *component matrix* tertinggi pada pernyataan Y1C mengacu pada tabel 4.11, dengan bunyi

pernyataan “Saya tetap dapat melakukan pekerjaan bahkan saat menghadapi kesulitan sekalipun”. Beberapa responden memberikan masukan bermakna sama bahwa “Saya akan terus belajar untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru untuk menghindari kesalahan dalam melakukan tugas” (responden 2 wanita, 5 pria, 126 pria, staf/pegawai dan responden 86, 119, staf/pegawai).

Selanjutnya butir kuesioner variabel kinerja dengan nilai *component matrix* tertinggi kedua pada pernyataan Y1A mengacu pada tabel 4.11, yang menyatakan bahwa “Saya dapat memberikan informasi yang jelas kepada pemohon”. Nilai *component matrix* seirama dengan pencapaian target dari departemen-departemen di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia, diantaranya yaitu dengan telah tercapainya target didepartemen pelayanan kekonsuleran dan keimigrasian yang dibuktikan dengan berkurangnya tingkat ketidaktahuan pegawai/staf layanan publik yang menunjukkan dampak kinerja yang lebih baik. Berdasarkan masukan dan hasil penelitian-penelitian yang menyimpulkan bahwa pelatihan dan komitmen bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.

1.1 Pengujian Hipotesis keempat

Ho: Tidak ada mediasi komitmen pada pengaruh Pelatihan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.

Hi: Ada mediasi komitmen pada pengaruh pelatihan terhadap kinerja di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.

2.1 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis keempat

Metode pemeriksaan dengan cara melakukan dua kali analisis, yaitu analisis dengan melibatkan variabel mediasi dan analisis tanpa melibatkan variabel mediasi. Metode pemeriksaan variabel mediasi dengan pendekatan perbedaan koefisien dilakukan sebagai berikut:

Tabel 4.19
Data Unstandardized Coefficients (C)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	28.928	2.321		12.463	0.000
Pelatihan X1	0.063	0.021	0.217	3.029	0.003
Komitmen X2	0.259	0.077	0.242	3.373	0.001

a. Dependent Variabel: Kinerja Karyawan_Y

Sumber: Data olahan SPSS 24

1. Memeriksa pengaruh langsung Variabel Independen terhadap Variabel Dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi. Hasil olahan data menggunakan SPSS 24 adalah sebagai berikut:
Pada Tabel 4.19 diketahui bahwa nilai signifikan dari kedua variabel yaitu Pelatihan (X1) = 0.003 lebih kecil dari 0.05, dan komitmen (X2) = 0.001 lebih kecil dari 0.05. Hasil ini memberi kesimpulan bahwa variabel pelatihan (X1) dan komitmen (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).
2. Memeriksa pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Dependen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi. Hasil olahan data menggunakan SPSS 24 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20
Data *Unstandardized Coefficients*(D)

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
<i>(Constant)</i>	34.195	1.768		19.340	0.000
Pelatihan X1	0.66	0.021	0.228	3.092	0.002

a. Dependent Variabel: Kinerja_Y

Sumber: Data olahan SPSS 24

Pada Tabel 4.20 diketahui bahwa nilai signifikan dari variabel pelatihan (X1) = 0.002 lebih kecil dari 0.05. Hasil ini memberi kesimpulan bahwa variabel pelatihan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

3. Memeriksa pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Mediasi.

Hasil olahan data menggunakan SPSS 24 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.21
Data *Unstandardized Coefficients*(E)

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
<i>(Constant)</i>	20.295	1.693		11.990	0.000
Pelatihan X1	0.12	0.020	0.045	0.589	0.557

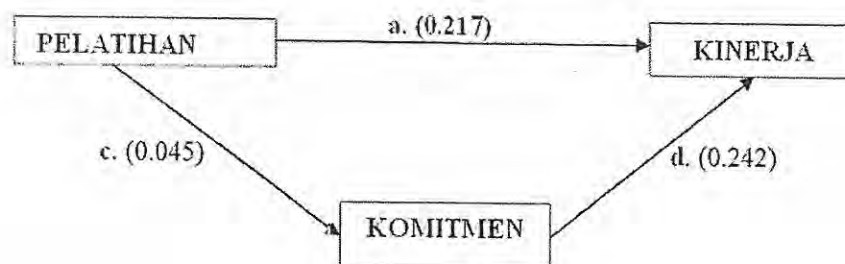
b. Dependent Variabel: Komitmen_X2

Sumber: Data olahan SPSS 24

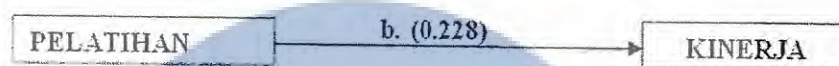
Pada Tabel 4.21 diketahui bahwa nilai signifikan dari variabel pelatihan (X1) = 0.557 lebih besar dari 0.05. Hasil ini memberi kesimpulan bahwa variabel pelatihan (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen (X2).

4. Memeriksa pengaruh variabel Mediasi terhadap variabel Dependen.

Berdasarkan data di atas ditunjukkan berupa Gambar 4.2 dan Gambar 4.3 di bawah ini:



Gambar 4.2
Diagram Analisis dengan Melibatkan Variabel Mediasi
Sumber : Solimun (2011)



Gambar 4.3
Diagram Analisis dengan Tidak Melibatkan Variabel Mediasi
Sumber: Solimun (2011)

Keterangan:

Dari gambar 4.3 tersebut dapat diketahui bahwa efek langsung dari pelatihan ke kinerja (jalur b) sebesar 0.228.

Dari gambar 4.2 penjumlahan efek langsung pelatihan ke kinerja (jalur a) sebesar 0.217 dan efek tidak langsung ke ke komitmen (jalur $c \times d$) sebesar $0.045 \times 0,242 = 0,011$.

Data-data di atas menunjukkan bahwa pengaruh Pelatihan (X1) dan Komitmen (X2) terhadap kinerja dinyatakan signifikan serta pengaruh pelatihan terhadap kinerja juga signifikan. Akan tetapi, variabel pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen, berarti komitmen dikatakan bukan sebagai variabel mediasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen (X2) adalah bukan variabel mediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja (Y).

Tidak adanya pengaruh mediasi Komitmen (X2) juga diperlihatkan dengan lebih besarnya pengaruh langsung variabel Pelatihan (X1) terhadap kinerja (Y), yaitu sebesar 0,228 jika dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung Pelatihan (X1) terhadap kinerja (Y), yaitu sebesar 0,011.

Temuan ini sesuai dengan pendapat Sobirin (2016) yang mengatakan bahwa faktor sikap kerja (salah satunya adalah kepuasan), komitmen, dan motivasi individu berpengaruh terhadap baik buruknya kinerja organisasi. Bila seorang pegawai gagal melaksanakan fungsi dari pelatihan maka akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Misalnya pegawai gagal membuat keputusan yang baik, tidak mampu berinteraksi dengan antar pegawai dan gagal memberi dorongan, motivasi, inspirasi dan dukungan terhadap pegawai, maka akan berakibat pegawai tidak puas di tempat kerja, sehingga tidak mampu menghasilkan kinerja yang ditargetkan.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Caillier (2014) yang menyimpulkan bahwa pegawai dapat meningkatkan kinerjanya ketika pegawai merasakan kepuasan. Lebih lanjut, Chao dkk (2015) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh seberapa puas pegawai terhadap pelatihan dan komitmen. Dengan demikian, yang berperan sebagai variabel mediasi antara variabel bebas dan terikat adalah variabel pelatihan. Adapun variabel komitmen lebih berperan sebagai variabel bebas, bukan variabel mediasi.

3.1 Diskusi Hasil Pengujian Hipotesis keempat

Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia telah berulang kali melakukan evaluasi dan pengembangan sumber daya instansi, di antaranya dengan melakukan rotasi pegawai, setiap pegawai yang di rotasi, tentunya akan mempelajari cara kerja di departemen barunya, sehingga berbeda pula cara kerja yang dilakukan seorang pegawai tersebut. Setiap Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia melakukan penggantian unsur susunan staf selalu terjadi ketidaksesuaian antar pelaksana fungsi.

Selain hal di atas, diperoleh juga informasi melalui wawancara langsung kepada beberapa mantan pegawai yang menempati posisi sebelumnya. Para pegawai tersebut secara umum merasakan ketidakpuasan di tempat departemen barunya karena tidak sesuai dengan kriterianya. Bahkan ada yang langsung melaporkan ke kepala kepegawaian atas ketidakpuasannya pada saat sebelum dipindahkan. Berdasarkan hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa komitmen adalah variabel mediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai, maka tim kepegawaian Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia dapat melakukan evaluasi dan perbaikan sedini mungkin terhadap kemampuan para pegawai guna mengelola sumber daya yang berhubungan dengan kinerja.

1.1 Analisis Keseluruhan

Pada hasil kuesioner variabel kinerja pegawai dengan bunyi pernyataan “Saya tetap dapat melakukan pekerjaan bahkan saat menghadapi kesulitan sekalipun” memiliki nilai *component matrix* tertinggi, hal ini menunjukkan

bahwa pegawai lebih banyak yang mempunyai kemampuan untuk melakukan pekerjaan walau menghadapi kesulitan. Dalam tugasnya sebagai ujung tombak pelayanan Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia kepada para pemohon, pegawai di departement *customer service* harus mampu memberikan informasi yang diperlukan para pemohon agar persyaratan akan informasi terpenuhi.

Fakta yang ada di lapangan menunjukkan bahwa untuk mendapatkan informasi, dalam pencarian informasi para pemohon mudah untuk menanyakan persyaratan atau info-info penting terkait pengurusan dokumen yang diperlukan, dikarenakan setiap fungsi pelayanan baik konsuler ataupun imigrasi mempunyai seorang petugas *customer service* yang siap melayani pertanyaan dari pemohon/masyarakat yang datang ke kantor Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.

Namun, pada saat keadaan yang ramai petugas atau staf yang bertugas tersebut tidak dapat melayani pertanyaan-pertanyaan pemohon karena keterbatasan pegawai dan dalam amatan penulis perlu adanya peningkatan kinerja melalui pelatihan khusus/pembinaan kepada staf pelayanan karena pegawai tersebut tidak memberikan informasi yang sedetil mungkin kepada pemohon sehingga membuat pemohon merasa bingung. Jika kita perhatikan, kebanyakan WNI yang datang adalah tenaga kerja yang memiliki tingkat pendidikan yang rendah dan hasil wawancara penulis dengan salah seorang pemohon menyatakan tidak pernah sekolah. Misalnya seorang WNI menanyakan informasi mengenai persyaratan membuat perpanjangan paspor, sehingga pada saat sampai di Kantor

Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia persyaratan berbeda dan tidak lengkap, sehingga terjadi penolakan permohonan.

Di antara faktor individu yang berpengaruh terhadap baik buruknya kinerja organisasi yaitu faktor kompetensi, kemampuan menjalankan tugas, pengetahuan, sikap kerja, komitmen dan motivasi serta efikasi diri pegawai (Sobirin, 2016). Chao dkk, (2015) juga berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi seberapa besar tingkat komitmen pegawai atas efisiensi dan efektivitas serta kualitas pekerjaan.

Merujuk temuan, teori dan kesimpulan peneliti terdahulu, sebaiknya instansi tidak membiarkan pegawai dalam tingkat kinerja yang minimal karena akan berdampak mendapatkan informasi-informasi yang negatif kepada WNI mengenai Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia. Adanya masukan dari pegawai bahwa sebaiknya para pegawai diberikan semacam pengarahan untuk menyampaikan informasi mengenai hal-hal yang dapat meningkatkan citra positif Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia terhadap para pemohon sesuai dengan posisinya.

Di sisi lain, masukan tersebut menunjukkan juga bahwa masih ada pegawai yang merasakan tidak adanya pengarahan bagi pegawai oleh atasannya dalam hal penyampaian informasi kepada para pemohon. Masalah ini dapat menyebabkan para pemohon mendapatkan informasi-informasi yang negatif mengenai Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia dan selanjutnya dapat menjadi salah satu faktor yang menyebabkan para WNI di wilayah akreditasi Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia memutuskan untuk malas memproses dokumennya.

Caillier (2014) menyimpulkan bahwa atasan dapat meningkatkan kinerja pekerja ketika mereka tertarik akan misi organisasi. Merujuk temuan, teori dan kesimpulan peneliti sebelumnya agar pemohon tidak mendapatkan informasi-informasi yang negatif mengenai Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia, maka pegawai dilingkungan Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia harus benar-benar senantiasa berusaha memberikan informasi-informasi yang positif mengenai Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia. Hal tersebut di antaranya dapat dilakukan dengan cara atasan berupaya meningkatkan pengetahuan pegawai dalam hal nilai positif pegawai sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

Bunyi pernyataan yang menyatakan "Saya dapat memberikan informasi yang jelas kepada pemohon", memiliki nilai component matrix tertinggi kedua pada variabel kinerja pegawai. Dari jumlah nilai tersebut menunjukkan bahwa pegawai Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia menyampaikan informasi yang jelas dan dapat diterima oleh pemohon. Di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia ada target-target yang harus dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya, misalnya untuk di departemen fungsi konsuler para pelaksana fungsi memberikan target pada masing-masing pegawai, yaitu harus mampu menyelesaikan masalah kasus-kasus WNI dan dilaporkan perkembangan yang dihasilkan. Contoh lain adalah target yang diberikan oleh pelaksana fungsi/atasan terhadap pegawai yang di departemennya bahwa para pegawai kerja harus berupaya meminimalkan tingkat biaya

operasional yang diperlukan dan menyelesaikan kasus sesuai dengan aturan hukum negara setempat (Malaysia). Menurut pengakuan responden yang diwawancari penulis tidak ada pelanggaran hukum dilakukan oleh pegawai semuanya sesuai SOP (*Standard Operational Prosudure*) yang telah diberikan. Namun responden tersebut juga mengungkapkan bahwa tidak ada penghargaan yang diberikan atasan atas target-target yang dicapai, selain ucapan terimakasih.

Berdasarkan hasil temuan, teori dan kesimpulan penelitian terdahulu di atas, hal yang wajar jika ada pegawai yang memberikan masukan bahwa “atasan sebaiknya memberikan penghargaan yang pantas terhadap prestasi pegawai terutama masalah penyesuaian gaji karena akan berdampak pada peningkatan komitmen dan kinerja pegawai”. Masukan tersebut menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang tidak mendapatkan penghargaan yang pantas terhadap prestasi yang telah diraih atau kurang puas dengan penghargaan yang diberikan, terutama masalah penyesuaian gaji, selanjutnya karena pegawai tidak merasakan penyesuaian terhadap kinerjanya akan menyebabkan kinerja pegawai tidak optimal dan berujung unjuk rasa menuntut penyesuaian gaji, kemudian berpengaruh terhadap kurang optimalnya pelayanan yang di dapatkan oleh pemohon, sehingga menjadi salah satu faktor penyebab pelayanan kurang maksimal.

Pada hasil kuesioner variabel pelatihan yang menyatakan “berpartisipasi dalam pelatihan akan membantu saya untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik”, memiliki nilai *component matrix* tertinggi yang merujuk tabel 4.11. Hal ini menunjukkan bahwa ada pegawai yang

merasa pelatihan telah membantu tugas-tugas mereka lebih menyenangkan. Di KJRI Penang untuk pelaksana fungsi merupakan pimpinan di departemen-departemen yang ada, pelaksana fungsi tersebut dipimpin oleh seorang diplomat yang ditugaskan oleh Kementerian Luar Negeri RI.

Menurut Karim (2017) kinerja dipengaruhi oleh kewenangan yang dimiliki pegawai, umpan balik terhadap prestasi kerja, keterlibatan kerja, promosi, pengawasan dan rekan kerja. Sedangkan menurut Chao dkk (2015) kinerja dapat ditingkatkan oleh tiga faktor yaitu: Pertama hasil terhadap gaji dan manfaatnya serta hasil terhadap ketenaran yang datang dengan jabatan kerja (faktor ekstrinsik). Kedua oleh faktor kesenangan untuk mengambil manfaat dari keahlian dalam tugas-tugas, kesenangan atas keselamatan dalam menjalankan tugas kerja dan kesenangan dalam pencapaian yang dibuat di tempat kerja (faktor hakiki). Ketiga oleh faktor kenyamanan atas lingkungan kerja, kesejahteraan dan kebijakan hari libur, cara sistem kerja (termasuk penjadwalan dan perpindahan).

Pelatihan dan komitmen mempunyai hubungan dengan kinerja, pegawai yang merasa senang terhadap pekerjaan biasanya akan bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak terpuaskan terhadap pekerjaannya (Ostroff, 1992). Sesuai temuan, teori dan simpulan dari peneliti sebelumnya di atas wajar saja kalau ada masukan dari responden “prestasi kerja saya selalu memenuhi harapan atasan saya”. Masukan ini menunjukkan bahwa ada pegawai merasakan bahwa hasil kinerja pegawainya memenuhi harapan atasannya dalam melaksanakan

tugas-tugasnya. Selain itu, pegawai lebih menyenangkan dan masukan ini juga menunjukkan bahwa sosialisasi, interaksi sosial para pegawai terhadap rekannya sangat efektif, sehingga berpengaruh pada kinerja pegawai.

Pada hasil kuesioner variabel komitmen dengan bunyi pernyataan “Saya akan merasa sangat senang untuk menghabiskan sisa karir saya di instansi ini” memiliki angka tertinggi kedua pada variabel komitmen, hal ini menunjukkan lebih banyak pegawai merasakan dalam keadaan *comfort zone* dengan lingkungan kerjanya saat ini. Dari pengamatan langsung di lapangan ditemukan bahwa pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia khususnya yang sudah lama bekerja lebih di atas 10 tahun merasakan bahwa instansi ini menjadi tempat bekerja yang sudah kekal sampai pensiun, artinya merasakan bahwa mereka menganggap pegawai-pegawai di instansi ini bukan saja sebagai rekan kerja tetapi sudah menjadi bagian dari keluarga karena sudah mengetahui watak dari masing-masing pegawai. Misalnya, dilingkungan departemen imigrasi beberapa pegawai bekerja sudah di atas 10 tahun telah merasakan berbagai macam kesulitan dan masalah yang dihadapi saat melakukan rutinitas sehari-hari.

Menurut Sobirin (2016) gagalnya salah satu subsistem dalam organisasi dapat menggagalkan kinerja secara keseluruhan. Hal ini berarti organisasi harus secara terus menerus menjaga dan memonitor sistem organisasi agar organisasi bersangkutan berjalan lancar sehingga organisasi mampu berkinerja dengan baik. Mathis dan John (2003) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah kemampuan

karyawan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan, dan hubungan karyawan dengan organisasi.

Pakpahan (2014) menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi di antaranya oleh faktor Pelatihan. Murty & Hudiwinarsih (2012) menyimpulkan bahwa yaitu mendukung bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan. Sementara itu, Chao dkk (2015) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh seberapa puas pegawai terhadap pelatihan dan komitmen yang dimilikinya.

Dari temuan, teori dan kesimpulan penelitian di atas, hal yang wajar kalau pegawai tersebut kinerjanya kurang karena jarang mengikuti pelatihan untuk mencapai kinerja yang maksimum, selanjutnya berpengaruh pada kurang maksimalnya komitmen pegawai terhadap pelatihan sehingga pelayanan yang diberikan kurang optimal lalu pegawai tersebut memilih untuk keluar dari instansi, sehingga dapat menyebabkan pegawai yang sebenarnya berkompoten menduduki posisi yang bagus tidak mendapat kesempatan, malah karyawan yang tidak berkompoten diberikan posisi departemen yang tidak sesuai, hal ini akan menyebabkan kurang optimalnya kinerja instansi, selanjutnya menjadi salah satu faktor penyebab munculnya citra negatif terhadap pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.

Dengan demikian, uraian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan yang diterapkan belum sepenuhnya efektif, sehingga komitmen pegawai tidak optimal dan berdampak juga dengan hilangnya sumber daya yang dapat

diandalkan oleh perusahaan, kemudian berdampak pada kurang optimalnya kinerja karyawan, yang pada gilirannya tidak mencapai visi dan misi organisasi. Kurang optimalnya kinerja pegawai dapat menyebabkan beberapa masyarakat atau WNI menganggap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia tidak berkompeten, sehingga berdampak pada berkurangnya penilaian tingkat prestasi dari Kemlu RI terhadap perwakilan RI di Malaysia.

Analisis tambahan menjelaskan bahwa salah satu responden menyimpulkan bahwa seorang pegawai di bidang pelayanan menjadi ujung tombak yang kontak langsung dengan masyarakat/pemohon harus kuat dengan mental serta harus tegas dengan sesuai ketentuan pada saat memberikan pelayanan dengan ramah dan jelas karena banyaknya WNI dilayani dengan berbagai macam kriteria dan rata-rata semuanya bermasalah dengan dokumen yang tidak lengkap/ilegal. Para pegawai dituntut untuk banyak bersabar karena tekanan stres level sangat tinggi. Pengamatan penulis menunjukkan bahwa situasi di lapangan sangat ramai sehari-harinya di bidang pelayanan sehingga pegawai harus mampu menahan tekanan-tekanan yang dihadapi sehari-harinya.

Kantor KJRI Penang memiliki 3 lantai di gedung ini juga terdapat satu tempat penampungan sementara (*shelter*) untuk menampung WNI yang bermasalah biasanya jumlah yang ditampung perharinya tidak lebih dari 40 orang. WNI tersebut di tampung sampai proses masalahnya selesai dan dipulangkan. Dalam satu minggu dipastikan 3 atau 4 WNI akan masuk ke *shelter* ini dengan berbagai macam masalah di antaranya tidak dibayarkan

gaji oleh majikan, lari dari majikan karena disiksa, ditipu oleh agen yang memberangkatkan WNI dan berbagai macam masalah lainnya. Dengan dekatnya gedung kantor dan *shelter* tersebut membuat ketidaknyamanan pegawai melakukan rutinitas karena kebisingan yang sehari-hari didengar oleh semua pegawai. Hasil wawancara dengan responden (responden 37, laki-laki, departemen tata usaha dan responden 46 laki-laki, departemen konsuler) secara umum menyampaikan bahwa kondisi di ruang kantor departemen tata usaha dan konsuler terasa terganggu dengan aktifitas *shelter* yang membuat kebisingan sehingga membuat pegawai tidak fokus terhadap pekerjaannya.

Menurut Robbins dan Judge (2011) pekerjaan dikerjakan pada kondisi kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun psikis dan dalam pekerjaan tersebut terdapat rekan kerja yang mendukung dan bersahabat dapat mempengaruhi kinerja. Luthans (2008) bahwa terdapat lima dimensi kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), gaji (*pay*), promosi (*promotions*), pengawasan (*supervision*), kelompok kerja (*work group*), kondisi kerja (*working conditions*).



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari data-data yang diperoleh peneliti dan 176 responden melalui tahapan ilmiah dan juga dianalisis melalui tahapan-tahapan sesuai kaidah penelitian yang diuraikan secara rinci seperti bab-bab dan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.
2. Penelitian menunjukkan bahwa komitmen pegawai memengaruhi kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.
3. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan komitmen pegawai secara bersama-sama memengaruhi kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.
4. Penelitian menunjukkan bahwa komitmen tidak terbukti memediasi hubungan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan RI di Malaysia.

B. Saran

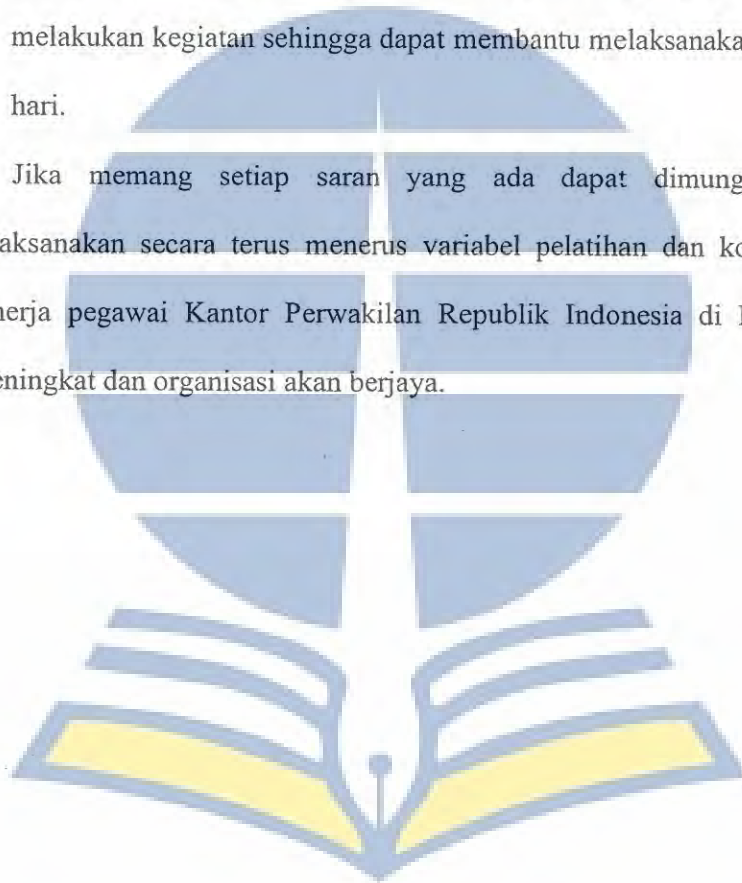
Setelah melakukan pengamatan langsung, dan mengacu kepada kesimpulan penelitian yang telah didapatkan maka penulis dapat memberikan saran kepada departemen Sumber Daya Manusia untuk dapat mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

2. Pimpinan disarankan agar menambah frekuensi pelatihan untuk peningkatan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari serta materi pelatihan juga perlu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dalam hal kemampuan kerja, perbaikan sikap, dan pengetahuan, agar manfaat pelatihan tepat guna.
3. Dalam penyusunan kebutuhan pelatihan disarankan mendiskusikan dengan setiap *user* atau atasan disetiap bagian divisi yang ada di instansi ini, agar setiap pelatihan yang dimunculkan dapat menjawab kebutuhan secara maksimal dan tepat sasaran.
4. Pimpinan disarankan membuat program yang dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi misalnya melakukan program *capacity building* paling tidak 2 kali dalam setahun.
5. Setiap Pelaksana Fungsi disarankan sering mengadakan pertemuan internal dalam bentuk rapat resmi seperti rapat pembahasan kinerja, rapat kerja bersama, rapat strategi lingkup kecil dan lain sebagainya. Hal ini guna menumbuhkan kesadaran betapa pentingnya pegawai di dalam sebuah organisasi.
6. Pimpinan disarankan meningkatkan keyakinan pegawai terhadap organisasi agar pegawai lebih yakin bahwa institusi yang dia terjuni sekarang adalah pilihan utama hidupnya untuk mencari nafkah bagi diri dan keluarganya.
7. Pimpinan disarankan dapat memunculkan kegiatan-kegiatan pendukung yang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan komitmen pegawai misalnya, membuat perkumpulan olah raga, membuat kelompok

pecinta fotografi, mencanangkan kegiatan-kegiatan keagamaan dan lain sebagainya.

8. Pimpinan disarankan membuat pertemuan tidak resmi di luar jam kerja guna menunjang kebersamaan antar keluarga pegawai dengan mengadakan kegiatan kebersamaan (*family gathering*).
9. Pegawai perlu juga meningkatkan hubungan dengan pegawai lain dalam melakukan kegiatan sehingga dapat membantu melaksanakan tugas sehari-hari.

Jika memang setiap saran yang ada dapat dimungkinkan untuk dilaksanakan secara terus menerus variabel pelatihan dan komitmen maka kinerja pegawai Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia akan meningkat dan organisasi akan berjaya.



DAFTAR PUSTAKA

- Agusta, L. (2013). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV Haragon. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(3):1399-1408.
- Alannita, N. P., & Suaryana, I. G. N. A. (2014). Pengaruh kecanggihan teknologi informasi, partisipasi manajemen, dan kemampuan teknik pemakai sistem informasi akuntansi pada kinerja individu. *E-Jurnal Akuntansi*, 6(1), 33-45.
- Al Hamzah, Z. (2013). *Lebih 10.000 WNI jadi Direktur di Malaysia*. Diambil 15 Januari 2019 dari situs <https://www.republika.co.id/berita/koran/news-update/13/06/21/mor3qe-lebih-10000-wni-jadi-direktur-di-malaysia>
- Ariani, D. W. (2014). *Manajemen kualitas*. EKMA 4265 modul 1. Tangerang Selatan: UniversitasTerbuka.
- Aritonang, L.R. (2016): *Materi pokok penelitian bisnis*. EKMA5104, cetakan 5, edisi 2, Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Arisandy, Y. (2017). *Dubes: banyak tantangan perlindungan WNI di Malaysia*. Diambil 15 Januari 2019 dari situs <https://www.antaranews.com/berita/615341/dubes-banyak-tantangan-perlindungan-wni-di-malaysia>.
- Astuti, D. A. L. W. (2010). Penciptaan sistem penilaian kinerja yang efektif dengan assessment centre. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 6(1):23-30.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avcı, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1192.
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305-323.
- Bulut & Culha, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218-239.

- Chao, M. C., Jou, R. C., Liao, C. C., & Kuo, C. W. (2015). Workplace stress, job satisfaction, job performance, and turnover intention of health care workers in rural Taiwan. *Asia Pacific Journal of Public Health*, 27(2): NP1827-NP1836.
- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430.
- Dharmawan, Y. (2011). *Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap disiplin dan kinerja karyawan Hotel Nikki Denpasar*. Universitas: Udayana Denpasar, Bali.
- Ghozali, I., 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 3. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Irianto, J. (2001). *Prinsip-prinsip dasar manajemen pelatihan*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Karim, N. H. A. (2017). The impact of work related variables on librarians' organizational commitment and job satisfaction. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 15(3), 149-163.
- Karimi, S., & Nejad, A. H. R. (2018). The Effect of Organizational Training on Job Satisfaction and Individual Performance of Ahwaz Oil Company Employees. *Revista Publicando*, 5(15), 385-401.
- Kaya, C., & Ceylan, B. (2014). An Empirical study on the role of career development programs in organizations and organizational commitment on job satisfaction of employees. *American Journal of Business and Management*, 3(3), 178-191.
- Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia (Kemenlu RI) (2017). *Kunjungi Penang dan Johor Bahru, Menlu RI Tingkatkan Perlindungan dan Pelayanan WNI*. Diambil 15 Januari 2019 dari situs <https://www.kemlu.go.id/id/berita/Pages/Kunjungi-Penang-dan-Johor-Bahru,-Menlu-RI-Tingkatkan-Perlindungan-dan-Pelayanan-WNI.aspx>
- Kurniati (2016). *Pengembangan sumber daya manusia*. EKMA 5319 *Evaluasi proses dan hasil pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia*. Cetakan 4, edisi 1. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Labudo, Y. (2013). Disiplin kerja dan kompensasi pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3): 55-62.
- Langkah strategis perlindungan WNI*. Diambil 1 Oktober 2018, dari situs World Wide Web: <http://www.tabloiddiplomasi.org/langkah-strategis-perlindungan-wni/>

- Ling, L., Qing, T., & Shen, P. (2014). Can training promote employee organizational commitment? The effect of employability and expectation value. *Nankai Business Review International*, 5(2): 162-186.
- Luthans, F. (2008). *Organizational behavior*, Eleventh Editions. New York: McGraw Hill Irwin, Companies, Inc.
- Mathis, RL. dan John, H.J. (2003) *Human resource management*. New York: South-Western College Publishing.
- Meyer, J.P., & Natalie J.A. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Melina, T.C., & Intan, R. (2012). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 19(2).
- Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel pemediasi kepuasan kerja pada PDAM kota Madiun. *JRMA, Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1(1):10-17.
- Murty & Hudiwinarsih, W. A., & Hudiwinarsih, G. (2012). Pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi (studi kasus pada perusahaan manufaktur di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*, 2(02):215-228.
- Nor, J. (2011). *Metodologi penelitian*. Jakarta: Kencana.
- Nur, S. (2013). Konflik, stres kerja dan kepuasan kerja pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Universitas Khairun Ternate. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3): 739-749.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974. PT
- Pakpahan, E. S. (2014). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai (studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik*, 2(1):116-121.
- Pratomo, D. S., & Astuti, E. Z. (2015). Analisis Regresi dan Korelasi Antara Pengunjung dan Pembeli terhadap Nominal Pembelian di Indomaret Kedungmundu Semarang dengan Metode Kuadrat Terkecil. *Jurnal Statistika*, 1(1),3-14.
- Rencana Strategis Konsulat Jenderal Republik Indonesia Penang tahun 2015-2019*. Diambil 15 Nopember 2018, dari situs: <https://www.kemlu.go.id/penang/AKIP%20KJRI%20Penang/Renstra%20Penang%202015-2019.pdf>

- Rianto, F. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai honorer daerah pada pemerintah daerah Kabupaten Bintan (*Doctoral Dissertation, Universitas Terbuka*).
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior*. 14th edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Rosyadi, A. (2012). *Analisis linear berganda*. Diambil 18 Oktober 2018, dari situs <http://analisisdatapenelitian.blogspot.com/>.
- Rumus koefisien determinasi. Diambil 18 Oktober 2018, dari situs <http://www.spssstatistik.com/rumus-koefisien-determinasi/>
- Salam, H.A. (2017). *Saat ribuan WNI ingin menjadi warga Malaysia*. Diambil 15 Januari 2019 dari situs <https://tirto.id/saat-ribuan-wni-ingin-menjadi-warga-malaysia-cu2z>
- Samsuni, S. (2017). Manajemen sumber daya manusia. *Al-Falah, Jurnal Ilmiah Keislaman dan Kemasyarakatan*, 17(1):113-124.
- Sedana, I. G. N., & Wijaya, S. W. (2010). UTAUT model for understanding learning management system. *Internetworking Indonesia Journal*, 2(2):27-32.
- Siamto, W. (2018). Pengaruh Pelatihan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan PT Eka Bogainti (Hokben). *Jurnal Mandiri*, 2(1), 109-124.
- Sobirin, A. (2016). *Materi pokok manajemen kinerja. EKMA 5320; Sistem manajemen penghargaan dalam konteks manajemen kinerja*. Cetakan ketiga, edisi 1. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Solimun, (2011). *Analisis variabel moderasi dan mediasi*. Program Studi Statistika FMIPA. Universitas Brawijaya. Diakses tanggal 25 Juli 2018 dari: https://www.academia.edu/10265127/Solimun_Program_Studi_Statistika_FMIPA_UB_31_V_ANALISIS_VARIABEL_MODERASI_DAN_MEDIASI.
- Sujana, E. (2012). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuaian Peran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten (Studi Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Badung Dan Buleleng). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika (JINAH)*, 2(1): 1-27.
- Sulistiyawan, F., Wuriyanto, T. & Subiyantoro, Y. Y. (2013). Sistem informasi penilaian kinerja pegawai menggunakan metode graphic rating scales dan 360 Derajat. *Jurnal Sistem informasi dan Komputer Akuntansi*, 2(1), 7-13.
- Taurisa, C. M., Djastuti, I. & Ratnawati, I. (2012). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT Sido Muncul Kaligawe Semarang) (*Doctoral dissertation, Diponegoro University*).

LAMPIRAN

Lampiran 1.

KUESIONER PENELITIAN



UNIVERSITAS TERBUKA

Responden Yang Terhormat,

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Terbuka dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia.

Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan karya akhir sebagai suatu syarat kelulusan untuk memenuhi gelar sarjana Magister Manajemen di program Pascasarjana Universitas Terbuka. Hasil survei ini akan dipakai sebagai sumber data bagi penelitian ini. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh Pelatihan dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Kantor KJRI Penang dan KBRI Kuala Lumpur.

Oleh karena itu, saya mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu dengan mengisi kuesioner ini sebaik-baiknya. Ada beberapa hal yang **PERLU DIPERHATIKAN** dalam pengisian kuesioner ini:

- Tidak ada jawaban **BENAR** atau **SALAH**. Karena itu isilah kuesioner ini dengan jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.
- Setiap jawaban Bapak/Ibu akan sangat bermakna bagi saya. Dengan demikian, saya mengharapkan tidak ada jawaban yang dikosongkan.
- Jawaban Bapak/Ibu diperlukan sesuai dengan standar profesionalitas dan etika penelitian. Oleh karena itu, peneliti akan menjaga kerahasiaan identitas Bapak/Ibu.

Atas perhatiannya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya
Peneliti,

Muhammad Andri
NIM: 500704877

Nomor HP: +6017-4008970/+62811-6366689
Alamat e-mail: andrimhd.kjripenang@gmail.com

PROFIL RESPONDEN

Isilah atau lingkarilah salah satu jawaban yang paling sesuai dengan data diri anda.

1. Jenis kelamin

<input type="checkbox"/> Pria	<input type="checkbox"/> Wanita
-------------------------------	---------------------------------
2. Status perkawinan

<input type="checkbox"/> Sudah menikah	<input type="checkbox"/> Belum menikah
<input type="checkbox"/> Pernah menikah	
3. Usia

<input type="checkbox"/> Di bawah 20 tahun	<input type="checkbox"/> 21-30 tahun
<input type="checkbox"/> 31-40 tahun	<input type="checkbox"/> 41-50 tahun
<input type="checkbox"/> Di atas 50 tahun	
4. Pendidikan terakhir

<input type="checkbox"/> SMA atausederajat	<input type="checkbox"/> D1/D2/D3
<input type="checkbox"/> S-1 (Sarjana)	<input type="checkbox"/> S-2(Magister)
<input type="checkbox"/> S-3 (Doktor)	
5. Masa kerja dalam instansi ini

<input type="checkbox"/> Kurang dari 1 tahun	<input type="checkbox"/> -2 tahun
<input type="checkbox"/> 3-5 tahun	<input type="checkbox"/> 6-10 tahun
<input type="checkbox"/> 11-15 tahun	<input type="checkbox"/> >15 tahun
6. Posisi dalam instansi

<input type="checkbox"/> Staf / Pegawai
<input type="checkbox"/> Manajemen Pertama (setingkat <i>supervisor/asisten manajer</i>)
<input type="checkbox"/> Manajemen Madya (setingkat <i>manajer/senior manager</i>)



Pendapat terhadap hal-hal di bawah ini

Lingkarilah jawaban pada setiap pertanyaan berikut dengan menggunakan skala di bawah ini sebagai pilihan jawaban Anda.

		1	2	3	4	5				
		Tidak setuju (TS)	Kurang setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju (SS)				
Bagian A						TS				SS
Mohon tentukan seberapa setuju atau tidak setuju Anda terhadap pernyataan di bawah ini										
1	Saya berusaha mengambil pelajaran sebanyak mungkin dari pelatihan	1	2	3	4	5				
2	Saya cenderung lebih banyak dapat mengambil pelajaran dari pelatihan jika dibandingkan orang lain	1	2	3	4	5				
3	Saya selalu termotivasi untuk mempelajari keahlian yang diajarkan di dalam pelatihan	1	2	3	4	5				
4	Saya bersedia berusaha sebaik-baiknya dalam pelatihan guna meningkatkan keterampilan saya	1	2	3	4	5				
5	Saya percaya saya dapat meningkatkan pengetahuan saya dengan mengikuti pelatihan	1	2	3	4	5				
6	Saya yakin saya dapat mempelajari materi yang telah diberikan di dalam pelatihan	1	2	3	4	5				
7	Mengikuti pelatihan tidak banyak berguna bagi saya karena saya telah memiliki semua pengetahuan dan keterampilan yang saya butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik	1	2	3	4	5				
8	Saya bersedia berusaha meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang terkait dengan pekerjaan saya saat ini	1	2	3	4	5				
9	Saya bersedia berusaha meningkatkan keterampilan dan kompetensi untuk mempersiapkan saya agar dapat dipromosikan	1	2	3	4	5				

1	2	3	4	5				
Tidak setuju (TS)	Kurang setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju (SS)				
Bagian B				TS				SS
Bagian B.1.								
Mohon tentukan seberapa setuju atau tidak setuju Anda terhadap pernyataan di bawah ini								
1	Berpartisipasi dalam pelatihan akan membantu pengembangan diri saya			1	2	3	4	5
2	Berpartisipasi dalam pelatihan akan membantu saya untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik			1	2	3	4	5
3	Berpartisipasi dalam pelatihan akan membuat saya lebih dihargai oleh rekan kerja saya			1	2	3	4	5
4	Berpartisipasi dalam pelatihan akan membantu saya menjalin hubungan dengan pegawai lainnya			1	2	3	4	5
5	Berpartisipasi dalam pelatihan akan membantu saya untuk mendapatkan informasi terbaru mengenai proses, produk, atau prosedur baru terkait dengan pekerjaan saya			1	2	3	4	5

1	2	3	4	5				
Tidak setuju (TS)	Kurang setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju (SS)				
Bagian B.2.				TS				SS
Mohon tentukan seberapa setuju atau tidak setuju Anda terhadap pernyataan di bawah ini								
1	Berpartisipasi dalam pelatihan akan membantu saya menjalin hubungan lebih baik dengan atasan saya			1	2	3	4	5
2	Berpartisipasi dalam pelatihan akan membantu saya menjalin hubungan lebih baik dengan rekan kerja saya			1	2	3	4	5

1	2	3	4	5					
Tidak setuju (TS)	Kurang setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju (SS)					
Bagian B.3.									
Mohon tentukan seberapa setuju atau tidak setuju Anda terhadap pernyataan di bawah ini				TS					SS
1	Atasan saya dapat membantu saya mengembangkan keterampilan yang ditekankan dalam pelatihan			1	2	3	4	5	
2	Saya dapat berharap bahwa atasan saya akan menugaskan saya melakukan pekerjaan yang memerlukan keterampilan dan pengetahuan yang saya peroleh selama pelatihan			1	2	3	4	5	
3	Atasan saya sangat antusias mendukung partisipasi saya untuk mengikuti pelatihan			1	2	3	4	5	
4	Atasan saya percaya bahwa memberikan bimbingan dan pelatihan merupakan salah satu tanggung jawab utamanya			1	2	3	4	5	
5	Saya tidak ragu untuk memohon kepada atasan saya pelatihan apa yang saya perlukan dalam bidang tertentu			1	2	3	4	5	
6	Atasan saya memastikan saya untuk mengikuti pelatihan yang sesuai dengan bidang pekerjaan saya			1	2	3	4	5	

1	2	3	4	5					
Tidak setuju (TS)	Kurang setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju (SS)					
Bagian C.									
Mohon tentukan seberapa setuju atau tidak setuju Anda terhadap pernyataan di bawah ini				TS					SS
1	Saya akan merasa sangat senang untuk menghabiskan sisa karir saya di instansi ini			1	2	3	4	5	
2	Saya merasa bahwa masalah yang dihadapi instansi ini adalah merupakan masalah saya juga			1	2	3	4	5	
3	Saya merasa seperti menjadi anggota keluarga instansi ini			1	2	3	4	5	
4	Saya merasa terikat secara emosional dengan instansi ini			1	2	3	4	5	
5	Instansi ini memiliki banyak arti bagi saya			1	2	3	4	5	
6	Saya merasa bahwa saya punya rasa memiliki yang kuat terhadap instansi saya ini			1	2	3	4	5	

1	2	3	4	5					
Tidak setuju (TS)	Kurang setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju (SS)					
Bagian D.1. Mohon tentukan seberapa setuju atau tidak setuju Anda terhadap pernyataan di bawah ini				TS					SS
1	Saya dapat memberikan informasi yang jelas kepada pemohon			1	2	3	4	5	
2	Saya tidak pernah menghindari pekerjaan yang diberikan atasan saya sehingga dapat melakukannya sesuai waktu yang ditentukan			1	2	3	4	5	
3	Saya tetap dapat melakukan pekerjaan bahkan saat menghadapi kesulitan sekali pun			1	2	3	4	5	
4	Prestasi kerja saya selalu memenuhi harapan atasan saya			1	2	3	4	5	
5	Keahlian yang saya miliki dapat dipakai untuk membantu rekan kerja saya yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan			1	2	3	4	5	

1	2	3	4	5					
Tidak setuju (TS)	Kurang setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju (SS)					
Bagian D.2. Mohon tentukan seberapa setuju atau tidak setuju Anda terhadap pernyataan di bawah ini				TS					SS
1	Saya akan terus belajar untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru untuk menghindari kesalahan dalam melakukan tugas			1	2	3	4	5	
2	Saya suka memperhatikan hal-hal yang rinci ditempat kerja saya			1	2	3	4	5	
3	Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk memberikan informasi yang jelas sesuai kebutuhan pemohon			1	2	3	4	5	
4	Saya dapat memberikan informasi yang berkualitas kepada pemohon sehingga menghindari kekeliruan			1	2	3	4	5	
5	Saya dapat memberikan informasi yang jelas guna memberikan kepuasan bagi pemohon			1	2	3	4	5	

1	2	3	4	5					
Tidak setuju (TS)	Kurang setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju (SS)					
Bagian D.3. Mohon tentukan seberapa setuju atau tidak setuju Anda terhadap pernyataan di bawah ini				TS					SS
1	Di departemen saya, para pegawai sering diajak berdiskusi dalam pembuatan keputusan yang menyangkut pegawai tersebut			1	2	3	4	5	
2	Di departemen saya ada banyak kesempatan untuk ikut terlibat dalam penyelesaian masalah yang mempengaruhi departemen			1	2	3	4	5	
3	Saya dapat berpartisipasi dalam pembuatan keputusan-keputusan yang terkait dengan pekerjaan saya			1	2	3	4	5	
4	Saya dapat memberikan pengaruh yang penting dalam pembuatan keputusan yang terkait pekerjaan saya			1	2	3	4	5	
5	Atasan saya menanyakan pendapat dan pemikiran saya terhadap keputusan-keputusan yang mempengaruhi pekerjaan saya			1	2	3	4	5	

Bagian E

Mohon masukan Anda mengenai aspek **Pelatihan dan Komitmen** Pegawai di Lingkungan Kantor KJRI Penang dan KBRI Kuala Lumpur, baik berupa **pendapat** atas penerapan hal tersebut, maupun masukan untuk memperbaiki penerapan hal tersebut di tempat kerja

Mohon masukan Anda mengenai aspek **Kinerja** Pegawai di Lingkungan Kantor KJRI Penang dan KBRI Kuala Lumpur, baik berupa **tanggapan** atas penerapan hal tersebut, maupun masukan untuk memperbaiki penerapan hal tersebut di tempat kerja

----- Terima kasih atas partisipasi Anda -----

Lampiran 2.

Hasil Olahan Menggunakan Program SPSS Versi 24
Tabel 4.1

Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin Responden	Frekuensi	Persentase
Pria	103	59%
Wanita	73	41%
Total	176	100%

Sumber: Output Microsoft Excel Hasil Olahan Peneliti

Tabel 4.2

Data Responden Berdasarkan Umur

Umur Responden	Frekuensi	Persentase
21 sampai 30 tahun	44	25%
31 sampai dengan 40 tahun	88	50%
41 sampai dengan 50 tahun	35	20%
Di atas 50 tahun	9	5%
Total	176	100%

Sumber: Output Microsoft Excel Hasil Olahan Peneliti

Tabel 4.3

Data Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan Responden	Frekuensi	Persentase
Belum menikah	63	36%
Menikah	102	58%
Pernah menikah	11	6%
Total	176	100%

Sumber: Output Microsoft Excel Hasil Olahan Peneliti

Tabel 4.4

Data Responden Berdasarkan Fungsi dan Jabatan

Jabatan/ Area Kerja	Frekuensi	Persentase
Manajemen pertama	1	1%
Staf / Pegawai	175	99%
Total	176	100%

Sumber: Output Microsoft Excel Hasil Olahan Peneliti

Tabel 4.5
Data Responden Berdasarkan Masa Kerja di Instansi

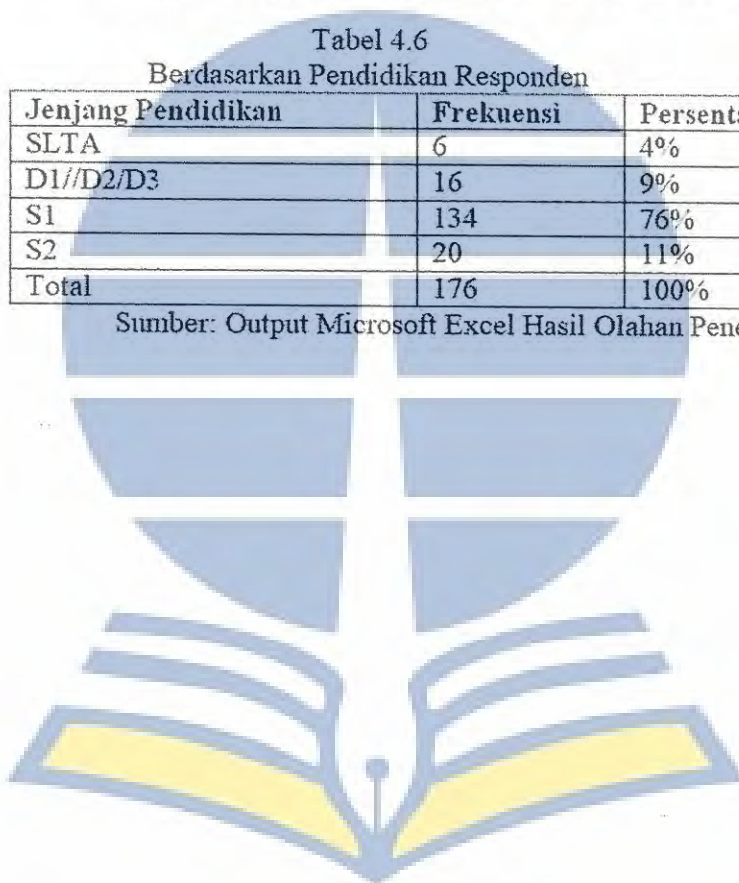
Jabatan/ Area Kerja	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 1 tahun	4	2%
1-2 tahun	16	9%
3-5 tahun	72	41%
6-10 tahun	12	7%
11-15 tahun	57	32%
Lebih dari 15 tahun	15	9%
Total	176	100%

Sumber: Output Microsoft Excel Hasil Olahan Peneliti

Tabel 4.6
Berdasarkan Pendidikan Responden

Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTA	6	4%
D1//D2/D3	16	9%
S1	134	76%
S2	20	11%
Total	176	100%

Sumber: Output Microsoft Excel Hasil Olahan Peneliti



Tabel 4.7
Tabel Hasil Uji Validitas (*Try out*)

Variabel Dimensi		Kode nomor	KMO	Bartlett Test	Anti Image Matrices	Component Matrix	Kesimpulan
PELATIHAN (X1)	Motivasi Pelatihan	X1A1	0.869	0.000	0.921	0.929	Valid
		X1A2			0.886	0.935	Valid
		X1A3			0.867	0.889	Valid
		X1A4			0.890	0.961	Valid
		X1A5			0.676	0.587	Valid
		X1A6			0.832	0.969	Valid
		X1A7			0.893	0.948	Valid
		X1A8			0.675	0.626	Valid
		X1A9			0.869	0.972	Valid
	Manfaat Pelatihan	X1B1			0.923	0.647	Valid
		X1B2			0.794	0.970	Valid
		X1B3			0.635	0.613	Valid
		X1B4			0.916	0.645	Valid
		X1B5			0.901	0.573	Valid
	Pelatihan dengan Pekerjaan	X1C1			0.933	0.914	Valid
		X1C2			0.958	0.806	Valid
	Dukungan Untuk Pelatihan	X1D1			0.920	0.823	Valid
		X1D2			0.922	0.888	Valid
X1D3		0.944	0.933	Valid			
X1D4		0.890	0.725	Valid			
X1D5		0.937	0.904	Valid			
X1D6		0.901	0.851	Valid			
KOMITMEN (X2)	X2A	0.753	0.890	Valid			
	X2B	0.921	0.643	Valid			
	X2C	0.888	0.862	Valid			
	X2D	0.738	0.914	Valid			
	X2E	0.856	0.829	Valid			
	X2F	0.904	0.828	Valid			
KINERJA (Y)	Efisiensi	Y1A	0.713	0.000	0.850	0.660	Valid
		Y1B			0.783	0.625	Valid
		Y1C			0.691	0.696	Valid
		Y1D			0.729	0.601	Valid
		Y1E			0.759	0.591	Valid
	Kualitas	Y2A			0.739	0.587	Valid
		Y2B			0.679	0.591	Valid
		Y2C			0.760	0.581	Valid
		Y2D			0.645	0.722	Valid
		Y2E			0.611	0.576	Valid

Sumber: Output SPSS 24 Hasil Olahan Peneliti

Tabel 4.8
Data *Reliability Statistics* Variabel Pelatihan (*Pre Test*)

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0.975	22

Sumber data: Hasil olahan menggunakan program SPSS versi 24

Tabel 4.9
Data *Reliability Statistics* Variabel Komitmen (*Pre Test*)

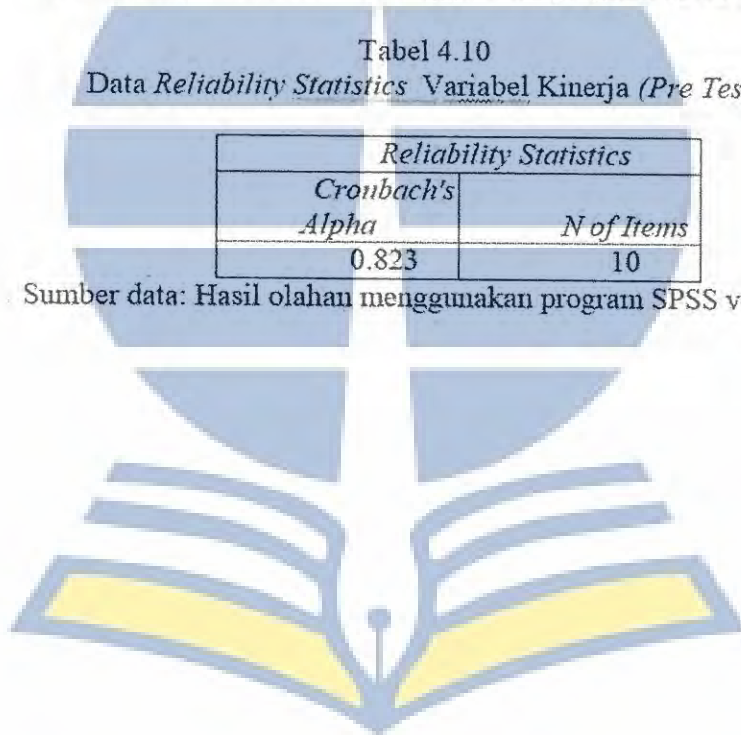
<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0.909	6

Sumber data: Hasil olahan menggunakan program SPSS versi 24

Tabel 4.10
Data *Reliability Statistics* Variabel Kinerja (*Pre Test*)

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0.823	10

Sumber data: Hasil olahan menggunakan program SPSS versi 24



Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas

Variabel Dimensi	Kode nomor	KMO	Bartlett Test	Antu Image Matrices	Component Matrix	Kesimpulan	
PELATIHAN (X1)	Motivasi Pelatihan	X1A1	0.946	0.000	0.930	0.938	Valid
		X1A2			0.938	0.922	Valid
		X1A3			0.947	0.933	Valid
		X1A4			0.964	0.912	Valid
		X1A5			0.848	0.734	Valid
		X1A6			0.857	0.932	Valid
		X1A7			0.962	0.931	Valid
		X1A8			0.900	0.761	Valid
		X1A9			0.950	0.934	Valid
	Manfaat Pelatihan	X1B1			0.979	0.752	Valid
		X1B2			0.910	0.950	Valid
		X1B3			0.918	0.744	Valid
		X1B4			0.960	0.776	Valid
		X1B5			0.956	0.696	Valid
	Pelatihan dengan Pekerjaan	X1C1			0.977	0.929	Valid
		X1C2			0.986	0.897	Valid
	Dukungan Untuk Pelatihan	X1D1			0.945	0.897	Valid
		X1D2			0.968	0.878	Valid
X1D3		0.945	0.919	Valid			
X1D4		0.951	0.845	Valid			
X1D5		0.937	0.932	Valid			
X1D6		0.961	0.892	Valid			
KOMITMEN (X2)	X2A	0.733	0.869	Valid			
	X2B	0.935	0.628	Valid			
	X2C	0.852	0.830	Valid			
	X2D	0.702	0.895	Valid			
	X2E	0.780	0.828	Valid			
	X2F	0.817	0.836	Valid			
KINERJA (Y)	Efisiensi	Y1A	0.745	0.000	0.855	0.744	Valid
		Y1B	0.798		0.675	Valid	
		Y1C	0.760		0.752	Valid	
		Y1D	0.823		0.669	Valid	
		Y1E	0.811		0.676	Valid	
	Kualitas	Y2A	0.722		0.515	Valid	
		Y2B	0.734		0.521	Valid	
		Y2C	0.745		0.536	Valid	
		Y2D	0.650		0.698	Valid	
		Y2E	0.585		0.539	Valid	

Sumber: Output SPSS 24 Hasil Olahan Peneliti

Tabel 4.12
Data *Reliability Statistics* Variabel Pelatihan

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0.984	22

Sumber data: Hasil olahan menggunakan program SPSS versi 24

Tabel 4.13
Data *Reliability Statistics* Variabel Komitmen

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0.899	6

Sumber data: Hasil olahan menggunakan program SPSS versi 24

Tabel 4.14
Data *Reliability Statistics* Variabel Kinerja (*Pre Test*)

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0.836	10

Sumber data: Hasil olahan menggunakan program SPSS versi 24

Tabel 4.15
Model Summary

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	0.333	0.111	0.100	4.431

Predictors: (Constant), Komitmen_X2, Pelatihan_X1

Sumber: Data Olahan SPSS 24

Tabel 4.16
Data *Unstandardized Coefficients (A)*

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	28.928	2.321		12.463	0.000
Pelatihan_X1	0.063	0.021	0.217	3.029	0.003
Komitmen_X2	0.259	0.077	0.242	3.373	0.001

a. Dependent Variable: Kinerja_Y

Sumber: Data olahan SPSS 24

Tabel 4.17
Data Unstandardized Coefficients(B)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	28.928	2.321		12.463	0.000
Pelatihan_X1	0.063	0.021	0.217	3.029	0.003
Komitmen_X2	0.259	0.077	0.242	3.373	0.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan_Y
Sumber: Data olahan SPSS 24

Tabel 4.18
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	422.318	2	211.159	10.753	.000 ^b
	Residual	3397.144	173	19.636		
	Total	3819.432	175			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)
b. Predictors: (Constant), Pelatihan_X1, Komitmen_X2
Sumber data: Hasil olahan menggunakan program SPSS versi 24

Tabel 4.19
Data Unstandardized Coefficients(C)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	28.928	2.321		12.463	0.000
Pelatihan_X1	0.063	0.021	0.217	3.029	0.003
Komitmen_X2	0.259	0.077	0.242	3.373	0.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan_Y
Sumber: Data olahan SPSS 24

Tabel 4.20
Data Unstandardized Coefficients(D)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	34.195	1.768		19.340	0.000
Pelatihan_X1	0.66	0.021	0.228	3.092	0.002

a. Dependent Variable: Kinerja_Y
Sumber: Data olahan SPSS 24

Tabel 4.21
Data Unstandardized Coefficients (E)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	20.295	1.693		11.990	0.000
Kepemimpinan_X1	0.12	0.020	0.045	0.589	0.557

a. Dependent Variable: Komitmen_X2

Sumber: Data olahan SPSS 24



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Malaysia memiliki daya tarik tersendiri bagi Warga Negara Indonesia (WNI), salah satu di antaranya adalah untuk alasan mencari kerja. Badan Nasional Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia (BNP2TKI) mencatat bahwa mayoritas Tenaga Kerja Indonesia (TKI) bekerja di Malaysia (Salam, 2017). Pada tahun 2016 sebanyak 37,37 persen (87.616 TKI) dari total 234.451 TKI ditempatkan di Malaysia. Sebagian besar WNI bekerja di sektor perkebunan kelapa sawit dan industri manufaktur. Diperkirakan total ada sekitar 2,7 juta orang TKI bekerja di Malaysia, termasuk 10.989 WNI yang menduduki jabatan puncak di berbagai perusahaan di Malaysia (Al Hamzah, 2013).

Pemerintah Republik Indonesia (RI) membuka perwakilannya di Malaysia untuk memberikan beragam pelayanan kepada WNI di Malaysia, termasuk pelayanan kekonsuleran, keimigrasian, ketenagakerjaan, dan pendidikan. Selain Kedutaan Besar Republik Indonesia di kota Kuala Lumpur, Pemerintah RI juga membuka beberapa perwakilan RI di Malaysia, yaitu Konsulat Jenderal Republik Indonesia (KJRI) Penang, Johor Bahru, Kota Kinabalu, Kuching, dan Konsulat RI Tawau.

Konsulat Jenderal Republik Indonesia (KJRI) Penang pada dasarnya berfungsi untuk memberikan perlindungan dan penanganan permasalahan WNI, khususnya TKI, serta pemberian bimbingan dan pengayoman terhadap

WNI dan Badan Hukum Indonesia (BHI) di wilayah utara Malaysia. Di negara bagian Penang terdapat sekitar 80.000 WNI (Kemenlu RI, 2017). Sesuai dengan Instruksi Presiden (Inpres) no. 6/2006 (vide Permenlu 04/2008 Pasal 25(1), KJRI Penang termasuk salah satu dari 18 Perwakilan RI yang diprioritaskan memberikan pelayanan WNI, khususnya TKI, selain KBRI Kuala Lumpur, KJRI Johor Bahru, dan KJRI Kuching di Malaysia, dan perwakilan di negara-negara lain seperti di Saudi Arabia, Jepang, Australia, Amerika, dan Hongkong.

Sistem *citizen service* ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan memperkuat perlindungan kepada WNI baik dalam bentuk jasa ataupun perizinan, melalui transparansi dan standarisasi pelayanan. Langkah strategis perlindungan kepada warga mencakup 4 hal, yaitu peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM), instrumen hukum, *emergency management* dan *budgeting*. Peningkatan kapasitas SDM meliputi pengembangan pelatihan, komitmen dan kinerja pegawai.

Duta Besar Indonesia untuk Malaysia periode 2013-2017 menjelaskan banyaknya tantangan yang dihadapi oleh perwakilan RI di Malaysia (Arisandy, 2017). Selain keterbatasan sarana dan prasarana, masalah besar lainnya adalah banyaknya TKI yang tidak memiliki dokumen yang lengkap untuk tinggal di Malaysia. Adanya beberapa masalah tersebut menyebabkan kinerja SDM KJRI Penang mengalami kesulitan mencapai target maksimal dalam penyelesaian permasalahan WNI dan BHI di wilayah Utara Malaysia.

Tabel 1.1 menunjukkan pencapaian sasaran strategis KJRI Penang selama tiga (3) tahun terakhir, yaitu dari tahun 2015 sampai dengan 2017 yang tidak mencapai 100%.

Tabel 1.1
Target Pencapaian Sasaran Strategis KJRI Penang, 2015-2017

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target		
		2015	2016	2017
Pelayanan dan Perlindungan WNI/BHI serta pemberdayaan diaspora di Wilayah Utara Malaysia	Persentase penyelesaian permasalahan WNI dan BHI di wilayah Utara Malaysia	70%	70%	70%
	Persentase responden atau pengguna jasa yang menyatakan puas atas pelayanan	70%	70%	70%

Sumber: *Renstra KJRI Penang*

Kinerja sangat sering dibahas dalam artikel tentang sumber daya manusia. Chao, Jou, Liao & Kuo (2015) yang berpendapat bahwa kinerja merupakan masalah yang sangat penting untuk mencapai visi, misi serta tujuan dari suatu organisasi untuk mendapatkan pandangan positif terhadap penilaian masyarakat. Jadi kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan atau organisasi serta dari pihak pegawai itu sendiri.

Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan akan tercapai. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan

dengan lingkungan organisasi. Salah satu hal yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai.

Dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin. Karena itu, faktor kemampuan harus menjadi perhatian pimpinan, apabila kemampuan pegawai rendah maka perlu dilakukan pelatihan karena pelatihan mempunyai pengaruh serta peran yang penting terhadap peningkatan kinerja pegawai. Jika dilihat secara nyata, faktor pelatihan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan tugas sehari-hari para pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kemampuan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Demikian juga pegawai yang mempunyai pengetahuan yang rendah perlu dilakukan pengembangan SDM untuk meningkatkan pengetahuan pegawai terhadap pekerjaannya.

Murti dan Srimulyani (2013) menyebutkan bahwa kinerja pada dasarnya mengandung dua konsep utama yaitu efisiensi dan efektifitas, di mana efisiensi mengukur tingkat sumber daya baik manusia, keuangan maupun alam yang dibutuhkan untuk memenuhi tingkat hasil yang dikehendaki, dan efektifitas mengukur hasil dan mutu kerja yang dicapai. Chao dkk (2015) mengungkapkan hal yang sama, yaitu kinerja diukur berdasarkan efisiensi, efektivitas dan kualitas kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah gambaran prestasi kerja yang dicapai pegawai.

Adanya perkembangan ilmu dan teknologi dapat mengakibatkan terjadinya perubahan kondisi kerja para pegawai, seperti misalnya dengan kehadiran komputer dengan segala program dan fasilitasnya akan mengubah sistem dan

pola kerja (Alannita & Suaryana, 2014). Hal ini akan menuntut peningkatan keterampilan dan pengetahuan pegawai sesuai perkembangan ilmu dan teknologi yang semakin pesat, maka pelatihan pegawai sangat diperlukan untuk meningkatkan keterampilan pegawai agar pegawai dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

Dapat dikatakan kinerja pegawai sangat berarti dan akan mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi. Oleh karena itu, pegawai merupakan basis atau penggerak faktor-faktor lainnya. Dalam mencapai tingkat efektifitas kinerja serta kinerja yang lebih baik bagi pegawai perwakilan RI di Malaysia perlu ditambahkan pemahaman yang lebih mendalam serta peningkatan keterampilan kerja atau dengan kata lain bahwa efektifitas dan kinerja seseorang pegawai adalah merupakan ukuran yang menggambarkan tingkat keterampilan berupa pembekalan pelatihan dan komitmen pegawai.

Pegawai yang memiliki kinerja yang baik dan tanggung jawab terhadap pekerjaan akan terdorong untuk memiliki kesempatan lebih maju karena keinginan untuk maju adalah salah satu misi seseorang untuk bekerja dan merupakan kodrat manusia yang dinamis. Tidak maksimalnya kinerja pegawai dapat disebabkan tidak adanya pelatihan bagi pegawai (Agusta, 2013), karena pelatihan erat kaitannya dengan peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, apabila pegawai pada Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia diadakan pelatihan maka kinerjanya akan meningkat. Sebaliknya, jika tidak ada pengembangan pelatihan pegawai maka sulit tercapai kinerja pegawai yang tinggi.

Sesuai dengan misi utama Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari maka pegawai harus memiliki pendidikan yang luas, dan untuk dapat melakukan pembinaan masyarakat Indonesia, maka pegawai konsulat juga harus dikembangkan dan harus memiliki wawasan yang luas dan terus berkembang. Penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu program atau peningkatan mutu dan kualitas sumber daya manusia, dengan cara ini usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai konsulat serta peningkatan kinerja akan meningkat. Jelas disini bahwa kinerja seorang pegawai tidak terlepas dari peningkatan atau pengembangan sumber daya manusia itu sendiri dengan salah satu cara melalui pembekalan pelatihan dan pengembangan bagi para pegawai.

Modal manusia adalah aset organisasi yang paling penting karena menyediakan elemen inti keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Bulut & Culha, 2010). Chao dkk (2015) berpendapat bahwa melakukan pelatihan di tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja dan aktifitas pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian, pelatihan organisasi menjadi elemen inti dari SDM fungsi manajemen, bersama dengan kegiatan lainnya, seperti rekrutmen, seleksi dan penghargaan.

Perencanaan SDM yang berhasil untuk masa depan hanya mungkin dicapai melalui pelatihan yang berkelanjutan, sehingga pelatihan organisasi menjadi salah satu aspek yang paling penting di dalam strategi organisasi (Irianto, 2001). Menurut Agusta (2013) tujuan pelatihan adalah untuk mempraktikkan keahlian individu, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan

dengan cepat dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan secara rasional. Ling dkk (2014) juga mengungkapkan bahwa pelatihan akan memengaruhi sikap, perilaku, dan keterampilan pegawai dengan memperbaiki kompetensi dan efisiensi produksi mereka.

Selain itu Irianto (2001) mengatakan agar suatu organisasi tetap terjaga keberadaannya dan mampu menyesuaikan dengan perkembangan zaman, maka organisasi harus melakukan pembinaan terhadap anggota organisasinya seperti melakukan pelatihan dan memperkuat komitmen pegawainya. Karena dengan adanya pelatihan, maka otomatis pegawai akan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai dibandingkan sebelum pelatihan. Apabila pegawai menangani pekerjaan yang jauh lebih banyak dan sulit dari pekerjaan sebelumnya maka pegawai akan mampu melaksanakannya jika dia telah menerima pelatihan dan komitmen pada dirinya.

Komitmen pegawai sangat diperlukan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi pada Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia. Topik komitmen organisasi telah banyak diteliti. Menurut Bulut & Culha (2010) ada beberapa studi mencoba mengembangkan lebih lanjut konsep dari Allen dan Meyer (Meyer & Natalie, 1991). Konsep komitmen mengacu kepada kekuatan emosional relatif dari proses identifikasi pegawai terhadap keterlibatannya dalam organisasi tertentu.

Dalam sebagian besar studi terbaru, pandangan tentang komitmen organisasi dikonseptualisasikan sebagai komitmen pegawai, atau lebih khusus adalah komitmen afektif, yang diukur berdasarkan tingkat penerimaan seorang pegawai terhadap strategi dan budaya organisasi, keinginan untuk bekerja di

suatu organisasi, serta motivasi yang kuat untuk tetap berada di organisasi (Bulut & Culha, 2010). Juga menurut Bulut & Culha (2010) komitmen organisasional terdiri atas tiga komponen, yaitu:

1. Identifikasi, yaitu mengadopsi sasaran dan nilai organisasi untuk diri sendiri.
2. Keterlibatan, yaitu keterikatan psikologis dalam kegiatan kerja seseorang.
3. Kesetiaan, yaitu perasaan kasih sayang dan keterikatan pada organisasi.

Dalam sebuah penelitian, komitmen yang kuat secara emosional akan menghasilkan tingkat absensi dan *turnover* yang lebih rendah

Pandangan yang diungkapkan Kaya & Ceylan (2014) dengan perubahan di dunia kerja, keinginan pribadi seorang pegawai juga berubah. Pegawai mulai memberi arti penting tidak hanya pada kepuasan pendapatan, tetapi juga kepuasan moral. Organisasi yang menerapkan karir manajemen secara efisien seperti promosi dan peluang rotasi sangat penting bagi pegawai. Saat ini, orang-orang melakukannya tidak puas dengan hanya dengan pendapatan yang meningkat, namun mereka juga mencari psikologis kepuasan dan kesadaran pribadi dalam struktur organisasi.

Di samping itu, Karimi & Nejad (2018) dan Babakus, Yavas, Karatepe & Avcı (2003) mengungkapkan variabel yang berperan sangat penting dalam meningkatkan kinerja di organisasi yaitu pelatihan dan komitmen. Manfaat pelatihan dinyatakan dalam hal kepuasan untuk meningkatkan pengetahuan di tempat kerja.

Jelaslah bahwa pelatihan dan komitmen sangat penting dilakukan untuk peningkatan kinerja pegawai dalam menangani tugas-tugasnya, adanya

kesempatan untuk maju di dalam organisasi seperti menduduki jabatan baru, dan untuk dapat mengatasi masalah-masalah baru yang timbul akibat perkembangan ilmu dan teknologi. Tidak dapat dipungkiri adanya masalah-masalah baru, prosedur-prosedur baru, peralatan-peralatan baru dan pengetahuan baru selalu timbul dalam organisasi yang dinamis dan merupakan kebutuhan manajemen sehingga manajemen perlu terus memperhatikan dan menyusun program-program pengembangan pegawai.

Pada akhirnya pegawai yang yang mendapat pelatihan dan komitmen akan mempunyai kinerja yang baik bila dibanding dengan para pegawai yang tidak memperoleh pelatihan dan komitmen, waktu yang ada akan dimanfaatkannya sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kemampuan merupakan sebuah titik awal dari segala kesuksesan dalam rangka mencapai tujuan sebuah organisasi.

Atas dasar uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Tesis “Analisis Pengaruh Pelatihan dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia”.

B. Rumusan Masalah

Berbagai tantangan dihadapi oleh perwakilan RI di Malaysia, misalnya keterbatasan saran dan prasarana, banyaknya TKI yang tidak memiliki dokumen yang lengkap untuk tinggal di Malaysia, serta keterbatasan jumlah staf (Arisandy, 2017). Berbagai tantangan itu menyebabkan SDM Kantor

Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia sulit mencapai target penyelesaian permasalahan WNI dan BHI.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa untuk memperbaiki kinerja SDM, maka dapat dilakukan pelatihan dan peningkatan komitmen pegawai Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia. Berdasarkan uraian di atas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut “Analisis pengaruh pelatihan dan komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia”.

Masalah penelitian tersebut dapat dijabarkan ke dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia?
2. Apakah komitmen pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia?
3. Apakah pelatihan dan komitmen pegawai secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia?
4. Apakah komitmen memediasi hubungan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia?

1.1 Identifikasi Masalah

Berbagai permasalahan ditemui dalam pengelolaan sumber daya manusia sehingga kurang dapat meningkatkan kinerja antara lain:

1. Kurangnya pembekalan pelatihan dan komitmen sebagai usaha meningkatkan keterampilan bekerja yang mengakibatkan rendahnya kinerja para pegawai konsulat pada bidang tugas yang bersifat teknis dan strategis.
2. Kurangnya keahlian pegawai konsulat dalam memanfaatkan waktu yang ada sehingga terjadi pemborosan dalam bekerja.

2.1 Batasan Masalah

Mengingat banyaknya permasalahan yang ada di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia, maka peneliti membatasi masalah pada: “Upaya pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan komitmen untuk meningkatkan kinerja pegawai konsulat di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia”.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

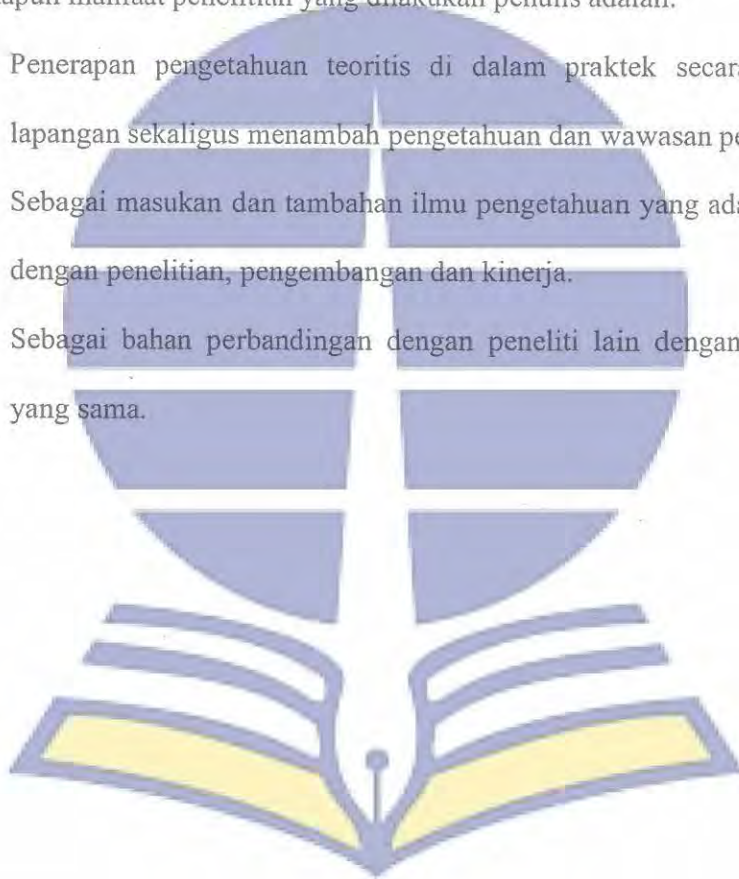
1. Menganalisis apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai konsulat di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.
2. Menganalisis apakah ada pengaruh komitmen secara parsial terhadap kinerja pegawai konsulat di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.
3. Menganalisis apakah ada pengaruh pelatihan dan komitmen secara simultan terhadap kinerja pegawai konsulat di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia

4. Menganalisis apakah ada mediasi komitmen pada pengaruh Pelatihan terhadap kinerja pegawai konsulat di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dilakukan penulis adalah:

1. Penerapan pengetahuan teoritis di dalam praktek secara langsung di lapangan sekaligus menambah pengetahuan dan wawasan penulis.
2. Sebagai masukan dan tambahan ilmu pengetahuan yang ada hubungannya dengan penelitian, pengembangan dan kinerja.
3. Sebagai bahan perbandingan dengan peneliti lain dengan permasalahan yang sama.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1.1 Pengertian Kinerja

Berbagai pengertian kinerja yang dirumuskan oleh para ilmuwan berbeda-beda. Pengertian atau makna kinerja pada umumnya lebih dikaitkan dengan pandangan manusiawi (sosiologi) bahkan juga dengan falsafah hidup. Tidak dapat diingkari bahwa pada akhirnya apapun yang dihasilkan melalui kegiatan organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, termasuk di dalamnya pegawai atau pekerja itu sendiri.

Achmad (2016) menjelaskan definisi kinerja “Perbandingan antara hasil yang diproduksi dan jumlah kinerja yang dikeluarkan untuk memproduksinya, atau pengertian yang lebih umum rasio antara kepuasan yang dikehendaki dan pengorbanan yang dilakukan”. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah gambaran prestasi kerja yang dicapai pegawai.

Selanjutnya, Achmad (2016) menjelaskan bahwa prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya pekerjaan seseorang pegawai antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.

Pendapat lain diungkapkan Achmad (2016) yang menyebutkan “Kinerja mengandung dua konsep utama yaitu efisiensi dan efektifitas, efisiensi mengukur tingkat sumber daya baik manusia, keuangan maupun alam yang

dibutuhkan untuk memenuhi tingkat pelayanan yang dikehendaki; efektifitas mengukur hasil dan mutu pelayanan yang dicapai”.

Rumusan-rumusan di atas memang berbeda pengungkapannya antara satu dengan lainnya, tapi pada hakekatnya mempunyai makna yang sama, yaitu rasio antara produksi yang didapat/dihasilkan dengan keseluruhan biaya yang telah dikeluarkan untuk keperluan produksi itu atau rasio antara seluruh kepuasan yang dapat diperoleh dengan pengorbanan yang telah diberikan. Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai sangat berarti dan mempengaruhi akan keberhasilan sebuah organisasi.

Karena itu pegawai dan tiap-tiap personil sebagai salah satu faktor produksi yang merupakan basis atau penggerak faktor-faktor lainnya harus dapat dikelola sehingga menjadi satu kesatuan untuk bekerja bersama-sama melaksanakan mekanisme sesuai dengan aturan yang ada dengan cara yang paling efektif dan efisien sehingga dapat mencapai pelayanan yang optimal. Kemampuan meningkatkan kinerja pegawai tergantung pada keahlian seorang pimpinan di dalam memanfaatkan sumber daya yang ada. Jadi jelaslah disini bahwa kinerja seorang pegawai tidak terlepas dari peningkatan sumber daya manusia itu sendiri dengan salah satu cara melalui pelatihan dan komitmen bagi pegawai.

2.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Untuk menjamin keberhasilan usaha dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu instansi/perusahaan atau lembaga lainnya maka ada beberapa

faktor yang sangat penting yang harus diperhatikan agar kinerja pegawai dapat tercapai (Dharmawan, 2011) antara lain:

- 1) Keadaan fisik/jasmani dan rohani (kesehatan, gizi dan lain-lain).
Kesediaan pegawai bekerja dengan baik dapat diharapkan apabila kebutuhan hidupnya baik fisik maupun non-fisik relatif terpenuhi.

- 2) Pendidikan dan Pelatihan

Faktor pendidikan dan latihan merupakan hal yang besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai. Semakin sering seseorang mengikuti pendidikan dan pelatihan maka semakin besar kemungkinan dia dapat bekerja ataupun melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Untuk dapat meningkatkan kinerja dapat dilakukan beberapa cara:

- a. Memberikan penjelasan-penjelasan kepada pegawai baru
- b. Menekankan pada segi pelaksanaan kerja ketika latihan kerja sedang berlangsung.
- c. Menyelenggarakan kursus-kursus secara bertahap.
- d. Menggunakan gambar-gambar untuk menekankan pentingnya masalah pelaksanaan tugas.

- 3) Perumahan

Setiap orang menginginkan tempat beristirahat atau perumahan yang baik dan sehat. Dengan adanya perhatian dari instansi/perusahaan dalam menyediakan fasilitas perumahan maka akan membuat pegawai tenang dan merangsang minat untuk bekerja lebih giat sehingga dapat meningkatkan prestasi bagi pegawai itu sendiri. Penyediaan fasilitas

perumahan bagi para pegawai termasuk salah satu program yang bertujuan untuk membantu kesejahteraan pegawai.

4) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, baik serta rasa aman secara langsung dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja bagi pegawai, oleh sebab itu maka masalah lingkungan kerja harus benar-benar diperhatikan oleh setiap pimpinan atau kepala kantor.

5) Sosial Budaya

Karyawan dikatakan sebagai makhluk sosial, di mana ia memerlukan persahabatan dan pergaulan di luar pekerjaannya dan tidak akan bahagia jika ditinggalkan sendirian dalam jangka yang lama terutama dalam lingkungan kerjanya. Mereka ingin berhubungan satu sama lain sebagai tempat bertukar pikiran. Persahabatan memberikan kebahagiaan tersendiri di dalam memuaskan kebutuhan sosial mereka. Setiap karyawan menginginkan adanya perhatian dari atasan secara vertikal maupun sesama teman bekerja secara horizontal. Oleh sebab itu sosial budaya merupakan elemen yang tidak kalah pentingnya dengan elemen lainnya di dalam meningkatkan kinerja pegawai.

6) Faktor Manajerial

Seorang pemimpin merupakan panutan/ccontoh bagi para bawahan, jika seorang pemimpin dapat memimpin pegawai dengan baik, maka pegawainya akan lebih termotivasi untuk berprestasi.

7) Peralatan-peralatan yang digunakan

Pemimpin/kepala kantor harus memperhatikan bagaimana keadaan peralatan maupun segala perlengkapan yang digunakan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Dengan penggunaan peralatan yang serba baik dan modern, maka pemborosan waktu dan tenaga tidak akan terjadi.

3.1 Metode Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui apakah suatu perusahaan mengalami perkembangan atau kemajuan dapat dilihat dari kinerja pegawainya. Ada pegawai yang berkinerja baik dan ada pula yang sebaliknya. Untuk itu kinerja pegawai perlu dinilai agar dapat memotivasinya untuk bekerja lebih baik dan produktif. Menurut (Achmad, 2016) “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan”.

Pengertian penilaian kinerja atau prestasi kerja menurut Astuti (2010) “Penilaian prestasi berarti mengevaluasi prestasi yang sekarang dan lalu atas seorang pegawai untuk dibandingkan dengan standar prestasi orang tersebut”.

Penilaian meliputi:

- 1) Menetapkan standar kerja.
- 2) Menilai prestasi pegawai yang dibandingkan dengan standar.
- 3) Memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi pegawai untuk menghilangkan kekurangan atau untuk terus berprestasi di atas rata-rata.

Adapun Achmad (2016) menjelaskan bahwa “Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai”. Selain itu, Chao dkk. (2015) merinci bahwa kinerja diukur berdasarkan efisiensi, efektivitas dan kualitas kerja.

Sulistyawan (2013) mengemukakan bahwa pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.

1) Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksudkan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku pegawai tersebut dalam kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kesetiaan pegawai terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdian. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi.

2) Capaian Kinerja

Capaian kinerja adalah prestasi seseorang pegawai dalam menjalankan tugas dan rutinitas sebagai tanggung jawabnya. Kebiasaanya tugas pegawai antara lain di latar belakang dengan pengalaman, keterampilan, kecakapan, dan keseriusan pegawai tersebut.

3) Beban dan Risiko

Beban dan resiko adalah keseriusan seseorang dalam menjalankan kewajiban tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik dan dapat menyelesaikan pada waktu yang ditentukan serta berani menerima risiko terhadap kesimpulan yang telah diambil.

4) Kepatuhan

Kepatuhan adalah kemampuan seorang pegawai untuk mengikuti peraturan perundang-undangan dengan mengikuti segala ketetapan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati tugas perintah kedinasan yang di tugaskan oleh atasan yang memiliki kuasa, serta kemampuan tidak melanggar larangan yang ditetapkan perusahaan ataupun instansi pemerintahan baik secara lisan maupun tulisan.

5) Transparansi

Transparansi adalah keikhlasan hati seorang pegawai di dalam menjalankan tugas dan kewajiban serta mampu tidak melanggar aturan serta wewenang yang telah di bebaskan kepadanya.

6) Kolaborasi

Kolaborasi adalah kemampuan seorang pegawai bekerja bersama-sama dengan pegawai lainnya untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan yang telah ditugaskan sampai membuahkan hasil sesuai dengan misi yang di capai.

7) Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan seorang pegawai untuk memberikan langkah-langkah keputusan atau alternatif pemikiran yang lebih cepat

dan tepat untuk melakukan tugas pokok tanpa menunggu arahan dan perintah dari manajemen lainnya.

8) Kepemimpinan/atasan

Kepemimpinan atau atasan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk meyakinkan orang lain dan pegawai lainnya yang memberikan tugas pokok kepada bawahannya. Untuk penilaian unsur kepemimpinan bagi pegawai sebenarnya khusus hanya bagi pegawai yang memiliki jabatan/wewenang seluruh kekuasaan di dalam sebuah perusahaan.

4.1 Metode Penilaian Kinerja

Metode atau teknik penilaian kinerja (Achmad, 2016) secara garis besar dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu:

- a) Penilaian yang berorientasi pada masa lalu dan
- b) Penilaian yang berorientasi pada masa depan
 - a) Penilaian yang berorientasi pada masa lalu

Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu diartikan sebagai penilaian perilaku kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan. Melalui hasil penilaian tersebut dapat dilakukan usaha untuk mengubah perilaku kerja atau pengembangan pegawai. Beberapa metode penilaian ini terdiri dari:

1. *Rating Scale*

Rating Scale adalah penilaian yang didasarkan pada suatu skala, dari sangat setuju, setuju, netral, kurang setuju dan tidak setuju pada standarisasi pekerjaan seperti tanggung jawab, inisiatif, hasil pekerjaan secara umum, dan lain sebagainya. Hasil penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung, yang dilakukan secara subyektif.

2. *Checklist*

Checklist adalah menilai suatu standar kerja yang telah diartikan terlebih dahulu, lalu yang menilai dan memeriksa apakah pegawai telah mengerjakan atau melaksanakan tugasnya. Penilaian kerja tersebut seperti pegawai pulang dan hadir tepat waktu, pegawai patuh pada atasan, pegawai bersedia bila mana diminta untuk lembur dan lainnya. Pegawai bersedia untuk membantu tugas lainnya yang diperlukan oleh atasan. Penilai disini adalah atasan langsung.

penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya. Standar-standar unjuk kerja misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia bila mana diminta untuk lembur, pegawai patuh pada atasan, dan lain-lain. Penilai disini adalah atasan langsung.

3. *Critical Incident Technique*

Critical Incident Technique adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan ditempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis yang tidak baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

4. Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku

Skala penilaian berjangkarkan perilaku (*behaviorally anchored rating scale-BARS*) adalah penilaian yang dilakukan dengan menspesifikasi unjuk kerja dalam dimensi-dimensi tertentu. Lalu setiap dimensi di telusuri mengikuti tingkah laku tertentu, apakah perilaku baik maupun perilaku yang tidak diharapkan atau perilaku tidak baik.

5. Observasi dan uji hasil kerja

Observasi dan uji hasil kerja merupakan suatu nilai yang dilakukan melalui pengujian di lapangan. Misalnya seorang pramugari setiap enam bulan sekali melakukan tes uji hasil yang meliputi uji pengalaman/pengetahuan mengenai mekanisme prosedur pekerjaan dalam melayani penumpang, yang dilakukan secara nyata praktek di lapangan dan di nilai oleh seorang instruktur yang merupakan pramugari senior.

b) Penilaian yang orientasi masa yang akan datang

Metode masa yang akan datang adalah menilai kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas di masa yang akan

datang. Penilaian tersebut terdiri dari beberapa metode-metode berikut:

1. Penilaian secara psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis. Penilaian ini biasanya dilakukan melalui serangkaian tes psikologi seperti tes kecerdasan, tes kecerdasan emosional, dan tes kepribadian, yang dilakukan melalui wawancara atau tes-tes tertulis.

2. *Management by objective* (MBO)

Management by objective adalah sebuah program manajemen yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya, yang dapat dilakukan melalui prosedur: atasan menginformasikan tujuan yang akan dicapai unit kerjanya yang merupakan terjemahan dari tujuan yang lebih atas, dan tentunya dengan tantangan-tantangan yang mungkin dihadapi dalam pencapaian tujuan tersebut. Kemudian, setiap individu menentukan tujuan masing-masing yang dirundingkan dengan atasan dalam periode waktu tertentu, berikut tantangan-tantangan yang akan dihadapi dan bagaimana cara mengatasi tantangan tersebut. Dalam proses pencapaian tujuan, atasan dapat membantu dalam

bentuk memberi umpan balik. Pada akhir periode yang ditentukan, atasan dan bawahan melakukan evaluasi tentang pencapaian tujuan tersebut.

3. *Assessment Centre*

Assessment centre atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Proses pelaksanaannya dilakukan dengan interview mendalam, tes psikologi, pemeriksaan latar belakang, penilaian rekan kerja, diskusi terbuka, dan mensimulasikan pekerjaan dalam pengambilan keputusan dari suatu masalah untuk mengetahui kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan, dan potensi seseorang.

4. Penilaian diri sendiri

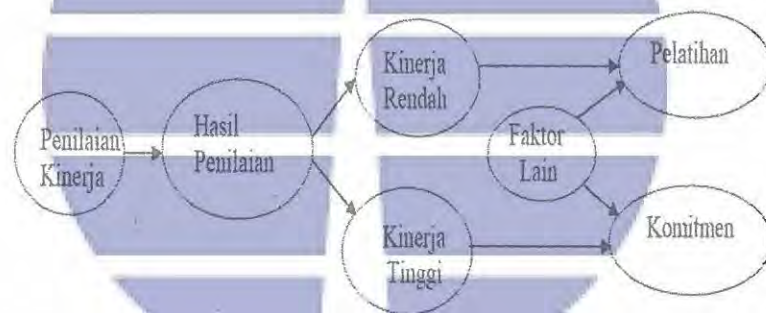
Penilaian diri sendiri adalah penilaian pegawai untuk diri sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Pelaksanaannya, organisasi atau atasan penilai mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari pegawai pada pegawai, tujuan organisasi, dan tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi. Kemudian berdasarkan informasi tersebut pegawai dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki.

Metode lain (Achmad, 2016) diarahkan untuk menghasilkan penilaian yang terdiri dari:

1) Model hasil yang relatif dan absolut

Relatif/abstrak adalah suatu nilai atas kinerja seseorang dalam perbedaan dengan orang lainnya atau menilai dalam suatu tim (tiga terbaik atau dua terbaik). Absolut adalah mengukur dengan standarisasi yang telah diputuskan sejak awal.

2) Hasil dari nilai yang sudah fokus diukur pada bidang pekerjaan tertentu yakni sifat (*trait*) tingkah laku (*behavior*) dan hasil.



Gambar 2.1.

Hubungan Penilaian Kinerja dengan Pelatihan dan Komitmen

1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan bagi perusahaan yang menempatkan SDM sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif merupakan faktor yang menentukan karena kedua program ini berkaitan erat dengan kebutuhan organisasi akan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi (Agusta, 2013). Perusahaan dengan karakteristik seperti itu akan selalu berupaya meningkatkan keahlian karyawannya agar mampu memenuhi kebutuhan organisasi seperti

peningkatan pelayanan terhadap pelanggan, perubahan lingkungan yang dihadapi, implementasi strategi baru pemasaran, ekspansi modal dan lain-lain.

Kekurangan ilmu, keterbatasan informasi pada diri karyawan pada akhirnya akan menurunkan kemampuannya menjalankan tugas-tugasnya, begitu pula dengan munculnya tantangan-tantangan baru yang dihadapi perusahaan menyebabkan karyawan seringkali kehilangan keahlian dan pengalaman yang cukup untuk menjawab rintangan tersebut. Model manajemen telah berubah sejalan dengan kemajuan yang berkembang dalam bentuk kebutuhan bisnis. Setiap orang dalam perusahaan harus dapat menjadi pemimpin (*leadership from everyone*). Oleh sebab itu, peningkatan terus menerus kemampuan dan keahlian karyawan merupakan kebutuhan yang tidak dapat dielakkan. Dengan demikian pelatihan dan pengembangan telah menjadi bagian dari kebutuhan itu.

Selain itu, sangat memungkinkan jika pegawai bekerja penuh dengan tekanan serta kurang memiliki kemampuan dan keahlian, maka Chao dkk. (2015) berpendapat bahwa tekanan di tempat kerja dapat memengaruhi kepuasan, kinerja dan aktifitas pekerjaan sehari-hari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan di tempat kerja merupakan hal yang biasa terhadap kinerja pekerjaan, tetapi memiliki efek negatif pada kepuasan. Strategi mengurangi tekanan yang berkaitan dengan beban kerja, konflik, faktor keluarga dan lingkungan kerja harus difokuskan dan diimplementasikan segera mungkin untuk mencapai misi organisasi.

Berikut ini beberapa pendapat yang membahas tentang pelatihan sumber daya manusia. Menurut Labudo (2013) sumber daya manusia adalah orang-

orang yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usaha mereka kepada organisasi perusahaan. Menurut Sedana dan Wijaya (2010).

Ada beberapa alasan untuk mengadakan pelatihan:

- a) Keperluan untuk peningkatan hasil produksi yang memenuhi kualitas dan kuantitas.
- b) Memperkecil resiko kecederaan di area lingkungan kerja, resiko biasanya disebabkan tidak cermatnya seorang pegawai dan sangat jarang disebabkan oleh benda yang dipergunakan.
- c) Merampingkan penjagaan, karena pegawai yang sudah terlatih dengan benar akan bisa menjaga dirinya sendiri di dalam menjalankan tugas, baik dari segi kuantitas ataupun dari segi keamanan dan keselamatan dalam bekerja.
- d) Meningkatkan konsistensi dan fleksibel yaitu sebuah organisasi akan berkembang secara tertata dan fleksibel dalam keadaan apapun. Pengganti orang dalam bekerja tidak mengganggu kelancaran dan kestabilan organisasi.
- e) Memajukan akhlak pegawai, karena dengan meningkatnya ilmu dan keterampilan yang dimilik akan membawa pengaruh yang baik bagi pegawai dalam pekerjaan. Ini akan mendongkrak untuk menambahkan energi semangatnya.

Pendapat lain yang diungkapkan oleh Pakpahan (2014) “Pelatihan adalah sesuatu yang kita harapkan dapat terintegrasi ke dalam pola pikir setiap manajer, atau “Pelatihan adalah sesuatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi”.

Oleh sebab itu, sebuah metode ini berkaitan dengan misi organisasi, pelatihan dapat di lihat sempit ataupun luas. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan, dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang.

2.1 Tujuan Pelatihan

Setiap kegiatan mempunyai tujuan demikian pula halnya dengan pelatihan dan pengembangan pegawai yang diselenggarakan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Pelatihan di dalam organisasi mengacu pada kegiatan sistematis untuk mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku pegawai untuk memungkinkan mereka melakukan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan, menyelesaikan tugas-tugas spesifik dan sebagai persyaratan kualitas SDM untuk masa depan.

Pegawai merasakan pelatihan sebagaimana dioperasionalkan dengan struktur multidimensional motivasi, akses, manfaat serta dukungan. Ling, dkk (2014) juga mengungkapkan bahwa pelatihan akan memengaruhi sikap, perilaku, dan keterampilan pegawai dengan memperbaiki kompetensi dan efisiensi produksi mereka. Hal yang sama diungkapkan oleh Bell dkk (2017) dan Dhar (2015) yaitu pelatihan bersifat multidimensi, mencakup strategi dan *outcome* kognitif, ketrampilan, dan afektif.

Pada umumnya pegawai yang telah lulus dari seleksi belum memiliki keterampilan khusus yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

- a) Perkembangan teknologi selalu menuntut kemampuan dan keterampilan baru yang secara kualitatif cenderung makin meningkat.
- b) Kecenderungan terjadinya perubahan perencanaan dan pelaksanaan kebijakan pemerintah sesuai dengan meningkatnya kebutuhan pembangunan.
- c) Latihan dapat mendorong minat atau perhatian pada tugas masing-masing.

Samsuni (2017) menjelaskan bahwa tujuan pelatihan pegawai adalah memperbaiki efektifitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Dalam pelatihan tenaga kerja ini perlu diperhatikan tujuan sasaran yang diinginkan. Menurut Agusta (2013) tujuan pelatihan dan dapat dibedakan menjadi:

- a) Tujuan Umum
 1. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan efektif.
 2. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
 3. Untuk mengembangkan sikap sehingga menimbulkan kemampuan kerja sesama rekan kerja dan pimpinan.

b) Tujuan Khusus

1. Tujuan latihan induksi adalah untuk membantu pegawai menyelesaikan pekerjaannya yang baru untuk memberikan kepadanya beberapa ide dan latar belakang kepada pekerjaannya.
2. Tujuan latihan kerja adalah untuk memberikan instruksi khusus guna melaksanakan tugas dari suatu jabatan tertentu.
3. Tujuan latihan pengawas adalah memberikan pelajaran kepada pegawai tentang bagaimana memeriksa dan mengawasi serta melatih pegawai-pegawai lainnya.
4. Tujuan pengembangan pimpinan adalah untuk mengembangkan dan menambah kemampuan diri yang sudah ada.

3.1 Metode Pelatihan

Menurut Kurniati (2016), metode-metode yang ingin digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia terdiri dari:

a) *Latihan (Training)*

Metode ini harus didasarkan kepada kebutuhan pekerjaan, tergantung pada berbagai faktor yaitu: waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang dan lain-lain.

b) *On the job* (di tempat kerja)

Langsung di tempat kerja untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.

c) *Vestibule*

Biasanya dilakukan di dalam suatu organisasi instansi/tempat untuk memperkenalkan pekerjaannya kepada pegawai baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

d) *Simulation* (Simulasi)

Pendekatan pelatihan yang menggunakan tempat pelatihan diatur sedemikian rupa agar indentik dengan tempat kerja.

e) *Appreticeship* (Pelatihan kerja sama)

Digunakan adalah magang dan kerja praktek di tempat kerja langsung.

f) *Behaviorally experientied training* (Pelatihan dengan pengalaman perilaku)

Memfokuskan pada emosi dan perilaku yaitu memfokuskan lebih sedikit keterampilan fisik dibandingkan sikap, persepsi dan masalah-masalah hubungan interpersonal, contoh studi kasus.

g) Pelatihan bentuk konfrensi dan dalam kelas pelatihan yang berkaitan keterampilan maupun pelatihan pengembangan.

Contoh: seminar, kursus-kursus, konfrensi, presentase, diskusi, kuliah/ceramah, rapat yang dilakukan dalam kelas/ruangan.

4.1 Metode Pendidikan

Yaitu metode untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan dalam memimpin bawahannya secara efektif. Contoh metode ini antara lain:

a) *Understudy*

Suatu teknik pengembangan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.

b) *Job Rotation and Planned Progestion*

Job rotation and Planned Progestion teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lain secara periodik untuk menambah keahlian pada setiap jabatan. *Planned progestion*, pemindahan tidak diikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji tapi tugas dan tanggung jawabnya semakin besar.

c) *Sensitivity Training*

Dimaksudkan untuk membantu para pegawai agar mengerti tentang dirinya sendiri, menciptakan pengertian lebih mendalam di antara para pegawai dan mengembangkan keahlian setiap pegawai yang spesifik.

d) *Training Methods*

Merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan. Pengertian pendidikan lebih mengutamakan pengembangan kepribadian, bakat, sikap mental, pengetahuan dan kecerdasan daya manusia.

5.1 Sasaran Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu program atau sistem perbaikan dan peningkatan mutu dan kualitas sumber daya manusia. Hal ini bermanfaat bagi pegawai itu sendiri antara lain:

- a) Meningkatkan kemampuan pegawai dalam melihat, mengenali dan menyelesaikan pekerjaannya.

- b) Membiasakan berpikir secara analitis dengan menggunakan teknik-teknik melaksanakan pekerjaan.
- c) Peningkatan daya kreatifitas serta percaya diri.

Ariani (2014) menjelaskan bahwa kualitas memerlukan proses perbaikan yang terus-menerus (*continuous improvement process*) yang dapat diukur, baik secara individual, organisasi, korporasi, dan tujuan kinerja nasional. Untuk mencapai sasaran keberhasilan menurut (Ariani, 2016). Maka perlu ditetapkan sasaran-sasaran yang jelas antara lain:

- a) Pengembangan diri.
- b) Pengembangan bersama.
- c) Perbaikan mutu/kualifikasi.
- d) Perbaikan komunikasi dan sikap.
- e) Pengembangan produktifitas dan kinerja.
- f) Mengurangi keluhan dan absensi.
- g) Memperbaiki kedisiplinan dan partisipasi positif pegawai.
- h) Meningkatkan efisiensi dan keselamatan kerja.

Pelatihan yang diberikan haruslah dilakukan secara dinamis disertai dengan adanya evaluasi secara terus menerus.

1.1 Komitmen Organisasi

Bidang komitmen organisasi telah dibangun pada penelitian yang menonjol misalnya Buchanan, 1974; Mowday, 1979; Porter, 1974, 1976, dan penelitian terbaru mencoba mengembangkan konsep lebih lanjut Meyer & Natalie, 1991; Wasti, 2002; Wasti dan Can, 2008). Konsep ini mengacu pada

kekuatan emosional relatif dari identifikasi pegawai serta keterlibatan dalam organisasi tertentu. Komitmen organisasional seperti itu ditentukan oleh tingkat penerimaan pegawai terhadap strategi dan budaya organisasi, kesediaan untuk bekerja atas nama organisasi dengan motivasi yang kuat dan untuk tetap berada dalam organisasi (Bulut & Culha, 2010). Juga menurut Bulut & Culha (2010), komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yaitu:

- a) Identifikasi, yaitu mengadopsi sebagai tujuan dan nilai-nilai dari organisasi itu sendiri.
- b) Keterlibatan, yaitu perendaman psikologis atau penyerapan dalam kegiatan peran pekerjaan seseorang.
- c) Kesetiaan, yaitu perasaan sayang dan keterikatan pada organisasi.

Dalam sebuah studi oleh Meyer dan Allen (Meyer & Natalie, 1991), model komitmen organisasi ada tiga komponen yang dikembangkan yaitu:

- a) Komponen afektif dari komitmen organisasi mengacu pada keterikatan emosional pegawai, identifikasi dan keterlibatan pegawai dalam organisasi.
- b) Komponen komitmen organisasi didasarkan pada biaya dan kerugian yang diasosiasikan dengan pegawai yang meninggalkan organisasi.
- c) Komponen normatif mengacu pada perasaan kewajiban pegawai kepada atasan mereka, rekan, bawahan dan pihak ketiga lainnya untuk tetap berada di dalam organisasi.

Komitmen afektif adalah prediktor yang paling konsisten dari komitmen organisasi, yang merupakan satu-satunya prediktor pergantian dan ketidakhadiran. Komitmen yang kuat secara emosional menghasilkan tingkat

absensi dan turnover yang lebih rendah (Meyer & Natalie, 1991). Selanjutnya, komitmen afektif juga ditemukan sebagai anteseden kinerja karyawan (Bulut & Culha, 2010).

2.1 Pengukuran Komitmen Organisasi

Meyer & Natalie (1991) menjelaskan ada tiga aspek komitmen organisasi: afektif, berkelanjutan, dan normatif. Hal ini juga dijabarkan oleh Murty & Hudiwinarsih (2012) antara lain:

- a) Komitmen Afektif, bisa terjadi jika pegawai mempunyai keinginan untuk jadi bagian dalam sebuah organisasi karena dengan adanya pengaruh sentimental atau psikis terhadap organisasi.
- b) Komitmen Berkelanjutan, bisa terjadi ketika pegawai tetap bersikeras terhadap organisasi dikarenakan memerlukan pendapatan gaji dan keuntungan lainnya, atau pegawai tersebut sukar mendapatkan pekerjaan ditempat lain. Dapat diartikan bahwa pegawai tersebut bertahan dan bekerja di organisasi tersebut karena dia ada kepentingan untuk mendapatkan penghasilan dari organisasi tersebut.
- c) Komitmen Normatif, bisa terjadi karena adanya nilai-nilai diri pegawai. Pegawai mampu tetap bekerja menjadi bagian dari suatu organisasi karena memiliki keyakinan bahwa dia harus tetap bekerja di organisasi tersebut. Komitmen untuk kerja wajib dilakukan artinya, pegawai tersebut bekerja di organisasi itu karena sudah menjadi kewajibannya untuk itu.

3.1 Peranan Komitmen terhadap kinerja Pegawai

Model komitmen organisasi kepada pegawai, ataupun diantara pegawai terhadap organisasi sungguh diperlukan karena melalui beberapa komitmen tersebut akan muncul suasana kerja yang lebih profesional. Pegawai yang merasa puas dengan tugasnya maka lebih memenuhi komitmennya terhadap organisasi, maka akan timbul rasa loyallitas pegawai terhadap organisasi yang di dudukinya, yang mengakibatkan pegawai tersebut memiliki tanggung jawab dan rasa ketergantungan pada organisasi. Sebaliknya pegawai yang memiliki komitmen yang cenderung rendah maka akan berpengaruh kepada hasil yang didapatkannya serta terjadinya kelambanan dalam bekerja, keluhan dan mogok kerja.

Dalam penelitiannya Babakus, Yavas, Karatepe, and Avcı (2003) mengusulkan pemulihan layanan kinerja diuji dengan data dari karyawan customer service bank di Turki. Model ini berasal dari reformulasi teori sikap dari Bagozzi (1992). Hasil empiris menunjukkan bahwa komitmen manajemen terhadap kualitas layanan, sebagaimana diwujudkan oleh penilaian pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan karyawan dalam melayani pelanggan, memiliki efek yang signifikan terhadap persepsi mereka tentang kinerja dan tingkat pelayanan. Pengaruh komitmen manajemen terhadap kualitas layanan pada kinerja dimediasi oleh komitmen afektif pada karyawan dalam melayani pelanggan terhadap organisasi dan kepuasan kerja.

Karimi & Nejad (2018) mengungkapkan bahwa pelatihan dan komitmen memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja di organisasi. Manfaat dari pelatihan berupa perasaan hasil positif tentang pekerjaannya,

yang pada gilirannya akan mengarah pada komitmen organisasi yang lebih kuat. Hal ini juga dapat disebabkan oleh faktor seperti kondisi lingkungan kerja, sistem pekerjaan, hubungan kerja, dan dampak faktor budaya terhadap komitmen.

Murty & Hudiwinarsih (2012) mendukung bahwa jika semakin kuat komitmen seseorang terhadap kewajibannya maka kinerja yang dihasilkan juga semakin baik, yang menghasilkan nilai yang semakin tinggi pula. Seirama dengan yang dikemukakan Murty & Hudiwinarsih (2012) yang mengatakan komitmen organisasional sangat berpengaruh signifikan dengan kinerja. Semakin kuat komitmen individu maka akan semakin baik kinerja seorang individu dalam organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan pengaruh pelatihan dan komitmen organisasi terhadap kinerja di dalam organisasi publik telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Adapun dalam penelitian tersebut di sajikan dalam bentuk tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1
Daftar Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Judul	Metode dan Temuan
1.	Melina Taurisa & Intan (2012) dengan judul penelitian Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT Sido Muncul Kaligawe Semarang)	Metode kuantitatif dan telah menyimpulkan bahwa telah diakui dapat mendorong munculnya kinerja pegawai pada PT Sido Muncul, antara lain komitmen organisasional budaya organisasi dan kepuasan kerja. Ini merupakan salah satu temuan yang telah dilakukan diantara peneliti sebelumnya. Ini berimplikasi penting untuk riset penelitian tentang perilaku keorganisasian yang selanjutnya. Dalam perihal ini perlu dipertimbangkan untuk riset penelitian seterusnya yaitu pengaruh terhadap motivasi kerja dan terhadap komitmen profesional (<i>professional commitment</i>).

Bersambung

Tabel 2.1
Daftar Pemetaan Pengaruh Penelitian Terdahulu (sambungan 1)

No	Peneliti dan Judul	Metode dan Temuan
2.	Siamto (2018) dengan judul penelitian Pengaruh Pelatihan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan PT. EKA BOGA INTI (HOKBEN)	Model metode kuantitatif dan telah menyimpulkan bahwa komitmen dan pelatihan menghasilkan indikator sebesar 98,0% dan sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis atau tidak dimasukkan ke dalam model. F simultan 64,524 dengan signifikansi 0,00. Ini menunjukkan bahwa pelatihan dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan. Variabel komitmen secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 37,5% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan ke dalam model. Secara parsial, variabel pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 93,6% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain tidak dimasukkan ke dalam model.
3	Sujana (2012) dengan judul penelitian Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuaian Peran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten (Studi Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dan Buleleng)	Metode kuantitatif dan telah menyimpulkan bahwa kompetensi, motivasi, kesesuaian peran, dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Lemahnya kinerja pegawai Inspektorat disebabkan karena rendahnya kompetensi, lemahnya motivasi, adanya ketidaksesuaian peran dan lemahnya komitmen, sehingga diwaktu yang akan datang pemerintah daerah dan pihak terkait harus lebih memperhatikan perbaikan kearah penyebab perilaku ini sehingga kelemahan yang terjadi dapat diminimalkan.

Bersambung

Tabel 2.1
Daftar Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu (sambungan 2)

No	Peneliti dan Judul	Metode dan Temuan
4.	Taurisa (2012) dengan judul penelitian Analisis Pengaruh Budaya, Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (studi pada PT Sido Muncul Kaligawe Semarang)	<p>Desain kuantitatif menyimpulkan bahwa untuk meneliti komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja dan pengaruh budaya organisasi. Analisis dilakukan dengan menyebarkan 127 kuesioner dengan menggunakan metode sensus. Pengukuran terhadap konstruk eksogen dan endogen diuji menggunakan analisis faktor konfirmatori dan hasilnya menunjukkan uji kelayakan full model berada dalam nilai yang diharapkan. Berikut beberapa Kesimpulan yang diambil dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. 4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. 6. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Bersambung

Tabel 2.1
Daftar Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu (sambungan 3)

No	Peneliti dan Judul	Metode dan Temuan
5.	Chao, Jou, Liao & Kuo (2015) dengan judul <i>Workplace stress, job satisfaction, job performance, and turnover intention of health care workers in rural taiwan</i> dari <i>Department of Physical Medicine and Rehabilitation, Puli Christian Hospital, Taiwan</i>	Metode kuantitatif dan menyimpulkan bahwa kesehatan pedesaan dan terpencil tergantung banyak pada staf medis, termasuk dokter, perawat, terapis, teknologi, dan profesional kesehatan lainnya. Studi ini menunjukkan bahwa untuk menurunkan tingkat turnover di rumah sakit pedesaan adalah pilihan pertamanya adalah harus lebih banyak perhatian harus diberikan untuk pasien dalam kebijakan kesehatan pedesaan.



Pada Tabel 2.1 ditunjukkan kesamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan dijelaskan seperti berikut:

1. Pada penelitian nomor satu

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilakukan yaitu sama-sama meneliti faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari variabel komitmen, sedangkan perbedaannya yaitu penelitian ini meneliti variabel kepuasan organisasi terhadap kinerja dan penelitian yang sedang dilakukan tidak meneliti variabel kepuasan kerja terhadap organisasi.

2. Pada penelitian nomor dua

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilakukan yaitu sama-sama meneliti faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari variabel pelatihan dan komitmen, sedangkan perbedaannya tidak ada karena sama-sama meneliti variabel pelatihan, komitmen terhadap kinerja.

3. Pada penelitian nomor tiga

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilakukan yaitu sama-sama meneliti faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari salah satu variabel yaitu variabel komitmen, sedangkan penelitian yang sedang dilakukan tidak meneliti variabel kompetensi, motivasi dan kesesuaian peran terhadap kinerja.

4. Pada penelitian nomor empat

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilakukan yaitu sama-sama meneliti faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari variabel komitmen, sedangkan perbedaannya yaitu penelitian ini meneliti variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

5. Pada penelitian nomor lima

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilakukan yaitu sama-sama meneliti tentang kinerja karyawan sebagai variabel dependen sedangkan perbedaannya yaitu penelitian ini variabel independennya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

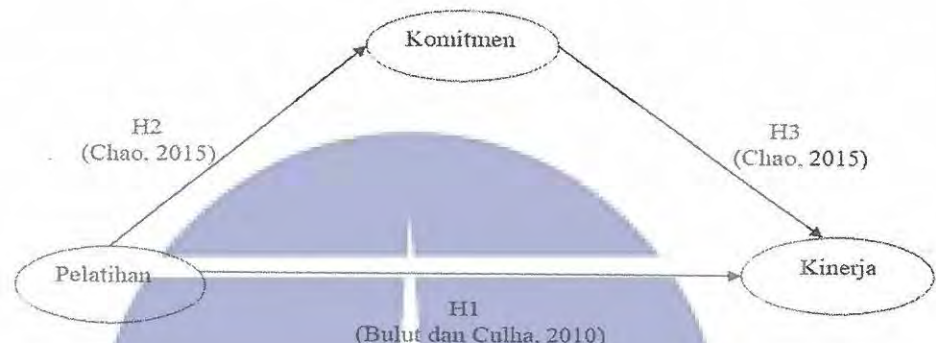
C. Kerangka Berpikir

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada sumber daya manusia yang menjalankan tugas organisasi tersebut. Tujuan organisasi akan tercapai apabila unsur organisasi seperti pegawai mempunyai kinerja yang tinggi. Untuk menghasilkan SDM yang berkualitas atau memiliki kinerja tinggi, perusahaan atau organisasi perlu melakukan pelatihan dan komitmen. Demikian halnya dengan Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia. Secara terencana dan terus menerus harus melakukan pelatihan dan komitmen untuk dapat menghasilkan SDM yang handal sehingga mampu meningkatkan kinerja.

Pelatihan pegawai yang sesuai dengan pekerjaannya mempunyai pengaruh yang besar terhadap peningkatan SDM dan apabila dilakukan pelatihan/*training* dan perluasan SDM maka pegawai akan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tinggi sehingga memiliki kinerja yang tinggi. Karena meskipun tingkat pendidikan pegawai tinggi belum tentu selalu mampu melaksanakan pekerjaan karena dengan perkembangan ilmu dan teknologi. Oleh sebab itu organisasi apapun dan dimanapun membutuhkan

pelatihan dan komitmen pegawai karena pelatihan dan komitmen pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan konsep di atas maka dapat digambarkan kerangka konsep penelitian sebagaimana tercantum pada gambar 2.2 berikut ini:



Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran
 → = Pelatihan berpengaruh secara bersama untuk menghasilkan kinerja.
 → = Pelatihan dan komitmen secara bersama untuk menghasilkan kinerja.

BAB III

METODE PENELITIAN DAN HIPOTESIS

A. Metode Penelitian

1.1 Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia dan KBRI Kuala Lumpur. KBRI Kuala Lumpur memiliki tugas pokok dan fungsi yang sama pada KJRI Penang. Perbedaannya adalah KJRI terletak pada wilayah propinsi di negara Malaysia sedangkan KBRI Kuala Lumpur terletak di ibu kota negara Malaysia.

2.1 Objek Penelitian

Objek penelitian adalah pelatihan, komitmen dan pengembangan SDM serta pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai.

B. Sumber Populasi dan Sampel

Penetapan jumlah sampel didasarkan ketentuan Aritonang (2016) menyebutkan bahwa apabila subjeknya 100-200, maka subjek termasuk cukup baik, terutama jika subyeknya tergolong homogen dan jumlah variabelnya tidak terlalu banyak. Sejalan dengan itu, khususnya mengenai pemakaian analisis faktor untuk pengolahan data, Hair, Black, Babin & Anderson (2010) menyatakan jumlah sampel adalah 5 sampai dengan 10 dikali jumlah indikator. Dalam penelitian ini, jumlah indikator dalam kuesioner ada

sebanyak 38 item, sehingga diperlukan $5 \times 38 = 190$ responden. Umumnya peneliti tidak akan menggunakan sampel yang lebih kecil dari pada 100 subyek, dan lebih disukai 100 subyek atau lebih.

Penelitian populasi dan sampel juga dapat dilakukan dengan penentuan rumus Slovin Formula, sehingga jumlah sampel 176 responden dari 176 kuesioner yang dibagikan dapat dihitung berapa yang berhasil kembali dan yang tidak berhasil di isi. Adapun cara perhitungan program Slovin's Formula dengan rumus di bawah ini:

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$

Dimana:

n: Ukuran sampel

N: Populasi

e: Batas toleransi kesalahan

Dengan demikian, jumlah minimal responden yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 176 orang. Populasi penelitian ini diambil dari seluruh pegawai Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia dan pegawai Kedutaan Besar Kuala Lumpur. Berdasarkan uraian tersebut, maka seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian, yakni 176 orang.

C. Instrumen Penelitian (Hipotesis)

Nor (2011) menyebutkan "Hipotesis adalah tiap pernyataan tentang sesuatu yang bersifat sementara yang belum dibuktikan kebenarannya melalui

data empirik”. Bertitik tolak dari masalah yang telah dirumuskan di atas maka penulis membuat hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Pertama

Menurut peneliti sebelumnya yang diungkapkan oleh Pakpahan (2014) Pelatihan adalah sesuatu yang kita harapkan dapat terintegrasi ke dalam pola pikir setiap manajer/atasan atau “Pelatihan adalah sesuatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan tujuan yang akan diteliti dan teori ahli serta kesimpulan peneliti terdahulu untuk meneliti pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia adalah sebagai berikut:

- a. H_0 : Pelatihan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.
- b. H_1 : Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.

2. Hipotesis Kedua

Murty & Hudiwinarsih (2012) semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen organisasional dari karyawan maka akan semakin meningkat kinerja individual karyawan.

Berdasarkan tujuan yang akan di teliti dan teori ahli serta kesimpulan peneliti terdahulu untuk meneliti pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia adalah sebagai berikut:

- a. Ho : Komitmen tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.
- b. Hi : Komitmen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.

3. Hipotesis Ketiga

Komitmen dan pelatihan dapat meningkatkan kinerja pegawai ketika pegawai merasa tertarik terhadap misi organisasi (Caillier, 2014). Menurut Chao dkk. (2015) Kinerja dipengaruhi oleh pelatihan dan komitmen atas efisiensi dan efektivitas serta kualitas dalam pekerjaan.

Berdasarkan tujuan yang akan di teliti dan teori ahli serta kesimpulan peneliti terdahulu untuk meneliti pengaruh komitmen dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia adalah sebagai berikut:

- a. Ho : Komitmen dan pelatihan secara bersama-sama tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.
- b. Hi : Komitmen dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.

4. Hipotesis Keempat

Sobirin (2016) mengatakan bahwa faktor sikap kerja, komitmen, dan motivasi individu berpengaruh terhadap baik buruknya kinerja organisasi dan semakin baik kualitas seorang pegawai semakin baik pula kinerja pegawai, bila sebaliknya jika seorang pegawai gagal melaksanakan fungsi dari pelatihan maka akan berpengaruh pada misi organisasi.

Berdasarkan tujuan yang akan di teliti dan teori ahli serta kesimpulan peneliti terdahulu untuk meneliti pengaruh komitmen dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia adalah sebagai berikut:

- a. H_0 : Tidak ada mediasi komitmen antara pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.
- b. H_1 : Ada mediasi komitmen pada pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Untuk memperoleh data tersebut digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- a. Data Primer.

Data primer diperoleh melalui :

- a. *Questioner (skala)*

Yaitu dengan menyebarkan daftar pertanyaan pada responden yang dijadikan unit populasi. Dimana responden memilih salah satu jawaban yang telah disediakan, dengan ketentuan Skor :

1. Jawaban Tidak Setuju skor : 1
2. Jawaban Kurang Setuju skor : 2
3. Jawaban Netral skor : 3
4. Jawaban Setuju skor : 4
5. Jawaban Sangat Setuju skor : 5

Sebelum kuesioner digunakan sebagai pengumpul data terlebih dahulu diuji cobakan untuk memperoleh validitas dan reliabilitas.

b. *Interview*

Yaitu berupa tanya jawab langsung kepada pegawai kantor Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia dan KBRI Kuala Lumpur.

c. *Melalui Media Sosial*

Yaitu pertanyaan-pertanyaan yang telah dibuat melalui *google form* selanjutnya di kirim melalui aplikasi *whatsapp* secara pribadi.

Perkiraan hasil yang didapatkan sekitar 3-4 bulan.

b. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui studi dokumen, yaitu mengumpulkan data-data yang dibutuhkan dari dokumen yang dimiliki Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia dan KBRI Kuala Lumpur.

c. Validitas

Validitas merupakan suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketetapan instrumen

yang digunakan dalam suatu penelitian. Validitas instrumen adalah untuk mengukur sejauh mana instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian benar-benar tepat untuk mengukur variabel penelitian. Pengujian validitas ini menganut dua pendekatan :

1. Validitas isi : mengkonsultasikan butir-butir instrumen kepada ahli (*judgement expert*) yang dalam penelitian ini dilakukan kepada pembimbing penelitian berdasarkan teori-teori yang mendukung. Instrumen kuisioner dikembangkan dalam opsi sangat setuju sampai tidak setuju untuk masing-masing variabel.
2. Validitas Butir: menguji secara statistik butir-butir setiap instrumen apakah memiliki nilai yang valid atau tidak. Untuk pengujian ini dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi *Product Moment* dan membandingkan nilai koefisien korelasi masing-masing item terhadap total masing-masing item (r hitung) dengan r tabel. Item dikatakan valid jika nilai r hitung $>$ r tabel.

d. Reliabilitas

Tujuan dilakukannya uji reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian memiliki derajat kekonsistenan (tetap) yang dilihat dari nilai-nilai jawaban responden. Reliabilitas yang tinggi ditunjukkan dengan nilai 1, reliabilitas yang dianggap sudah cukup memuaskan atau tinggi adalah lebih besar atau sama dengan 0,70. Untuk pengujian ini dilakukan dengan teknik *Cronbach's Alpha*.

e. Mediasi

Mediasi atau variabel antara atau variabel intervening (*intervene variables*) adalah variabel yang bersifat menjadi perantara (*mediating*) dari hubungan variabel penjelas ke variabel tergantung. Sifatnya adalah sebagai penghubung (jembatan) antara variabel penjelas dengan variabel tergantung (dapat bersifat *partial* atau *complete mediation*). Analisis variabel mediasi dapat dilakukan pendekatan perbedaan koefisien yaitu menggunakan metode pemeriksaan analisis dengan dan tanpa melibatkan variabel mediasi (Solimun, 2011).

Metode pemeriksaan variabel mediasi dengan pendekatan perbedaan koefisien dilakukan sebagai berikut: (a) memeriksa pengaruh langsung Variabel Independen terhadap Variabel Dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi, (b) memeriksa pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Dependen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi, (c) memeriksa pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Mediasi, dan (d) memeriksa pengaruh variabel Mediasi terhadap variabel Dependen. (Solimun, 2011)

Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka kepuasan kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, di mana koefisien dari (a) lebih kecil (turun) dari (b) maka kepuasan kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, di mana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b) maka kepuasan kerja dikatakan bukan sebagai variabel mediasi. Jika

salah satu (c) atau (d) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Sedangkan menurut Baron & Kenny (1986), sebuah variabel dapat dikatakan menjadi mediator jika hasilnya seperti ini:

1. Jalur c signifikan
2. Jalur a signifikan
3. Jalur b signifikan
4. Jalur c tidak

E. Operasional Variabel

Secara eksperimen operasional variabel adalah defenisi yang dikemukakan atas sifat-sifat hal yang didefenisikan yang dapat diamati. Penelitian ini terdiri dari dua variabel exogen (X) dan satu variabel yang dipengaruhi (Y).

Berdasarkan kajian pustaka pada bab ini, maka disusun tabel operasionalisasi variabel penelitian sebagaimana tercantum pada tabel 3.1. Variabel terikat atau dependen penelitian ini adalah kinerja, dengan mengacu kepada kuesioner (Chao dkk., 2015). Pada penelitian ini, dimensi kinerja yang dipakai adalah dimensi efisiensi dan kualitas dengan alasan dimensi tersebut relevan dengan kondisi di Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia. Adapun dimensi efektifitas tidak dipakai dengan alasan Kantor Perwakilan Republik Indonesia di Malaysia belum melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau belum mencapai semua sasaran yang di tuju.

Variabel bebas atau independen penelitian ini adalah pelatihan dan komitmen dengan mengacu kepada kuesioner (Bulut & Culha, 2010). Semua skala penelitian telah diadopsi dari literatur yang ada, dan penilaian menggunakan skala *Likert* dimana 1 tidak setuju dan 5 sangat setuju.

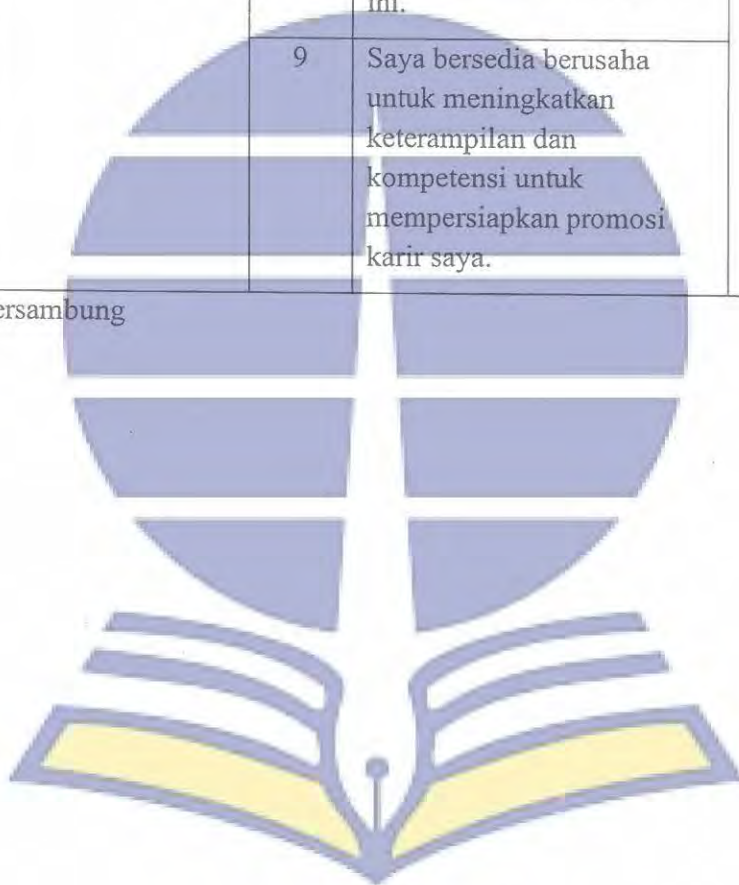
Adapun operasional variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1.a Operasional Variabel

Variabel dan Dimensi	Butir	Indikator	Pengukuran
Pelatihan (X1), Motivasi Pelatihan Motivasi pelatihan adalah suatu hal untuk melatih pengetahuan tentang pekerjaan yang diberikan pada seseorang agar lebih bersemangat dan fokus pada visi dan misi organisasi. Sumber Bulut & Culha (2010)	1	Saya mencoba belajar lebih lagi manfaat dari pelatihan.	Skala interval 1 s/d 5 menunjukkan pendapat responden tidak setuju s/d sangat setuju.
	2	Saya cenderung lebih banyak belajar manfaat dari pelatihan dibandingkan orang lain.	
	3	Saya termotivasi untuk mempelajari keahlian yang lebih sulit di dalam pelatihan.	
	4	Saya memaksimalkan manfaat dari pelatihan guna meningkatkan keterampilan saya.	
	5	Saya percaya saya dapat meningkatkan pengetahuan saya dengan mengikuti pelatihan.	
	6	Saya yakin saya dapat mempelajari materi yang telah diberikan di dalam pelatihan.	
	7	Mengikuti pelatihan tidak banyak berguna bagi saya karena saya memiliki semua pengetahuan dan	

		keterampilan yang saya butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan saya.	
	8	Saya bersedia berusaha untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang terkait dengan pekerjaan saya saat ini.	
	9	Saya bersedia berusaha untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi untuk mempersiapkan promosi karir saya.	

Bersambung



Tabel 3.1.a Operasional Variabel (Sambungan)

Variabel dan Dimensi	Butir	Indikator	Pengukuran
Pelatihan (X1) Manfaat Pelatihan Manfaat pelatihan pada hakekatnya merupakan jawaban terhadap permasalahan yang dihadapi oleh individu atau sekelompok orang dalam memperoleh dan meningkatkan kemampuan-kemampuan yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sumber Bulut & Culha (2010)	1	Berpartisipasi dalam pelatihan akan membantu pengembangan diri saya	Skala interval 1 s/d 5 menunjukkan pendapat responden tidak setuju s/d sangat setuju.
	2	Berpartisipasi dalam pelatihan akan membantu saya untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik	
	3	Berpartisipasi dalam pelatihan akan terasa lebih di hargai dibandingkan dengan rekan yang tidak mengikutinya	
	4	Berpartisipasi dalam pelatihan akan membantu saya meningkatkan pengetahuan dengan rekan lainnya	
	5	Berpartisipasi dalam pelatihan akan membantu saya untuk mendapatkan informasi terbaru dan prosedur terkait dengan pekerjaan saya	

Bersambung

Tabel 3.1.a Operasional Variabel (Sambungan)

Variabel dan Dimensi	Dimensi	Butir	Indikator	Pengukuran
Pelatihan (X1) Pelatihan merupakan salah satu program atau sistem perbaikan dan peningkatan mutu dan kualitas sumber daya manusia Sumber Bulut & Culha (2010)	Pelatihan dengan pekerjaan	1	Berpatisipasi dalam pelatihan akan menjalin hubungan baik dengan atasan saya	Skala interval 1 s/d 5 menunjukkan pendapat responden tidak setuju s/d sangat setuju.
		2	Berpartisipasi dalam pelatihan akan menjalin hubungan baik dengan semua rekan kerja saya	
	Dukungan untuk pelatihan	1	Atasan saya dapat membantu saya mengembangkan keterampilan yang ditekankan dalam pelatihan	
		2	Saya dapat memilih tugas-tugas yang memerlukan keterampilan dan pengetahuan saya kepada atasan saya	
			3	
		4	Atasan saya percaya bahwa memberi nasehat dan pelatihan merupakan tanggung jawabnya	
		5	Saya tidak ragu untuk memberitahu atasan saya tentang kebutuhan yang diperlukan dalam pelatihan	

		6	Atasan saya memastikan saya untuk mengikuti pelatihan yang sesuai dengan bidang pekerjaan saya	
--	--	---	--	--



Tabel 3.1.b Operasional Variabel

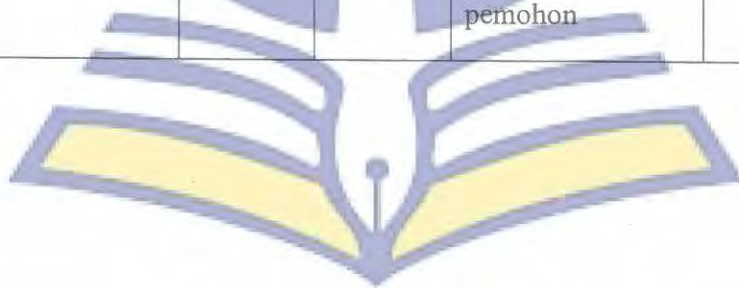
Variabel dan Dimensi	Butir	Indikator	Pengukuran
Komitmen (X2) Komitmen adalah tingkat penerimaan pegawai terhadap strategi dan budaya organisasi serta kesediaan untuk bekerja atas nama organisasi dengan motivasi yang kuat dan untuk tetap berada dalam organisasi. Sumber Bulut & Culha, (2010)	1	Saya sangat senang menghabiskan sisa karir saya di instansi ini	Skala interval 1 s/d 5 menunjukkan pendapat responden tidak setuju s/d sangat setuju
	2	Saya merasa seolah-olah masalah di instansi ini adalah masalah saya sendiri	
	3	Saya merasa seperti bagian dari keluarga di instansi ini	
	4	Saya merasa terikat secara emosional dengan instansi ini	
	5	Instansi ini memiliki banyak arti bagi saya	
	6	Saya merasa memiliki kekeluargaan yang kuat di instansi saya ini	



Tabel 3.1.c Operasional Variabel

Variabel dan Dimensi	Dimensi	Butir	Indikator	Pengukuran
Kinerja (Y) Kinerja adalah mengevaluasi penilaian prestasi yang sekarang dan lalu atas seseorang pegawai yang diukur berdasarkan efisiensi dan kualitas kerja. Sumber Chao, Jou, Liao & Kuo (2015)	Efisiensi	1	Saya dapat memberikan informasi yang jelas kepada pemohon	Skala interval 1 s/d 5 menunjukkan pendapat responden tidak setuju s/d sangat setuju
		2	Saya tidak pernah menghindari pekerjaan saya serta dapat membuatnya tepat waktu	
		3	Saya dapat melakukan pekerjaan dengan penuh tekanan sekalipun	
		4	Prestasi kerja saya selalu memenuhi harapan atasan saya	
		5	Keahlian saya dapat dapat membantu rekan kerja saya di dalam pekerjaan yang sukar	
	Kualitas	1	Saya akan terus belajar pengetahuan baru untuk menghindari penyimpangan	
		2	Saya suka memperhatikan	

			hal-hal kecil yang terjadi ditempat kerja saya
		3	Saya dapat memenuhi informasi yang jelas yang dapat di pahami oleh pemohon
		4	Saya dapat memberikan informasi yang berkualitas kepada pemohon sehingga menghindari kekeliruan
		5	Saya dapat memberikan informasi yang jelas guna memberikan rasa aman bagi pemohon



F. Metode Analisis Data

Dalam menganalisis permasalahan dalam penulisan tesis ini, penulis menggunakan metode analisis data yaitu :

- a. Analisis Deduktif: yaitu analisis dengan mendiskripsikan hasil jawaban responden mengenai pernyataan dari skala. Setiap pernyataan skala terdiri dari 5 alternatif jawaban.

Data variabel penelitian dapat dikelompokkan berdasarkan jumlah skor yang diperoleh responden dengan menentukan panjang kelas interval (p) dimana panjang kelas interval (p) dihitung dengan rumus :

$$p = \frac{\text{Range}}{\text{Banyak kelas}} \quad (\text{Sudjana, 2003})$$

Range = skor tertinggi-skor terendah

Banyak kelas 5 sesuai alternatif jawaban

- b. Analisis Deduktif : yaitu dengan menggunakan metode statistika dengan teknik analisis :

1. Analisis Regresi Linier

Untuk analisis data digunakan Model penduga Regresi Linier Berganda, dengan metode "OLS" (*Ordinary Least Square*) dengan matematik dapat dituliskan persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \quad (\text{Pratomo\& Astuti, 2015})$$

Dimana:

Y: Kinerja Pegawai

a: Konstanta

b₁: Koefisien regresi Pelatihan

b₂: Koefisien regresi Komitmen

X₁: Variabel Pelatihan

X₂: Variabel Komitmen

e : epsilon (*estandar error*)

2. Uji Signifikansi

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas berpengaruh signifikan secara serempak terhadap variabel terikat maka digunakan Uji F yaitu :

$$F = \frac{JK_{REG}k}{JK_{REG}(n-k-1)} \quad (\text{Pratomo \& Astuti, 2015})$$

Uji F ini berdistribusi F dengan dk pembilang = k

dk penyebut = (n-k-1)

Kriteria Pengujian :

Bila $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ pada taraf signifikan 95%, $\alpha = 0,05$ maka hipotesis alternatif diterima., artinya ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

Bila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ pada taraf signifikan 95%, $\alpha = 0,05$ maka hipotesis alternatif ditolak, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

2. Untuk mengetahui pengaruh signifikansi variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial dapat di uji melalui uji t yaitu:

$$t_{hitung} = \frac{b_1}{sb_1}$$

Kriteria Uji:

$t_{hitung} \leq t_{tabel}$Hipotesis alternatif ditolak

$t_{hitung} > t_{tabel}$Hipotesis alternatif diterima

Untuk mengetahui besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara parsial maupun secara bersama-sama dapat dilihat

dari koefisien determinasi berganda (R^2), dimana $D = R^2 \times 100\%$ (Syaibani, 2014). Untuk mempermudah analisis data dilakukan dengan menggunakan komputer program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS).

