

PENGARUH PELATIHAN, KOMPETENSI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BALAI PROTEKSI TANAMAN DAN PERKEBUNAN (BPT-BUN) Di SALATIGA.

Yuan Duana Pitra

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO
2013**

ABSTRAKSI

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Kemampuan organisasi untuk berhasil dalam mencapai tujuannya ditunjang oleh faktor-faktor internal dan eksternal organisasi dan untuk mencapai kinerja organisasi yang maksimal maka sisi internal organisasilah yang terlebih dahulu mendapatkan perhatian yaitu anggota organisasi itu sendiri dimana faktor tersebut berkaitan dengan pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi dari anggota organisasi.

Penelitian ini menggunakan 48 responden yang merupakan pegawai Balai Proteksi Tanan dan Perkebunan (BPT-BUN) di Salatiga dengan tehnik sampel sensus. Adapaun analisis data menggunakan uji validitas dan reliabilitas, regresi linier sederhana dan berganda, uji asumsi klasik serta pengujian hipotesis t dan F.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja dengan nilai t hitung pelatihan sebesar $18,474 > t$ tabel (1,6802) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$; terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja dengan nilai t hitung kompetensi sebesar $16,441 > t$ tabel (1,6802) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$; terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja dengan bahwa nilai t hitung komitmen organisasi sebesar $15,922 > t$ tabel (1,6802) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ serta terdapat pengaruh pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja dengan nilai F hitung sebesar $305,707 > F$ tabel (2,79) dan signifikansi F sebesar $0,000 < 0,05$.

Adapun saran yang dapat diberikan yaitu perlu adanya upaya untuk terus meningkatkan pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi pegawai karena meskipun kinerja anggota Pegawai BPT-BUN Salatiga sudah baik, namun, untuk standar kerja perlu lebih disosialisasikan lagi kepada Pegawai BPT-BUN Salatiga agar anggota benar-benar memahami tugas dan tanggung jawab serta fungsinya. Pencapaian target dari institusi oleh pegawai juga perlu ditingkatkan kembali, agar pegawai dalam bekerja selalu mencapai target yang telah ditetapkan institusi. Dengan tercapainya hal-hal tersebut akan dapat meningkatkan kinerja pegawai BPT-BUN Salatiga

Kata Kunci : Pelatihan, Kompetensi, Komitmen Organisasi, Kinerja

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perofesionalisme anggota organisasi sangat diperlukan agar organisasi dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara professional pula dan untuk mencapai profesionalisme tersebut dibutuhkan pelatihan serta kompetensi dari anggota organisasi. Bernardin & Russell dalam Gomes (2000:197) menyatakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja pada pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan ketrampilan karyawan/pekerja yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu sehingga lebih menekankan pada ketrampilan (*skill*).

Yoder (Mangkunegara, 2001 : 43) membedakan antara istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*developing*), dimana pelatihan ditujukan untuk pegawai pelaksana dan pengawas. Sedangkan pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen. Umar (2000:12), melihat perbedaan pelatihan dan pengembangan dari segi waktu, dimana pelatihan ditujukan pada kebutuhan saat ini untuk dapat menguasai berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya agar siap memangku jabatan dimasa yang akan datang.

Nadler sebagai pencetus istilah *Human Resources Development* (HRD) tahun 1969, membedakan pengertian *training*, *education* dan *development* (dalam Atmosoeparto, 2000: 42) sebagai berikut : *training* (belajar yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini); *education* (belajar untuk persiapan melakukan pekerjaan yang berbeda tetapi teridentifikasi); *development* (belajar untuk perkembangan individu, tetapi tidak berhubungan dengan pekerjaan tertentu saat ini atau yang akan datang).

Pelatihan akan bermanfaat bagi sebuah organisasi apabila kebutuhan pelatihan dianalisis pada saat dan waktu yang tepat (Irianto, 2001: 87). Karena pelatihan hanya bermanfaat dalam situasi pada saat para pegawai kekurangan kecakapan dan pengetahuan (Gomes, 2000:198) Sedangkan menurut Tovey, analisis kebutuhan pelatihan merupakan upaya pemahaman analitis tentang

situasi tempat kerja untuk secara spesifik menentukan kebutuhan pelatihan apa yang harus dipenuhi, sehingga dana, waktu dan segala usaha tidak sia-sia (dalam Irianto, 2001:87).

Selain pelatihan, faktor kompetensi anggota juga tidak kalah penting terlebih lagi di tengah tuntutan organisasi pemerintahan yang harus bekerja dengan profesionalisme tinggi. Kompetensi menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998) dalam Lasmahadi (2002) Kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang karyawan/pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja superior. Aspek-aspek pribadi ini mencakup motif-motif, sifat, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan ketrampilan dimana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Susanto (2000) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik-karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan non rutin. Purwodarminto (1990) menyatakan bahwa kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) yang dimiliki seseorang untuk memutuskan karena kemamouan, kedudukan dan tanggungjawab yang dimilikinya. Sutarto (2002) mengemukakan bahwa wewenang adalah hak seseorang pejabat untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggungjawab dapat dilaksanakan dengan baik.

Selain pelatihan dan kompetensi, komitmen organisasi juga menjadi faktor yang dapat menentukan kinerja. Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut (Koesmono, 2007). Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Sedangkan O'Reilly dalam Djati dkk. (2003) menyatakan bahwa "Komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi". Seperti yang dikatakan oleh Dongoran (2001) dalam Koesmono (2007) ; semakin tinggi kepercayaan

seorang manajer kepada bawahannya dapat meningkatkan komitmen organisasi yang bersangkutan dan tingkat kepuasan karena dilibatkan dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi

Balai Proteksi Tanaman Perkebunan Provinsi Jawa Tengah adalah salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Tengah yang terbentuk pada tahun 2002, sesuai sejarah perkembangannya pada tahun 1986 awalnya bernama Laboratorium Lapang atau yang lebih dikenal dengan nama LL. Laboratorium Lapang ini dilengkapi pula dengan Brigade Proteksi Tanaman (BPT) yang terletak di Ungaran dan Kabupaten Banyumas serta Unit Pelaksana Pengembangan Teknis (UPPT) yang berada di 22 Kabupaten.

Target Kinerja Balai Proteksi Tanaman Perkebunan adalah terselenggaranya pelayanan fasilitasi kegiatan proteksi tanaman perkebunan kepada masyarakat perkebunan di Jawa Tengah. Tercapainya derajat kesehatan tanaman perkebunan di Jawa Tengah dengan mewujudkan batas ambang kerugian, tersedianya Agens Pengendali Hayati dan Pestisida Nabati(PESNAB) yang berkualitas serta alih teknologiperlindungan tanaman perkebunan dengan sistem PHT pada masyarakat perkebunan di Jawa Tengah dengan tolok ukur penjualan APH seperti tampak pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.1
Penjualan APH

No	Tahun	Penjualan	Margin
1	2008	4000 kg	-
2	2009	4000 kg	0
3	2010	4360 kg	360
4	2011	6145 kg	1785
5	2012	5400 kg	-745

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat diketahui terdapat penurunan penjualan APH di tahun 2012 sebesar 745 kg. Penurunan tersebut terjadi karena mahalnya bahan baku pembuatan pupuk serta pengendali hama. Namun sebagai institusi yang bertanggung jawab atas terciptanya sistem pengendalian hama terpadu yang sangat dibutuhkan masyarakat, BPT-BUN terus melakukan segala upaya untuk menyediakan segala keperluan masyarakat khususnya para petani di Jawa Tengah. Oleh karena itu, dibutuhkan sumber daya manusia yang benar-benar trampil serta terlatih untuk mewujudkan upaya tersebut. Guna mewujudkan target kinerja yang

meningkat seiring dengan peningkatan kebutuhan masyarakat akan pengendali hama tersebut, maka pelatihan dan kompetensi sangat diperlukan seperti hasil pra survey yang penulis lakukan pada 15 orang pegawai BPT-BUN di Salatiga berikut ini :

Tabel 1.2
Hasil Pra Survey

No	Kues	Tanggapan	Frekuensi
1	Penyebab penurunan APH tahun 2012	1. Harga bahan baku yang naik 2. Keterbatasan sarana dan prasarana 3. Kemampuan pegawai untuk berinovasi yang terbatas	46,7% 26,7% 26,7%
2	Hal yang harus dilakukan BPT-BUN untuk menyasati terpenuhinya target penjualan	1. Meningkatkan produksi 2. Menciptakan efisiensi 3. Mengerahkan semua kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki	33,3% 46,7% 20%
3	Hal yang harus dilakukan institusi dalam meningkatkan kinerja	1. Inovasi jika bahan baku mahal 2. Pembekalan ketrampilan dan pengetahuan pegawai untuk terus mencari solusi alternatif	40% 60%
4	Apakah institusi telah melakukan semua upaya untuk meningkatkan kinerjanya seperti pelatihan	Belum maksimal	100%

Hasil pra survey menunjukkan bahwa terjadinya penurunan APH tahun 2012 sesuai dengan tanggapan responden yaitu adanya kenaikan bahan baku, keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki BPT-BUN serta kemampuan pegawai untuk berinovasi. Oleh karena itu, responden yang merupakan pegawai BPT-BUN berpendapat bahwa untuk menyasati hal-hal yang berkaitan dengan penurunan APH diperlukan upaya seperti meningkatkan produksi, menciptakan efisiensi serta mengerahkan segala kemampuan SDM yang dimiliki guna memenuhi target kinerja. Upaya untuk memenuhi target kinerja tersebut dapat terwujud dengan inovasi jika bahan baku mahal serta pembekalan ketrampilan dan pengetahuan pegawai untuk terus mencari solusi alternatif.

Berdasarkan hasil pra survey yang merupakan tanggapan langsung dari pegawai BPT-BUN maka, dalam upaya mendorong peningkatan kinerja, BPT-BUN terlebih dahulu harus berupaya meningkatkan kemampuan pegawainya untuk berinovasi guna mencari sumber alternatif bagi terpenuhinya produksi APH yang sangat dibutuhkan masyarakat mengingat keterbatasan sarana dan prasarana serta harga bahan baku yang sulit untuk diprediksi. Keterbatasan sarana dan prasarana inilah yang berimbas pada keterbatasan inovasi yang merupakan fenomena yang sering terjadi di BPT-BUN sehingga akibat dari fenomena tersebut berakibat pula pada komitmen pegawai dimana setiap orang yang bekerja pasti berharap mendapatkan penghasilan sesuai dengan kemampuannya.

Oleh karena itu, dalam rangka peningkatan kemampuan berinovasi maka pelatihan dan kompetensi sangat diperlukan agar setiap pegawai mampu meningkatkan kreatifitasnya dalam menciptakan produk dengan segala keterbatasan yang ada sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja institusi. Melalui pelatihan, ketrampilan dan pengetahuan mengenai tugas dan tanggungjawab yang harus dikerjakan akan bertambah baik sehingga secara tidak langsung dapat memacu kompetensi yang dimiliki pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan di atas maka penelitian ini diberi judul "*Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BPT-BUN di Salatiga*".

1.2. Perumusan Masalah

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPT-BUN di Salatiga ?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPT-BUN di Salatiga ?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPT-BUN di Salatiga ?
4. Apakah pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPT-BUN di Salatiga ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai BPT-BUN di Salatiga.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai BPT-BUN di Salatiga.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai BPT-BUN di Salatiga
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai BPT-BUN di Salatiga

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Memberikan gambaran yang jelas tentang pentingnya peran pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja.
2. Diharapkan menjadi masukan bagi para pengambil keputusan dalam menentukan keputusan - keputusan strategik dalam organisasi.
3. Diharapkan menjadi masukan bagi penelitian - penelitian selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan teori

2.1.1. Pelatihan

Dalam upaya meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja, diperlukan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hal ini dilakukan untuk menambah pengetahuan dan keahlian karyawan dalam bekerja sehingga karyawan dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan dengan baik. Definisi pelatihan menurut Simamora (2004:342) adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan perlu diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan serta perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Program pelatihan biasanya dilakukan untuk berbagai tujuan, menurut Umar (2003:12) program pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan tertentu untuk pelaksanaan kebutuhan sekarang, dan juga bertujuan untuk menutup gap antara kecakapan karyawan dengan permintaan jabatan, selain itu untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam rangka mencapai sasaran kerja.

1. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan menurut Mangkunegara (2006:52) antara lain :

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideology
- b. Meningkatkan produktivitas kerja
- c. Meningkatkan kualitas kerja
- d. Meningkatkan perencanaan sumber daya manusia
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan.
- h. Menghindarkan keseragaman
- i. Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan.

2. Pentingnya Pelatihan Sebagai Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Adanya pegawai baru: pegawai-pegawai baru sangat memerlukan pelatihan orientasi. Mereka perlu tujuan, aturanaturan, dan pedoman kerja yang ada pada organisasi perusahaan. Disamping itu, mereka perlu memahami kewajiban-kewajiban, hak dan tugasnya sesuai dengan pekerjaannya.

2. Adanya penemuan-penemuan baru: Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak ditemukan peralatan-peralatan baru yang lebih canggih daripada peralatan kantor yang digunakan sebelumnya. Maka itu para pegawai perlu mendapatkan pelatihan agar dapat menggunakannya dengan sebaik-baiknya.

Alasan mengapa pelatihan harus dilakukan dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan adalah (Hariandja, 2002:169:

1. Pegawai yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
2. Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan-perubahan di sini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, dan sikap yang berbeda memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.
3. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas sebagaimana dipahami pada saat ini, daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya

mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki sebab modal bukan lagi kekuatan daya saing yang langgeng, sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.

4. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

3. Komponen Pelatihan

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur.

Pelatihan merupakan cara yang digunakan oleh setiap perusahaan dalam mengembangkan skill and knowledge bagi para karyawannya. Hal ini dilakukan perusahaan agar para karyawan dapat saling bahu-membahu dalam mencapai tujuan perusahaan. Sehingga pelatihan yang perusahaan wajibkan kepada para pekerjanya akan efisien. Mengingat biaya yang juga tidak sedikit, maka pelatihan tersebut juga harus diukur, kemana arah pelatihan ini akan di bawa? Siapa saja yang wajib mengikutinya? Dan apa tujuan akhir penelitian ini?

- b. Para pelatih (trainers) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai. Artinya profesional. Keprofesionalan pelatih/pengajar merupakan keharusan. Hal ini dikarenakan pekerja adalah alat perusahaan yang membutuhkan ketrampilan. Bagaimana mungkin pekerja yang diberikan pelatihan mendapatkan wawasan yang lebih, kalau pelatih/pengajarnya tidak qualified?
- c. Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Setiap pelatihan yang dilaksanakan memiliki beragam materi yang tersaji sesuai dengan kebutuhan. Model pelatihan yang diprioritaskan oleh perusahaan bagi pekerjanya, harus disesuaikan dengan tujuan akhir dari pelatihan tersebut. Sehingga pelatihan yang dilaksanakan akan efisien dan efektif.
- d. Metode pelatihan harus sesuai dengan kemampuan pekerja yang menjadi peserta. Setiap pekerja memiliki kekuatan dan kelemahan, hal ini adalah manusiawi

mengingat manusia tidak ada yang sempurna. Sehingga perusahaan harus pintar menyeleksi dan memonitor mengenai metode-metode apa yang sesuai dengan tingkat kemampuan pekerja, perusahaan harus bisa melihat hal-hal apa saja yang dibutuhkan pekerja agar dapat meningkatkan skill and knowledge mereka. Karena tingkatan usia para pekerja yang menjadi peserta pelatihan pasti berbeda. Dan hal ini adalah salah satu faktor bagaimana mereka menangkap materi yang diberikan kepada mereka.

- e. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan. Ini adalah hal yang cukup penting, namun sering diabaikan oleh tim yang mengadakan pelatihan. Fenomena yang terjadi adalah pekerja yang tidak berkompeten dalam materi yang disajikan, namun karena kekurangan peserta pelatihan atau karena terlambatnya informasi mengenai pelatihan yang akan dilangsungkan, maka persyaratan bagi peserta pun terabaikan. Padahal jika persyaratan dijalankan sesuai dengan yang berlaku, maka peserta pelatihan akan mendapatkan banyak keuntungan setelah mengikuti pelatihan. Sementara itu, jika persyaratan bagi peserta diabaikan maka pelatihan yang mereka ikuti tidak akan membuahkan hasil yang maksimal. Hal ini tentu saja akan berakibat bagi kemajuan perusahaan.

4. Prinsip Pelatihan

1. Materi yang diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
2. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
3. Pelatih / pengajar / pemateri harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.
4. Adanya penguat (reinforcement) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta.
5. Menggunakan konsep pembentukan (shaping) perilaku.

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut, dapat dikatakan bahwa dalam pengadaaan pelatihan ada lima hal yang harus dipegang teguh selama proses pelatihan itu berlangsung. Tujuan yang hendak dicapai harus melalui tahapan-tahapan yang berkesinambungan. Tahapan perencanaan sebelum program pelatihan berjalan meliputi : pengidentifikasian

kebutuhan program pelatihan, kemudian menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan, menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya, selanjutnya menentukan metode pelatihan seperti apa yang akan dijalankan, kemudian mengimplementasikan segala perencanaan tersebut, dan terakhir mengadakan evaluasi.

Disamping itu, harus didukung adanya motivasi dan reinforcement. Maksudnya disini adalah sebagai dorongan agar para pekerja yang mengikuti pelatihan lebih cepat menguasai materimateri yang diberikan selama pelatihan. Prinsip-prinsip pelatihan pada akhirnya memiliki tujuan agar dapat membentuk perilaku, sikap, dan pengetahuan pekerja agar pelatihan yang telah dijalankan dapat berguna bagi perusahaan dan bermanfaat bagi dirinya sendiri sebagai bekal di kemudian hari.

2.1.2. Kompetensi

Kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Arti lain dari kompetensi adalah spesifikasi dari pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya di dalam pekerjaan sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Berdasarkan pengertian tersebut maka standar kompetensi karyawan adalah suatu pernyataan tentang kinerja yang dipersyaratkan, ditetapkan dan disepakati dalam bentuk penguasaan pengetahuan, ketrampilan dan sikap bagi seorang karyawan sehingga layak disebut kompeten. Kompetensi dinyatakan sebagai perangkat tindakan cerdas penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat mutlak dianggap mampu di perusahaan dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu.

Elemen-elemen kompetensi tersebut meliputi :

- a. Landasan kepribadian
- b. Landasan ilmu dan ketrampilan
- c. Kemampuan berkarya
- d. Sikap dan perilaku dalam berkarya menurut tingkat keahlian berdasarkan ilmu dan ketrampilan yang dikuasai
- e. Pemahaman kaidah kehidupan bermasyarakat sesuai dengan pilihan dalam berkarya

2.1.3. Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2004), "Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak

pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu". Komitmen pada organisasi yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan karyawan pada organisasi yang memperkerjakannya adalah tinggi. Sedangkan Mathis dan Jackson, 2001 (dalam Koesmono, 2007) berpendapat bahwa "Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut". Lain halnya dengan Steers dan Porter dalam Djati dkk., 2003, suatu bentuk komitmen organisasional melibatkan hubungan aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) dalam Djati (2007), "Komitmen organisasional mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya".

Allen dan Meyer (1990) mengembangkan skala pengukuran Komitmen organisasional yang disebut *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* dalam 20 item pernyataan, masing-masing 7 item untuk dimensi komitmen afektif dan komitmen *continuance*, dan 6 item untuk dimensi komitmen normatif.

1. *Affective commitment*

Affective commitment, yaitu komitmen pada organisasi yang didasari pertimbangan adanya kecocokan nilai-nilai pribadi dengan organisasi sehingga timbul kedekatan secara emosi. Komitmen afektif dicinkan oleh keikatan (*attachment*) emosional atau psikologis kepada organisasi (Allen dan Meyer, 1990; LaMaslo, 1999). Dimensi komitmen afektif di atas sinonim dengan faktor identifikasi (Scholl, 1981) atau motivasi yang bersumber dari *goal internalization* (Leonard, et. al, 1999).

Menurut Scholl (1981) konstruk identifikasi sebagai sumber Komitmen organisasional dilandasi fakta bahwa tempat kerja merupakan sumber dari sebagian besar status dan identitas kebanyakan orang. Semakin kuat kedekatan identitas seseorang dengan identitas sosialnya (orang dalam organisasi), maka semakin sulit identitas orang tersebut untuk berubah, dengan kata lain semakin sulit orang tersebut untuk keluar dari organisasi.

Lebih lanjut, semakin kuat identifikasi seseorang dengan organisasi, maka semakin kuat motivasi orang tersebut dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan (Scholl, 1981). Allen dan Meyer (1990) menggunakan 7 indikator dalam mengukur dimensi komitmen afektif, antara lain: merasa menjadi anggota keluarga organisasi, secara emosional merasa memiliki ikatan dengan organisasi, dan perasaan ikut memiliki organisasi.

2. *Continuance commitment*

Continuance commitment yaitu komitmen pada organisasi yang didasari pertimbangan untung rugi dan ketersediaan pekerjaan lain. *Continuance commitment* diartikan tetap bertahan dalam organisasi, merupakan kebutuhan bagi individu, didasari pertimbangan bahwa seseorang sudah terlalu besar menginvestasikan sumber daya, kapasitas pribadi (pengetahuan dan keterampilan) pada organisasi, sehingga sangat berisiko/mahal jika dia harus keluar dari organisasi (Allen dan Meyer, 1990).

Faktor utama yang melandasi *continuance commitment* adalah investasi sumber daya individual dalam organisasi dan keterbatasan alternatif (*lack of alternatives*) jika harus keluar organisasi (Scholl, 1981, Allen dan Meyer, 1990). Jelas bahwa yang menjadi dasar dari komitmen *continuance* adalah pertimbangan untung-rugi (*cost and benefits*), sehingga dimensi ini disebut juga komitmen kalkulatif (Scholl, 1981). Scholl (1981) menunjukkan bukti bahwa semakin besar investasi seseorang dalam organisasi, semakin kuat orang tersebut mempertahankan perilaku dan semakin kecil kecenderungan keluar dari organisasi.

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengoperasionalkan konstruk investasi antara lain umur, pendidikan, dan masa jabatan (*tenure*). Faktor investasi ini akan memperkuat keterikatan seseorang pada organisasi, ketika apa yang diharapkan tidak memuaskan. Pada konteks lebih luas, investasi juga dapat dimaknai sebagai rendahnya motivasi untuk beralih ke alternatif, karena semakin besar investasi seseorang pada organisasi, umumnya diikuti pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan individu yang semakin spesifik, sehingga kecenderungan untuk pindah ke organisasi

lain semakin berkurang, karena keahlian spesifik yang dimiliki cenderung sulit ditransfer ke pekerjaan lain atau organisasi lain.

Allen dan Meyer (1990) menggunakan 7 indikator dalam mengukur dimensi komitmen *continuance*, antara lain kerugian yang sangat besar bagi individu jika keluar dari organisasi; sulit keluar dari organisasi sekalipun menginginkannya; dan pertimbangan utama bertahan di organisasi karena sulit mencari alternatif lain.

3. *Normative commitment*

Normative commitment adalah komitmen individu pada organisasi karena adanya dorongan keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab secara moral bahwa selayaknya harus loyal atau setia kepada organisasi (Allen dan Meyer, 1990, Brown dan Gaylor, 2002). Faktor utama yang menjadi landasan komitmen normatif adalah *reciprocity* (perasaan balas budi) (Scholl, 1981). Scholl (1981) menegaskan *reciprocity* merupakan norma universal, dalam setiap interaksi timbal balik antar manusia. Seseorang selayaknya membantu orang lain yang pernah membantu, dan tidak selayaknya mencelakakan orang lain yang pernah membantu.

Pada konteks hubungan individu dengan organisasi, dapat dijelaskan bahwa selayaknya karyawan memberikan kontribusi pada organisasi, karena dia telah memperoleh manfaat yang mungkin tidak dapat diperolehnya, jika dia tidak bergabung dengan organisasi tersebut. Misal karyawan memperoleh kesempatan berkembang, pelatihan, peningkatan kesejahteraan, status, dll, sehingga sudah sepantasnya dia memberikan kontribusi pada organisasi di masa mendatang. Mekanisme demikian berbeda dengan investasi, yaitu bahwa seseorang memberikan kontribusi lebih dulu, dan memperoleh manfaat atas kontribusinya dari organisasi pada masa berikutnya

2.1.4. Kinerja

Keberhasilan aktivitas suatu organisasi sangat bergantung dari peran karyawan dalam bekerja. Semakin bagus kinerja karyawan maka akan semakin baik pula hasil yang diperoleh perusahaan, sebaliknya semakin buruk kinerja karyawan maka target yang telah ditetapkan perusahaan akan jauh dari yang diharapkan. As'ad (2000) mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan kesuksesan

seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. As'ad juga menambahkan prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Hasibuan (2000:113) mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan gabungan dari (3) tiga faktor penting, yaitu :

1. Kemampuan dan Minat Karyawan
2. Kemampuan dan Penerimaan atas penjelasan Delegasi Tugas.
3. Peran dan tingkat Motivasi Karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka prestasi kerja didefinisikan sebagai suatu kesuksesan atau hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan dengan didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesanggupan serta waktu.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001: 67). Steers (1984) mengartikan kinerja sebagai kesuksesan yang dicapai individu dalam melakukan pekerjaannya, dimana ukuran kesuksesan yang dicapainya dapat disamakan dengan individu lain. Kesuksesan yang dicapai individu adalah berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. Minner (1988:14), kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat kebutuhan tiap individu, sebagai pengharapan atas pekerjaan yang dilakukan.

2.2. Kerangka Konseptual

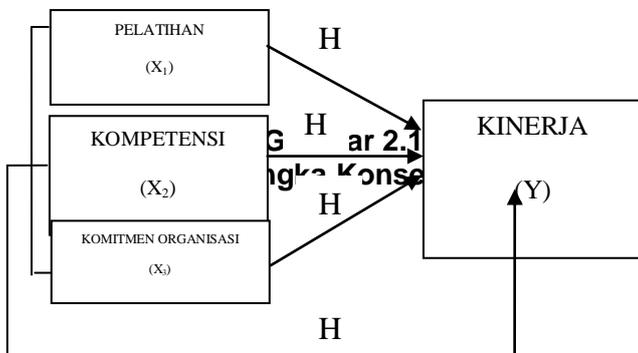
Pelatihan mempunyai pengaruh yang besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi, karena pelatihan dapat membantu karyawan untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Siagian (2001:161) berpendapat bahwa jika suatu program pelatihan dapat terselenggara dengan baik oleh organisasi, maka akan banyak manfaat yang dapat dipetik oleh organisasi, oleh berbagai kelompok kerja, dan oleh para karyawan. Dengan demikian apabila pelatihan yang telah dilaksanakan telah sesuai dengan kebutuhan dan telah mencapai sasaran maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang kemudian akan yang jauh lebih baik dari sebelumnya.

Selain dengan pelatihan dibutuhkan pula kompetensi dimana kompetensi merupakan

seperangkat tindakan cerdas penuh tanggung jawab yang dimiliki karyawan sebagai syarat untuk dianggap mampu di perusahaan dalam melaksanakan tugas-tugas. Karyawan yang mempunyai kompetensi yang tinggi merupakan asset bagi perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan.

Selain pelatihan dan kompetensi, komitmen organisasi juga tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja. Luthans (2000:148) menyatakan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan sungguh-sungguh berusaha dan bekerja keras demi kepentingan organisasi serta demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen akan berperilaku berbeda di tempat kerja dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen. Dengan demikian, seorang karyawan yang bekerja serta berusaha bersungguh-sungguh dengan mendaya gunakan tenaga, waktu, serta pikiran tentu akan berprestasi daripada karyawan yang bekerja tanpa komitmen

Berdasarkan penjelasan di atas dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut :



2.3. Hipotesis

- H₁ : Terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja pegawai BPT-BUN di Salatiga.
- H₂ : Terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja pegawai BPT-BUN di Salatiga.
- H₃ : Terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai BPT-BUN di Salatiga
- H₄ : Terdapat pengaruh antara pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai BPT-BUN di Salatiga.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1. Variabel Penelitian

Sesuai dengan kerangka konseptual maka penentuan variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel dependen adalah sejumlah gejala dengan berbagai unsure atau faktor di dalamnya yang ada ditentukan dan dipengaruhi oleh adanya factor lain. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja.
2. Variabel independen adalah sejumlah gejala dengan berbagai unsure atau faktor yang didalamnya menentukan dan mempengaruhi adana variabel-variabel yang lain. Variabel independen dalam penelitian ini adalah pelatihan, kompetensi dan kinerja.

3.1.2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjabaran dari suatu variabel prediktor dalam indikator-indikator yang terperinci. Dengan definisi operasional ditujukan untuk memberikan tanggapan terhadap variabel-variabel terhadap syarat-syarat yang telah ditentukan sebagai pedoman dalam pelaksanaan penelitian. Definisi Operasional dalam penelitian ini meliputi :

1. Pelatihan

Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional (Simamora, 2004:342). Variabel pelatihan diukur dari :

- a. Frekuensi pelatihan
- b. Metode pelatihan yang digunakan dalam program pelatihan
- c. Kesesuaian materi pelatihan dengan pekerjaan yang akan diberikan kepada karyawan
- d. Penguasaan *trainer* dalam menyampaikan materi pelatihan
- e. Sarana dan prasarana yang disediakan dalam pelatihan.

2. Kompetensi

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama (Sutrisno, 2009:85). Variabel kompetensi ini dapat diukur dari :

1. Pengetahuan
2. Ketrampilan kerja

3. Perilaku
4. Pengalaman kerja.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi. Variabel komitmen organisasi diukur dari :

- 1) Kebahagiaan berkarir dalam organisasi
- 2) Kebanggaan akan organisasi
- 3) Rasa memiliki organisasi
- 4) Keterikatan dengan organisasi
- 5) Perasaan menjadi bagian dari organisasi
- 6) Keterikatan emosional pada organisasi

4. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001: 67). Variabel kinerja diukur dari :

- a. Kuantitas pekerjaan
- b. Kualitas pekerjaan
- c. Tercapainya target
- d. Tepat waktu

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekumpulan orang atau obyek yang memiliki kesamaan dalam satu atau beberapa hal yang membentuk masalah pokok dalam suatu riset khusus (Tjiptono, 2001 : 79). Dalam penelitian ini populasi adalah semua pegawai BPT-BUN di Salatiga yang berjumlah 48 orang terdiri dari 39 PNS dan 9 honorer. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dalam penelitian diambil dengan menggunakan metode *sensus* yang merupakan teknik pengambilan sampel dengan melibatkan semua populasi. Metode sensus digunakan karena jumlah pegawai BPT-BUN di Salatiga yang tidak terlalu banyak sehingga sampel penelitian ini berjumlah 48 responden.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dimana data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perorangan langsung dari objeknya (Santoso dan Tjiptono, 2001 : 59). Data tersebut berupa tanggapan responden tentang pelatihan, kompetensi dan kinerja.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah melalui pembagian kuesioner terhadap responden. Kuesioner merupakan kumpulan dari pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada seseorang (yang dalam hal ini disebut sebagai responden), dan cara menjawab juga dilakukan secara tertulis (Arikunto, 2000 : 135).

3.5. Metode Analisis Data

3.5.1. Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian dijelaskan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur (Ghozali, 2006: 58). Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner dapat mengungkap data-data yang ada pada variabel-variabel penelitian secara tepat. Untuk mengukur validitas alat ukur tersebut digunakan teknik Korelasi *Product Moment*. Pengujian validitas dikatakan valid apabila angka korelasi (r_{xy}) yang diperoleh adalah positif dan lebih besar dari nilai kritis *product moment* dengan taraf signifikan (α) = 5%.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2006 : 59) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk menguji reliabilitas sampel ini digunakan testing kehandalan *Cronbach Alpha* yang akan menunjukkan ada tidaknya konsistensi antara pertanyaan dan sub bagian kelompok pertanyaan. Konsistensi internal, ditujukan untuk mengetahui konsistensi butir-butir pertanyaan dalam instrumen dan juga konsistensi diantara butir-butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur construct. Suatu construct atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Untuk menghitung reliabilitas variabel dilakukan dengan bantuan program SPSS 17.0 *for windows*.

3.5.2. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Menurut Suliyanto (2005) uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Tujuan uji normalitas

adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001).

Deteksi normalitas dilakukan dengan melihat grafik normal Probability Plot. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinearitas

Jika pada model persamaan regresi mengandung gejala multikolinearitas, berarti terjadi korelasi (mendekati sempurna) antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah sebagai berikut mempunyai nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) kurang dari 10 (Ghozali, 2001).

3. Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghozali (2001) uji heterokedastisitas menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dan residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Deteksi adanya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik Scatterplot. Dasar pengambilan keputusannya yaitu jika ada pola tertentu seperti titik-titik (poin-poin) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas dan jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3.5.3. Analisis Regresi

Analisis regresi dalam peneliti ini menggunakan regresi berganda yang digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat dengan menentukan nilai Y (sebagai variabel dependen) dan untuk menaksir nilai-

nilai yang berhubungan dengan X (sebagai variabel independen), dengan menggunakan rumus statistik :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja

α = Konstanta

b_{1-3} = Koefisien variabel independen X_1 , X_2 dan X_3

X_1 = Pelatihan

X_2 = Kompetensi

X_3 = Komitmen Organisasi

e = Kesalahan dalam persamaan atau gangguan / standar error

3.5.4. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah diantara 0 dan 1. Nilai R^2 (*R square*) yang kecil bukan berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas (Ghozali, 2006:45). Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang diperlukan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

3.5.5. Pengujian Hipotesis

1. Uji - t

Uji t digunakan untuk menguji tingkat signifikansi secara parsial dan simultan pengaruh antara pelatihan (X_1), kompetensi (X_2) dan komitmen organisasi (X_3) terhadap kinerja (Y) (Sugiyono, 2007:201). Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

t = t - hitung untuk dibandingkan dengan t - tabel

n = Jumlah Sampel

r = Koefisien Korelasi

r_2 = Koefisien Determinasi

Hipotesis untuk Uji t :

- Taraf kesalahan 5% = 0,05%

- $dk = n-k-1$

- $H_0 : \beta = 0$ dan t hitung < t tabel

Dimana β adalah koefisien regresi untuk variabel independen. Maka H_0 diterima dan H_a ditolak berarti tidak ada pengaruh yang positif antara X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y.

- $H_a : \beta > 0$ dan t hitung > t tabel

Dimana β adalah koefisien regresi untuk variabel independen. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima berarti ada pengaruh yang positif antara X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y .

Kriteria pengambilan keputusan :

- Apabila t hitung $>$ t tabel, maka H_a diterima dan H_0 ditolak
- Apabila t hitung $<$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

2. Uji – F

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel pelatihan (X_1), kompetensi (X_2) dan komitmen organisasi (X_3) terhadap variabel produktivitas kerja (Y), apakah variabel independen (pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja). Adapun rumus yang digunakan :

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(nk-1)}$$

Keterangan :

R^2 : koefisien regresi berganda

n : banyaknya pengamatan

k : banyaknya koefisien variabel bebas

Hipotesis untuk uji F :

- $H_0 : \beta_1 = \beta_2 > 0$; tidak ada pengaruh positif antara pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja.
- $H_0 : \beta_1 = \beta_2 < 0$; ada pengaruh positif antara pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja.

Kriteria pengambilan keputusan :

- Apabila F hitung $>$ F tabel, maka H_a diterima dan H_0 ditolak
- Apabila F hitung $<$ F tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum

4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur dapat

mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*. Pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Validitas

No	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Pendidikan			
	Indikator 1	0,534	0,2787	Valid
	Indikator 2	0,662	0,2787	Valid
	Indikator 3	0,770	0,2787	Valid
	Indikator 4	0,514	0,2787	Valid
	Indikator 5	0,770		
2	Kompetensi			
	Indikator 1	0,490	0,2787	Valid
	Indikator 2	0,449	0,2787	Valid
	Indikator 3	0,481	0,2787	Valid
	Indikator 4	0,549	0,2787	Valid
	Indikator 5	0,495	0,2787	Valid
	Indikator 6	0,533	0,2787	Valid
	Indikator 7	0,495	0,2787	Valid
	Indikator 8	0,439	0,2787	Valid
	Indikator 9	0,449	0,2787	Valid
	Indikator 10	0,449	0,2787	Valid
	Indikator 11	0,481	0,2787	Valid
	Indikator 12	0,449	0,2787	Valid
	Indikator 13	0,449	0,2787	Valid
	Indikator 14	0,479	0,2787	Valid
Indikator 15	0,386	0,2787	Valid	
2	Komitmen			
	Organisasi	0,317	0,2787	Valid
	Indikator 1	0,332	0,2787	Valid
	Indikator 2	0,449	0,2787	Valid
	Indikator 3	0, 449	0,2787	Valid
	Indikator 4	0, 449	0,2787	Valid
	Indikator 5			
5	Kinerja			
	Indikator 1	0,920	0,2787	Valid
	Indikator 2	0,599	0,2787	Valid
	Indikator 3	0,920	0,2787	Valid
	Indikator 4	0,368	0,2787	Valid
	Indikator 5	0,920	0,2787	Valid

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari $r_{tabel} = 0,2787$ (nilai r tabel untuk $n=48$). Sehingga semua indikator tersebut adalah valid.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Alpha. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkaskan pada tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
Pelatihan	0,838	Reliabel
Kompetensi	0,915	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,846	Reliabel
Kinerja	0,448	Reliabel

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

4.2.2. Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik ini dilakukan agar variabel bebas sebagai estimator atas variabel terikat tidak bias. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi.

1. Pengujian Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi antara variabel dependen dengan variabel independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, yang dapat dilihat dengan menggunakan nilai signifikansi residual dari uji *Kolmogorov Smirnov*. Normal bila signifikansinya lebih besar dari α 0.05. Hasil *Kolmogorov Smirnov* adalah sebagai berikut

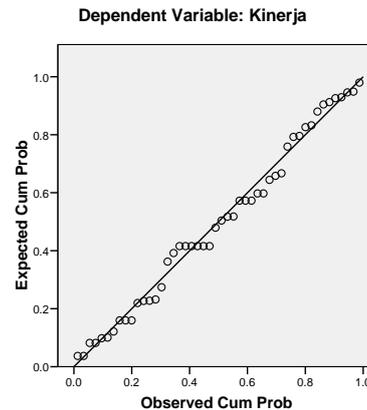
Tabel 4.10
Hasil Uji Normalitas Data

		Unstandardized Residual
N		48
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,11156805
Most Extreme Differences	Absolute	,067
	Positive	,067
	Negative	-,059
Kolmogorov-Smirnov Z		,466
Asymp. Sig. (2-tailed)		,982

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.2
Grafik Uji Normalitas

Hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* pada tabel 4.6. di atas setelah dilakukan dapat dilihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian terdistribusi secara normal, hal ini dapat dilihat nilai sig dari nilai residualnya yang berada diatas tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 0,982. Selain itu, melihat grafik Normal P-Plot dimana data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram sehingga data terdistribusi normal

2. Pengujian Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi korelasi antar variabel independen yang dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* lebih besar dari 10% (0,10) dan nilai VIF lebih kecil dari 10 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antara variabel independen.

Tabel 4.11
Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Pelatihan	,265	3,774
	Kompetensi	,130	7,704
	Komitmen Organisasi	,152	6,566

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 4.11 di atas dapat dilihat bahwa semua variabel independen (pendidikan, pelatihan dan motivasi) memiliki

nilai tolerance lebih besar dari 10% (0,10) dan nilai VIF lebih kecil dari 10 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas.

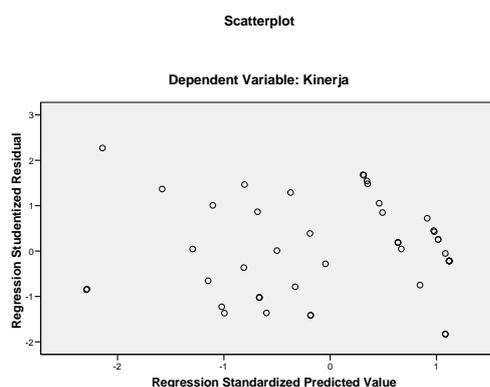
3. Pengujian Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Ukuran yang digunakan untuk menguji apakah terjadi heteroskedastisitas adalah dengan melihat nilai signifikansi t-test. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 0.05. Jika semua variabel independen dalam model *Glejser* signifikan secara statistik lebih besar dari tingkat kepercayaan 0.05 maka dalam model regresi tersebut tidak terdapat heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas/homoskedastisitas, yang dapat dilihat dengan menggunakan Uji *Glejser Test* dimana hasil uji *Glejser Test* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.12
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,299	,084		3,573	,001
	Pelatihan	-,004	,036	-,031	-,114	,910
	Kompetensi	-,066	,064	-,401	-1,028	,310
	Komitmen Organisasi	,011	,052	,076	,212	,833

a. Dependent Variable: Abs_Re



Gambar 4.3

Grafik Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan uji *Glejser* test terlihat bahwa semua variabel yaitu pendidikan, pelatihan dan motivasi. mempunyai tingkat koefisien signifikan > 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada sampel penelitian. Selain itu, dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variable terikat

(ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Tidak ada pola tertentu, dimana titik-titik yang ada menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.2.3. Analisis Regresi Berganda

Tabel 4.13
Hasil Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,632	,153		-4,123	,000
	Pelatihan	,528	,066	,503	8,019	,000
	Kompetensi	,265	,118	,202	2,252	,029
	Komitmen Organisasi	,371	,095	,322	3,893	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil regresi berganda dapat diperoleh persamaan regresi yaitu :

$$Y = -0,632 + 0,528X_1 + 0,265X_2 + 0,371X_3$$

Koefisien standar (standar *coefficient*) pada tabel di atas digunakan untuk mengetahui faktor-faktor dominan yang berpengaruh terhadap kinerja. Dari persamaan di atas terlihat bahwa :

1. Koefisien regresi $X_1 = +0,528$ artinya bila pelatihan semakin sering dilakukan dengan asumsi kompetensi dan komitmen organisasi konstan maka kinerja pegawai mengalami peningkatan.
2. Koefisien regresi $X_2 = +0,265$ artinya bila kompetensi semakin sering dilakukan dengan asumsi pelatihan dan komitmen organisasi konstan maka kinerja pegawai mengalami peningkatan.
3. Koefisien regresi $X_3 = +0,371$ artinya bila komitmen organisasi pegawai semakin tinggi dengan asumsi pelatihan dan kompetensi konstan maka kinerja pegawai mengalami peningkatan.
4. Dari ketiga variabel tersebut diatas dapat dilihat variabel yang paling mendominasi (paling besar pengaruhnya terhadap kinerja) pegawai yaitu variabel pelatihan (X_1) = 0,528 kemudian komitmen organisasi (X_3) = 0,371 dan kompetensi (X_2) = 0,265.

4.2.4. Koefisien Determinasi

Tabel 4.14
Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,977 ^a	,954	,951	,11531

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Pelatihan, Kompetensi

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,951 yang berarti bahwa variasi perubahan

kinerjadalam arti naik dan turunnya kinerja dapat dijelaskan oleh pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi sebesar 95,1% sedangkan sisanya sebesar 4,9% (100%-95,1%) dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel penelitian.

4.2.5. Uji t (Parsial)

1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Tabel 4.15

Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,048	,186		,256	,799
	Pelatihan	,986	,053	,939	18,474	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.15 di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung pelatihan sebesar 18,474 > t tabel (1,6802) dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 maka H₁ diterima, artinya terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja

2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Tabel 4.16

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,860	,264		-3,257	,002
	Kompetensi	1,214	,074	,924	16,441	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.16 di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung kompetensi sebesar 16,441 > t tabel (1,6802) dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 maka H₂ diterima, artinya terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Tabel 4.17

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,324	,239		-1,353	,183
	Komitmen Organisasi	1,062	,067	,920	15,922	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.17 di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung komitmen organisasi sebesar 15,922 > t tabel (1,6802) dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 maka H₃ diterima, artinya terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja.

4.2.6. Uji F

Tabel 4.18
Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,194	3	4,065	305,707	,000 ^a
	Residual	,585	44	,013		
	Total	12,779	47			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Pelatihan, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 4.18 diatas maka dapat dilihat bahwa pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F hitung sebesar 305,707 > F tabel (2,79) dan signifikansi F sebesar 0,000 < 0,05.

4.2. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai BPT-BUN Salatiga

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja yang berarti bahwa semakin sering pelatihan dilakukan oleh BPT-BUN maka kinerja pegawai pun juga akan semakin meningkat dimana pelatihan yang dilakukan oleh BPT-BUN selama ini telah memberikan kontribusi bagi peningkatan kemampuan khususnya ketrampilan pegawai dalam memproduksi pupuk serta pembasmi hama dengan menggunakan bahan yang terbatas. Namun, guna mengantisipasi harga bahan baku yang tidak dapat diprediksi, maka pelatihan tetap harus diperbanyak agar pegawai semakin kreatif dalam memenuhi kebutuhan masyarakat bidang pertanian.

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional (Simamora (2004:342)). Dalam penelitian ini pelatihan diukur melalui frekuensi pelatihan, metode pelatihan yang digunakan dalam program pelatihan, kesesuaian materi pelatihan dengan pekerjaan yang akan diberikan kepada pegawai, penguasaan *trainer* dalam menyampaikan materi pelatihan dan sarana dan prasarana yang disediakan dalam pelatihan dimana diantara indikator tersebut, penguasaan *trainer* mendapatkan tanggapan terendah

sehingga perlu untuk lebih diperhatikan dalam penyediaan *trainer* mengingat dengan keterbatasan yang ada, pegawai dituntut untuk senantiasa kreatif dalam menciptakan terobosan dalam hal pembuatan pupuk dan pengendalian hama. Oleh karena itu, pelatihan yang semakin sering serta kontinyu diharapkan akan mampu membuat pegawai semakin trampil dan kreatif.

Hasil tersebut juga sesuai dengan pendapat Sukoco (2012) dan Sinta (2011) mengatakan bahwa pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan ketrampilan pegawai/pekerja yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu sehingga lebih menekankan pada ketrampilan (*skill*). Melalui peningkatan ketrampilan maka pegawai BPT-BUN Salatiga dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

4.3.2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai BPT-BUN Salatiga

Selain pelatihan, faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai BPT-BUN Salatiga adalah kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja yang berarti bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai BPT-BUN maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat. Hasil ini juga didukung dengan tanggapan responden terhadap variabel kompetensi yang menunjukkan rata-rata tanggapan yang baik dimana dalam penelitian ini meliputi penampilan citra diri, peranan penting, pengetahuan dan ketrampilan dimana hal tersebut ternyata mendukung kinerja pegawai.

Namun diantara item pada variabel kompetensi terdapat item yang paling rendah yaitu pengalaman kerja sudah sesuai dengan pekerjaan yang dijalani. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun secara rata-rata, kompetensi pegawai sangat baik akan tetapi guna lebih meningkatkan kinerja maka perlu kiranya BPT-BUN untuk terus meningkatkan kompetensi pegawainya

yang bisa dilakukan melalui pelatihan karena terbukti bahwa hanya dengan pengalaman ternyata pegawai masih merasa belum sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

Selain itu juga, dalam rangka membangun kompetensi pegawai, BPT-BUN telah memulainya pada saat rekrutmen, seleksi, penempatan sampai dengan pengembangan karir pegawai sehingga pengembangan kompetensi tidak merupakan aktivitas yang instant. Sistem rekrutmen pegawai yang berbasis kompetensi perlu menekankan kepada usaha mengidentifikasi beberapa calon pegawai seperti inisiatif, motivasi berprestasi dan kemampuan bekerja dalam team. Usaha yang dilakukan adalah menggunakan sebanyak mungkin sumber informasi tentang calon pegawai sehingga dapat ditentukan apakah calon pegawai memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Metode penilaian dapat dilakukan melalui wawancara, test, simulasi melalui pusat penempatan pegawai. Dengan diketahuinya kompetensi tiap pegawai, pelaksanaan promosi, penempatan bidang kerja berdasarkan nilai tertinggi yang di syaratkan, dan bukan karena kebutuhan struktur organisasi perusahaan. Sedangkan untuk pegawai yang dinilai lemah pada aspek kompetensi tertentu dapat diarahkan untuk kegiatan pengembangan kompetensi tertentu sehingga diharapkan dapat memperbaiki kinerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung teori terdahulu yaitu oleh Sedarmayanti (2004) dimana berdasarkan teori yang ada, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penampilan citra diri merupakan bagian penting dari individu dalam mendukung tercapainya kinerja yang baik. Seseorang dengan penampilan citra diri yang baik merupakan cermin dari kinerja orang tersebut. Sedangkan peranan penting dalam interaksi akan mendukung kinerja karena dalam suatu organisasi, individu tidak bekerja sendiri melainkan bekerja sama dengan individu lain. Pengetahuan dan ketrampilan menjadi unsur penting dalam meningkatkan kinerja

karena dengan pengetahuan dan ketrampilan yang terus diasah maka harapan mendapatkan kinerja yang baik akan tercapai.

4.3.3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BPT-BUN Salatiga

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan komitmen terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai BPT-BUN maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat. Upaya meningkatkan komitmen pegawai telah dilakukan oleh BPT-BUN selama ini misalnya untuk menghindari terjadinya rasa ketidak-adilan, BPT-BUN telah membedakan kualifikasi pegawai dari yang terendah sampai tertinggi melalui penelaahan yang teliti. Ukuran-ukuran kinerja perlu dipakai sebagai indikasi obyektif. Di samping itu langkah-langkah perlu dilakukan secara sistematis sampai semua pegawai mau menerima sistem imbalan yang dikeluarkan perusahaan. Semuanya itu dalam kerangka untuk menciptakan komitmen kerja pegawai berbasis keadilan imbalan. Selain itu, dalam mendorong pegawai untuk meningkatkan komitmennya melalui kegiatan-kegiatan pengembangan visi, kesempatan, insentif, dampak, kemasyarakatan, dan komunikasi. Namun upaya tersebut tetap harus lebih ditingkatkan agar pegawai semakin memiliki komitmen terhadap tugas dan tanggungjawabnya dalam hal pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Hasil ini juga didukung oleh tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasi yang menunjukkan rata-rata tanggapan yang baik. Komitmen dalam penelitian ini meliputi kebahagiaan berkarir dalam organisasi, kebanggaan akan organisasi, rasa memiliki organisasi, keterikatan dengan organisasi, perasaan menjadi bagian dari organisasi dan keterikatan emosional pada organisasi dimana ternyata mempengaruhi kinerja pegawai dimana diantara pengukuran tersebut, rasa memiliki organisasi, keterikatan dengan organisasi, perasaan

menjadi bagian dari organisasi dan keterikatan emosional pada organisasi mendapatkan tanggapan terendah sehingga perlu untuk lebih ditingkatkan karena pegawai yang benar-benar memiliki orrganisasi dan menjadi bagian dari organisasi akan mencurahkan tenaga dan pikirannya untuk kemajuan organisasi.

Hasil ini mendukung teori terdahulu oleh O'Reilly (2003) yang menunjukkan terdapat pengaruh signifikan komitmen terhadap kinerja. Komitmen adalah ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi. Ikatan individu tersebut diwujudkan dengan rasa bangga terhadap organisasi tempat individu bekerja, menjadi bagian organisasi dan terikat secara emosional pada organisasi. Melalui ikatan yang semakin kuat maka individu akan berusaha meningkatkan kinerja organisasi dimana peningkatan kinerja organisasi berawal dari peningkatan kinerja tiap individu dalam organisasi.

4.3.4. Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BPT-BUN Salatiga

Dalam penelitian ini secara simultan pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa kinerja pegawai BPT-BUN Salatiga memang dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan institusi serta komitmen organisasi dari pegawai BPT-BUN Salatiga. Oleh karena itu, dalam upaya mewujudkan peningkatan kinerja pegawai, maka ketiga variabel yaitu pendidikan, pelatihan dan komitmen organisasi harus ditingkatkan. Dari ketiga variabel tersebut, pelatihan memberikan pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai BPT-BUN Salatiga sedangkan kompetensi memberikan pengaruh yang paling sedikit terhadap kinerja pegawai BPT-BUN Salatiga. Dalam penelitian ini objek yang digunakan adalah pegawai BPT-BUN Salatiga dimana tingkat kemampuan yang dimiliki oleh pegawai BPT-BUN Salatiga berbeda-beda sehingga berbeda pula dalam menyerap pelatihan

yang diberikan. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa untuk pegawai BPT-BUN Salatiga, pelatihan memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan kedua variabel lain.

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai BPT-BUN Salatiga.
2. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai BPT-BUN Salatiga.
3. Terdapat pengaruh komitmen organisasi kerja terhadap kinerja pegawai BPT-BUN Salatiga.
4. Terdapat pengaruh pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai BPT-BUN Salatiga.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi memberi pengaruh yang signifikan terhadap variasi kinerja pegawai BPT-BUN Salatiga. Namun demikian, bagaimanapun terdapat beberapa keterbatasan penelitian sebagai berikut:

1. Perlu dipahami bahwa tidak tertutup kemungkinan adanya faktor-faktor lain disamping pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi, yang mempengaruhi variasi kinerja pegawai BPT-BUN Salatiga. Misalnya, pada kondisi (iklim kerja), disiplin kerja, budaya organisasi, kepemimpinan yang berbeda, juga terdapat faktor lain yang lebih dominan berpengaruh terhadap variasi kualitas kinerja pegawai BPT-BUN Salatiga dibandingkan dengan pelatihan, kompetensi dan komitmen organisasi. Hal ini luput dari penelitian ini dan menjadikannya sebagai suatu keterbatasan.
2. Ditinjau dari sisi jumlah cakupan sampel, sangat mungkin dengan cakupan sampel lebih luas penelitian ini tentu akan berbeda pula. Artinya, dengan jumlah responden yang lebih besar ada kemungkinan hasil penelitiannya berbeda. Hal inilah yang menjadikan hasil penelitian ini menjadi terbatas referensinya.
3. Ditinjau dari metode survey dengan menggunakan kuesioner, dimana salah satu hal yang menjadi kelemahan metode survey adalah peneliti tidak dapat mengontrol dan

memprediksi kondisi responden pada saat pengisian kuesioner.

5.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan di atas maka dapat dikemukakan saran bagi institusi Pegawai BPT-BUN Salatiga adalah sebagai berikut :

1. Pelatihan yang diselenggarakan Pegawai BPT-BUN Salatiga telah terlaksana dengan baik, akan tetapi perlu adanya peningkatan pelatihan mengingat faktor inilah yang paling berpengaruh terhadap kinerja seperti waktu pelaksanaan pelatihan yang lebih intensif, metode pelatihan yang digunakan dalam program pelatihan selalu mengikuti perkembangan, materi pelatihan yang diberikan kepada anggota lebih beragam, kemudian penguasaan *trainer* dalam menyampaikan materi pelatihan serta sarana dan prasarana yang disediakan dalam pelatihan perlu ditambah. Sehingga dengan adanya peningkatan pelatihan yang lebih baik mengenai hal-hal yang tersebut diatas dapat menjadi motif dasar dari seseorang untuk mau bekerja dengan lebih baik dan lebih giat lagi, dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi institusi.
2. Kompetensi anggota Pegawai BPT-BUN Salatiga dalam bekerja telah baik. Akan tetapi, perlu adanya peningkatan kompetensi melalui peningkatan pengetahuan dan ketrampilan dengan pendidikan serta uji kompetensi. Dengan meningkatnya kompetensi pegawai, pegawai akan lebih percaya diri dan menjadi lebih giat lagi dalam bekerja sehingga dapat memberikan kinerja yang tinggi.
3. Organisasi perlu memperhatikan karyawan karena karyawan telah menunjukkan komitmen organisasional yang tinggi dimana hal tersebut ditunjukkan dengan tanggapan bahwa karyawan merasa akan mempunyai sedikit pilihan jika meninggalkan Organisasi misalnya dengan melakukan dialog kepada karyawan, menanyakan kesulitan dalam melakukan pekerjaan
4. Kinerja anggota Pegawai BPT-BUN Salatiga sudah baik, namun, untuk standar kerja perlu lebih disosialisasikan lagi kepada Pegawai BPT-BUN Salatiga agar anggota benar-benar memahami tugas dan tanggung jawab serta fungsinya. Pencapaian target dari institusi oleh pegawai juga perlu ditingkatkan kembali,

agar pegawai dalam bekerja selalu mencapai target yang telah ditetapkan institusi. Dengan tercapainya hal-hal tersebut akan dapat meningkatkan kinerja pegawai BPT-BUN Salatiga.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M., 2000, *Psikologi Industri*, Edisi Revisi, Liberty, Yogyakarta.
- Atmosoeparto, Kisdarto, 2000, *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan, mewujudkan organisasi yang efektif dan efisien melalui SDM berdaya*, Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Brotoharsojo, Jiwo Wungu & Hartanto. 2003. *Tingkatan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Gibson, James L. Ivancevich, Jhon M., Donnely, James H., 1995, *Organizations Behavior-Structure-Process*, Edisi kedelapan, Illinois.
- Ghozali, Imam., 2006, *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*, Semarang : UNDIP.
- Gomes, F.C. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan e-empat, Andy Offset, Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P, Malayu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Irianto, J., 2001, *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Insan Cendekia, Surabaya.
- Kusriyanto, Kusmono dan Bambang. 2000. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Jakarta: Gramedia.
- Lasmahadi, A. 2000. *Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi*. www.epsikologi.com
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Miner, J.B., 1988, *Organization Behavior Performance and Productivity*, First Edition, Random House, Inc, New York
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Analisis Kinerja Organisasi*. Bandung: PT Rineka Cipta
- Purwodarminto, 1990, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta : Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Depdikbud.
- Sedarmayanti, 2002, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Steers, Richard M. 1999, *Efektivitas Organisasi : Kajian Perilaku* (Alih Bahasa M. Yamin), Jakarta : Erlangga.
- Stoner, James, AF., Gilbert, Daniel, R, 1995, *Management*, sixth edition. Prentice-Hall International. Inc, New Jersey.
- Susanto. *Change Management*, Jakarta: Kompas, 7 Oktober 2001
- Sutarto, 2002. *Dasar-dasar Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Thoha, Miftah, 2008, *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Tjiptono, Fandy dan Singgih Santoso., 2001. *Riset Pemasaran-Konsep dan Aplikasinya dengan SPSS*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Umar, Husein, 2003, *Evaluasi Kinerja Perusahaan (Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan secara Komprehensif, Kuantitatif, dan Modern)*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Usmara, A. 2006. *Praktek Manajemen SDM : Unggul Melalui Orientasi dan Pelatihan Karyawan*. Yogyakarta : Santusta.
- Vroom, Victor H., *Work and Motivation*, (New York, John Wiley & Son, Inc., 1964), dikutip tidak langsung oleh Malayu S.P. Hasibuan., *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2007)