

Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Serta Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai

Muhammad Irham Adam, Abadi Sanosra, Arik Susbiani

Universitas Muhammadiyah Jember

Email: irham.aatami@gmail.com, abadi@unmuhjember.ac.id, ariksusbiani@unmuhjember.ac.id

Diterima: Juni 2020; Dipublikasikan : Juni 2020

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan serta kompetensi pegawai terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai pada Peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso. Jumlah sampel penelitian ini adalah 120. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan WarpPLS 5.0. Hasil analisis data menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : pendidikan dan pelatihan, kompetensi pegawai, komitmen organisasi dan kinerja pegawai

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of education and training and employee competence on organizational commitment and employee performance in Pim III and IV Training Participants in 2018-2019 Bondowoso Regency. The number of samples of this study was 120. The analysis technique used was the Structural Equation Model (SEM) using WarpPLS 5.0. The results of data analysis showed that education and training had a significant effect on organizational commitment, employee competence had a significant effect on organizational commitment, education and training had a significant effect on employee performance, competence had a significant effect on employee performance, organizational commitment had a significant effect on employee performance.

Keywords: education and training, employee competence, organizational commitment and employee performance

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia memandang manusia dalam organisasi sebagai aset yang perlu dirawat, ditingkatkan kemampuan keterampilan dan menjaga komitmennya dalam bekerja, hal-hal tersebut akan berdampak pada peningkatan daya saing yang unggul (Samsudin 2006). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pergerakan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi (Hariandja 2007). Manajemen sumber daya manusia merupakan upaya bagaimana mengelola sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi mulai dari perencanaan, perekrutan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri (Azhad, Anwar, and Qomariah 2015). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah aset dengan sistem terintegrasi yang terdiri dari aktivitas-aktivitas sumber daya manusia berupa pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan secara efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan organisasi.

Hasil kerja pegawai dilihat berdasarkan kuantitas dan kualitas yang telah diselesaikan, Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan (Ruky 2006). Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Kinerja adalah jawaban atas pernyataan apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu. Kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi (Nawawi 2008).

Pendidikan dan pelatihan merupakan dua hal yang hampir sama maksud pelaksanaannya, namun ruang lingkup yang membedakannya. Pendidikan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian atau sikap tenaga kerja sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka. Pendidikan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian seluruh lingkungan kerja. Pendidikan berhubungan dengan menjawab bagaimana dan mengapa. Pendidikan biasanya lebih banyak berhubungan dengan teori tentang pekerjaan, sedangkan pelatihan merupakan pendidikan dalam arti yang agak sempit, terutama dengan instruksi, tugas khusus dan disiplin (Mangkunegara 2009).

Organisasi telah banyak berupaya membangun model-model kompetensi untuk mengidentifikasi kompetensi utama yang dibutuhkan organisasi agar lebih kompetitif dan sukses dimasa yang akan datang. Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, diman adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Menurut Wibowo (2016) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Sumber daya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai pegawai tidak terlepas dengan rasa cinta terhadap pekerjaan yang diamahkan, hal ini berkaitan erat dengan komitmen organisasi sebagai pegawai. Komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Selanjutnya komitmen keanggotaan secara umum dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis anggota pada organisasi tertentu (Robbins 2011).

Peningkatan kinerja yang mengacu pada teori yang diasumsikan dapat meningkatkan kinerja pegawai, tidak terlepas dengan studi yang dilakukan oleh peneliti yang mencoba menerapkan hal serupa tentang teori yang diasumsikan penting. Maka dalam dalam penelitian ini, peneliti mencoba merujuk pada hasil studi penelitian sebelumnya yang mengacu pada faktor yang sejenis dengan penelitian ini. Penelitian tentang kinerja yang dihubungkan dengan komitmen organisasi banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya seperti: (Susmiati and Sudarma 2015), (Kadir, Hariadi, and Subejo 2016), (Dwi Agustiningrum 2016), (Friolina, Endhiarto, and Musmedi 2017), (Riantoko, Sudibya, and Sintaasih 2017), (Pawestri and Pradhanawati 2018), (Qomariah 2019), (Wardani, Cahyono, and Herlambang, Toni Qomariah 2017), (Hanafi and Abadi 2018), (Makkira, Gunawan, and Munir 2016), (Hidayah and Tobing 2018),

Kinerja juga dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan ditengarai dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang sudah melakukan pendidikan dan pelatihan, meeka akan mendapatkan informasi yang baik tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh seorang pegawai, maka kinerja mereka akan lebih baik lagi dari sebelumnya. Penelitian tentang pendidikan dan pelatihan yang sudah dilakukan oleh para peneliti antara lain: (Husnah, Setyowati, and Eko 2018), (Soebyakto, Hanafi, and Rakasiwih 2019).

Kompetensi merupakan bidang unggulan yang dimiliki oleh pegawai agar dapat bekerja sesuai dengan bidangnya. Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya maka akan dapat meningkatkan kinerjanya. Penelitian tentang kinerja dan kompetensi yang sudah dilakukan oleh para peneliti antara lain: (Herawati and Mahfudnurnajamuddin 2018), (Abdi and Wahid 2017), (Syafi 2017), (Utomo, Qomariah, and Nursaid 2019), (Friolina, Endhiarto, and Musmedi 2017), (Pujiarti 2019), (Sholehatusya'diah 2017), (Winanti 2011).

Berdasarkan teori peningkatan kinerja yang dibangun diatas, maka objek penelitian yang dipilih oleh peneliti ialah peserta Diklat Pim III dan Pim IV tahun 2018-2019 yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Derah Kabupaten Bondowoso. Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV merupakan program yang akan mentransformasi peserta Diklat menuju tujuan yang telah ditetapkan dalam program Diklat Kepemimpinan ini. Setiap peserta Diklat akan melalui serangkaian proses yang telah disusun untuk membawa peserta kepada tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu,

setiap peserta perlu memahami tujuan dan rangkaian proses tersebut agar dapat mengikuti program Diklat Kepemimpinan secara lebih terarah. Tujuan dan rangkaian proses mengandung unsur akademik dan administratif. Aspek akademik meliputi kompetensi yang akan dibangun, struktur kurikulum, dan strategi pembelajarannya. Sedangkan aspek administratif meliputi dasar hukum dan tata tertib.

Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III merupakan amanah dari Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Diklat Jabatan PNS. Dalam Peraturan Pemerintah ini telah ditetapkan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang telah atau akan duduk dalam jabatan struktural eselon III dituntut untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Adapun peraturan teknis penyelenggaraan Diklat kepemimpinan Tingkat III diatur dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Dalam peraturan ini diatur tentang kompetensi apa yang akan dibangun, dan bagaimana caranya mencapai kompetensi tersebut. Disamping itu, pedoman ini juga mengatur bagaimana mengevaluasi capaian peserta dalam mengikuti Diklat tersebut. Selebihnya, peraturan ini mengatur aspek administratif seperti seleksi peserta, persyaratan tenaga pengajar, prasarana, Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan, dan sebagainya.

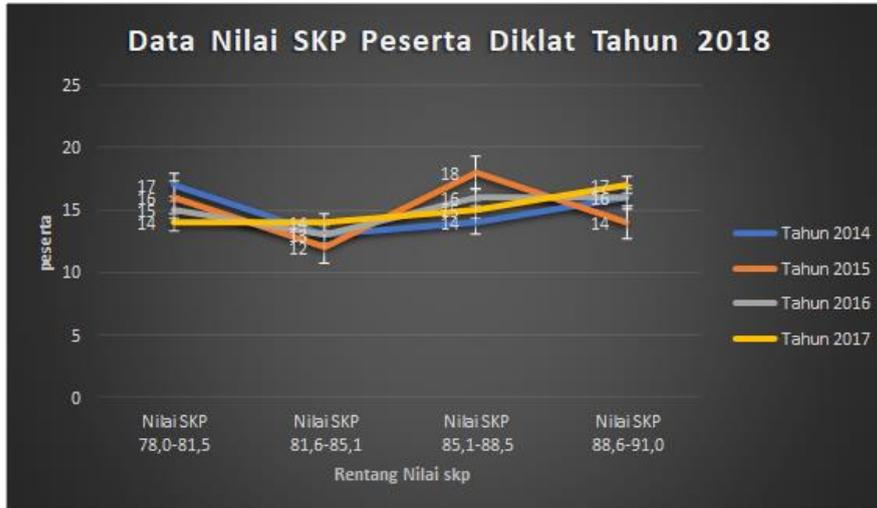
Tujuan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan IV adalah mengembangkan kompetensi kepemimpinan pejabat structural eselon III dan IV yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Dengan demikian, maka sasaran penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV adalah dihasilkan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kemampuan memimpin pada jenjang jabatan struktural eselon III dan IV. Kemampuan memimpin tersebut diwujudkan dengan kemampuannya dalam memimpin perubahan di unit kerjanya. Perubahan ini hanya dapat terwujud jika pejabat structural tersebut mampu menetapkan area dan fokus perubahan, lalu kemudian mempengaruhi dan memobilisasi stakeholdernya mendukung perubahan tersebut. Kompetensi pegawai dapat dilihat dari nilai capaian nilai SKP. Sehingga penentuan fenomena dalam penelitian kinerja pegawai mutlak melihat dari nilai capaian SKP. Berikut grafik nilai capaian SKP peserta diklat pim III dan IV tahun 2018-2019.

Tabel 1. Data Nilai SKP Peserta Diklat Pim III dan Pim IV tahun 2018-2019

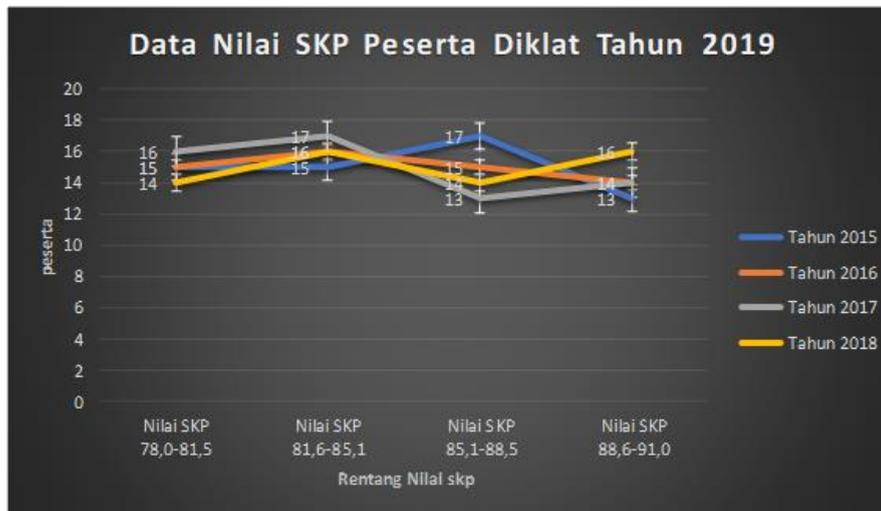
| No | Peserta Diklat | Nilai SKP | Tahun | | | | |
|----|----------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1 | 2018 | 78,0-81,5 | 17 Orang | 16 Orang | 15 Orang | 14 Orang | |
| | | 81,6-85,1 | 13 Orang | 12 Orang | 13 Orang | 14 Orang | |
| | | 85,1-88,5 | 14 Orang | 18 Orang | 16 Orang | 15 Orang | |
| | | 88,6-91,0 | 16 Orang | 14 Orang | 16 Orang | 17 Orang | |
| 1 | 2019 | 78,0-81,5 | | 15 Orang | 15 Orang | 16 Orang | 14 Orang |
| | | 81,6-85,1 | | 15 Orang | 16 Orang | 17 Orang | 16 Orang |
| | | 85,1-88,5 | | 17 Orang | 15 Orang | 13 Orang | 14 Orang |
| | | 88,6-91,0 | | 13 Orang | 14 Orang | 14 Orang | 16 Orang |

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa peningkatan nilai SKP peserta diklat Pim III dan IV tidak begitu signifikan, bahkan masih tampak fluktuatif sebelum mengikuti diklat. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai peserta diklat belum mengoptimalkan kinerjanya sehingga mampu terus meningkatkan nilai capaian SKP. Sehingga fenomena dalam penelitian ini ialah kurang optimalnya kinerja pegawai peserta diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019. Maka pertanyaan penelitian yang muncul adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai berbasis pendidikan dan pelatihan, kompetensi pegawai, serta komitmen organisasi.

Grafik 1.



Grafik 2.



TINJAUAN PUSTAKA

Grand Theory

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah Teori penetapan tujuan atau *Goal Setting Theory* yang awalnya dikemukakan oleh Locke (1968), yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu *content (values)* dan *intentions (tujuan)*. Orang telah menentukan *goal* atas perilakunya di masa depan dan *goal* tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kerjanya. Dengan penentuan sasaran (*goal*) yang spesifik, seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran (*goal*) yang spesifik. Hal ini akan menimbulkan sebuah motivasi tersendiri bagi individu untuk berusaha menjadi lebih baik lagi. *Goal-setting* berpengaruh pada kinerja pegawai dalam organisasi publik.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari kata: “*to manage*” yang artinya peraturan yang dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen merupakan

alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Unsur-unsur manajemen terdiri dari: *man, money, method, machines, materials dan market*. Karena manajemen diartikan “mengatur” maka timbul pertanyaan tentang: apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya (Hasibuan 2016). Manajemen adalah alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen Sumber Daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisonal untuk mengelola orang secara afektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku dan kemampuan mengelolanya.

Pendidikan Dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan dua hal yang hampir sama maksud pelaksanaannya, namun ruang lingkup yang membedakannya. Pendidikan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian atau sikap tenaga kerja sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka. Pendidikan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian seluruh lingkungan kerja. Pendidikan berhubungan dengan menjawab bagaimana dan mengapa. Pendidikan biasanya lebih banyak berhubungan dengan teori tentang pekerjaan, sedangkan pelatihan merupakan pendidikan dalam arti yang agak sempit, terutama dengan instruksi, tugas khusus dan disiplin. Pelatihan merupakan proses membantu tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan masa yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak (Sastrohadwiry 2002).

Kompetensi

Kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang (Sutrisno 2015). Secara Etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staff yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) menjelaskan tentang sertifikasi kompetensi kerja sebagai suatu proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara sistimatis dan objektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau Internasional. Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A tahun 2003, tentang pengertian kompetensi adalah: kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

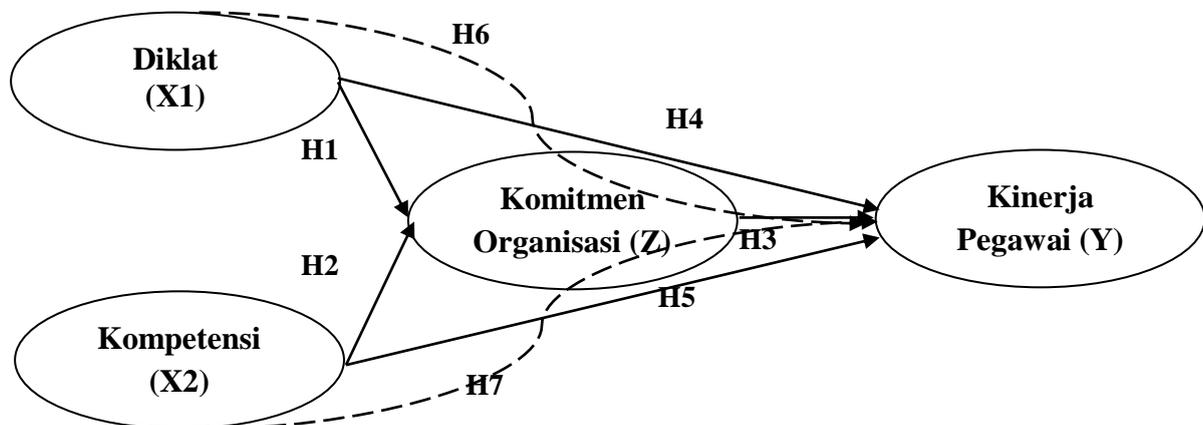
Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana di dalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Robbins 2011). Komitmen organisasi merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja. Daft mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi (Davis 2007). Komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Selanjutnya komitmen keanggotaan secara umum dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis anggota pada organisasi tertentu (Sutrisno 2015).

Kinerja Pegawai

Kinerja adalah segala sesuatu yang dikerjakan seseorang dan hasilnya dalam melaksanakan fungsi suatu pekerjaan (Nawawi 2008). Dari dua pengertian tersebut terlihat bahwa kinerja bermakna kemampuan kerja dan hasil atau prestasi yang dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja adalah jawaban atas pernyataan “apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu” (Handoko 2008). Kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi. Aspek kuantitas mengacu pada beban kerja/target kerja, sedang aspek kualitas menyangkut kesempurnaan dan kerapian pekerjaan yang sudah dilaksanakan. Pengertian kinerja yang terakhir ini ternyata lebih luas dari pengertian-pengertian sebelumnya, dengan memberikan tolak ukur hasil kerja dari sudut kuantitas dalam arti target yang pada umumnya harus dihubungkan dengan waktu. Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan (L. Mathis and H. Jackson 2011).

Kerangka Konseptual



METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengidentifikasi masalah (Sugiyono 2013). Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dan kuantitatif. Metode deskriptif adalah metode untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Metode kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitian (Ghozali 2011). Metode penelitian adalah ilmu yang mengkaji ketentuan atau aturan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian (Arikunto 2006). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah para peserta pendidikan dan pelatihan kepemimpinan III dan IV yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bondowoso terutama pada bidang pendidikan dan pelatihan dengan berjumlah 120 peserta. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik Sampling Jenuh (sensus) adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono 2013). Metode analisis data dengan menggunakan SEM dengan alat analisis WarpPLS 6.0.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**Evaluasi Outer Model****Uji Validitas**

Uji validitas ini menunjukkan kesesuaian setiap indikator dengan teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk (Hartono, 2008). Kriteria uji validasi adalah dengan menggunakan kriteria faktor loadings (*cross-loadings factor*) dengan nilai lebih dari 0,70 dan *average variance extracted* (AVE) dengan nilai melebihi 0,70 untuk uji validitas konvergen dan untuk uji validitas diskriminan menggunakan perbandingan akar dari AVE dengan korelasi antar variabel. Nilai AVE konstruk seharusnya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten. Hasil WarpPLS 6.0 ada pada table 2. sebagai berikut:

Tabel 2. Combined loadings and cross-loadings

| | Diklat | Kompete | Komitme | Kinerja | Type (a) | SE | P value |
|------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|-------|---------|
| X1.1 | 0.725 | -0.133 | 0.323 | 0.677 | Reflect | 0.076 | <0.001 |
| X1.2 | 0.897 | 0.495 | 0.043 | -0.187 | Reflect | 0.076 | <0.001 |
| X1.3 | 0.754 | 0.095 | 0.163 | -0.302 | Reflect | 0.078 | <0.001 |
| X1.4 | 0.725 | 0.639 | -0.044 | -0.157 | Reflect | 0.078 | <0.001 |
| X1.5 | 0.719 | -0.161 | 0.347 | 0.702 | Reflect | 0.076 | <0.001 |
| X2.1 | 0.306 | 0.739 | 0.123 | -0.245 | Reflect | 0.076 | <0.001 |
| X2.2 | -0.027 | 0.844 | 0.175 | -0.031 | Reflect | 0.077 | <0.001 |
| X2.3 | 0.048 | 0.757 | -0.113 | 0.243 | Reflect | 0.075 | <0.001 |
| X2.4 | 0.314 | 0.766 | 0.391 | 0.464 | Reflect | 0.079 | <0.001 |
| X2.5 | 0.261 | 0.743 | 0.411 | 0.583 | Reflect | 0.079 | <0.001 |
| Z1.1 | 0.073 | 0.176 | 0.718 | 0.636 | Reflect | 0.080 | <0.001 |
| Z1.2 | 0.074 | 0.303 | 0.979 | 0.087 | Reflect | 0.075 | <0.001 |
| Z1.3 | 0.348 | 0.041 | 0.962 | -0.056 | Reflect | 0.075 | <0.001 |
| Y1.1 | 0.601 | -0.076 | 0.557 | 0.862 | Reflect | 0.077 | <0.001 |
| Y1.2 | 0.021 | 0.624 | 0.363 | 0.779 | Reflect | 0.079 | <0.001 |
| Y1.3 | -0.036 | 0.144 | -0.105 | 0.814 | Reflect | 0.078 | <0.001 |
| Y1.4 | 0.114 | -0.172 | 0.069 | 0.714 | Reflect | 0.076 | <0.001 |
| Y1.5 | 0.131 | 0.505 | -0.055 | 0.703 | Reflect | 0.080 | <0.001 |

Hasil perhitungan WarpPLS 6.0 pada tabel di atas menunjukkan bahwa masing-masing nilai pada *cross-loadings factor* telah mencapai nilai diatas 0,7 dengan nilai p di bawah 0,001. Dengan demikian kriteria uji validitas konvergen telah terpenuhi.

Tabel 3. Perbandingan Akar dari AVE dengan Korelasi antar Variabel

| | Diklat | Kompetensi | Komitmen | Kinerja |
|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Diklat | 0,7640 | 0,1870 | 0,1664 | 0,1466 |
| Kompetensi | 0,1804 | 0,7698 | 0,1974 | 0,2028 |
| Komitmen | 0,1650 | 0,1733 | 0,8863 | 0,2223 |
| Kinerja | 0,1662 | 0,2050 | 0,1658 | 0,7744 |

Pada table 3. dapat diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE variabel yang sama telah lebih tinggi dari pada nilai akar AVE pada variabel yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria uji validitas diskriminan telah terpenuhi. Dengan demikian instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi semua ketentuan uji validitas.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk memastikan instrumen penelitian yang digunakan dapat menyajikan pengukuran konsep secara konsisten tanpa ada bias. Hasil olah data WarpPLS 6.0 terdapat pada table 4.

Tabel 4. Uji Reliabilitas

| Variabel | Composite reliability | Cronbach's alpha |
|--------------------|-----------------------|------------------|
| Diklat | 0.787 | 0.712 |
| Kompetensi pegawai | 0.874 | 0.743 |
| Komitmen | 0.733 | 0.730 |
| Kinerja | 0.794 | 0.795 |

Dasar yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah nilai Composite *reliability coefficients* dan Cronbach's *alpha coefficients* di atas 0,5. Hasil pada tabel 4. menunjukkan bahwa instrumen kuesioner dalam penelitian ini telah memenuhi ketentuan uji reliabilitas.

Evaluasi Inner Model

Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung diklat (X1) dan kompetensi pegawai (X2) terhadap komitmen organisasi (Z) dan kinerja pegawai (Y) Peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso.

- Pengaruh Diklat (X1) terhadap Komitmen organisasi (Z)
Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat untuk pengujian variabel diklat (X1) terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,345 dengan ρ -value sebesar 0,001. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan diklat (X1) terhadap komitmen organisasi (Z).
- Pengaruh Kompetensi pegawai (X2) terhadap Komitmen organisasi (Z)
Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi pegawai (X2) terhadap komitmen organisasi (Z) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,377 dengan ρ -value sebesar 0,001. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kompetensi pegawai (X2) terhadap komitmen organisasi (Z).
- Pengaruh Diklat (X1) terhadap Kinerja pegawai (Y)
Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat untuk pengujian variabel diklat (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,350 dengan ρ -value sebesar 0,001. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan diklat (X1) terhadap kinerja pegawai (Y).
- Pengaruh Kompetensi pegawai (X2) terhadap Kinerja pegawai (Y)
Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,393 dengan ρ -value sebesar 0,001. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).
- Pengaruh Komitmen organisasi (Z) terhadap Kinerja pegawai (Y)
Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat untuk pengujian variabel komitmen organisasi (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,174 dengan ρ -value sebesar 0,024. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,024 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan komitmen organisasi (Z) terhadap kinerja pegawai (Y).

Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat jalur yang non signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan non signifikan. Pengaruh tidak langsung dari diklat (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui

variabel *intervening* komitmen organisasi (Z) sebesar 0,060 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel diklat (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,350. Pengaruh tidak langsung dari variabel kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* komitmen organisasi (Z) sebesar 0,066 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel kompetensi pegawai (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,393. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa diklat (X1) dan kompetensi pegawai (X2) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) melalui komitmen organisasi (Z) dengan nilai lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur, tampak bahwa:

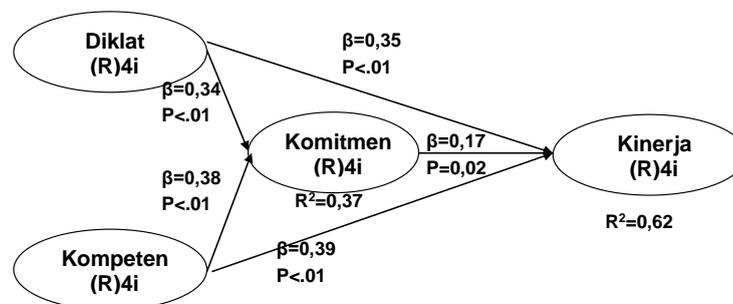
- Total pengaruh diklat (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,410 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,350 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,060.
- Total pengaruh kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,458 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,393 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,066.

Dari perhitungan diatas, variabel independent yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel komitmen organisasi (Z) adalah variabel kompetensi pegawai (X2) yaitu sebesar 0,379. Sedangkan variabel independent yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah kompetensi pegawai (X2) yaitu sebesar 0,393. Dan variabel independen yang mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* komitmen organisasi (Z) adalah variabel kompetensi pegawai (X2) yaitu sebesar 0,066.

Model Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan pada hasil analisis model SEM PLS yang mengandung seluruh variabel pendukung uji hipotesis. Model PLS dengan penambahan variabel komitmen organisasi sebagai variabel mediasi menerangkan bahwa penambahan variabel akan memberikan kontribusi tambahan sebagai penjelas kinerja pegawai.

Gambar 3. Hasil Analisis Jalur



Koefisien Determinasi Total

Secara umum koefisien determinasi tergolong rendah jika bernilai 0,20, sementara pada hasil model ini kedua koefisien bernilai lebih dari 0,20. Sehingga berdasarkan hasil ini kecocokan model sudah tergolong baik. Analisis Variant (R2) atau Uji Determinasi yaitu untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut. Berdasarkan nilai *r-square* menunjukkan bahwa diklat dan kompetensi mampu menjelaskan variabel komitmen organisasi sebesar 38,1% atau dikategorikan korelasi lemah, dan sisanya sebesar 61,9% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan diklat dan kompetensi mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai peserta Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso sebesar 62,0% atau dikategorikan korelasi kuat, dan sisanya sebesar 37,0% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

Rangkuman Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji *Outter model* menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki tingkat validasi dan reliabilas yang tinggi dengan nilai aktor loadings (*cross-loadings factor*) dan *average variance extracted* (AVE) lebih dari 0,70. Hasil *outter model* juga menunjukkan semua hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan. Rangkuman uji hipotesis disajikan pada tabel berikut ini

Tabel 5. Rangkuman Uji Hipotesis

| No | Hipotesis | Kesimpulan |
|----|--|------------|
| 1 | H1. Pendidikan dan pelatihan diduga berpengaruh terhadap komitmen organisasi | Diterima |
| 2 | H2. Kompetensi pegawai diduga berpengaruh terhadap komitmen organisasi | Diterima |
| 3 | H3. Pendidikan dan pelatihan diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai | Diterima |
| 4 | H4. kompetensi pegawai diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai | Diterima |
| 5 | H5. Koitmen organisasi diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai | Diterima |
| 6 | H6. Pendidikan dan pelatihan diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi | Diterima |
| 7 | H7. Kompetensi pegawai diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi | Diterima |

Pembahasan

Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama menyatakan diklat berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa diklat berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H₁ diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan diklat yang memberikan dampak terhadap komitmen organisasi. Aspek-aspek diklat diantaranya adalah: pelatihan di tempat tenaga kerja, kuliah metode, studi kasus, seminar dan lokakarya dan simposium. Salah satu tujuan diselenggarakan Diklat Pim III dan IV adalah membentuk karakter pimpinan yang memiliki komitmen pada organisasinya. Pemimpin yang memiliki komitmen terhadap organisasi cenderung mampu mendorong staf bawahannya untuk mencapai target-target kinerja yang telah ditetapkan. Hal ini dikarenakan capaian kinerja sebuah instansi pemerintahan tidak bisa dilihat dari kemampuan pemimpinnya saja, melainkan dilihat dari capaian kinerja seluruh bagian instansi dan capaian nilai SKP setiap pegawai.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua menyatakan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H₂ diterima. Hal ini disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kompetensi pegawai yang telah memberikan dampak positif terhadap komitmen organisasi Peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso. Aspek-aspek kompetensi pegawai tersebut diantaranya adalah: motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Pegawai yang telah diberikan diklat Pim III maupun Pim IV diharuskan berkomitmen dengan jabatan yang diberikan. Hal ini dikarenakan tujuan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan IV adalah mengembangkan kompetensi kepemimpinan pejabat structural eselon III dan IV yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Dengan demikian, maka sasaran penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV adalah dihasilkannya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kemampuan memimpin pada jenjang jabatan struktural eselon III dan IV. Kemampuan memimpin tersebut diwujudkan dengan kemampuannya

dalam memimpin perubahan di unit kerjanya. Perubahan ini hanya dapat terwujud jika pejabat structural tersebut mampu menetapkan area dan fokus perubahan, lalu kemudian mempengaruhi dan memobilisasi stakeholdernya.

Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga diklat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa diklat berpengaruh signifikan terhadap kinerja peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_3 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan diklat telah mampu menciptakan kinerja pegawai. Aspek-aspek diklat diantaranya adalah: pelatihan di tempat tenaga kerja, kuliah metode studi kasus, seminar dan lokakarya dan simposium. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 31 ayat 1 disebutkan bahwa : “Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan”. Berdasarkan pasal tersebut dapat dijelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil pada dasarnya untuk meningkatkan profesionalisme yang mengarah kepada keberhasilan tugas-tugas secara efektif dan efisien.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso, terbukti kebenarannya atau H_4 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kompetensi pegawai telah mampu menciptakan kinerja peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso. Dalam hal ini apabila Peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso memiliki kompetensi pegawai yang baik tentunya akan menciptakan kinerja pegawai yang baik pula.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_5 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek komitmen organisasi yang berkaitan dengan kinerja peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso. Aspek-aspek komitmen organisasi adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan untuk rasa memiliki, kebutuhan akan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Dalam hal ini setelah menyesuaikan diklat dan kompetensi peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso, pegawai yang berkomitmen terhadap Peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso akan memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kerjanya. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mekta (2017) menyatakan bahwa ada pengaruh negatif Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta. Ismail dan Sjahrudin (2018) memberikan bukti bahwa profesionalisme berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja guru, komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam diklat berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa pengaruh tidak langsung dari diklat (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y)

melalui variabel *intervening* komitmen organisasi (Z) sebesar 0,060 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel diklat (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,350. Total pengaruh diklat (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,410.

Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* komitmen organisasi (Z) sebesar 0,066 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel kompetensi pegawai (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,393. Total pengaruh kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,458.

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil pengujian membuktikan diklat, berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan diklat berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai, berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian membuktikan diklat, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan diklat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta dapat menjelaskan atas *research gap* yang menyatakan kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan kompetensi pegawai berpengaruh kinerja pegawai. Hasil pengujian membuktikan komitmen organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil pengujian membuktikan terdapat pengaruh engaruh tidak langsung dari jenjang pendidikan (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* komitmen organisasi (Z) yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Hasil pengujian membuktikan pengaruh tidak langsung dari variabel kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* komitmen organisasi (Z) yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsungnya.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan adalah wujud ketidaksempurnaan manusia. Hal ini juga terjadi pada peneliti, dimana peneliti menyadari dalam membuat pertanyaan/pernyataan yang mudah untuk dipahami responden ternyata tidak mudah sehingga dengan berbagai upaya bagaimana agar indikator-indikator yang terdapat dalam teori dapat diinterpretasikan melalui pertanyaan/pernyataan sehingga dapat dipahami oleh responden. Hasil interpretasi ini didasarkan atas teori-teori yang mendeduksikan dengan responden yang terbatas. Keterbatasan dalam penelitian ini berasal dari variabel kinerja pegawai. Dalam hal ini kinerja diperoleh dari hasil jawaban responden atau sangat bersifat subyektif. Untuk memperkecil subyektifitas ukuran kinerja, maka variabel kinerja dapat diukur dengan evaluasi dampak diklat setelah peserta mengikuti diklat Pim III dan Pim IV Kabupaten Bondowoso. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel terhadap variabel kinerja pegawai saja, sehingga hanya mampu menjelaskan 94,9% variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya sebesar 5,1% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

Saran

Hasil penelitian membuktikan bahwa diklat, kompetensi pegawai dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu

hendaknya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bondowoso perlu memperhatikan kesesuaian jabatan peserta diklat dengan tugas pokok dan fungsi pegawai. Bagi Penelitian Selanjutnya Hasil Uji R2 menunjukkan masih ada variabel-variabel lain yang harus diperhatikan dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian lebih lanjut, hendaknya menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, karena dengan semakin baik kinerja dari pegawai maka akan berpengaruh baik juga bagi organisasi. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan bukti empirik mengenai pengaruh diklat, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja peserta diklat Pim III dan Pim IV Kabupaten Bondowoso. Selain itu hasil penelitian ini dapat bermanfaat dalam memberikan sumbangan konstruktif yang dapat bermanfaat dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya sebagai bahan referensi bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian mengenai beberapa aspek yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Untuk penelitian selanjutnya, pengaruh variabel disiplin kerja dan kecerdasan emosional (*Emotional Intelligency*) bisa dijadikan variabel bebas untuk memprediksi variabel terikat kinerja pegawai.

DAFTAR REFERENSI

- Abdi, Nurgunawan, and Muhsin Wahid. 2017. "Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai." *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia* 5(1): 48–61.
- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Azhad, M Naely, Anwar, and Nurul Qomariah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: Cahaya Ilmu.
- Davis, Keith. 2007. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dwi Agustiningrum, Sherly. 2016. "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh OCB (Organizational Citizenship Behavior) (Studi Pada PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya)." *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)* 4(2): 212–25. <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/17539/15973>.
- Friolina, Delvia Gita, Tatok Endhiarto, and Didik Pujo Musmedi. 2017. "Do Competence , Communication , And Commitment Affect The Civil Servants Performance ?" *International Journal of Scientific & Technology Research* 6(09): 211–15.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Hanafi, Chairul, and Sanosra. Abadi. 2018. "PENGARUH MOTIVASI KERJA, IKLIM ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA DOSEN PENDIDIKAN GURU PENDIDIKAN ANAK USIA DINI IKIP PGRI JEMBER." *JSMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia)* 8(1): 94–111.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalial Sumber Daya Manusia, Edisi. Kedua*. Yogyakarta: Penerbit : BPFE.
- Hariandja, Efendi. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herawati, and Mahfudnurnajamuddin. 2018. "Pengaruh Kompetensi, Disiplin Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional vi Kementerian Pekerjaan Umum Makassar." *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonom* 1.
- Hidayah, Tamriatin, and Diana Sulianti K. Tobing. 2018. "The Influence of Job Satisfaction, Motivation, and Organizational Commitment to Employee Performance." *International Journal of Scientific and Technology Research* 7(7): 122–27. <https://www.ijstr.org/final-print/july2018/The-Influence-Of-Job-Satisfaction-Motivation-And-Organizational-Commitment-To-Employee-Performance.pdf>.
- Husnah, Lutfiatul, Trias Setyowati, and Wahyu S Eko. 2018. "PENGARUH PELATIHAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI ROYAL HOTEL JEMBER." *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia* 4(1): 33–45.

- Kadir, Subhan, Sunarru Samsi Hariadi, and Subejo. 2016. "Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Kemampuan Individu Terhadap Kinerja Penyuluh Sosial Dan Partisipasi Masyarakat." 06(1): 39–55. <https://ejournal.kemsos.go.id/index.php/SosioKonsepsia/article/view/219/198>.
- L. Mathis, Robert, and John H. Jackson. 2011. *Human Resource Management (Edisi. 10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Makkira, Gunawan, and Abdul razak Munir. 2016. "Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Trans Retail Indonesia (Carrefour) Cabang Panakkukang Makassar." *Jurnal Mirai Management* 1(1): 211–27. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/download/15/15>.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pawestri, Tyasih Sukma, and Ari Pradhanawati. 2018. "Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Keterlibatan Karyawan Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bagian Produksi Bulu Mata Palsu Pt. Cosmoprof Indokarya Di Kabupaten Banjarnegara." *Jurnal Administrasi Bisnis* 6(2): 80. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/janis/article/view/19394/13479>.
- Pujiarti. 2019. "Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT . Pilar Guna Usahatama." *PRIMANOMICS : JURNAL EKONOMI DAN BISNIS - 1*: 1–14.
- Qomariah, Nurul. 2019. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kabupaten Jember." *Conference In Business, Accounting, And Management (CBAM)* 1(3): 787–801. <http://jurnal.unissula.ac.id/index.php/cbam/article/view/172>.
- Riantoko, Ronny, I Gede Adnyana Sudibya, and Desak Ketut Sintaasih. 2017. "Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerjaanggota Polsek Kuta Utara." *Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 3: 1145–76. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/view/7226>.
- Robbins, SP. 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruky, Achmad S. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi Dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sholehatusya'diah. 2017. "Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di." *eJournal Adminstrasi Negara* 5(2): 5789–5802.
- Soebyakto, Bambang Bemby, Agustina Hanafi, and Erwin Rakasiwih. 2019. "Effect Of Training , Motivation , And Job Satisfaction On Employee Performance At Pt Techwin Bkt." *International Journal of Scientific and Technology Research* 8(12).
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susmiati, and Ketut Sudarma. 2015. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening." *Management Analysis Journal* 4(1): 79–87. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/view/7226>.
- Sutrisno, Edy. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia(Cetakan Ke Tujuh)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Syafi, Muhammad. 2017. "The Influence Of Motivation, Competence And Individual Characteristics On Performance Clerk (The Study) In The City Of Makassar." *International Journal of Scientific & Technology Research* 6(12): 148–53.
- Utomo, Artiantyo Wirjo, Nurul Qomariah, and Nursaid. 2019. "The Impacts of Work Motivation , Work Environment , and Competence on Performance of Administration Staff of Dr .

-
- Soebandi Hospital Jember East Java Indonesia.” *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)* 8(09): 46–52. [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(8\)9/Series-2/G0809024652.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(8)9/Series-2/G0809024652.pdf).
- Wardani, Dian Kusuma, Dwi Cahyono, and Nurul Herlambang, Toni Qomariah. 2017. “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI RUMAH SAKIT ISLAM LUMAJANG EFFECT.” *Jurnal Sains Manajemen & Bisnis Indonesia* 7(2): 208–31.
- Winanti, Marlina Budhiningtias. 2011. “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada Pt. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat).” *Majalah Ilmiah UNIKOM* 7(2): 249–67.