

**PENGARUH PELATIHAN, KEMAMPUAN KERJA DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PDAM TIRTANADI PROVINSI
SUMATERA UTARA**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Program Studi Manajemen*

Oleh :



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

AIDIL FAHMI DALIMUNTHE

NPM :1620030049

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

NAMA : AIDIL FAHMI DALIMUNTHE
NPM : 1620030049
PRODI / KONSENTRASI : MAGISTER MANAJEMEN / SUMBER DAYA
MANUSIA
JUDUL TESIS : **PENGARUH PELATIHAN, KEMAMPUAN
KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM
TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA**

Disetujui untuk disampaikan kepada

PANITIA UJIAN TESIS

Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Medan, 18 Oktober 2018

Komisi Pembimbing

UMSU

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Sjahril Effendy P., M.Si. MA., M.Psi



H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M

PENGESAHAN TESIS

PENGARUH PELATIHAN, KEMAMPUAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA

AIDIL FAHMI DALIMUNTHE

1620030049

Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan panitia penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dinyatakan lulus dalam ujian tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M)

Pada Hari Kamis, Tanggal 18 Oktober 2018

PANITIA PENGUJI

1. **Dr. SJahril Effendy P., M.Si., MA., M.Psi.**
Ketua

1.....

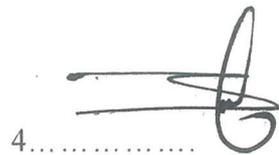
2. **H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M.**
Sekretaris

2.....

3. **FAHRIZAL ZULKARNAIN, S.T., M.Sc., Ph.D.**
Anggota

3.....

4. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**
Anggota

4.....

5. **Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., MBA**
Anggota

5.....

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul :

**PENGARUH PELATIHAN, KEMAMPUAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM
TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA**

Yang dibuat untuk melengkapi persyaratan menjadi Magister Manajemen pada konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau duplikasi dari seminar atau tesis yang sudah dipublikasikan dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar kesarjanaan di lingkungan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di Perguruan Tinggi atau Instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Medan, 18 Oktober 2018



Aidil Fahmi Dalimunthe

AIDIL FAHMI DALIMUNTHE

NPM : 1620030049

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan penelitian *kuantitatif* dengan menggunakan program SPSS.

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada alpha 5%, peneliti menyimpulkan bahwa Variabel Pelatihan secara parsial, dengan melalui uji t-tabel, maka di dapatkan hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan yang ada di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Pelatihan (X1) mempunyai koefisien regresi sebesar -0,035, artinya bahwa setiap kenaikan variabel Pelatihan sebesar 1% maka akan terjadi peningkatan kinerja sebesar 3,5%. Variabel Kemampuan Kerja secara parsial dengan melalui uji t-tabel, maka di dapatkan hasil bahwa Kemampuan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan dengan kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Kemampuan Kerja (X2) mempunyai koefisien regresi sebesar 0,182, artinya bahwa setiap kenaikan variabel Kemampuan Kerja sebesar 1% maka akan terjadi peningkatan kinerja sebesar 18,2%. Variabel Komitmen Organisasi dengan melalui uji t-tabel, maka di dapatkan hasil bahwa komitmen Organisasi memiliki pengaruh dan signifikan dengan kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Komitmen Organisasi (X3) mempunyai koefisien regresi sebesar 0,657, artinya bahwa setiap kenaikan variabel Komitmen Organisasi sebesar 1% maka akan terjadi peningkatan kinerja sebesar 65,7%. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa, variabel Pelatihan, kemampuan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, hal tersebut dapat dilihat dari uji F. Sedangkan secara Konstanta () mempunyai regresi sebesar 50.00, artinya jika variabel Pelatihan (X1), Kemampuan Kerja (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) dianggap nol, maka kinerja karyawan sebesar 50 %.

Kata Kunci : Pelatihan, Kemampuan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja

ABSTRACT

The purpose of this research was to know the effect Training, Work Ability and Organization Commitment to Employee Performance of PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. This research design was quantitative method with used SPSS program.

The result of the research alpha 5%, the researchers concluded the training ability variables were partially which t-table test, the result of training have an effect negative and not significant to employee performance of PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Training (X1) have regression coefficient of -0,035, that means all of increase in training ability variables by 1%. Will be result of increase 3.5%. The training ability variables were partially which t-table test, the result have significant effect employee performance of PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Working ability (X2) have a regression coefficient 0.182%, that means all of increase in working ability variables by 1%. Will be result of increase 18.2%. The organization commitment variables were partially which t-table test have the result that the commitment organization have influence and significant with the employee performance of PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. That means the increase in Organizational Commitment variables by 1%. Will be result of increase 65.7%. the result of this study simultaneously show that, variable training, working ability and organization commitment have a significant influence on the employee performance of PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, it can be seen from F test. While in constants () has a regression of 50.00, that means if the Training variables (X1), Work Ability (X2), and Organization Commitment (X3) was considered zero, so the employee's performance 50%

Keywords: Training, Work Ability, Organizational Commitment and Performance

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji dan syukur Penulis ucapkan ke Hadhirat Allah SWT, yang senantiasa mencurahkan Kasih dan Karunia-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini berjudul: **“Pengaruh Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara”** yang diajukan untuk melengkapi tugas dan syarat menyelesaikan pendidikan pada program studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Terwujudnya Tesis ini tak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak untuk itu penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Ayahanda H.Djafar Siddik ,Mama Hj. Nuraini serta Papa Drs.M.Yunus Batubara M.Pd ,Mama Wijayawati,S.Pd yang tercinta yang telah banyak berkorban dan memberi semangat kepada penulis baik moril maupun materil selama penulis mengikuti perkuliahan sampai dengan selesainya tesis ini.
2. Terimakasih kepada Istri tercinta, Widya Masitah,S.psi.,M.Psi serta anak-anak terkasih, Fathir Umar Dalimunthe dan Ghibran Al Kahfi Dalimunthe yang telah memberikan dorongan moril kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
3. Kepada Abanganda Ahmad Fauzi,S.Kom, Dr.Muhammad Fitri Rahmadana,SE.,M.Si, Parlaungan Rambe,SE., Kakakanda Nova Akbari,S.pd.,M.Pd, Yulia Rahmadani,S.Pd.,M.Hum, Oktovera Rizky

Budiman,SE.,M.Si, Adinda M.Rozi,SE, Ummi Wahyuni Dalimunthe,SE Yasmin Afifah yang telah memberikan dorongan dan semangat kepada penulis.

4. Bapak Dr. Agussani, MA.P, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Syaiful Bahri, MA.P, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sekaligus selaku Penguji II, yang telah banyak memberikan masukan dan bimbingan kepada penulis demi kesempurnaan tesis ini.
6. Bapak Dr. Sjahril Effendy P., M.Si. MA. M.Psi, M.H., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sekaligus selaku Pembimbing I tesis, yang telah banyak membantu penulis memberikan bimbingan dan arahan demi terselesaikannya tesis ini.
7. Bapak Zulaspan Tupti, S.E., M.M.selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak H.Muis Fauzi Rambe selaku pembimbing II yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan bimbingan dan memberikan arahan demi terselesaikannya tesis ini
9. Bapak Dr. Fahrizal Zulkarnain, ST. M.Sc. Ph.D selaku Penguji I, yang telah banyak memberikan masukan dan bimbingan kepada penulis demi kesempurnaan tesis ini.
10. Bapak Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, S.E, MBA, selaku Penguji III, yang telah banyak memberikan masukan dan bimbingan kepada penulis demi kesempurnaan tesis ini

12. Bapak dan Ibu dosen beserta pegawai Biro Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
13. Bapak Direksi C/q Divisi SDM PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang telah berkenan memberikan izin kepada penulis untuk melakukan riset.
14. Bapak Bambang Kurnianto selaku Kepala Cabang PDAM Tirtanadi Cabang Cemara serta Ibu Safrita Oktalina Siregar selaku Kepala Cabang PDAM Tirtanadi Cabang H.M.Yamin serta Bapak/ibu fungsionaris dan karyawan kedua cabang yang telah membantu penulis dalam memberikan data dan serta terimakasih kepada yang telah berkenan menjawab questioner, sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
15. Terimakasih kepada teman-teman Magister Manajemen UMSU 2016 yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan dan memberikan kenangan dan semangat untuk menyelesaikan perkuliahan ini.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan apabila dalam penulisan ini terdapat kata-kata yang kurang berkenan penulis mengharapkan maaf yang sebesar-besarnya, semoga Allah SWT senantiasa meridhoi kita semua. Amiin.

Billahii Fii Sabililhaq Fastabiqul Khairat
Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Medan, Oktober 2018
Penulis

(AIDIL FAHMI DALIMUNTHE)

DAFTAR ISI

	HALAMAN
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Batasan Masalah	7
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	10
A. Uraian Teoritis	10
1. Kinerja.....	10
a. Pengertian Kinerja.....	10
b. Pengertian Penilaian Kinerja.....	11
c. Tujuan Penilaian Kinerja.....	12
d. Metode Penilaian Kinerja.....	15
e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	18
f. Indikator Kinerja	20
2. Pelatihan.....	22
a. Pengertian Pelatihan.....	22
b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan	25
c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan.....	26
d. Pengembangan Program Pelatihan.....	28
e. Indikator Pelatihan Kerja	30

3.	Kemampuan Kerja	30
a.	Pengertian Kemampuan Kerja	30
b.	Penilaian Kemampuan Kerja.....	32
c.	Kemampuan Dasar Karyawan.....	34
d.	Indikator Kemampuan Kerja.....	36
4.	Komitmen Organisasi.....	36
a.	Pengertian Komitmen Organisasi	36
b.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen	37
c.	Tipe Komitmen Organisasi	38
d.	Membangun Komitmen Organisasi	40
e.	Indikator Komitmen Organisasi.....	41
B.	Kerangka Pemikiran.....	42
C.	Hipotesis.....	46

BAB III METODE PENELITIAN

A.	Pendekatan Penelitian	48
B.	Definisi Operasional	48
C.	Tempat dan Waktu Penelitian	52
D.	Populasi dan Sampel	53
E.	Teknik Pengumpulan Data.....	54
F.	Instrumen Penelitian.....	54
G.	Uji Instrumen	55
H.	Teknik Analisis Data.....	60

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A.	Hasil Penelitian	66
1.	Gambaran Perusahaan.....	66
a.	Visi dan Misi	67
b.	Struktur Organisasi	69
2.	Identitas Responden	70
3.	Analisis Variabel Penelitian.....	72

4.	Uji Asumsi Klasik.....	79
a.	Pengujian Normalitas	80
b.	Pengujian Multikolinearitas.....	81
c.	Pengujian Heteroskedastisitas	82
5.	Analisis Regresi Berganda	83
6.	Pengujian Hipotesis.....	85
a.	Pengujian Secara Parsial.....	85
b.	Pengujian Secara Serempak	90
B.	Pembahasan.....	92

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A.	Kesimpulan	98
B.	Saran.....	99

DAFTAR PUSTAKA 100

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

HALAMAN

Tabel III.1. Operasional Variabel Penelitian.....	49
Tabel III.2. Waktu Penelitian	52
Tabel III.3. Populasi.....	53
Tabel III.4. Instrumen Skala Likert.....	55
Tabel III.5. Hasil Uji Validitas Pelatihan (X1)	57
Tabel III.6. Hasil Uji Validitas Kemampuan Kerja (X2).....	57
Tabel III.7. Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi (X3).....	58
Tabel III.8. Hasil Uji Validitas Kinerja (Y)	58
Tabel III.9. Hasil Uji Reliabilitas	59
Tabel IV.1. Distribusi Responden Jenis Kelamin	70
Tabel IV.2. Distribusi Responden Usia.....	70
Tabel IV.3. Distribusi Responden Masa Kerja	71
Tabel IV.4. Distribusi Responden Pendidikan	71
Tabel IV.5. Statistik Deskriptif X1	72
Tabel IV.6. Statistik Deskriptif X2	74
Tabel IV.7. Statistik Deskriptif X3	76
Tabel IV.8. Statistik Deskriptif Y	78
Tabel IV.09. Coefficients Multikolinearitas	81
Tabel IV.10. Coefficients Analisis Regresi Berganda	83
Tabel IV.11. Coefficients Analisis Uji t.....	86
Tabel IV.12. ANNOVA Uji F.....	90
Tabel IV.13. Koefisien Determinasi	91

DAFTAR GAMBAR

HALAMAN

Gambar II.1. Kerangka Pemikiran	46
Gambar III.1 Kriteria Pengujian uji t	63
Gambar III.2 Kriteria Uji F	65
Gambar IV.1. Struktur Organisasi	69
Gambar IV.2 Diagram Normalitas	79
Gambar IV.3. Diagram Heterokedastisitas	82
Gambar IV.5 Hasil Uji t X1	87
Gambar IV.6 Hasil Uji t X2	88
Gambar IV.7 Hasil Uji t X3	89
Gambar IV.5 Hasil Uji F	90

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Karyawan merupakan asset yang paling penting bagi sebuah perusahaan. Tanpa keberadaan karyawan maka kegiatan perusahaan tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Agar karyawan dapat bekerja dengan baik maka dibutuhkan manajemen sumberdaya manusia yang baik. “Manajemen sumber daya manusia yaitu ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat” (Hasibuan, 2014:10). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. “Manajemen sumber daya manusia juga dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai” (Mangkunegara, 2017 : 2)

PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara merupakan perusahaan daerah air minum yang memiliki 20 cabang dengan berbagai kelas. Penelitian berfokus pada 2 kantor cabang yaitu cabang Cemara dan cabang HM.Yamin, dimana kedua cabang tersebut masuk dalam kategori kelas B. Cabang Kelas B adalah cabang

dimana jumlah pelanggan pengguna air yang dikelola dibawahnya sebanyak 30.000 pelanggan sehingga kinerja karyawan menjadi salah satu perhatian utama perusahaan.

Sebuah perusahaan dapat beroperasi dengan baik jika kinerja karyawannya juga baik. "Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama" menurut (Rivai dan Basri, 2005: 50)

Berdasarkan survey awal yang dilakukan pada PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM. Yamin ditemukan belum optimalnya kinerja karyawan yang ditandai dengan masih adanya komplain dari pelanggan tentang pelayanan kepada pelanggan baik dari segi waktu penyelesaian masalah dan SOP pelaksanaan pekerjaan. Di PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM.Yamin banyak dijumpain karyawan yang setelah absen tidak berada di ruangan kerja pada saat jam bekerja. Banyaknya pekerjaan yang tidak diselesaikan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan. Dari hasil pengamatan juga ditemukan bahwa belum adanya evaluasi mengenai hasil pelatihan. Salah satu point penting yang mendukung kinerja karyawan adalah pelatihan. Hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan "bahwa tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja dan pada gilirannya akan meningkatkan daya saing" (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 1995 : 223).

“Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan, sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan” Menurut (Nitisemito, 1992:62)

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja, sehingga pelatihan lebih relevan menjadi variable yang diangkat dalam penelitian ini untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Menurut (Hariandja dan Kadarisman, 2015:13)

Selain itu dari hasil survey terlihat bahwa kinerja karyawan juga tidak maksimal karena keterbatasan kemampuan kerja dalam hal teknologi. Kemampuan kerja juga menjadi factor yang mempengaruhi kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat yang menyatakan “bahwa factor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan motivasi” (Mangkunegara, 2005:13-14).

“Kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu” Menurut (Hasibuan, 2005:94). Sedangkan, “kemampuan (*ability*) merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan” menurut (Robbins, 2008:57). Pendapat ini juga belum terbukti secara empiris khususnya di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang menyatakan “bahwa outcomes komitmen organisasional yaitu kinerja tinggi, rendahnya pergantian karyawan dan rendahnya kemangkiran” (Luthan, 2011:148). “Komitmen organisasi sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak ingin meninggalkannya” menurut (Greenberk dan Baron, 2003:60) . “Komitmen organisasi atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya” Menurut (Newstrom , 2011:223),

Hasil riset yang pernah dilakukan oleh Dahmiri dan Kharisma di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun“, menunjukkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun. Hal ini diperkuat lagi dengan hasil risel yang dilakukan oleh Verra Nita dengan judul “Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada balai pelatihan teknis pertanian kalasey. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil riset yang dilakukan oleh Nenny Anggraeni dengan judul “Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung. Hasil yang diperoleh yaitu pertama, pegawai STSI Bandung memiliki kemampuan yang termasuk kategori sangat baik sehingga mendukung terhadap kinerja pegawai, namun pada unsur aspek-aspek

kemampuan yang masih perlu ditingkatkan khususnya dalam aspek melaksanakan tugas seperti keterampilan penyelesaian pekerjaan, penempatan SDM tidak sesuai dengan pengetahuan dan pengalamannya maka frekuensi mengikuti pelatihan, penyaluran, kemampuan dan sikap serta perilaku masih relative perlu diperhatikan. Kedua, motivasi kerja pegawai STSI Bandung dinilai sangat baik namun demikian masih terdapat aspek-aspek motivasi yang masih perlu ditingkatkan khususnya dalam aspek tingkat kecemasan dan tingkat rasa kecewa yang merasa cemas apabila gagal bekerja mencapai tujuan dan mengurangi hambatan-hambatan yang datang dari dalam instansi. Ketiga, kinerja pegawai STSI Bandung dinilai sangat baik. Hal ini dilihat dari indicator-indikator kinerja yang baik diantaranya menerapkan prinsip kejujuran, ketaatan, inisiatif dan memiliki rasa tanggung jawab yang besar. Namun demikian masih terdapat yang masih perlu ditingkatkan terutama dalam aspek kesanggupan, kesetiaan serta kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai STSI. Keempat, kemampuan kerja dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai STSI Bandung.

Hasil riset yang pernah dilakukan oleh Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati yang berjudul “Anaisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan” (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang), membuktikan bahwa pertama, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kedua, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap komitmen organisasional. Keempat, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kelima, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keenam, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Diana Sulianti dengan judul “Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara”. Hasil yang diperoleh yaitu komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normative memiliki pengaruh yang signifikan dan memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian di atas maka penelitian ini diangkat dengan judul “PENGARUH PELATIHAN, KEMAMPUAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, maka identifikasi masalah dari penelitian ini yaitu :

1. Belum optimalnya kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM.Yamin.
2. Masih adanya keterbatasan kemampuan kerja dalam hal teknologi pada karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM.Yamin.

3. Belum adanya evaluasi terhadap keberhasilan pelatihan yang diberikan kepada karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM.Yamin.
4. Kemampuan kerja yang kurang memadai sehingga pekerjaan tidak diselesaikan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.
5. Rendahnya komitmen organisasi karyawan ditandai dengan adanya penurunan kedisiplinan, tanggung jawab dan berkurangnya keinginan untuk bekerja keras, terutama di Cabang Cemara dan Cabang HM.Yamin.

C. Batasan Masalah

PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara memiliki 20 cabang pelayanan. Penelitian ini dilakukan di cabang Cemara dan cabang HM.Yamin dikarenakan peneliti bekerja disitu sehingga memahami karakter cabang tersebut, memudahkan untuk penyebaran kuesioner dan persamaan tipe Cabang dari PDAM Tirtanadi Sumatera Utara. Berdasarkan kajian pada latar belakang masalah, maka penelitian ini dibatasi yang berhubungan dengan pelatihan, kemampuan kerja dan komitmen organisasi dan kinerja karyawan PDAM TIRTANADI di Cabang Cemara dan Cabang HM. Yamin.

D. Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM.Yamin?

2. Apakah ada pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM.Yamin?
3. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM.Yamin?
4. Apakah ada pengaruh pelatihan, kemampuan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM.Yamin?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM.Yamin?
2. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM.Yamin?
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM.Yamin?
4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan, kemampuan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM.Yamin?

F. Manfaat Penelitian

Manfaat dilakukannya penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memberikan sumbangan pemikiran dan landasan teoritis bagi perkembangan ilmu ekonomi manajemen terkhusus untuk pengembangan sumber daya manusia, serta menambah literatur atau bahan-bahan informasi ilmiah yang dapat digunakan untuk melaksanakan kajian dan penelitian selanjutnya
 - b. Menjadi salah satu bahan rujukan atau bahan pertimbangan bagi para praktisi dalam mengambil kebijakan.
2. Manfaat Praktis
 - a. Sebagai aset pustaka, dalam memberikan informasi, terkait pada pelatihan, kemampuan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.
 - b. Memberikan sumbangan pemikiran atau kontribusi, terkait dalam pengembangan teori-teori pemahaman manajemen.
3. Manfaat Bagi Peneliti
 - a. Meningkatkan kemampuan peneliti dalam menganalisis permasalahan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia
 - b. Menambah wawasan bagi peneliti, untuk melihat fenomena-fenomena yang terjadi yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1 . Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Dalam sebuah perusahaan kinerja merupakan hal yang paling penting dalam menjalankan roda organisasi. Untuk itu sebuah perusahaan harus memperhatikan kinerja karyawan. “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi” (Amstrong dan Baron, 1998 : 15). “Kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung” (Wibowo, 2007 : 7).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. (Rivai dan Basri, 2005 : 50)

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku. Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. (Amstrong, 1999 : 15)

“Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai” (Mathis dan Jackson, 2006 : 65).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

b . Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan penting dilakukan agar perusahaan atau organisasi dapat menilai secara jelas tentang kinerja karyawan. “Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan indicator yang telah ditetapkan dan disesuaikan dengan pekerjaan yang dilakukan. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerjaan berkinerja selama periode waktu tertentu” (Bacal, 2012 : 85) “Penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan professional” (Williams, 2007 : 21).

“Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan

menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif” (Harvard Business Essential, 2006 : 78). “Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi” Mangkunegara (2005 : 10) .

Dari beberapa pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja yaitu suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan.

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan beberapa tujuan. Ada beberapa pendapat yang dipaparkan oleh beberapa para ahli. “Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)” (Mangkunegara, 2005 : 11). Selain itu, tujuan Penilaian Kinerja secara umum adalah untuk:

- 1) meninjau ulang kinerja masa lalu
- 2) memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan ”nilai” suatu pekerjaan
- 3) memeriksa kemampuan organisasi
- 4) memeriksa kemampuan individu karyawan
- 5) menyusun target masa depan
- 6) melihat prestasi seseorang secara realistis
- 7) memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi
- 8) memperoleh data dalam penentuan struktur upah dan gaji sepadan dengan apa yang berlaku secara umum
- 9) memungkinkan manajemen mengukur dan mengawasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan secara lebih akurat
- 10) memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat pekerja apabila ada atau langsung dengan karyawan
- 11) memberikan kerangka berpikir dalam melakukan peninjauan secara berkala terhadap sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi

- 12) memungkinkan manajemen lebih objektif dalam memperlakukan karyawan berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang sehat dan teknik –teknik penilaian yang tidak berat sebelah
- 13) membantu manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, memindahkan dan meningkatkan kualitas karyawan
- 14) memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan wewenang dan tanggungjawab satuan-satuan kerja dalam organisasi, yang apabila dapat terlaksana dengan baik akan mempunyai arti yang sangat penting dalam usaha penyederhanaan kerja sehingga dapat menghilangkan duplikasi atau tumpang tindih dalam pelaksanaan berbagai kegiatan dalam organisasi
- 15) menghilangkan atau paling sedikit mengurangi berbagai jenis keluhan karyawan yang apabila tidak teratasi dengan baik dapat berakibat para karyawan meninggalkan organisasi dan pindah ketempat kerja yang lain. Apabila dapat teratasi dengan baik akan meningkatkan motivasi kerja, menumbuhkan hubungan kerja yang menguntungkan, baik pihak manajemen maupun pihak karyawan sendiri
- 16) menyejajarkan penilaian kinerja dengan bisnis sehingga keefektifan penilaian kinerja dalam mencapai tujuan organisasi tergantung dari seberapa sukses organisasi menyejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran bisnis strategis
- 17) mengetahui latihan yang diperlukan. (Rivai, 2005 : 52)

Selain tujuan penilaian kinerja secara umum, penilaian kinerja juga dapat dilakukan secara individual. Tujuan penilaian kinerja secara individual dapat dibagi menjadi dua puluh, yaitu :

- 1) pimpinan memerlukan penilaian yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu untuk membuat keputusan dibidang sumber daya manusia di masa yang akan datang
- 2) pimpinan memerlukan alat untuk membantu karyawannya dalam memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk mengembangkan karier dan memperkuat kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan
- 3) untuk pengembangan yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan secara individu, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, identifikasi kekuatan dan kelemahan individu

- 4) keputusan administratif, yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja individual, pemutusan hubungan kerja, dan mengidentifikasi yang buruk
- 5) untuk menetapkan standar kinerja per individu karyawan
- 6) dokumentasi yaitu meliputi kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi, keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum
- 7) organisasi yang meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan organisasi, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM, penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan
- 8) untuk menetapkan sasaran kinerja per individu karyawan
- 9) untuk meningkatkan kinerja karyawan masa depan
- 10) untuk mendorong semakin meningkatnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan organisasi
- 11) untuk meningkatkan motivasi kerja, motivasi berprestasi, motivasi keberhasilan, kepuasan kerja, etos kerja, rasa memiliki terhadap perusahaan
- 12) untuk mengetahui tingkat prestasi masa lalu dan potensi kedepan
- 13) sebagai sarana penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi atau pekerjaan
- 14) sebagai salah satu alat menjaga tingkat kinerja, sebagai contoh dengan mendeteksi penurunan kinerja sebelum menjadi serius dan mengambil langkah-langkah korektif
- 15) untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan
- 16) untuk menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik
- 17) mengembangkan dan menetapkan kompetensi kerja
- 18) untuk memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan nilai sesuatu pekerjaan
- 19) untuk memperoleh keadilan dan sistem pengupahan
- 20) menghilangkan dan mengurangi keluhan karyawan. (Rivai 2005 : 54)

Dari beberapa teori yang dipaparkan maka dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan dari penilaian kinerja yaitu untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga dapat digunakan sebagai bahan rujukan dalam memperbaiki kinerja karyawan.

d. Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sebaiknya dilakukan dengan menggunakan metode-metode yang sesuai. Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan, yaitu :

- 1) Metode Tradisional.
- 2) Metode Modern. (Gomes, 2003 : 137),

Penjelasan metode dalam mengukur prestasi kerja, yaitu :

- 1) Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale, employee comparison, check list, free form essay, dan critical incident.* (a) *Rating scale.* Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya. (b) *Employee comparison.* Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari : (1) *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. (2) *Paired comparison* : yaitu metode penilaian dengan

cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. (3) *Forced comparison (grading)*: metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak. (c) *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. (d) *Freeform essay*. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya. (e) *Critical incident* Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2) Metode Modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah : *assesment centre*, *Management By Objective*(MBO=MBS), dan *human asset accounting*.

1). *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.

- 2). *Management by objective* (MBO = MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
- 3). *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Metode yang dapat digunakan adalah sebagai berikut .

- 1) Metode penilaian berorientasi masa lalu
- 2) Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan (Rivai, 2005 : 324) :

Penjelasan Metode penilaian kinerja, yaitu :

- 1) Metode penilaian berorientasi masa lalu.

Metode ini merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, karyawan dapat mendapat umpan balik atas upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi.

- 2) Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan.

Metode ini menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi

karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan perusahaan.

Dari paparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa metode yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian kinerja cukuplah banyak. Kita dapat memilih metode yang tepat disesuaikan dengan kkebutuhan perusahaan.

e. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan biasanya dipengaruhi oleh beberapa factor. Faktor-faktor tersebut dipaparkan oleh beberapa ahli. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai didalam suatu organisasi atau perusahaan, yaitu :

- 1) Faktor Kemampuan (*ability*)
- 2) Faktor motivasi (Mangkunegara, 2005 : 13-14)

Penjelasan dari faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

- 1) Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari :

- 1). Kemampuan potensi(IQ).
- 2). Kemampuan reality (knowledge + skiil).

- 2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang

dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja , fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Supervisi kepemimpinan termasuk dalam salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, karena dengan melakukan supervisi kepemimpinan, yaitu :

- 1) Pembinaan yang terus menerus
- 2) Pengembangan kemampuan profesional pegawai
- 3) Perbaikan situasi kerja dengan sasaran akhir pencapaian peningkatan kinerja bagi pegawai (Saparuddin, 2007 : 12)

Selain itu, ada beberapa factor lain yang mempengaruhi kinerja. Beberapa factor yang mempengaruhi kinerja tersebut . , yaitu :

- 1) Efektifitas dan efisiensi
- 2) Otoritas (wewenang)
- 3) Disiplin
- 4) Inisiatif (Prawirosentono, 1999 : 27)

Berikut penjelasan factor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- 1) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

- 2) Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi

kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

f. Indikator Kinerja

Untuk menilai sebuah kinerja karyawan, perusahaan harus menentukan indikator kinerja terlebih dahulu agar kinerja karyawan bisa terukur. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam Kualitas

- 1) Kuantitas
- 2) Ketepatan waktu
- 3) Efektifitas
- 4) Kemandirian
- 5) Komitmen Kerja (Robbins, 2006 : 260)

Penjelasan mengenai indikator kinerja, yaitu :

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan

2) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktifitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain

4) Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga,uang,teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setia unit dalam penggunaan sumber daya

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6) Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Kinerja tentunya memiliki standar pengukuran. Standar pengukuran kinerja tersebut diantaranya sebagai berikut :

- 1) Kuantitas
- 2) Kualitas
- 3) Ketepatan (Dharma, 2003 : 355):

Penjelasan Standar pengukuran kinerja, yaitu :

- 1) Kuantitas

Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses dan atau pelaksana kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan

- 2) Kualitas

Kualitas yaitu pengukuran keluaran kualitatif mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran

- 3) Ketepatan

Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan sangatlah penting dilakukan untuk menunjang kinerja karyawan. Pelatihan yang dilakukan sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan kerja karyawan. “Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud

untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan, sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan” Menurut (Nitisemito, 1992 : 62) “Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang, termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan dalam mencapai suatu tujuan” (Heindjrachman, 2002 : 228) “Pelatihan adalah suatu usaha untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin”(Handoko, 2005 : 112)

Pelatihan dan pengembangan adalah merupakan satu kesatuan yang dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Tetapi pelatihan dan pengembangan secara konseptual dapat juga mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan. Hal ini disebabkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya juga berubah, karena sikap seseorang memiliki elemen-elemen kognitif yaitu keyakinan dan pengetahuan terhadap suatu objek tersebut sebagai akibat dari pengetahuan dan keyakinannya, dan kecenderungan tindakan terhadap objek tersebut, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan dapat mengubah sikap seseorang. Akan tetapi pelatihan dapat juga dilakukan secara khusus untuk mengubah sikap pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bilaman dibutuhkan. Harianja juga menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja. (Hariandja , 2002 : 168)

“Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang guna memberi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan para pembelajar untuk dapat

melaksanakan pekerjaan mereka pada saat ini” (Mondy, 2008 : 210). Pelatihan dimaksudkan untuk memberikan keterampilan yang dibutuhkan bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah ada dalam melakukan pekerjaannya”. (Dessler , 2009 : 280).

“Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya terencana yang dilakukan perusahaan untuk memfasilitasi pegawai untuk mempelajari berbagai keterampilan dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan” (Bernard Keys dan Joseph Wolfe dalam Richard L. Daft, 2011: 122). “Pelatihan dan pengembangan merupakan suatu usaha perencanaan untuk memfasilitasi karyawan mempelajari tingkah laku yang berhubungan dengan pekerjaannya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan” (Bartol dalam Sri Wiludjeng, 2007 : 131),.

Pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam mengemban tugas yang telah diberikan agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab yang telah digariskan oleh organisasi. Artinya, program pelatihan pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu agar pegawai semakin terampil dan mampu serta memiliki sikap yang semakin baik sesuai dengan yang diharapkan. Melalui pelatihan, pegawai terbantu dalam mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan karir karyawan serta membantu mengembangkan tanggung jawabnya dimasa depa. (Dahmiri dan Kharisma, 2014 : 375).

Dari beberapa pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah usaha yang dilakukan dalam meingkatkan kemampuan karyawan agar karyawan dapat melaksanakan tanggung jawab kerjanya dengan baik. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu

mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Sebuah pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan pasti memiliki tujuan dan manfaat untuk karyawan dan organisasi. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan, dengan kata lain tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja dan pada gilirannya akan meningkatkan daya saing. (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 1995 : 223).

“Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah memperbaiki tingkat efektifitas kegiatan pegawai, karyawan dalam mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan.”

(Susilo Martoyo. 2000 : 54)

Beberapa manfaat dari pelatihan itu sendiri sebagai berikut :

- 1) Pelatihan sebagai alat untuk memperbaiki penampilan/kemampuan individu atau kelompok dengan harapan memperbaiki performance organisasi.
- 2) Keterampilan tertentu diajarkan agar karyawan dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan standar yang diinginkan.
- 3) Pelatihan juga dapat memperbaiki sikap-sikap terhadap pekerjaan, terhadap pimpinan atau karyawan.
- 4) Manfaat lain daripada pelatihan adalah memperbaiki standar keselamatan. (Robinson dalam M. Saleh Marzuki, 1992 : 28)

Pelatihan juga memberikan manfaat untuk mengurangi kesalahan produksi; meningkatkan produktivitas; meningkatkan kualitas; meningkatkan fleksibilitas karyawan; respon yang lebih baik terhadap perubahan; meningkatkan komunikasi; kerjasama tim yang lebih baik, dan hubungan karyawan yang lebih harmonis, menurut (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 1998 : 215).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi atau kemampuan

akademik, sosial dan pribadi di bidang pengetahuan, keterampilan dan sikap, serta bermanfaat bagi karyawan (peserta pelatihan) dalam meningkatkan kinerja pada tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Banyak hal yang menjadi factor berhasil atau tidaknya sebuah pelatihan yang dilakukan. pelatihan dan pengembangan dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagai berikut:

- 1) Dukungan Manajemen Puncak
- 2) Komitmen Para Spesialis dan Generalis
- 3) Kemajuan Teknologi
- 4) Kompleksitas Organisasi
- 5) Gaya Belajar (Mondy, 2008: 212)

Berikut Penjelasan dari factor-faktor pelatihan, yaitu :

1) Dukungan Manajemen Puncak

Dukungan kepemimpinan dari atas sangat berguna agar program-program pelatihan dan pengembangan dapat berjalan dengan baik,

2) Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Selain dukungan dari manajemen puncak, keterlibatan seluruh manajer baik spesialis maupun generalis sangat berpengaruh pada keberhasilan proses pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab utama pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab manajer lini, sedangkan para profesional pelatihan dan pengembangan hanya memberikan keahlian teknis.

3) Kemajuan Teknologi

Teknologi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pelatihan dan pengembangan terutama penggunaan komputer dan internet yang secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis.

4) Kompleksitas Organisasi

Struktur organisasi juga berpengaruh terhadap proses pelatihan dan pengembangan. Struktur organisasi yang lebih datar karena lebih sedikitnya level manajerial membuat tugas-tugas individu dan tim semakin diperluas dan diperkaya. Akibatnya para karyawan menghabiskan lebih banyak waktu untuk menjalankan pekerjaan dan tugas-tugas yang lebih kompleks daripada yang biasa dikerjakan sebelumnya.

5) Gaya Belajar

Meskipun banyak hal yang belum diketahui mengenai proses belajar, beberapa generalisasi yang dinukil dari ilmu-ilmu keperilakuan telah mempengaruhi cara perusahaan-perusahaan melaksanakan pelatihan. Beberapa contoh adalah sebagai berikut:

- a) Para pembelajar mengalami kemajuan dalam suatu bidang pembelajaran hanya sepanjang mereka membutuhkannya guna mencapai tujuan-tujuan mereka. Riset menunjukkan bahwa tanpa relevansi, makna, dan emosi yang melekat pada materi yang diajarkan, para pembelajar tidak akan belajar.
- b) Waktu terbaik untuk belajar adalah ketika pembelajaran ada gunanya. Persaingan global telah meningkatkan kebutuhan akan efisiensi secara

dramatis. Salah satu cara hal tersebut mempengaruhi pelatihan dan pengembangan adalah kebutuhan pelatihan yang berbasis ketepatan waktu. *Just-in-time training* adalah pelatihan yang diberikan kapanpun dan di manapun pelatihan tersebut dibutuhkan.

- c) Bergantung pada jenis pelatihan, mungkin merupakan langkah bijaksana untuk member jeda di antara sesi-sesi pelatihan.

d. Pengembangan Program Pelatihan

Dalam melakukan sebuah pelatihan ada baiknya perusahaan membuat program pelatihan yang sesuai. Langkah-langkah yang umum digunakan dalam pengembangan program pelatihan yang pada prinsipnya meliputi :

- 1) need assessment
- 2) Training and development objective
- 3) program content
- 4) learning principles
- 5) actual program
- 6) skill knowledge ability of works
- 7) evaluation. (William B. Werther, 1989 : 287)

Pendapat ini sesuai dengan yang dikemukakan Simamora (1997 : 300)

yang menyebutkan delapan langkah pelatihan yaitu:

- 1) tahap penilaian kebutuhan dan sumber daya untuk pelatihan
- 2) mengidentifikasi sasaran-sasaran pelatihan
- 3) menyusun kriteria
- 4) pre tes terhadap pemegang
- 5) memilih teknik pelatihan dan prinsip-prinsip proses belajar
- 6) melaksanakan pelatihan
- 7) memantau pelatihan
- 8) membandingkan hasil-hasil pelatihan terhadap kriteria-kritea yang digunakan.

Beberapa program pelatihan dapat dilakukan dalam lima langkah , yaitu :

- 1) Analisis kebutuhan yaitu mengetahui keterampilan kerja yang spesifik yang dibutuhkan, menganalisa, kebutuhan dan keterampilan calon yang akan dilatih dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi
- 2) Merancang instruksi untuk memutuskan, menyusun dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas.
- 3) Langkah validasi yaitu program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa orang yang bisa mewakilinya.
- 4) Menerapkan program yaitu melatih karyawan yang ditargetkan.
- 5) Evaluasi dan tindak lanjut yaitu manajemen menilai keberhasilan dan kegagalan dari program latihan yang diberikan. (Dessler, 2003 : 217)

Hal-hal yang perlu dilakukan dalam perencanaan dan strategi pelatihan

yaitu:

- 1) Needs Assessment
- 2) Objectives
- 3) Design and Delivery
- 4) Evaluation. (Mello, 2006 : 405)

Berikut adalah penjelasan dalam perencanaan dan strategi pelatihan, yaitu :

- 1) Needs Assessment atau penilaian kebutuhan pelatihan yaitu mempertimbangkan mengapa aktivitas secara khusus diperlukan dan menempatkan pelatihan dalam konteks organisasi yang sesuai
- 2) Objectives yaitu sasaran untuk aktivitas pelatihan harus dikembangkan
- 3) Design and Delivery yaitu merancang dan menyelenggarakan pelatihan itu sendiri

- 4) Evaluation yaitu sebagai umpan balik tentang pelatihan dan memutuskan apakah pelatihan harus dilanjutkan dalam bentuk seperti sekarang, dimodifikasi atau dihilangkan sama sekali.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengembangan proses pelatihan dapat melalui tahapan-tahapan seperti perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan dan evaluasi pelatihan.

e. Indikator Pelatihan Kerja

Dalam mencapai keberhasilan sebuah pelatihan maka perusahaan harus menyusun indicator terlebih dahulu. Dengan adanya indicator maka akan bermanfaat nantinya pada evaluasi pelatihan. Indikator Pelatihan Kerja, yaitu :

1. Kualitas Materi Pelatihan
2. Kualitas Metode Pelatihan
3. Kualitas Instruktur Pelatihan
4. Kualitas sarana dan prasarana pelatihan
5. Kualitas Pelatihan (Rivai dan Sagala, 2013 : 226)

3. Kemampuan Kerja

a. Pengertian Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja sangat dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan segala tugas yang dituntut oleh perusahaan. Dalam Kamus Bahasa Indonesia pengertian mampu adalah kesanggupan atau kecakapan. Sedangkan kemampuan berarti seseorang atau karyawan yang memiliki kecakapan atau kesanggupan untuk mengerjakan sesuatu yang diwujudkan untuk mengerjakan sesuatu yang diwujudkan melalui tindakannya untuk meningkatkan produktifitas kerja. Istilah kemampuan kerja atau kinerja merupakan pengalihbahasaan dari kata

performance. “Kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”(Hasibuan, 2005 : 94).

“Kemampuan (*ability*) merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan”. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan mental. Misalnya tes IQ, dirancang untuk menentukan kemampuan intelektual umum seseorang. Kemampuan intelektual memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan-pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi. Kemampuan fisik yang khusus memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan dan yang lebih terbakukan dengan sukses. (Robbins , 2008 : 57).

“Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan”. (Swasto, 2003 : 23),. Kemampuan karyawan yang rendah akan menggunakan waktu dan usaha yang lebih besar daripada kemampuan karyawan yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan. Setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan dan keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik. “Memberikan pengertian kemampuan sebagai kapasitas mental dan fisik untuk mewujudkan berbagai tugas” (Greenberg dan Barron, 2003: 100).

“Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan itu mungkin dimanfaatkan atau juga mungkin tidak. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan dan bukan yang ingin dilakukannya.” (Gibson, 1994 : 104)

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan diatas, maka dapat penulis simpulkan, bahwa kemampuan menunjukan potensi orang atau karyawan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang mana setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik

b. Penilaian Kemampuan Kerja

Penilaian kemampuan kerja amat penting bagi suatu organisasi. Dengan penilaian kemampuan tersebut suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Penilaian terhadap kemampuan dapat memotivasi karyawan agar terdorong untuk bekerja lebih baik.

Oleh karena itu diperlukan penilaian prestasi yang tepat dan konsisten.

“Penilaian kemampuan merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian kemampuan ini ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang, dimana kegiatan ini terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi (Panggabean : 2002).”

Tahapan pada proses penilaian meliputi :

- 1) Identifikasi
- 2) Observasi
- 3) Pengukuran.

Penjelasan tahapan pada proses penilaian, yaitu :

1) Identifikasi

Identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Apa yang dinilai adalah yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

2) Observasi

Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Observasi yang jarang dilakukan dan tidak berkaitan dengan prestasi kerja akan menghasilkan hasil penilaian sesaat dan tidak akurat.

3) Pengukuran

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat kemampuan karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatan pada tahap observasi.

d. Pengembangan

Pihak penilai selain memberikan penilaian terhadap kemampuan kerja karyawan juga melakukan pengembangan apabila ternyata terdapat perbedaan antara yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan

c. Kemampuan Dasar Karyawan

Setiap karyawan pasti memiliki kemampuan dasar. Kemampuan ini tentunya akan mendukung selesainya pekerjaan dengan baik yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Ada 3 jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki untuk mendukung seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas, sehingga tercapai hasil yang maksimal (Robert R.Katz, dalam Moenir 2008), yaitu:

- 1) Conceptual Skill (Kemampuan Konseptual)
- 2) Human Skill (Kemampuan Bersifat Manusiawi)
- 3) Technical Skill (Kemampuan Tekhnis)

Berikut adalah penjelasan kemampuan dasar karyawan, yaitu :

- 1) Conceptual Skill (Kemampuan Konseptual)

Adalah kemampuan untuk melihat gambar kasar untuk mengenali adanya unsur penting dalam situasi memahami di antara unsur-unsur itu

- 2) Human Skill (Kemampuan bersifat manusiawi)

Adalah kemampuan untuk bekerja dalam kelompok suasana di mana organisasi merasa aman dan bebas untuk menyampaikan masalah.

- 3) Technical Skill (Kemampuan Teknis)

Adalah pengetahuan dan penguasaan kegiatan yang bersangkutan dengan cara proses dan prosedur yang menyangkut pekerjaan dan alat-alat kerja.

Menurut pengertian diatas, kemampuan konseptual yang dimaksud diatas adalah kemampuan disini bagaimana seorang pegawai apabila sebagai decision maker dalam menganalisis dan merumuskan tugas-tugas yang

diembannya. Dengan kemampuan konseptual ini maka pekerjaan dapat terarah dan berjalan dengan baik karena dapat memilih prioritas-prioritas pekerjaan mana yang harus didahulukan dan sebelum bekerja cenderung menggunakan skala prioritas.

Kecakapan bersifat manusiawi disini merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja dengan team work atau kelompok kerja, yakni dalam bekerja sama dengan sesama anggota organisasi. Hal ini penting sekali karena jika menutup diri maka tidak akan mencapai hasil kerja yang maksimal. Jadi kemampuan dalam berkomunikasi mengeluarkan ide, pendapat bahkan di dalam penerimaan pendapat maupun saran dari orang lain dapat menjadi faktor keberhasilan melaksanakan tugas yang baik.

Jadi, human skill di sini merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja dengan team work atau kelompok kerja di dalam organisasi seperti terurai di atas bahwa hal ini penting untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Kemampuan yang ketiga adalah kemampuan teknis, kemampuan disini bagaimana seorang pegawai di dalam organisasinya harus mampu dalam penguasaan terhadap metode kerja yang ada. Artinya bahwa seorang pegawai yang mempunyai kemampuan teknis yang meliputi prosedur kerja, metode kerja dan alat-alat yang ada seperti yang telah dinilai dapat meningkatkan hasil kerja pegawai sehingga lebih maksimal.

d. Indikator Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja dapat dinilai dengan membuat indikator kemampuan kerja terlebih dahulu. Adapun indikator kemampuan kerja menurut, yaitu :

- 1) Memahami cakupan bidang tugas
- 2) Memahami perintah pemimpin
- 3) Mengatasi hambatan dalam pekerjaan
- 4) Cekatan dalam bekerja
- 5) Terampil dalam bekerja
- 6) Memiliki stamina yang cukup (Robbins dan Judge, 2007 : 51)

4. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan hal yang cukup penting yang harus dimiliki karyawan karena dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi maka kemungkinan loyalitas terhadap karyawan juga akan tinggi dan pasti akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. “Komitmen organisasi sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak ingin meninggalkannya” (Greenberk dan Baron, 2003 : 60).

Komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu,.
- 2) Keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi.
- 3) Keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi. (Luthans, 2011 : 147)

“komitmen organisasi yaitu keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional mempengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (Is retained) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (turns overs).” (Colquitt, LePine, dan Wesson, 2011 : 69)

“Komitmen organisasi atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya” (Newstrom, 2011 : 223),

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi yaitu keterlibatan karyawan di dalam organisasi dimana mereka memiliki keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi tersebut

b. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Ada beberapa factor yang mempengaruhi komitmen organisasi yang seharusnya dapat diperhatikan oleh perusahaan. “komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa factor, yakni masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu” (Angle dan Perry dalam Temaluru, 2001 : 458). Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin memberikan peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi.
- 2) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, peluang investasi pribadi (pikiran, tenaga dan waktu) untuk organisasi semakin besar, dengan demikian semakin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
- 3) Keterlibatan sosial individu dalam organisasi dan masyarakat di lingkungan organisasi tersebut semakin besar, yang memungkinkan memberikan akses yang lebih baik dalam membangun hubungan-hubungan social yang bermakna, menyebabkan individu segera untuk meninggalkan organisasi.
- 4) Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi, yang berakibat kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain makin kecil.

c. Tipe Komitmen Organisasi

Setiap karyawan memiliki tipe komitmen organisasi yang berbeda-beda. Ada beberapa pendapat ahli tentang tipe komitmen organisasi. Ada dua tipe komitmen organisasional (Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien, 2011 : 72), yaitu :

- 1) Rational Commitment.
- 2) Emotional Commitment .

Penjelasan dua tipe komitmen organisasional, yaitu :

- 1) Rasional Commitment mencerminkan perasaan bahwa pekerjaan memenuhi kepentingan financial, pengembangan dan profesinalnya.
- 2) Emotional Commitment mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan adalah penting, berharga dan member manfaat pada orang lain.

Tiga komponen tentang komitmen organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2010 : 67) mengambil sumber dari Meyer dan Allen yaitu:

- 1) *Affective Commitment*
- 2) *Continuance Commitment*
- 3) *Normative Commitmet.*

Penjelasan tiga komponen tentang komitmen organisasi, yaitu :

- 1) *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (emotional attachment) atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi,

- 2) *Continuance Commitment*, yaitu kemauan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena rewards ekonomi tertentu,
- 3) *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan.

Pendapat lain mengatakan ada dua tipe komitmen (Hope dan Player, 2012 : 350), yaitu:

- 1) External commitments dan
- 2) Internal commitments.

Penjelasan dua tipe komitmen, yaitu :

- 1) External Commitments yaitu komitmen yang mengarahkan orang untuk memenuhi kewajiban kontraktual yang ditentukan oleh pihak lain, dan dimana tujuan kinerja mengalir dari atas kebawah.
- 2) Internal commitments yaitu memberikan kesempatan kepada individu untuk mendefinisikan rencananya sendiri dan tugas yang diperlukan untuk memenuhi mereka, dan sifatnya partisipatif, datang dari dalam individu dan menerahkan pada orang untuk mengambil risiko dan menerima tanggung jawab dan tindakan mereka.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa tipe komitmen organisasi ada dua bentuk yaitu internal dan eksternal. Bentuk

internal dapat berupa keinginan untuk memenuhi kebutuhan batin disebabkan karena memang memiliki keinginan untuk komitmen dengan organisasi. Sedangkan bentuk eksternal yaitu komitmen organisasi yang terbentuk karena adanya kepentingan tertentu seperti untuk memenuhi kebutuhan hidup, tidak ada tempat lain yang dapat menerima karyawan dengan kemampuan yang ada dan lain-lain.

d. Membangun Komitmen Organisasi

Pada dasarnya komitmen organisasi tumbuh dari dalam diri karyawan sendiri. Namun demikian ada beberapa cara untuk membangun komitmen organisasi. “Pekerja yang mempunyai komitmen adalah sangat berharga. Komitmen dari bawahan dapat diperoleh dengan memenuhi kebutuhan pokok pekerja, member perhatian kepada orang di semua tingkat, mempercayai dan dipercayai, mentoleransi individualitas, dan menciptakan bebas kesalahan” (Heller, 1999 : 18).

Beberapa pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengembangkan komitmen organisasi yaitu :

- 1) Membuat pekerjaan menarik dan member orang tanggung jawab
- 2) Menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan pekerja.
- 3) Secara antusias merekrut pekerja yang mempunyai nilai-nilai yang sesuai dengan organisasi
- 4) Mendengarkan para pekerja. (Greenberg dan Baron, 2003 : 164)

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat dibentuk berdasarkan sikap positif yang diberikan organisasi

kepada karyawan. Semakin baik sikap organisasi terhadap karyawan maka akan semakin baik pula komitmen organisasi karyawan.

e. Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi setiap karyawan dapat dinilai oleh perusahaan. Tentunya perusahaan harus memiliki indikator yang sesuai terlebih dahulu. indikator-indikator komitmen yang dapat dilihat pada karyawan adalah :

- 1) Melakukan upaya penyesuaian
- 2) Meneladani kesetiaan
- 3) Mendukung secara aktif
- 4) Loyalitas (Quest dalam Soekidjan, 2009 : 84)

Penjelasan dari indikator komitmen organisasi, yaitu :

- 1) Melakukan upaya penyesuaian, dengan cara agar cocok di organisasinya dan melakukan hal-hal yang diharapkan, serta menghormati norma-norma organisasi, menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku.
- 2) Meneladani kesetiaan, dengan cara membangun orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh atasan, bangga menjadi bagian organisasi, serta peduli akan citra organisasi
- 3) Mendukung secara aktif, dengan cara bertindak mendukung misi memenuhi kebutuhan/ misi organisasi dan menyesuaikan diri dengan misi organisasi
- 4) Loyalitas, dengan cara menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi.

B. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yaitu bagan yang menggambarkan kondisi di dalam penelitian. Maka disini peneliti akan membuat sebuah kerangka teoritis berdasarkan judul penelitian yaitu pengaruh pelatihan, kemampuan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Peneliti akan fokus kepada variabel penelitian yang akan diuraikan mulai dari pelatihan, kemampuan kerja, komitmen organisasi sampai kinerja karyawan.

1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja.

Salah satu tujuan dari pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu pelatihan juga bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan, dengan kata lain tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja dan pada gilirannya akan meningkatkan daya saing. (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 1995 : 223). Hal ini pernah dibuktikan oleh Dahmiri dan Kharisma di dalam penelitiannya yang berjudul “ Pengaruh pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun “, menunjukkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun. Hal ini diperkuat lagi dengan hasil risel yang dilakukan oleh Verra Nita dengan judul “Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada balai pelatihan teknis pertanian kalasey. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan

pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja

Kemampuan kerja yang dimiliki karyawan tentunya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Factor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan motivasi. Kemampuan disini termasuk kedalam inteligensi dan kemampuan kerja. Sangat jelas keterkaitannya bahwa kemampuan kerja pasti akan menghasilkan kinerja yang baik” (Mangkunegara, 2005:13-14). Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Nenny Anggraeni dengan judul “Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung. Hasil yang diperoleh salah satunya yaitu, pegawai STSI Bandung memiliki kemampuan yang termasuk kategori sangat baik sehingga mendukung terhadap kinerja pegawai, namun pada unsur aspek-aspek kemampuan yang masih perlu ditingkatkan khususnya dalam aspek melaksanakan tugas seperti keterampilan penyelesaian pekerjaan, penempatan SDM tidak sesuai dengan pengetahuan dan pengalamannya maka frekuensi mengikuti pelatihan, penyaluran, kemampuan dan sikap serta perilaku masih relative perlu diperhatikan.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Jika komitmen organisasi karyawan baik maka cenderung kinerja karyawan akan baik pula. “Komitmen organisasi sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak ingin

meninggalkannya” (Greenberk dan Baron, 2003:60).. Hal ini menggambarkan bahwa salah satu luaran dari komitmen organisasi yang baik adalah kinerja yang tinggi. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Diana Sulianti dengan judul “Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara”. Hasil yang diperoleh yaitu komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normative memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

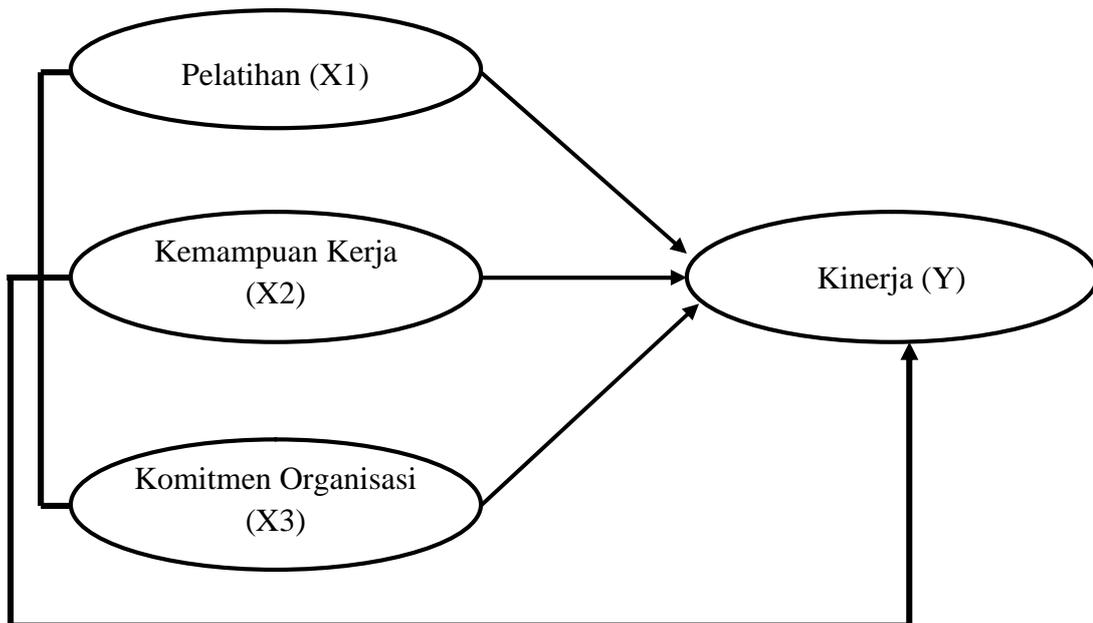
Kinerja yang tinggi hanya dapat dicapai apabila seluruh pegawai dan pihak manajemen menerapkan pelatihan dan memiliki kemampuan kerja yang baik serta memiliki komitmen terhadap organisasi. Oleh sebab itu pelatihan, kemampuan kerja dan komitmen organisasi merupakan suatu unsur yang mutlak digalakkan dan diwujudkan di dalam pelaksanaan aktivitas sehari-hari.

Menurut Meri Andesta (2015) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa : “Secara simultan variable pelatihan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat pada RSUD Dorak Kepulauan Meranti”. Sedangkan dalam jurnal Enny Rachmawaty, Y. Warela, Zainal Hidayat dalam penelitiannya: Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah” menyimpulkan bahwa : Hasil

perhitungan Koefisien konkordansi Kendall menunjukkan koefisien sebesar 0,497 dengan tingkat signifikansi sebesar 95. Hasil ini telah membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan secara bersama antara variable motivasi kerja, kemampuan kerja dan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Yohanas Oemar (2013) dalam penelitian yang berjudul : “ Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai pada BAPPEDA kota Pekanbaru menyimpulkan : dari hipotesis mengenai koefisien regresi X1, X2, X3 secara simultan dalam model persamaan regresi linier berganda menunjukkan bahwa budaya organisasi, kemampuan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai pada BAPPEDA kota Pekanbaru.

Jadi, dari tiga pendapat tersebut diatas maka digambarkan bahwa pelatihan, kemampuan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang dalam peningkatan kinerja karyawan.

Dari pemaparan diatas maka kerangka pemikiran dapat dilihat dari gambar dibawah ini:



Gambar.II.1
Kerangka Pemikiran

Sumber : Diolah oleh peneliti

C. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena atau keadaan tertentu telah terjadi, atau akan terjadi (Mudrajat Kuncoro, 2009) Hipotesis dalam penelitian ini merupakan jawaban sementara terhadap sesuatu yang dihadapi, yang dapat dijadikan suatu petunjuk dalam penelitian, namun kebenarannya masih diragukan. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara
2. Ada pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

3. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
4. Ada pengaruh pelatihan, kemampuan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian.

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan asosiatif untuk mengetahui hubungan setiap variabel. “Data yang dikumpulkan disajikan dalam bentuk data kuantitatif yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut”. (Sugiyono, 2012 : 55)

Berdasarkan jenis masalah yang diteliti, tempat dan waktu yang dilakukan serta teknik dan alat yang digunakan dalam melakukan penelitian, maka pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Adapun sifat penelitian ini adalah deskriptif explanatory.

B. Definisi Operasional variabel.

Definisi operasional dalam penelitian ini yang diukur yaitu Pelatihan (X1), Kemampuan Kerja (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) sebagai variabel bebas dan Kinerja (Y) sebagai variabel terikat.

1. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja adalah merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang.

2. Pelatihan. (X1)

Pelatihan adalah usaha yang dilakukan dalam meningkatkan kemampuan karyawan agar karyawan dapat melaksanakan tanggung jawab kerjanya dengan baik. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber

daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

3. Kemampuan Kerja (X2).

Kemampuan kerja menunjukkan potensi orang atau karyawan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang mana setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik

4. Komitmen Organisasi (X3).

Komitmen organisasi yaitu keterlibatan karyawan di dalam organisasi dimana mereka memiliki keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi tersebut

Tabel III.1
Operasional variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sub Indikator
1.	Pelatihan (Variabel X1)	1. Kualitas Materi Pelatihan 2. Kualitas Metode Pelatihan 3. Kualitas Instruktur Pelatihan 4. Kualitas Sarana dan Prasarana Pelatihan 5. Kualitas Pelatihan (Rivai dan Sagala, 2013:226)	1. Kesesuain materi pelatihan 2. Kesesuaian penyelenggaraan pelatihan sesuai kebutuhan 3. Metode pelatihan yang baik 4. Metode pelatihan yang sesuai dengan karyawan 5. Instruktur yang kompeten 6. Pemilihan instruktur yang tepat

			<ul style="list-style-type: none"> 7. Sarana dan prasarana yang memadai 8. Sarana dan prasarana yang sesuai dengan kebutuhan 9. Pelatihan yang dilakukan menunjang kinerja 10. Pelatih dalam pelatihan sesuai dengan bidangnya
2.	Kemampuan Kerja (Variabel X2)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Memahami Cakupan Bidang Tugas 2. Memahami Perintah Pemimpin 3. Mengatasi Hambatan Dalam Pekerjaan 4. Cekatan Dalam Bekerja 5. Terampil Dalam Bekerja 6. Memiliki Stamina Yang Cukup (Robbins dan Judge, 2007:51) 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Memahami tugas dengan baik 2. Menyelesaikan tugas dengan baik 3. Memahami instruksi dengan baik 4. Melaksanakan instruksi dengan baik 5. Mencari solusi atas masalah yang dihadapi 6. Menyelesaikan hambatan yang terjadi saat bekerja 7. Menyelesaikan pekerjaan dengan baik 8. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 9. Menguasai pekerjaan 10. Membantu teman menyelesaikan tugas 11. Bersemangat dan bekerja 12. Tidak mudah lelah dalam bekerja
3	Komitmen Organisasi (variabel X3)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Melakukan Upaya Penyesuaian 2. Meneladani Kesetiaan 3. Mendukung Secara Aktif 4. Loyalitas (Quest dalam Soekidjan, 2009:84) 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mampu menyesuaikan diri dalam pekerjaan 2. Mampu mempelajari sesuatu yang baru 3. Setia dalam bekerja 4. Rela berkorban demi pekerjaan

			<ul style="list-style-type: none"> 5. Selalu mendukung perusahaan 6. Memberi masukan demi kemajuan perusahaan 7. Loyal dalam bekerja 8. Loyalitas untuk perusahaan
4	Kinerja (Variabel Y)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kualitas. 2. Kuantitas. 3. Ketepatan waktu. 4. Efektivitas. 5. Kemandirian. 6. Komitmen kerja (Robbins,2006:260) 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mendapat pujian dari pimpinan 2. Memberikan pendapat kepada pimpinan 3. Menyelesaikan banyak pekerjaan 4. Membantu pekerjaan teman 5. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan 6. Sering memiliki waktu yang lebih 7. Memanfaatkan waktu dengan baik 8. Tidak membuang-buang waktu bekerja 9. Selalu menyelesaikan pekerjaan 10. Menyelesaikan pekerjaan sendiri 11. Taat pada peraturan 12. Berupaya keras dalam bekerja

D. Populasi dan sampel

1. Populasi.

“Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari; objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya” menurut (Sugiyono, 2012 : 297),. Pada penelitian ini populasi adalah seluruh karyawan tetap di PDAM Tirtanadi Cabang Cemara yang berjumlah 19 orang dan Cabang HM. Yamin yang berjumlah 24 orang. Jumlah keseluruhan populasi adalah 43 orang.

Adapun jumlah pegawai dari PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM.Yamin adalah sebagai berikut:

Tabel III.3.
Jumlah Pegawai PDAM Tirtanadi Cabang HM Yamin dan Cabang Cemara

No.	Bagian	Cabang		Jumlah
		H.M. Yamin	Cemara	
1	Hubungan Pelanggan	3	2	5
2	Pengawasan	3	2	4
3	Umum	4	2	7
4	Jaringan	4	4	8
5	Aset	2	1	3
6	Keuangan	5	4	9
7	Pemasaran	3	4	7
TOTAL		24	19	43

Sumber: PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM.Yamin (2018)

2. Sampel.

“Sampel adalah suatu himpunan bagian (*subsest*) dari unit populasi”, menurut (Mudrajad Kuncoro, 2010 : 103) Mengingat sedikitnya jumlah populasi di atas, maka peneliti menggunakan seluruh populasi menjadi sampel, dimana penelitian ini disebut dengan penelitian sensus. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 43 orang karyawan tetap pada PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM Yamin Medan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah:

Daftar pernyataan (angket), yaitu data yang didapatkan dengan cara mengajukan pernyataan secara tertulis kepada responden. “Angket sebagai suatu alat pengumpul data dalam assessment non tes, berupa serangkaian pernyataan yang diajukan kepada responden (peserta didik, orang tua atau masyarakat)” (Komalasari, 2011 : 81). Dalam hal ini responden adalah seluruh pegawai tetap PDAM Tirtanasi Cabang Cemara dan Cabang HM. Yamin sebanyak 43 orang yang dijadikan sampel penelitian.

F. Instrumen penelitian

“Instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya”. (Arikunto, 2000 : 134).

Pada penelitian ini instrument penelitian yang digunakan adalah angket. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan

menggunakan Skala ordinal yang berupa Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian.

Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, pada setiap jawaban akan diberi skor (Sugiyono,2012:199). Skala ordinal (Skala Likert) menggunakan lima tingkatan jawaban yang dapat berbentuk sebagai berikut:

Tabel III.4
Instrumen Skala Likert

No	Skala	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

G. Uji Instrumen

1. Uji Validitas Dan Realibitas

a. Uji Validitas.

“Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan gaya yang dilaporkan oleh peneliti”, menurut (Sugiyono, 2012 : 363). “Untuk menguji validitas instrument digunakan rumus *Product Moment Pearson* seperti yang dikemukakan (Sugiyono , 2012 : 248) yaitu :

Rumus :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum x_i y_i) - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{[n \cdot \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2][n \cdot \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

(Sugiyono, 2012 : 248)

Dimana:

- n = banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum x$ = jumlah pengamatan variabel x
- $\sum y$ = jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel x
- $(\sum y^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel y
- $(\sum x)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel x
- $(\sum y)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel y
- $\sum xy$ = jumlah hasil kali variabel x dan y

Ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Uji signifikansi dilakukan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dengan cara lain yaitu dilihat dari nilai *sig (2 tailed)* dan membandingkannya dengan taraf signifikan (α) yang ditentukan peneliti. Bila nilai *Sig (2 tailed)* \leq 0,05, maka butir instrumen valid dan jika nilai *Sig (2 tailed)* \geq 0,05, maka butir instrumen tidak valid. (Imam Ghazali, 2013 : 45).

Untuk melakukan uji validitas instrumen dengan melakukan uji coba pengukur pada sejumlah responden, responden diminta untuk menjawab pernyataan-pernyataan yang ada. Jumlah responden untuk uji coba disarankan

minimal 30 orang” (Umar , 2004). Pada penelitian ini uji validitas dilakukan pada PDAM Tirtanadi Cabang Cemara dan Cabang HM. Yamin, dengan hasil uji validitas sebagai berikut:

Tabel III.5
Hasil Uji Validitas Pelatihan (X1)

Pernyataan	r hitung	r table	Keterangan
Pernyataan 1	0.762	0.301	Valid
Pernyataan 2	0.823	0.301	Valid
Pernyataan 3	0.647	0.301	Valid
Pernyataan 4	0.877	0.301	Valid
Pernyataan 5	0.670	0.301	Valid
Pernyataan 6	0.838	0.301	Valid
Pernyataan 7	0.828	0.301	Valid
Pernyataan 8	0.583	0.301	Valid
Pernyataan 9	0.697	0.301	Valid
Pernyataan 10	0.778	0.301	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Tabel III.6
Hasil Uji Validitas Kemampuan Kerja (X2)

Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Pernyataan 1	0.447	0.301	Valid
Pernyataan 2	0.688	0.301	Valid
Pernyataan 3	0.501	0.301	Valid
Pernyataan 4	0.656	0.301	Valid
Pernyataan 5	0.640	0.301	Valid
Pernyataan 6	0.844	0.301	Valid
Pernyataan 7	0.747	0.301	Valid
Pernyataan 8	0.823	0.301	Valid
Pernyataan 9	0.424	0.301	Valid
Pernyataan 10	0.640	0.301	Valid
Pernyataan 11	0.637	0.301	Valid
Pernyataan 12	0.448	0.301	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Tabel III.7
Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi (X3)

Pernyataan	r_{hitung}	r_{table}	Keterangan
Pernyataan 1	0.697	0.301	Valid
Pernyataan 2	0.626	0.301	Valid
Pernyataan 3	0.673	0.301	Valid
Pernyataan 4	0.552	0.301	Valid
Pernyataan 5	0.623	0.301	Valid
Pernyataan 6	0.736	0.301	Valid
Pernyataan 7	0.667	0.301	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Tabel III.8
Hasil Uji Validitas Kinerja (Y)

Pernyataan	r_{hitung}	r_{table}	Keterangan
Pernyataan 1	0.615	0.301	Valid
Pernyataan 2	0.592	0.301	Valid
Pernyataan 3	0.626	0.301	Valid
Pernyataan 4	0.533	0.301	Valid
Pernyataan 5	0.415	0.301	Valid
Pernyataan 6	0.553	0.301	Valid
Pernyataan 7	0.610	0.301	Valid
Pernyataan 8	0.523	0.301	Valid
Pernyataan 9	0.645	0.301	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

b. Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui konsistensi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach Alpha. Menurut (Imam Ghozali, 2013 : 47) dikatakan reliabel bila hasil Alpha > 0,5, dengan rumus Alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[\frac{b^2}{s_1^2} \right]$$

Dengan keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

b^2 = Jumlah varians butir

s_1^2 = Varians total

Kriteria pengujiannya:

- Jika nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,05$ maka reliabilitas cukup baik.
- Jika nilai *Cronbach Alpha* $\leq 0,05$ maka reliabilitas kurang baik.

Tabel III.9
Hasil Uji Reliabilitas Variabel X₁, X₂ dan Y

Variable	Cronbach Alpha	Status
Pelatihan (X1)	0.907	Reliabel
Kemampuan Kerja (X2)	0.844	Reliabel
Komitmen Organisasi (X3)	0.784	Reliabel
Kinerja (Y)	0.748	Reliabel

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai Cronbach Alpha dari setiap variabel > 0,05 artinya nilai reliabilitas instrumen di atas menunjukkan tingkat

reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai, artinya seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dijadikan instrumen atau alat untuk meneliti.

H. Teknik Analisis Data

1. Regresi Berganda

”Analisis linier ganda digunakan apabila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik-turunkan nilainya)” menurut (Sugiyono, 2012 : 267). Jadi analisis ganda dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2.

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + \epsilon$$

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

X₁ = Pelatihan

X₂ = Kemampuan Kerja

X₃ = Komitmen Organisasi

B₀ = Koefisien regresi

B₁ = Koefisien Variabel X₁

B₂ = Koefisien Variabel X₂

B₃ = Koefisien Variabel X₃

ε = *error of term*

Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat diuji dengan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau α = 0,05.

Menurut Arikunto (2002) penggunaan Model Regresi Linier Berganda harus memenuhi asumsi klasik, antara lain:

- 1) Uji Normalitas

- 2) Uji Multikolinieritas
- 3) Uji Heteroskedastisitas

Penjelasan dari yang diatas, yaitu :

- 1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. ada dua cara mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik dengan melihat histogram dan normal plot sedangkan analisis statistik dilakukan dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov. (Ghozali, 2013)

- 2) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independent. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen sama dengan nol. Multikolinieritas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. (Ghozali, 2013)

- 3) Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan

lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat Grafik Plot dan Uji Glesjer (Ghozali, 2005)

2. Uji signifikansi

Untuk menguji hipotesis penelitian baik secara parsial maupun simultan maka dilakukan uji, sebagai berikut:

1). Uji t

Untuk mengetahui hubungan secara parsial antara variabel bebas (Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi) terhadap variabel terikat (Kinerja karyawan) digunakan uji t:

$$t_{regresi} = \frac{b_1 - \beta_1}{sb_1}$$

(Sudjana, 2009 : 325)

Keterangan

b_1 = koefisien regresi variable

sb_1 = Standar error/ kesalahan standar koefisien regresi variable (b_1)

β_1 = Koefisien beta / parameter ke 1 di hipotesiskan

Jika tingkat kepercayaan lebih kecil dari 95% maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sedangkan jika tingkat kepercayaan lebih besar dari 95% maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Pengolahan data dengan menggunakan komputer dengan perangkat lunak SPSS Versi 17,0

Pengujian hipotesis secara parsial adalah:

1. $H_0 = B_1 = 0$ Variabel bebas (Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi) tidak berpengaruh terhadap

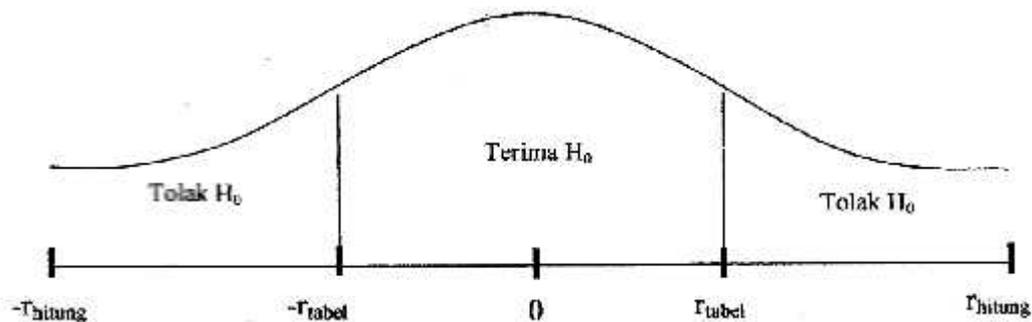
variabel terikat (kinerja) karyawan PDAM Tirtanadi
Provinsi Sumatera Utara

2. $H_0 = B_1 \neq 0$ Variabel bebas (Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi) berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja) pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

Kriteria pengambilan keputusan yaitu :

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai uji signifikansi > 0.05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai uji signifikansi < 0.05 maka H_a diterima dan H_0 ditolak



Gambar III.1
Kriteria Pengujian Hipotesis

2). Uji F

Untuk mengetahui hubungan secara simultan antara variabel bebas (Pengawasan, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja pegawai) digunakan uji F:

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)} \quad (\text{Sugiyono, 2012 : 266})$$

R^2 = koefisien Regresi

n = jumlah Sample

k = Jumlah variabel independent

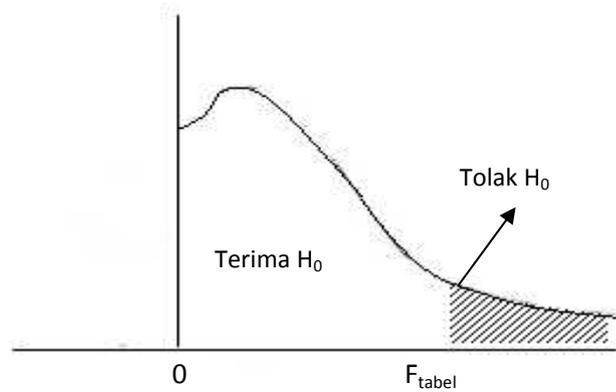
Pengujian hipotesis secara simultan adalah:

1. $H_0 = B_1 = 0$ Variabel bebas (Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja) karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara
2. $H_0 = B_1 \neq 0$ Variabel bebas (Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi) berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja) pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

Kriteria pengambilan keputusan yaitu :

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau nilai uji signifikansi > 0.05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai uji signifikansi < 0.05 maka H_a diterima dan H_0 ditolak



Gambar III.2
Kriteria Pengujian Hipotesis

3). Koefisien Determinasi (D)

Untuk mengetahui seberapa besar persentase dari masing-masing pengaruh variabel bebas (Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi) terhadap variabel terikat (Kinerja pegawai) dapat dilihat dengan koefisien determinasi, yakni:

$$D = r^2 \times 100\%$$

(Sudjana, 2010 : 370)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Perusahaan PDAM TIRTANADI

PDAM Tirtanadi dibangun oleh Pemerintahan Kolonial Belanda pada tanggal 8 September 1905 yang diberi nama NV Waterleiding Maatschappij Ajer Beresih. Pembangunan ini dilakukan oleh Hendrik Cornelius Van Den Honert selaku Direktur Deli Maatschappij, Pieter Kolff selaku Direktur Deli Steenkolen Maatschappij dan Charles Marie Hernkenrath selaku Direktur Deli Spoorweg Maatschappij. Kantor Pusat dari perusahaan air bersih ini berada di Amsterdam Belanda.

Pada saat itu air yang diambil dari sumber utama mata air Rumah Sumbul di Sibolangit dengan kapasitas 3000 m³/hari. Air tersebut ditransmisikan ke Reservoir Menara yang memiliki kapasitas 1200 m³ yang terletak di Jl. Kapitan (sekarang kantor Pusat PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara). Reservoir ini memiliki ketinggian 42 m dari permukaan tanah. Reservoir ini dibuat dari besi dengan diameter 14 m. Setelah kemerdekaan Indonesia, perusahaan ini diserahkan kepada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara melalui Pemerintah Indonesia.

Berdasarkan Perda Sumatera Utara No 11 tahun 1979, status perusahaan diubah menjadi PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Sejak tahun 1991 PDAM Tirtanadi ditunjuk sebagai operator sistem pengelolaan air limbah Kota Medan.

Dalam rangka pengembangan cakupan pelayanan air minum bagi masyarakat Sumatera Utara, PDAM Tirtanadi melaksanakan kerjasama operasi dengan 9 (Sembilan) PDAM di beberapa Kabupaten di Sumatera Utara, yaitu Kabupaten Simalungun, Kabupten Deli Serdang, kabupaten Toba Samosir, Kabupaten Tapanuli Selatan, Kabupaten Tapanuli Tengah, Kabupaten Mandailing Natal, Kabupaten Nias, Kabupaten Nias Selatan dan Kabupaten Samosir. Pada Pebruari 2009, PDAM Tirtanadi Cabang Nias dikembalikan ke Pemerintah Kabupaten Nias, dengan pertimbangan bahwa pihak Pemkab Nias dan PDAM Tirta Umbu telah memiliki kemampuan di dalam pengelolaan PDAM di Gunung Sitoli.

Pada tanggal 10 September 2009, telah ditandatangani Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara No 10 Tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi yang menyatakan bahwa tujuan pokok PDAM Tirtanadi adalah untuk mengelola dan menyelenggarakan pelayanan air minum yang memenuhi persyaratan kesehatan dan untuk mengembangkan perekonomian daerah, meningkatkan pendapatan daerah, serta meningkatkan kualitas lingkungan dengan memberikan pelayanan pengumpulan dan penyaluran air limbah melalui sistem perpipaan dalam rangka untuk mencapai kesejahteraan masyarakat pada umumnya.

a. Visi Dan Misi PDAM TIRTANADI

Dalam upaya menjalankan sistem organisasi yang baik maka PDAM Tirtanadi harus memiliki visi dan misi yang jelas. Adapun visi misi yang di bangun oleh PDAM Tirtanadi yaitu :

VISI

PDAM Tirtanadi menjadi perusahaan pengelola air minum dan air limbah yang terdepan di Indonesia, sehat dan memberikan pelayanan prima kepada pelanggan.

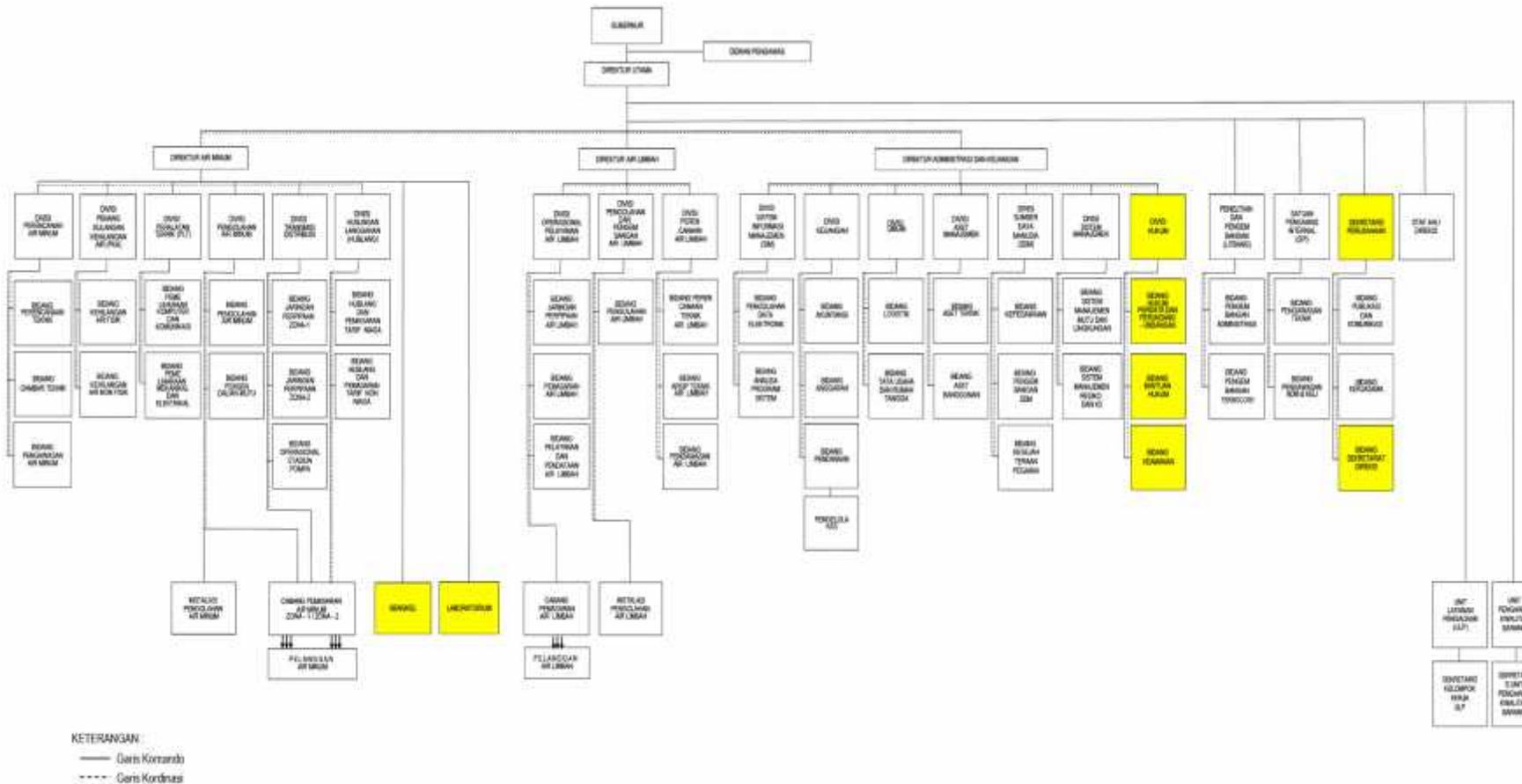
MISI

- 1) Memberikan pelayanan air minum kepada masyarakat yang memenuhi azas kualitas, kuantitas, dan kontinuitas serta keterjangkauan masyarakat dengan menerapkan Good Corporate Governance yang didukung oleh SDM yang berintegritasi, berkemampuan dan profesional.
- 2) Menunjang peningkatan kualitas lingkungan dengan mengembangkan pelayanan air limbah.
- 3) Memberikan kontribusi dalam peningkatan pendapatan asli daerah dan membantu mengembangkan daerah.

b. Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi yang ada di PDAM Tirtanadi dapat dilihat pada bagan berikut ini :

STRUKTUR ORGANISASI PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA



Gambar IV.1.
 Struktur Organisasi PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

2. Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini:

a. Jenis kelamin Responden

Tabel IV-1.
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	33 orang	76,74%
2	Wanita	10 orang	23,25%
	Jumlah	43 orang	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa jumlah mayoritas responden laki-laki sebanyak 33 orang (76,74%). Hal ini dapat menyatakan bahwa pegawai PDAM Tirtanadi cabang Cemara dan cabang HM.Yamin di dominasi jenis kelamin wanita.

b. Kelompok Usia

Tabel IV-2.
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	30 - 40 Tahun	17 orang	39,53%
2	41 - 50 Tahun	23 orang	53,48%
3	> 51 tahun	3 orang	6,97 %
	Jumlah	43	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu usia 41 – 50 tahun yaitu sebanyak 23 orang (53,48%). Dengan demikian dapat

dikatakan bahwa pegawai PDAM Tirtanadi cabang Cemara dan cabang HM.Yamin telah memiliki usia separuh baya, hal ini menunjukkan bahwa pegawai tersebut telah memiliki pengalaman dalam bidang pekerjaannya.

c. Masa Kerja

Tabel IV-3.
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	0 - 5 Tahun	1 orang	2,32%
2	6 - 10 Tahun	5 orang	11,62%
3	> 10 Tahun	37 orang	86,04%
Jumlah		43	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa mayoritas masa kerja responden adalah masa kerja antara > 10 tahun ke atas yaitu sebanyak 37 orang (86,04%). Dengan demikian, mayoritas pegawai telah bekerja lebih dari 10 tahun, dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai PDAM Tirtanadi cabang Cemara dan cabang HM.Yamin telah memahami pekerjaan yang diberikan.

d. Pendidikan

Tabel IV-4.
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S2	2 orang	4,65%
2	S1	24 orang	55,81%
3	D3	2 orang	4,65%
4	SLTA	15 orang	34,88%
Jumlah		43	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu masing-masing sebanyak 23 orang (55,81%). Hal ini dikarenakan, pemerintah dalam melakukan penerimaan pegawai mengutamakan calon pegawai yang berpendidikan sarjana.

3. Analisis Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu:

Tabel IV.5
Skor Angket untuk Variabel X₁ (Pelatihan)

NO	Pernyataan	Sangat Setuju (5)		Setuju (4)		Kurang Setuju (3)		Tidak Setuju (2)		Sangat Tidak Setuju (1)		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%
A. PELATIHAN													
1	1	19	44,2	22	51,3	1	2,3	1	2,3	0	0	43	100
2	2	11	25,6	27	62,8	4	9,3	1	2,3	0	0	43	100
3	3	5	11,6	16	37,2	18	41,9	4	9,3	0	0	43	100
4	4	14	32,6	27	62,8	2	4,7	0	0	0	0	43	100
5	5	12	27,9	26	60,5	4	9,3	1	2,3	0	0	43	100
6	6	14	32,6	26	60,5	3	7,0	0	0	0	0	43	100
7	7	8	18,6	28	65,1	7	16,3	0	0	0	0	43	100
8	8	14	32,6	27	62,8	2	4,7	0	0	0	0	43	100
9	9	1	2,3	25	58,1	15	34,9	1	2,3	1	2,3	43	100
10	10	14	32,6	29	67,4	0	0	0	0	0	0	43	100
	Total	112	20,06	253	58,85	56	13,04	8	18,5	1	2,3	43	100

- 1) Jawaban responden tentang pelatihan yang disajikan dalam mengembangkan kemampuan karyawan sudah baik, mayoritas menjawab setuju sebesar 51,3%

- 2) Jawaban responden tentang instruktur untuk mengisi pelatihan sudah cukup baik dibidangnya, mayoritas menjawab setuju sebesar 62,8%
- 3) Jawaban responden materi yang diberikan sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan, mayoritas menjawab kurang setuju sebesar 41,9%
- 4) Jawaban responden pelatihan yang pernah diadakan di kantor bagus untuk menunjang kinerja karyawan, mayoritas menjawab setuju sebesar 62,8%
- 5) Jawaban responden sarana dan prasarana dikantor cukup memadai sehingga mempermudah penyelesaian pekerjaan , mayoritas menjawab setuju sebesar 60,5%
- 6) Jawaban responden perusahaan membuat beberapa pelatihan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan , mayoritas menjawab setuju sebesar 60,5%
- 7) Jawaban responden perusahaan telah mengundang lembaga/pelatih yang tepat untuk pelatihan, mayoritas menjawab setuju sebesar 65,1%
- 8) Jawaban responden metode pelatihan sudah sesuai dengan karakter, jabatan dan usia , mayoritas menjawab setuju sebesar 62,8%
- 9) Jawaban responden sarana dan prasarana dalam menunjang pelatihan , mayoritas menjawab setuju sebesar 58,1%
- 10) Jawaban responden instruktur yang tepat yang berasal dari dalam dan luar perusahaan , mayoritas menjawab setuju sebesar 67,4%

Berdasarkan tabel IV.5 untuk daftar pernyataan variabel Pelatihan jawaban responden tersebar pada sangat setuju, setuju dan kurang setuju, tidak setuju dan

sangat tidak setuju. Dengan rata-rata karyawan sebanyak 20,06 % untuk jawaban sangat setuju, 58,85 % untuk jawaban setuju, dan 13,04 % untuk jawaban kurang setuju, 18,5 % untuk jawaban tidak setuju dan 2,3 % untuk jawaban sangat tidak setuju.

Tabel IV.6
Skor Angket untuk Variabel X2 (Kemampuan Kerja)

NO	Pernyataan	Sangat Setuju (5)		Setuju (4)		Kurang Setuju (3)		Tidak Setuju (2)		Sangat Tidak Setuju (1)		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	f	%	f	%	F	%
B.													
KEMAMPUAN KERJA													
1	1	19	44,2	22	51,2	1	2,3	1	2,3	0	0	43	100
2	2	11	25,6	27	62,8	4	9,3	1	2,3	0	0	43	100
3	3	5	11,6	16	37,2	18	41,9	4	9,3	0	0	43	100
4	4	14	32,6	27	62,8	2	4,7	0	0	0	0	43	100
5	5	12	27,9	26	60,5	4	9,3	1	2,3	0	0	43	100
6	6	14	32,6	26	60,5	3	7,0	0	0	0	0	43	100
7	7	8	18,6	28	65,1	7	16,3	0	0	0	0	43	100
8	8	14	32,6	27	62,8	2	4,7	0	0	0	0	43	100
9	9	1	2,3	25	58,1	15	34,9	1	2,3	1	2,3	43	100
10	10	14	32,6	29	67,4	0	0	0	0	0	0	43	100
11	11	11	25,6	28	65,1	3	7,0	1	2,3	0	0	43	100
12	12	1	2,3	25	58,1	13	30,2	4	9,3	0	0	43	100
	Total	124	24,04	306	59,3	72	13,96	13	30,1	1	2,3	43	100

- 1) Jawaban responden tentang paham yang menjadi tugas saya dikantor, mayoritas menjawab setuju sebesar 51,2%

- 2) Jawaban responden tentang selalu bersemangat dalam bekerja, mayoritas menjawab setuju sebesar 62,8%
- 3) Jawaban responden tentang mencari solusi sendiri ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan, mayoritas menjawab kurang setuju sebesar 41,9%
- 4) Jawaban responden tentang selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mayoritas menjawab setuju sebesar 62,8%
- 5) Jawaban responden tentang paham instruksi dari pimpinan, mayoritas menjawab setuju sebesar 60,5%
- 6) Jawaban responden menguasai pekerjaan dengan baik, mayoritas menjawab setuju sebesar 60,5%
- 7) Jawaban responden hasil pekerjaan selalu baik dinilai oleh pimpinan, mayoritas menjawab setuju sebesar 65,1%
- 8) Jawaban responden selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, mayoritas menjawab setuju sebesar 62,8%
- 9) Jawaban responden tentang banyak teman yang membutuhkan bantuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas menjawab setuju sebesar 58,1%
- 10) Jawaban responden tentang pekerjaan yang diinstruksikan pimpinan selalu diselesaikan dengan baik, mayoritas menjawab setuju sebesar 67,4%
- 11) Jawaban responden tentang hambatan dalam sebuah pekerjaan merupakan tantangan dan sesali diselesaikan dengan baik, mayoritas menjawab kurang setuju sebesar 65,1%

12) Jawaban responden jarang merasa lelah saat bekerja, mayoritas menjawab kurang setuju sebesar 58,1%

Berdasarkan tabel IV.6 untuk daftar pernyataan variabel Kemampuan Kerja jawaban responden tersebar pada sangat setuju, setuju dan kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata karyawan sebanyak 20,04 % untuk jawaban sangat setuju, 59,3 % untuk jawaban setuju, dan 13,96 % untuk jawaban kurang setuju, 30,1 % untuk jawaban tidak setuju dan 2,3 % untuk jawaban sangat tidak setuju.

Tabel IV.7
Skor Angket untuk Variabel X3 (Komitmen Organisasi)

NO	Pernyataan	Sangat Setuju (5)		Setuju (4)		Kurang Setuju (3)		Tidak Setuju (2)		Sangat Tidak Setuju (1)		Jumlah	
		F	%	F	%	f	%	F	%	f	%	F	%
1	1	2	4,7	31	72,1	8	18,6	2	4,7	0	0	43	100
2	2	12	27,9	30	69,8	0	0	1	2,3	0	0	43	100
3	3	11	25,6	28	65,1	3	7,0	1	2,3	0	0	43	100
4	4	12	27,9	29	67,4	2	4,7	0	0	0	0	43	100
5	5	7	16,3	26	60,5	8	18,6	1	2,3	1	2,3	43	100
6	6	13	30,2	29	67,4	0	0	1	2,3	0	0	43	100
7	7	14	32,6	27	62,8	2	4,7	0	0	0	0	43	100
	Total	71	23,6	229	66,44	23	7,65	6	2,98	1	0,32	43	100

1) Jawaban responden tentang selalu siap jika diminta bekerja diluar jam bekerja, mayoritas menjawab setuju sebesar 72,1%

- 2) Jawaban responden tentang berupaya menyesuaikan diri di lingkungan tempat bekerja, mayoritas menjawab setuju sebesar 69,8%
- 3) Jawaban responden tentang mendukung setiap keputusan yang diambil oleh pimpinan, mayoritas menjawab setuju sebesar 51,2%
- 4) Jawaban responden tentang pekerjaan merupakan hal yang penting, mayoritas menjawab setuju sebesar 67,4%
- 5) Jawaban responden tentang bersedia mengorbankan waktu bersama keluarga jika sedang dibutuhkan oleh perusahaan, mayoritas menjawab setuju sebesar 60,5%
- 6) Jawaban responden tentang selalu mempelajari sesuatu yang baru jika diperlukan untuk menunjang keberhasilan pekerjaan, mayoritas menjawab setuju sebesar 67,4%
- 7) Jawaban responden tentang memberikan masukan kepada pimpinan untuk sesuatu yang lebih baik lagi, mayoritas menjawab setuju sebesar 62,8%

Berdasarkan tabel IV.7 untuk daftar pernyataan variabel Komitmen Organisasi jawaban responden tersebar pada sangat setuju, setuju dan kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata karyawan sebanyak 20,93 % untuk jawaban sangat setuju, 66,56 % untuk jawaban setuju, dan 10,18 % untuk jawaban kurang setuju, 16,2 % untuk jawaban tidak setuju dan 2,3 % untuk jawaban sangat tidak setuju.

Tabel IV.8
Skor Angket untuk Variabel Bebas Y (Kinerja)

NO	Pernyataan	Sangat Setuju (5)		Setuju (4)		Kurang Setuju (3)		Tidak Setuju (2)		Sangat Tidak Setuju (1)		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
C. Kinerja													
1	1	14	32,6	27	62,8	2	4,7	0	0	0	0	43	100
2	2	9	20,9	33	76,7	0	0	1	2,3	0	0	43	100
3	3	18	41,9	24	55,8	0	0	1	2,3	0	0	43	100
4	4	2	4,7	24	55,8	16	37,2	1	2,3	0	0	43	100
5	5	6	14,0	25	58,1	9	20,9	3	7,0	0	0	43	100
6	6	2	4,7	23	53,5	14	32,6	4	9,3	0	0	43	100
7	7	13	30,2	30	69,8	0	0	0	0	0	0	43	100
8	8	10	23,3	31	72,1	0	0	2	4,7	0	0	43	100
9	9	6	14,0	30	69,8	6	14,0	1	2,3	0	0	43	100
	Total	80	20,7	247	63,82	47	12,15	13	3,35	0	0	43	100

- 1) Jawaban responden tentang selalu menyelesaikan semua pekerjaan tepat waktu, mayoritas menjawab setuju sebesar 62,8%
- 2) Jawaban responden tentang waktu yang dimiliki dalam bekerja dimanfaatkan dengan efektif, mayoritas menjawab setuju sebesar 76,7%
- 3) Jawaban responden tentang selalu mentaati peraturan yang ada di perusahaan , mayoritas menjawab setuju sebesar 55,8%
- 4) Jawaban responden tentang hasil pekerjaan sering dipuji oleh pimpinan, mayoritas menjawab setuju sebesar 55,8%
- 5) Jawaban responden tentang selalu menyelesaikan pekerjaan saya sendiri, mayoritas menjawab setuju sebesar 58,1%

- 6) Jawaban responden tentang di akhir jam kerja sering bersantai dikantor karena pekerjaan sudah selesai, mayoritas menjawab setuju sebesar 53,5%
- 7) Jawaban responden tentang berupaya menyelesaikan pekerjaan dengan baik, mayoritas menjawab setuju sebesar 69,8%
- 8) Jawaban responden tentang meninggalkan semua aktifitas ketika waktu mulai bekerja dan segera memulai bekerja, mayoritas menjawab setuju sebesar 72,1%
- 9) Jawaban responden tentang selalu membantu pekerjaan teman-teman dan pimpinan, mayoritas menjawab setuju sebesar 69,8%

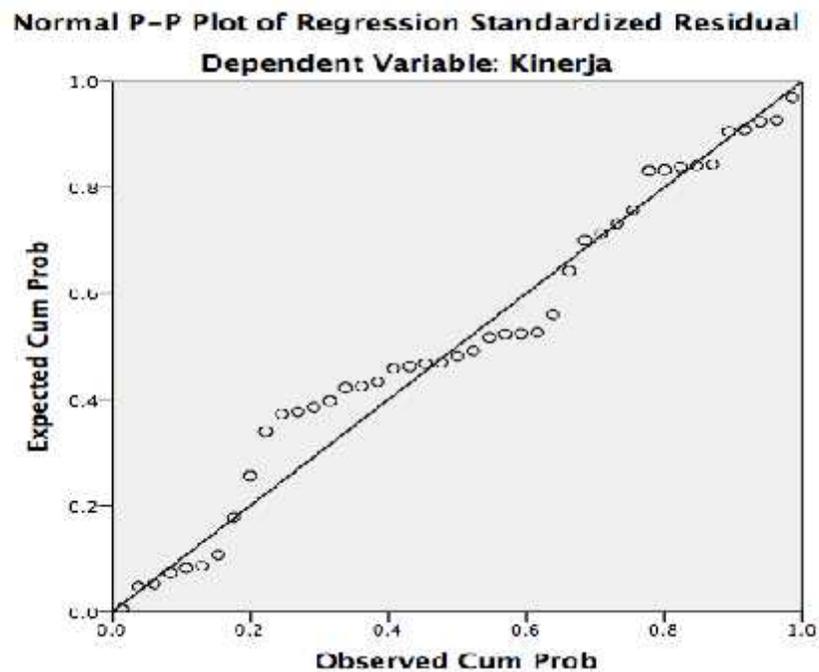
Berdasarkan tabel IV. 8 untuk daftar pernyataan variabel Kinerja jawaban responden tersebar pada sangat setuju, setuju dan kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata karyawan sebanyak 16,69 % untuk jawaban sangat setuju, 61,62 % untuk jawaban setuju, dan 16,68 % untuk jawaban kurang setuju, 55,8 % untuk jawaban tidak setuju dan 4,6 % untuk jawaban sangat tidak setuju.

4. Uji Asumsi Klasik

Dengan regresi linear berganda dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal juga BLUE (*Best Linear Unbias Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut, yakni :

a. Pengujian Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independenya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.



Gambar IV.2.
Diagram Plot Pengujian Normalitas Data

Gambar diatas mengidentifikasi bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal.

b. Pengujian Multikolinearitas.

Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*Variance Inflasi Factor/VIF*), yang tidak melebihi 4 atau 5.

Tabel IV-9
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	7.233	4.588		1.576	.123		
1 Pelatihan	-.035	.075	-.056	-.469	.642	.830	1.205
Kemampuan Kerja	.182	.086	.263	2.109	.041	.764	1.309
Komitmen Organisasi	.657	.151	.588	4.340	.000	.649	1.542

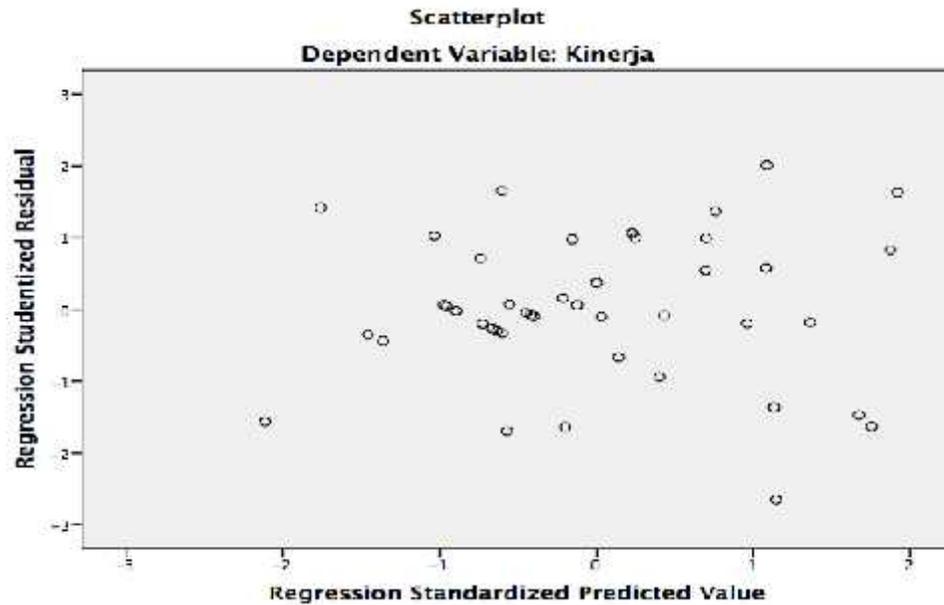
a. Dependent Variable: Kinerja

Ketiga variabel independen yakni X_1 , X_2 dan X_3 memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga tidak menjadi multikolinearitas dalam variabel independent penelitian ini.

c. Pengujian Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas menyimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan kata lain terjadi kesamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Kesimpulan ini diperoleh dengan melihat

penyebaran titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar IV.3 berikut ini.



Gambar IV.3.
Diagram Plot Pengujian Heterokedastisitas Data

Gambar diatas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

5. Analisis Regresi Berganda

Setelah dilakukan pengujian asumsi klasik yang terdiri pengujian normalitas dan pengujian heteroskedastisitas, diperoleh kesimpulan bahwa model sudah dapat digunakan untuk melakukan pengujian analisa regresi berganda.

Table IV.10 coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7.233	4.588		1.576	.123
1 Pelatihan	-.035	.075	-.056	-.469	.642
Kemampuan Kerja	.182	.086	.263	2.109	.041
Komitmen Organisasi	.657	.151	.588	4.340	.000

a. Dependent Variable : Kinerja

Bedasarkan tabel coefficient (IV.10) di atas dapat dibuat persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$\text{Kinerja} = 7.233 - 0.035(\text{pelatihan}) + 0,182 (\text{Kemampuan kerja}) + 0,657(\text{komitmen organisasi}) + e$$

Nilai konstanta sebesar 7.233 artinya jika pelatihan kemampuan kerja dan komitmen organisasi bernilai 0 (nol) Kinerja Karyawan bernilai 7.233

Koefisien regresi variabel X1 (Pelatihan) sebesar $-0,035$, artinya jika variabel independen lainnya nilainya tetap dan variabel X1 (Pelatihan) mengalami kenaikan sebesar 1 kali (100%) maka Kinerja Karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 3,5%. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan yang searah antara variabel Pelatihan dengan Kinerja Karyawan, semakin naik nilai pelatihan maka semakin tinggi Kinerja Karyawan.

Koefisien regresi variabel X2 (Kemampuan kerja) sebesar $0,182$ artinya jika variabel independen lainnya nilainya tetap dan variabel X2 (Kemampuan Kerja) mengalami kenaikan sebesar 1 kali (100%) maka Kinerja Karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 18,2%. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan yang searah antara variable Kemampuan Kerja dengan Kinerja Karyawan, semakin naik nilai Kemampuan Kerja maka semakin tinggi Kinerja Karyawan.

Koefisien regresi variabel X3 (Komitmen Organisasi) sebesar $0,657$, artinya jika variabel independen lainnya nilainya tetap dan variabel X3 (Komitmen Organisasi) mengalami kenaikan sebesar 1 kali (100%) maka Kinerja Karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 65,7%. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan yang searah antara variabel komitmen organisasi dengan Kinerja Karyawan, semakin naik nilai komitmen organisasi maka semakin tinggi Kinerja Karyawan.

6. Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Hipotesis secara Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah variabel – variabel independen (X_1 , X_2 dan X_3) yaitu pelatihan, kemampuan kerja dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel dependen (Y) yaitu Kinerja karyawan. Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari derajat kepercayaan maka kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen.

Bentuk pengujiannya adalah :

1. $H_0 = B_1 = 0$ Variabel bebas (Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja) karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara
2. $H_0 = B_1 \neq 0$ Variabel bebas (Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi) berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja) pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

Dari hal di atas dapat diketahui bahwasanya data hasil pengujian hipotesis bahwasanya 1 0 artinya ada pengaruh variable independen secara parsial berpengaruh terhadap variable dependen. Dengan kata lain dapat disimpulkan

terdapat pengaruh variable Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi secara parsial terhadap kinerja Karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Kriteria pengambilan keputusan :

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 diterima pada $\alpha = 5\%$

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_a diterima pada $\alpha = 5\%$

Tingkat kesalahan (α) = 5% dan derajat kebebasan (df) = n-k

n = jumlah sampel, maka n = 43

k = jumlah variable bebas, maka k = 3

maka derajat kebebasan = n - k = 43 - 3 = 40

Uji t_{hitung} yang digunakan adalah uji dua arah, maka t_{tabel} yang digunakan $t_{1/2}$ atau

$t_{(0,025;40)}$ sehingga di dapat nilai $t_{tabel} = 2.021$

Hasil pengujian Uji t (uji parsial) dapat terlihat pada table dibawah ini:

Table IV.11
Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7.233	4.588		1.576	.123
1 Pelatihan	-.035	.075	-.056	-.469	.642
Kemampuan Kerja	.182	.086	.263	2.109	.041
Komitmen Organisasi	.657	.151	.588	4.340	.000

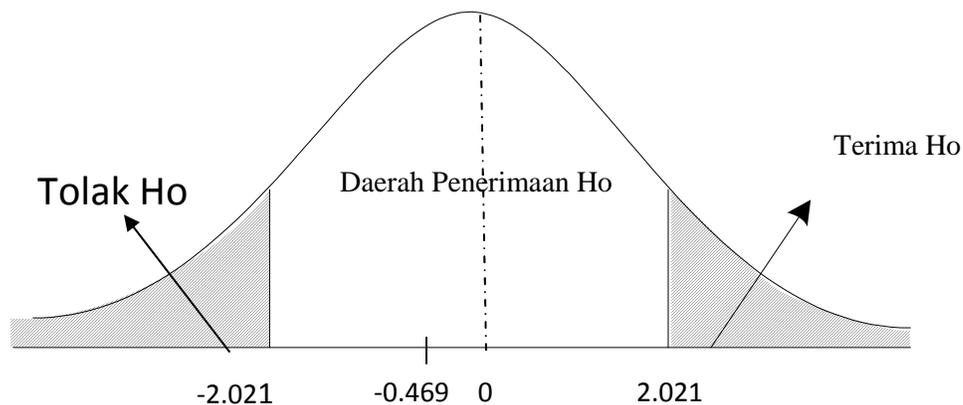
a. Dependent Variable : Kinerja

Berdasarkan table IV.11 diatas maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Nilai t_{hitung} variabel Pelatihan adalah $-0,469$ dan t_{tabel} bernilai $2,021$ sehingga $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($-0,469 < 2,021$), kemudian apabila dilihat dari angka sig $0,642 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variable pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Adapun daerah penerimaan hipotesis dapat dilihat pada gambar berikut ini.

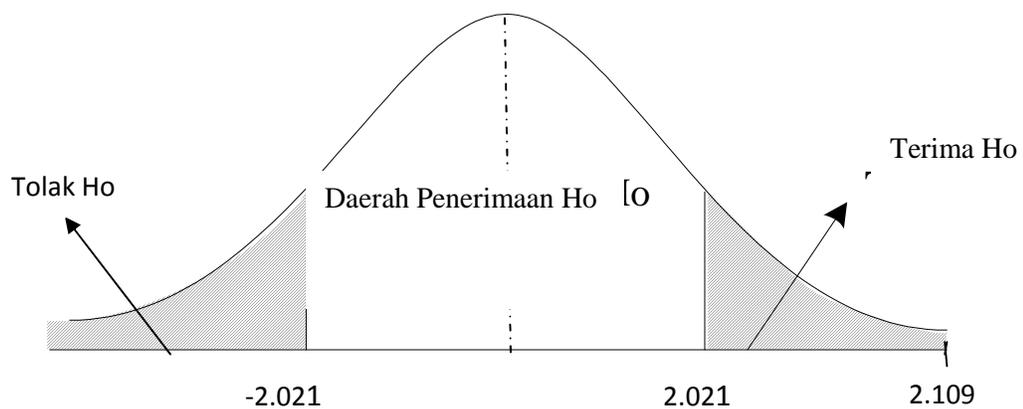


Gambar IV.4
Hasil Uji t variabel Pelatihan

2. Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja

Nilai t_{hitung} variabel Kemampuan Kerja adalah 2,109 dan t_{tabel} bernilai 2,021 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,109 > 2,021$, kemudian apabila dilihat dari angka sig $0,041 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan variabel Kemampuan Kerja terhadap Kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Adapun daerah penerimaan hipotesis dapat dilihat pada gambar berikut ini.

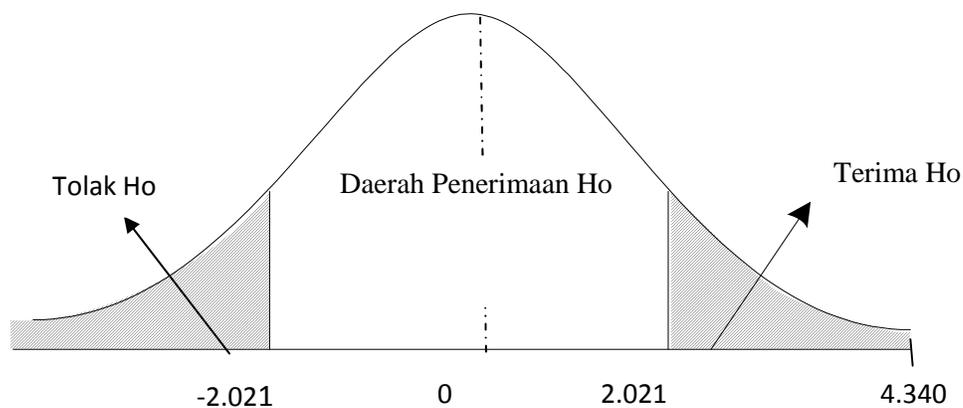


Gambar IV.5
Hasil Uji t variabel Kemampuan Kerja

3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja.

Nilai t_{hitung} variabel Komitmen Organisasi adalah 4,340 dan t_{tabel} bernilai 2,021 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,340 > 2,021$), kemudian apabila dilihat dari angka sig $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan variabel Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Adapun daerah penerimaan hipotesis dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar IV.6
Hasil Uji t variabel Komitmen Organisasi

b. Pengujian Hipotesis Secara Serempak (Uji F)

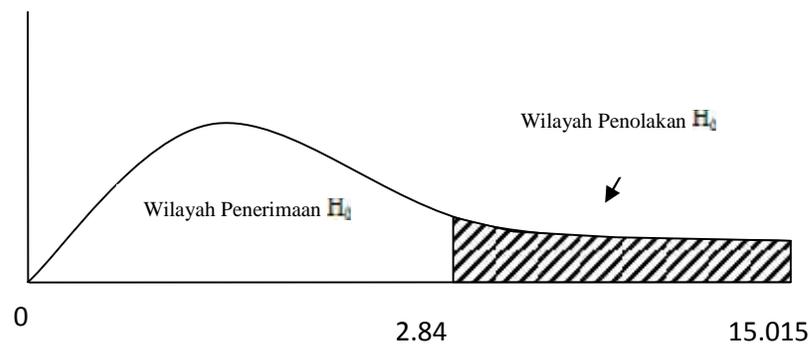
Selanjutnya untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen digunakan uji F (f Test) seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel IV.12.
ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	234.675	3	78.225	15.015	.000 ^b
Residual	203.185	39	5.210		
Total	437.860	42			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Pelatihan, Kemampuan Kerja



Gambar IV.7
Hasil Uji F variabel bebas terhadap variabel terikat

1) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

2) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Berdasarkan tabel IV.12 (Anova) dapat dinilai F_{hitung} sebesar 15.015 dengan tingkat signifikansi (Sig) sebesar 0,000. F_{tabel} sebesar 2,84 dengan ketentuan $dk = n - k$ atau $43 - 3 = 40$. Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($15.015 > 2,84$) atau signifikansi $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$) artinya bahwa variable Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

c. Koefisien Determinasi Hipotesis (R^2)

Tabel IV.13.
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 ^a	.536	.500	2.28252

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Pelatihan, Kemampuan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Melalui table (IV.13) di atas terlihat bahwa pelatihan, kemampuan kerja dan komitmen organisasi berkontribusi terhadap kinerja, dan dengan melihat Adjusted R-Square (D) = $R^2 \times 100\%$ adalah 0,500, maka diketahui bahwa kontribusi pelatihan, kemampuan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 50%.

Nilai R^2 0,500 mempunyai arti bahwa variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independen sebesar 50 %. Dengan kata lain perubahan dalam Kinerja Karyawan mampu dijelaskan oleh ke tiga variabel independen, dan sisanya sebesar $(100\% - 50\%) = 50\%$ dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diikutkan dalam penelitian ini.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas (pelatihan, kemampuan kerja dan komitmen organisasi) mempunyai pengaruh terhadap variabel Y (kinerja). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil penelitian ini menyatakan bahwa secara parsial variabel Pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} < t_{table}$ dimana didapat nilai t_{hitung} -0.469 dan t_{table} sebesar 2.021, hal ini membuktikan bahwa dengan adanya pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Artinya ketika upaya pelatihan terus ditingkatkan maka kinerja karyawan akan terus meningkat.

Dari data yang telah dikumpulkan melalui sebaran angket, maka dapat dilihat bahwa materi yang diberikan di dalam sebuah pelatihan belum sesuai dengan tuntutan pekerjaan karyawan. Materi pelatihan merupakan hal yang penting agar pelatihan

mencapai sasaran maka materi yang digunakan dalam pelatihan tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan. Sarana dan prasarana untuk menunjang pelatihan harus diperhatikan sehingga pelatihan berjalan sesuai yang diharapkan. Dari pemilihan instruktur dalam pelatihan masih sangat kurang dalam kompetensinya sehingga membuat pelatihan menjadi biasa saja tidak ada ilmu yang baru. Sarana dan prasarana dikantor tidak mempermudah pekerjaan sesuai dengan tujuan pelatihan, sehingga membuat pekerjaan menjadi terhambat. Sebaiknya diadakan evaluasi pelatihan setelah pelatihan dilaksanakan.

Hal ini didukung oleh teori tentang tujuan dari pelatihan yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu pelatihan juga bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan, dengan kata lain tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja dan pada gilirannya akan meningkatkan daya saing. (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 1995 : 223)

Hasil Penelitian ini mendukung penelitian Dahmiri dan Kharisma di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun“, menunjukkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun. Hal ini diperkuat lagi dengan hasil risel yang dilakukan oleh Verra Nita dengan judul “Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada balai pelatihan teknis pertanian kalasey. Hasil dari penelitian ini menunjukkan

bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil penelitian ini menyatakan bahawa secara parsial variabel Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} > t_{table}$ dimana didapat nilai t_{hitung} 2.109 dan t_{table} sebesar 2.021, hal ini membuktikan bahwa karyawan yang kemampuan kerjanya baik maka akan memiliki kinerja yang baik di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Artinya semakin baik kemampuan kerja karyawan maka akan semakin baik pula kinerjanya.

Dari data yang dikumpulkan melalui sebaran angket maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja karyawan sudah baik. Semua karyawan mampu mengerjakan semua instruksi dari atasan yang disebabkan karena karyawan memiliki kemampuan yang baik di dalam bekerja. Walaupun dalam hal mencari solusi sebagai pemecahan masih kurang baik. Tetapi dalam poin ini masih dapat di tolerir karena karyawan bukanlah pemangku jabatan. Teori yang mendukung hasil penelitian ini yaitu tentang factor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan motivasi. Kemampuan disini termasuk kedalam inteligensi dan kemampuan kerja. (Mangkunegara, 2005:13-14).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nenny Anggraeni dengan judul “Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung. Hasil yang diperoleh salah satunya yaitu, pegawai STSI Bandung memiliki kemampuan yang termasuk kategori sangat baik sehingga mendukung terhadap kinerja pegawai, namun pada unsur aspek-aspek kemampuan yang masih perlu ditingkatkan khususnya dalam aspek melaksanakan tugas seperti keterampilan penyelesaian pekerjaan, penempatan SDM tidak sesuai dengan pengetahuan dan pengalamannya maka frekuensi mengikuti pelatihan, penyaluran, kemampuan dan sikap serta perilaku masih relative perlu diperhatikan.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil penelitian ini menyatakan bahwa secara parsial variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} > t_{table}$ dimana didapat nilai t_{hitung} 4.340 dan t_{table} sebesar 2.021, hal ini membuktikan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang baik maka akan memiliki kinerja yang baik di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Dari data yang dikumpulkan melalui sebaran angket maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi karyawan sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari bahwa hampir semua karyawan mau menyesuaikan diri dengan lingkungan dan mau mempelajari sesuatu yang baru demi menunjang kinerja karena karyawan

mempunyai komitmen organisasi yang baik. Walaupun masih ada beberapa karyawan yang tidak mau bekerja diluar jam kerja.

Teori dari "(Luthan, 2011: 148) mendukung hasil penelitian ini yaitu Jika komitmen organisasi karyawan baik maka cenderung kinerja karyawan akan baik pula. Outcomes komitmen organisasional yaitu kinerja tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Diana Sulianti dengan judul "Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara". Hasil yang diperoleh yaitu komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normative memiliki pengaruh yang signifikan dan memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa dari hasil uji F didapat nilai F_{hitung} sebesar 15.015 dengan tingkat signifikansi (Sig) sebesar 0,000^a. Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ (15.015 > 2,84) atau signifikansi (Sig) < 0,05 (0,000^a < 0,05), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Hasil pengujian determinasi juga menunjukkan bahwa angka R sebesar 0,500 yang artinya tingkat korelasi atau hubungan antara variabel independen yaitu

Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan memiliki hubungan yang cukup erat. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa nilai Adjusted R Square (R^2) adalah 0,500 atau 50 % yang artinya 50 % Kinerja Karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara dapat dijelaskan oleh variabel Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi. Sedangkan sisanya sebanyak 50 % dijelaskan oleh sebab-sebab lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Secara umum, kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara masih perlu ditingkatkan. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan Pelatihan yang akan diberikan kepada karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya, meningkatkan kemampuan kerja karyawan dan meningkatkan komitmen organisasi karyawan dengan sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara
2. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kemampuan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara
3. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara
4. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama – sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

B. Saran

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan sebaiknya dalam hal pelatihan perlu memperhatikan instruktur yang diundang, pelatihan juga harus disesuaikan dengan perkembangan teknologi dalam mengisi pelatihan. Dalam pelatihan sebaiknya materi, sarana dan prasarana pelatihan harus disesuaikan dengan pelatihan yang dibuat. Agar perusahaan membuat evaluasi setelah pelatihan dilaksanakan.
2. Mengingat pentingnya kemampuan kerja karyawan terhadap kinerja maka diharapkan perusahaan dapat membantu meningkatkan kemampuan kerja karyawan.
3. Diharapkan kepada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara agar dapat memberikan apresiasi dan insentif kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik agar komitmen organisasi dapat terus terjaga.
4. Diharapkan kepada perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan pelatihan, kemampuan kerja, komitmen organisasi karyawan agar perusahaan akan bertambah baik dan maju.
5. Terbuka kesempatan kepada peneliti selanjutnya agar meneliti lebih lanjut faktor – faktor sebesar 50 % yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara maksimal hingga mencapai 100 %

DAFTAR PUSTAKA

- A.Anwar Prabu Mangkunegara (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Rineka Cipta: Jakarta.
- Chaterina, Intan. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Vol.9 No 2
- Daft, Richard L.. 2011. *Era Baru Manajemen*. Terj. Edisi kesembilan buku II bekerja sama dengan Tita Maria Kanita. Jakarta: Salemba
- Dale Timpe, 1992. *Kinerja*; penerjemah, Sofyan Cikmat, Seri 6 : Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Elex Media Komputindo
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Index
- Fauzi, Ahmad (<http://new-campuran.blogspot.co.id/2010/08/kemampuan-kerja-karyawan.html>) diakses 25 Mei 2018.
- Ghazali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Jakarta
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., dan Donnelly, J. H., (2008), *Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses*, Jakarta : Binapura Aksara Publisher.
- Handoko.T. Hani. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Kelima. Yogyakarta : BPF
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Organizational behavior*. Ohio: Thompson South-Wes
- Heidjrachman R. 2002. *Manajemen Persoanalia*. Yogyakarta.BPFE UGM
- Ivancevich, John, M, dkk. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, jilid 1 dan 2 Jakarta : Erlangga

- Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* hlm 60
- Kharisma, Dahmiri. 2014. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangan. *Jurnal Menkeu*. Vol 3 No. 1
- Martoyo, Oemar. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE UGM.
- Meyer, J and N. Allen. 1984. Testing the “side bet theory” of organizational commitment : Some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology* 69 : 372-378
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Neni, Anggraeni. 2011. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Tinggi Seni Indonesia Bandung. *Jurnal Penelitian Pendidikan*. Vol. 12, No. 2
- Nitisemito, A.2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta. Ghalia
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Robbins, Stephen, dan Timothy A., Judge, 2008, “Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour”, Buku Terjemahan, Jakarta : Gramedia.
- Robbins, P. Stephen, 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih Bahasa Handayana Pujaatmika. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhalindo.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Ketiga. Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPKN, Yogyakarta
- Sastradipoera, Kamaruddin. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*. Edisi Pertama. Kappa-Igma: Bandung.
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Ketujuh. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Wiludjeng, Sri. 2007. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Aidil Fahmi Dalimunthe
Umur : 40 Tahun
Tempat/Tanggal Lahir : Medan/ 11 Nopember 1978
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Agama : Islam
Alamat : Comp. BSD Jl. Mutiara IX BB No.1
No Hp : 0813 6103 3097



PENDIDIKAN FORMAL

1. Alumni SD Negeri Percobaan Sei Petani Medan tahun 1985-1991
2. Alumni SMP Negeri 12 Medan tahun 1991-1994
3. Alumni SMA Negeri 15 Medan tahun 1994-1997
4. Alumni UMSU Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi tahun 2005-2011

PENGALAMAN ORGANISASI

1. 2000-2011 = Anggota Korps Relawan Palang Merah Indonesia Kota Medan
2. 2005-2008 = Komandan Korps Relawan Palang /merah Indonesia Kota Medan

PENGALAMAN BEKERJA

1. 2006 = United Nation World Food Programme (UN-WFP)
2. 2007 – 2011 = Kru Ambulans PMI Kota Medan
3. 2012- sekarang = PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

Medan, Agustus 2018

Perihal : Permohonan Menjadi Responden Penelitian
Lampiran : Satu Berkas

Kepada Yth,
Bapak/Ibu Pegawai
PDAM Tirtanadi Cabang Cemara
PDAM Tirtanadi Cabang HM.Yamin
di Tempat

Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Aidil Fahmi Dalimunthe

NPM : 1620030049

Saya adalah mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul penelitian :”**Pengaruh Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara**”

Saya memohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi kuisisioner ini. Saya menyadari permohonan ini sedikit banyak akan mengganggu kegiatan Bapak/Ibu. Saya menjamin kerahasiaan dari semua jawaban yang telah Bapak/Ibu berikan. Penelitian ini semata-mata digunakan untuk kepentingan penyelesaian Tesis saya. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi dan mengembalikan kuisisioner ini saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Aidil Fahmi Dalimunthe

ANGKET PENELITIAN

PENGARUH PELATIHAN, KEMAMPUAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

Petunjuk Pengisian

Jawablah pernyataan berikut ini dengan mengisi jawaban pada kotak yang telah disediakan dengan memberikan tanda ceklist (). Jawablah pernyataan tersebut dengan sejujurnya. Angket ini hanya digunakan untuk bahan penelitian semata.

IDENTITAS RESPONDEN

No. Responden : _____ (Diisi oleh peneliti)
Unit Kerja : _____
Jenis Kelamin : Laki – laki Perempuan
Usia : _____ Tahun
Tingkat Pendidikan : SMA Diploma S1 S2
Masa Kerja : < 5 tahun 6 – 10 tahun 11 – 15 tahun
 16 – 20 tahun > 20 tahun

Pada bagian ini bapak/ibu diminta memberikan tanda ceklist () pada salah satu kotak pernyataan yang menurut bapak/ibu tepat.

KRITERIA JAWABAN

SS = Sangat Setuju
S = Setuju
KS = Kurang Setuju
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

PELATIHAN

NO	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Menurut saya metode pelatihan yang selama ini disajikan dalam mengembangkan kemampuan karyawan sudah baik					
2	Saya merasa bahwa instruktur yang diundang untuk mengisi pelatihan sudah cukup baik dalam bidangnya					
3	Menurut saya materi dalam sebuah yang diberikan kepada karyawan sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan					
4	Pelatihan yang pernah diadakan di kantor dan yang saya ikuti merupakan pelatihan-pelatihan yang bagus dalam menunjang kinerja karyawan					
5	Sarana dan prasarana yang ada di kantor saya cukup memadai sehingga mempermudah penyelesaian pekerjaan					
6	Perusahaan telah membuat beberapa pelatihan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan saya					
7	Menurut saya perusahaan telah mengundang pelatih yang tepat untuk mengisi sebuah pelatihan sesuai bidang keahliannya					
8	Metode pelatihan yang selalu digunakan dalam pelatihan yang diadakan oleh perusahaan sudah sesuai dengan karakter, jabatan dan usia saya					
9	Sarana dan prasaraa dalam menunjang pelatihan selalu dipenuhi oleh perusahaan dimana saya bekerja					

10	Perusahaan saya selalu memilih instruktur yang tepat yang berasal dari dalam maupun dari luar perusahaan					
----	--	--	--	--	--	--

KEMAMPUAN KERJA

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya sangat paham apa yang menjadi tugas saya di kantor					
2	Saya selalu bersemangat dalam bekerja					
3	Saya selalu mencari solusi sendiri ketika saya menghadapi masalah dalam pekerjaan saya					
4	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu					
5	Saya selalu paham instruksi dari pimpinan					
6	Saya menguasai pekerjaan saya dengan baik					
7	Hasil pekerjaan saya selalu baik dinilai oleh pimpinan					
8	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik					
9	Banyak teman yang membutuhkan bantuan saya dalam menyelesaikan pekerjaannya					
10	Apa yang diinstruksikan oleh pimpinan untuk saya kerjakan selalu saya selesaikan dengan baik					
11	Hambatan di dalam sebuah pekerjaan merupakan tantangan bagi saya yang selalu saya selesaikan dengan baik					
12	Saya jarang merasa lelah saat bekerja					

KOMITMEN ORGANISASI

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya selalu siap jika diminta untuk bekerja diluar jam kerja saya					
2	Saya selalu berupaya untuk menyesuaikan diri di lingkungan tempat saya bekerja					
3	Saya mendukung setiap keputusan yang diambil oleh pimpinan					
4	Menurut saya, pekerjaan merupakan hal yang penting					
5	Saya rela mengorbankan waktu saya bersama keluarga jika tenaga saya sedang dibuthkan oleh perusahaan					
6	Saya selalu mempelajari sesuatu yang baru jika diperlukan untuk menunjang keberhasilan pekerjaan saya					
7	Saya selalu memberikan masukan kepada pimpinan untuk sesuatu yang lebih baik lagi					

KINERJA

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya selalu menyelesaikan semua pekerjaan saya tepat waktu					
2	Waktu yang saya miliki dalam bekerja saya manfaatkan dengan efektif					
3	Saya selalu menaati peraturan yang ada di perusahaan saya					
4	Hasil pekerjaan saya sering dipuji oleh pimpinan					
5	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya sendiri					
6	Diakhir jam kerja, saya sering bersantai dikantor karena pekerjaan saya sudah selesai					
7	Saya selalu beupaya menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
8	Ketika jam kantor sudah menunjukkan waktu untuk mulai bekerja, saya akan meninggalkan semua aktivitas lain dan segera mulai bekerja					
9	Saya sering membantu pekerjaan teman-teman dan pimpinan saya					

31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	3	5	4	4	5	3	2	3	5	4	4	38
33	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
36	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	43
37	5	5	5	5	4	5	5	1	5	4	4	44
38	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	44
39	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	44
40	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	42
41	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
42	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	40
43	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
JLH	171	176	170	176	162	165	168	157	172	166	1683	

VARIABEL KEMAMPUAN KERJA

No	Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	Butir 11	Butir 12	Jumlah
1	5	4	3	4	4	5	4	5	3	5	4	4	50
2	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	56
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	38
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	38
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	47
7	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	45
8	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	45
9	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	46
10	5	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	45
11	5	4	3	5	5	5	3	4	1	4	5	4	48
12	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	47
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	48
14	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	44

15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	46
16	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	54
17	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	48
18	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	51
19	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	44
20	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	56
21	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	46
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
23	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	44
24	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	42
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
28	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	57
29	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	57
30	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	52
31	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	56
32	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	48
33	2	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	3	48
34	5	5	4	5	3	5	4	5	3	5	5	3	52
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
36	5	3	2	4	5	4	5	5	3	5	4	4	49
37	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	2	50
38	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	3	47
39	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	53
40	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49
41	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	2	47
42	4	5	3	5	4	4	4	5	3	5	4	4	50
43	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	2	3	45
Jlh	188	177	151	184	178	183	173	184	153	186	178	152	2087

VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

No	Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Jumlah
1	4	4	4	3	4	3	4	4	30
2	3	3	5	4	4	1	4	4	28
3	2	4	4	4	4	3	4	4	29
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	4	4	2	4	4	4	4	30
6	3	2	4	3	4	4	4	3	27
7	2	4	2	4	4	4	2	4	26
8	4	3	4	4	4	4	4	4	31
9	4	4	4	4	4	3	4	4	31
10	4	4	4	4	3	4	4	4	31
11	4	4	5	4	4	4	4	4	33
12	4	4	4	4	4	3	5	5	33
13	3	3	4	4	4	4	5	5	32
14	4	4	4	4	5	4	4	4	33
15	4	4	4	4	4	2	4	4	30
16	4	4	5	5	4	4	4	5	35
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	4	4	4	5	5	4	5	5	36
19	3	3	4	4	4	4	4	4	30
20	4	4	5	5	5	4	4	4	35
21	4	4	4	4	4	4	4	3	31
22	3	3	4	3	4	4	4	4	29
23	3	4	4	4	4	4	4	4	31
24	3	3	4	4	4	3	4	4	29
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32
26	4	4	4	4	4	3	4	4	31
27	4	4	4	4	4	3	4	4	31
28	4	4	5	4	4	5	5	5	36
29	4	4	5	5	4	4	5	5	36
30	4	4	4	4	3	4	5	5	33
31	4	4	4	4	4	4	4	4	32
32	4	3	4	5	5	4	5	5	35
33	4	3	5	5	5	5	5	5	37

34	5	3	5	5	5	5	5	5	5	38
35	4	3	5	5	5	5	5	5	5	37
36	4	3	4	5	5	5	5	5	5	36
37	4	4	4	5	4	5	4	5	5	35
38	5	5	5	4	5	5	5	5	4	38
39	4	4	5	4	4	4	5	4	4	34
40	4	4	4	5	5	3	4	4	4	33
41	4	4	4	4	5	4	4	4	4	33
42	3	3	5	4	5	4	4	5	5	33
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
Jlh	162	159	182	178	182	166	183	184	1396	

VARIABEL KINERJA

No	Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	Butir 11	Butir 12	Jumlah
1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	46
2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	49
3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	45
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
6	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	2	3	41
7	4	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	40
8	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	45
9	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	3	3	44
10	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	43
11	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	49
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47
13	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	5	49
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	46
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	44
16	5	5	5	3	4	3	4	4	5	5	3	5	51
17	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	42

18	4	4	5	3	4	3	5	3	5	4	3	2	45
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	46
20	4	5	5	3	4	4	3	3	4	5	3	3	46
21	4	4	4	3	3	2	2	3	4	4	3	3	39
22	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	45
23	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	44
24	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	44
25	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	46
26	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	46
27	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	44
28	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	3	5	53
29	5	5	5	4	4	2	2	3	5	4	4	4	47
30	4	4	4	4	3	5	4	2	4	4	4	4	46
31	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	48
32	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	3	5	50
33	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	1	5	53
34	5	4	5	3	4	3	4	4	4	5	3	4	48
35	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	2	5	54
36	5	4	5	3	1	5	5	4	4	4	4	4	48
37	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	52
38	4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	2	4	50
39	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	2	4	50
40	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	45
41	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	48
42	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	51
43	4	4	5	3	5	4	3	3	4	4	3	4	46
Jlh	184	179	188	156	164	163	161	152	185	178	130	170	2010

LAMPIRAN 2.

TABULASI HASIL JAWABAN RESPONDEN SETELAH UJI COBA

VARIABEL PELATIHAN

No	Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	Jumlah
1	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	38
2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	35
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
6	3	3	4	2	3	3	2	2	2	2	26
7	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42
8	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	38
9	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
10	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	36
11	2	4	3	3	3	1	4	4	5	2	31
12	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	39
13	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	38
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	43
17	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
18	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
19	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
21	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	37
22	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	37
23	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	37
24	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
25	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	36
26	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	37
27	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
28	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	22
29	2	3	4	3	4	3	3	3	4	1	30

16	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	54
17	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	48
18	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	51
19	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	44
20	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	56
21	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	46
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
23	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	44
24	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	42
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
28	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	57
29	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	57
30	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	52
31	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	56
32	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	48
33	2	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	3	48
34	5	5	4	5	3	5	4	5	3	5	5	3	52
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
36	5	3	2	4	5	4	5	5	3	5	4	4	49
37	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	2	50
38	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	3	47
39	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	53
40	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49
41	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	2	47
42	4	5	3	5	4	4	4	5	3	5	4	4	50
43	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	2	3	45
Jlh	188	177	151	184	178	183	173	184	153	186	178	152	2087

VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

No	Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Jumlah
1	4	4	3	4	3	4	4	30
2	3	5	4	4	1	4	4	28
3	2	4	4	4	3	4	4	29
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	4	2	4	4	4	4	30
6	3	4	3	4	4	4	3	27
7	2	2	4	4	4	2	4	26
8	4	4	4	4	4	4	4	31
9	4	4	4	4	3	4	4	31
10	4	4	4	3	4	4	4	31
11	4	5	4	4	4	4	4	33
12	4	4	4	4	3	5	5	33
13	3	4	4	4	4	5	5	32
14	4	4	4	5	4	4	4	33
15	4	4	4	4	2	4	4	30
16	4	5	5	4	4	4	5	35
17	4	4	4	4	4	4	4	32
18	4	4	5	5	4	5	5	36
19	3	4	4	4	4	4	4	30
20	4	5	5	5	4	4	4	35
21	4	4	4	4	4	4	3	31
22	3	4	3	4	4	4	4	29
23	3	4	4	4	4	4	4	31
24	3	4	4	4	3	4	4	29
25	4	4	4	4	4	4	4	32
26	4	4	4	4	3	4	4	31
27	4	4	4	4	3	4	4	31
28	4	5	4	4	5	5	5	36
29	4	5	5	4	4	5	5	36
30	4	4	4	3	4	5	5	33
31	4	4	4	4	4	4	4	32
32	4	4	5	5	4	5	5	35
33	4	5	5	5	5	5	5	37

34	5	5	5	5	5	5	5	5	38
35	4	5	5	5	5	5	5	5	37
36	4	4	5	5	5	5	5	5	36
37	4	4	5	4	5	4	5	5	35
38	5	5	4	5	5	5	5	4	38
39	4	5	4	4	4	5	4	4	34
40	4	4	5	5	3	4	4	4	33
41	4	4	4	5	4	4	4	4	33
42	3	5	4	5	4	4	5	5	33
43	4	4	4	4	4	4	4	4	32
Jlh	162	182	178	182	166	183	184	184	1396

VARIABEL KINERJA

No	Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Jumlah
1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
2	5	4	4	4	4	4	5	4	4	38
3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	35
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	34
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
6	4	4	4	3	4	2	4	4	3	32
7	4	2	2	4	2	2	4	4	4	28
8	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34
9	4	4	4	3	3	4	5	4	3	34
10	4	4	4	3	4	4	4	4	3	34
11	4	4	5	4	5	4	5	4	4	39
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
13	5	4	4	4	3	4	4	5	5	38
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
15	4	4	4	4	4	4	4	2	4	34
16	5	5	5	3	3	4	5	5	5	40
17	4	4	4	2	3	3	4	4	4	32

18	4	4	5	3	3	3	5	4	2	33
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
20	4	5	5	3	4	3	4	5	3	36
21	4	4	4	3	2	3	4	4	3	31
22	3	4	4	3	4	4	4	4	4	34
23	4	4	4	3	4	3	4	4	4	34
24	4	4	4	3	4	4	4	2	3	32
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
26	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
27	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
28	5	5	4	4	5	4	5	5	5	42
29	5	5	5	4	2	3	5	4	4	37
30	4	4	4	4	5	2	4	4	4	35
31	5	5	5	3	4	3	4	4	4	37
32	4	5	5	4	3	4	4	5	5	39
33	5	5	5	5	5	3	5	5	5	43
34	5	4	5	3	3	4	4	5	4	37
35	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44
36	5	4	5	3	5	4	4	4	4	38
37	5	4	5	4	5	5	5	4	4	41
38	4	5	5	4	3	4	5	5	4	39
39	5	4	5	4	4	4	5	5	4	40
40	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
41	5	4	5	4	4	3	4	4	4	37
42	5	4	5	4	4	4	5	4	4	39
43	4	4	5	3	4	3	4	4	4	35
Jlh	184	179	188	156	163	152	185	178	170	1555

LAMPIRAN. 3.
PENGUJIAN VALIDITAS

Pelatihan

Correlations

		Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	TOTAL
Butir 1	Pearson Correlation	1	.582**	.490**	.645**	.481**	.767**	.600**	.243	.239	.722**	.762**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.001	.000	.000	.117	.122	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 2	Pearson Correlation	.582**	1	.602**	.770**	.590**	.605**	.601**	.314*	.642**	.628**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.041	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 3	Pearson Correlation	.490**	.602**	1	.633**	.482**	.607**	.437**	.097	.366*	.358*	.647**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.001	.000	.003	.538	.016	.018	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 4	Pearson Correlation	.645**	.770**	.633**	1	.556**	.706**	.685**	.392**	.618**	.650**	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.009	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 5	Pearson Correlation	.481**	.590**	.482**	.556**	1	.454**	.315*	.321*	.494**	.443**	.670**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.000		.002	.040	.036	.001	.003	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 6	Pearson Correlation	.767**	.605**	.607**	.706**	.454**	1	.747**	.313*	.420**	.657**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002		.000	.041	.005	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 7	Pearson Correlation	.600**	.601**	.437**	.685**	.315*	.747**	1	.548**	.613**	.565**	.828**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.040	.000		.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Pearson Correlation	.243	.314*	.097	.392**	.321*	.313*	.548**	1	.458**	.431**	.583**
Butir 8	Sig. (2-tailed)	.117	.041	.538	.009	.036	.041	.000		.002	.004	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Pearson Correlation	.239	.642**	.366*	.618**	.494**	.420**	.613**	.458**	1	.338*	.697**
Butir 9	Sig. (2-tailed)	.122	.000	.016	.000	.001	.005	.000	.002		.027	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Pearson Correlation	.722**	.628**	.358*	.650**	.443**	.657**	.565**	.431**	.338*	1	.778**
Butir 10	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.018	.000	.003	.000	.000	.004	.027		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Pearson Correlation	.762**	.823**	.647**	.877**	.670**	.838**	.828**	.583**	.697**	.778**	1
TOTAL	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

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

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

Butir 12	Pearson Correlation	.230	.068	.092	.283	.291	.415**	.254	.283	-.089	.251	.254	1	.448**
	Sig. (2-tailed)	.138	.665	.559	.066	.059	.006	.101	.066	.571	.104	.100		.003
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
TOTAL	Pearson Correlation	.447**	.688**	.501**	.656**	.640**	.844**	.747**	.823**	.424**	.640**	.637**	.448**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.003	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

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

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

	Pearson Correlation	.198	-.107	.320*	.565**	.264	.360*	.592**	1	.667**
Butir 8	Sig. (2-tailed)	.203	.496	.036	.000	.087	.018	.000		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Pearson Correlation	.697**	.163	.626**	.673**	.552**	.623**	.736**	.667**	1
TOTAL	Sig. (2-tailed)	.000	.296	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

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

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

Butir 12	Pearson Correlation	.392**	.315*	.109	.517**	.201	.179	.146	.267	.134	.441**	-.154	1	.645**
	Sig. (2-tailed)	.009	.040	.486	.000	.197	.250	.349	.084	.393	.003	.323		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
TOTAL	Pearson Correlation	.615**	.592**	.626**	.533**	.281	.415**	.290	.553**	.610**	.523**	-.150	.645**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.068	.006	.059	.000	.000	.000	.338	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

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

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

Tabel III.5**Hasil Uji Validitas Pelatihan (X1)**

Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Pernyataan 1	0.762	0.301	Valid
Pernyataan 2	0.823	0.301	Valid
Pernyataan 3	0.647	0.301	Valid
Pernyataan 4	0.877	0.301	Valid
Pernyataan 5	0.670	0.301	Valid
Pernyataan 6	0.838	0.301	Valid
Pernyataan 7	0.828	0.301	Valid
Pernyataan 8	0.583	0.301	Valid
Pernyataan 9	0.697	0.301	Valid
Pernyataan 10	0.778	0.301	Valid

Tabel III.6**Hasil Uji Validitas Kemampuan Kerja (X2)**

Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Pernyataan 1	0.447	0.301	Valid
Pernyataan 2	0.688	0.301	Valid
Pernyataan 3	0.501	0.301	Valid
Pernyataan 4	0.656	0.301	Valid
Pernyataan 5	0.640	0.301	Valid
Pernyataan 6	0.844	0.301	Valid
Pernyataan 7	0.747	0.301	Valid
Pernyataan 8	0.823	0.301	Valid
Pernyataan 9	0.424	0.301	Valid
Pernyataan 10	0.640	0.301	Valid
Pernyataan 11	0.637	0.301	Valid
Pernyataan 12	0.448	0.301	Valid

Tabel III.7

Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi (X3)

Pernyataan	r_{hitung}	r_{table}	Keterangan
Pernyataan 1	0.697	0.301	Valid
Pernyataan 2	0.163	0.301	Tidak Valid
Pernyataan 3	0.626	0.301	Valid
Pernyataan 4	0.673	0.301	Valid
Pernyataan 5	0.552	0.301	Valid
Pernyataan 6	0.623	0.301	Valid
Pernyataan 7	0.736	0.301	Valid
Pernyataan 8	0.667	0.301	Valid

Tabel III.8

Hasil Uji Validitas Kinerja (Y)

Pernyataan	r_{hitung}	r_{table}	Keterangan
Pernyataan 1	0.615	0.301	Valid
Pernyataan 2	0.592	0.301	Valid
Pernyataan 3	0.626	0.301	Valid
Pernyataan 4	0.533	0.301	Valid
Pernyataan 5	0.281	0.301	Tidak Valid
Pernyataan 6	0.415	0.301	Valid
Pernyataan 7	0.290	0.301	Tidak Valid
Pernyataan 8	0.553	0.301	Valid
Pernyataan 9	0.610	0.301	Valid
Pernyataan 10	0.523	0.301	Valid
Pernyataan 11	- 0.150	0.301	Tidak Valid
Pernyataan 12	0.645	0.301	Valid

LAMPIRAN 4.
PENGUJIAN RELIABILITAS

Pelatihan

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	10

		Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	TOTAL
Butir 1	Pearson Correlation	1	.582**	.490**	.645**	.481**	.767**	.600**	.243	.239	.722**	.762**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.001	.000	.000	.117	.122	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 2	Pearson Correlation	.582**	1	.602**	.770**	.590**	.605**	.601**	.314*	.642**	.628**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.041	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 3	Pearson Correlation	.490**	.602**	1	.633**	.482**	.607**	.437**	.097	.366*	.358*	.647**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.001	.000	.003	.538	.016	.018	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 4	Pearson Correlation	.645**	.770**	.633**	1	.556**	.706**	.685**	.392**	.618**	.650**	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.009	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 5	Pearson Correlation	.481**	.590**	.482**	.556**	1	.454**	.315*	.321*	.494**	.443**	.670**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.000		.002	.040	.036	.001	.003	.000

	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Pearson Correlation	.767**	.605**	.607**	.706**	.454**	1	.747**	.313*	.420**	.657**	.838**
Butir 6	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002		.000	.041	.005	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Pearson Correlation	.600**	.601**	.437**	.685**	.315*	.747**	1	.548**	.613**	.565**	.828**
Butir 7	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.040	.000		.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Pearson Correlation	.243	.314*	.097	.392**	.321*	.313*	.548**	1	.458**	.431**	.583**
Butir 8	Sig. (2-tailed)	.117	.041	.538	.009	.036	.041	.000		.002	.004	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Pearson Correlation	.239	.642**	.366*	.618**	.494**	.420**	.613**	.458**	1	.338*	.697**
Butir 9	Sig. (2-tailed)	.122	.000	.016	.000	.001	.005	.000	.002		.027	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Pearson Correlation	.722**	.628**	.358*	.650**	.443**	.657**	.565**	.431**	.338*	1	.778**
Butir 10	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.018	.000	.003	.000	.000	.004	.027		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Pearson Correlation	.762**	.823**	.647**	.877**	.670**	.838**	.828**	.583**	.697**	.778**	1
TOTAL	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

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

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

Komitmen Organisasi

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	7

		Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	TOTAL
Butir 1	Pearson Correlation	1	.432**	.268	.246	.320*	.507**	.198	.697**
	Sig. (2-tailed)		.004	.082	.112	.036	.001	.203	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 2	Pearson Correlation	.348*	1	-.012	-.160	-.043	-.123	-.107	.163
	Sig. (2-tailed)	.022		.937	.305	.783	.432	.496	.296
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 3	Pearson Correlation	.432**	.301	1	.291	.176	.606**	.320*	.626**
	Sig. (2-tailed)	.004	.050		.059	.258	.000	.036	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 4	Pearson Correlation	.268	.301	.467**	1	.270	.350*	.565**	.673**
	Sig. (2-tailed)	.082	.050	.002		.080	.021	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 5	Pearson Correlation	.246	.291	.467**	.303*	1	.267	.264	.552**
	Sig. (2-tailed)	.112	.059	.002	.048		.083	.087	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 6	Pearson Correlation	.320*	.176	.270	.303*	.333*	1	.360*	.623**
	Sig. (2-tailed)	.036	.258	.080	.048	.029		.018	.000

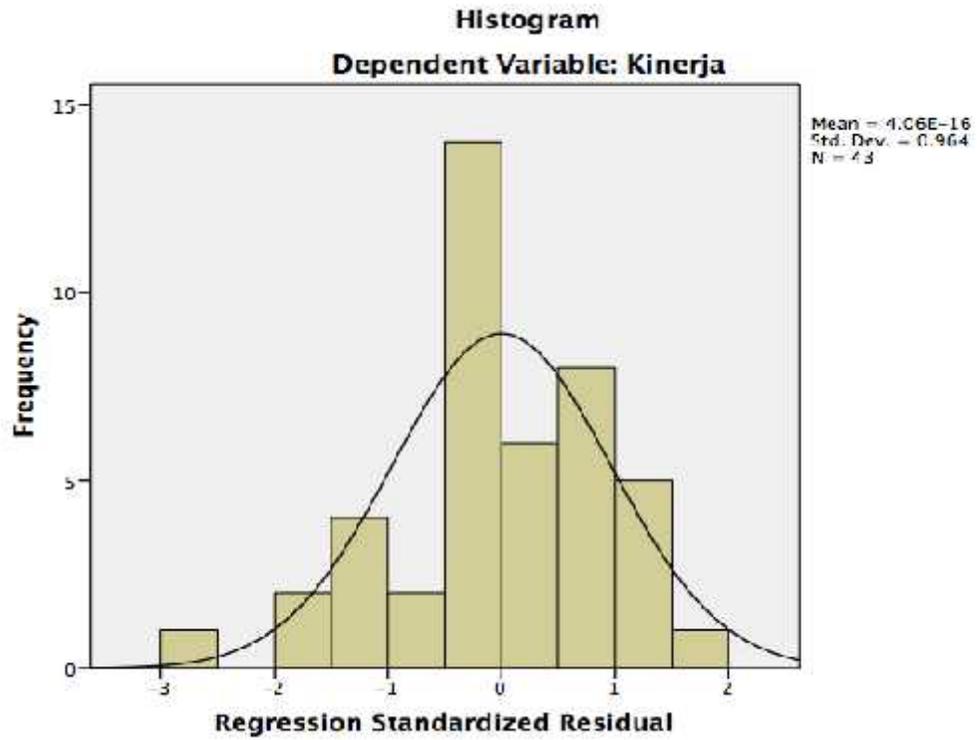
Kinerja

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	9

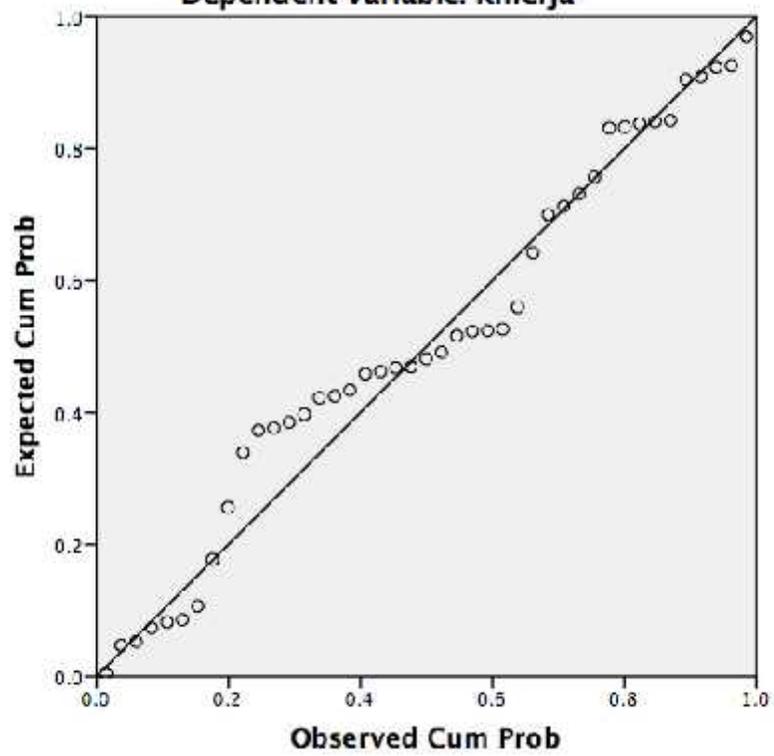
		Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	TOTAL
Butir 1	Pearson Correlation	1	.330*	.388*	.313*	.085	.211	.502**	.361*	.392**	.615**
	Sig. (2-tailed)		.031	.010	.041	.589	.174	.001	.017	.009	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 2	Pearson Correlation	.330*	1	.681**	.116	.143	.259	.374*	.422**	.315*	.592**
	Sig. (2-tailed)	.031		.000	.458	.361	.093	.013	.005	.040	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 3	Pearson Correlation	.388*	.681**	1	-.003	.217	.338*	.428**	.348*	.109	.626**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000		.985	.163	.027	.004	.022	.486	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 4	Pearson Correlation	.313*	.116	-.003	1	.281	.134	.318*	.195	.517**	.533**
	Sig. (2-tailed)	.041	.458	.985		.067	.391	.038	.211	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 5	Pearson Correlation	.077	.212	.109	.222	-.162	.059	.251	.166	.201	.281
	Sig. (2-tailed)	.626	.173	.487	.153	.300	.706	.105	.287	.197	.068
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 6	Pearson Correlation	.085	.143	.217	.281	1	.160	.048	-.084	.179	.415**
	Sig. (2-tailed)	.589	.361	.163	.067		.306	.761	.592	.250	.006
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Butir 7	Pearson Correlation	.005	-.082	.064	.112	.267	.142	.025	.030	.146	.290

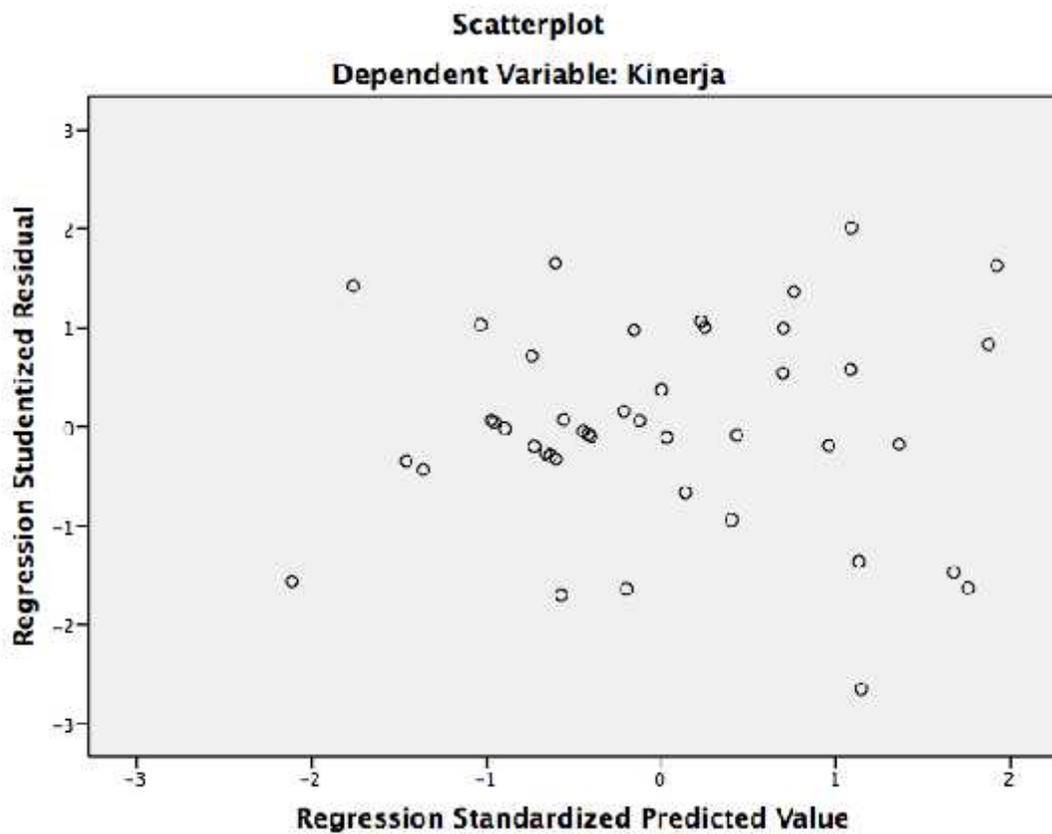
LAMPIRAN 5.

DESKRIPSI DATA UJI NORMALITAS



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Kinerja





Regresi Linier Berganda

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 ^a	.536	.500	2.28252

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Pelatihan, Kemampuan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	234.675	3	78.225	15.015	.000 ^b
	Residual	203.185	39	5.210		
	Total	437.860	42			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Pelatihan, Kemampuan Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.233	4.588		1.576	.123	
	Pelatihan	-.035	.075	-.056	-.469	.642	.830
	Kemampuan Kerja	.182	.086	.263	2.109	.041	.764
	Komitmen Organisasi	.657	.151	.588	4.340	.000	.649

a. Dependent Variable: Kinerja

Tabel tUji 2 Pihak, $\alpha=0,05$

dk	t _{0,05}	dk	t _{0,05}	dk	t _{0,05}	dk	t _{0,05}
-	-	49	2.010	99	1.984	149	1.976
-	-	50	2.009	100	1.984	150	1.976
1	12.706	51	2.008	101	1.984	151	1.976
2	4.303	52	2.007	102	1.983	152	1.976
3	3.182	53	2.006	103	1.983	153	1.976
4	2.776	54	2.005	104	1.983	154	1.975
5	2.571	55	2.004	105	1.983	155	1.975
6	2.447	56	2.003	106	1.983	156	1.975
7	2.365	57	2.002	107	1.982	157	1.975
8	2.306	58	2.002	108	1.982	158	1.975
9	2.262	59	2.001	109	1.982	159	1.975
10	2.228	60	2.000	110	1.982	160	1.975
11	2.201	61	2.000	111	1.982	161	1.975
12	2.179	62	1.999	112	1.981	162	1.975
13	2.160	63	1.998	113	1.981	163	1.975
14	2.145	64	1.998	114	1.981	164	1.975
15	2.131	65	1.997	115	1.981	165	1.974
16	2.120	66	1.997	116	1.981	166	1.974
17	2.110	67	1.996	117	1.980	167	1.974
18	2.101	68	1.995	118	1.980	168	1.974
19	2.093	69	1.995	119	1.980	169	1.974
20	2.086	70	1.994	120	1.980	170	1.974
21	2.080	71	1.994	121	1.980	171	1.974
22	2.074	72	1.993	122	1.980	172	1.974
23	2.069	73	1.993	123	1.979	173	1.974
24	2.064	74	1.993	124	1.979	174	1.974
25	2.060	75	1.992	125	1.979	175	1.974
26	2.056	76	1.992	126	1.979	176	1.974
27	2.052	77	1.991	127	1.979	177	1.973
28	2.048	78	1.991	128	1.979	178	1.973
29	2.045	79	1.990	129	1.979	179	1.973
30	2.042	80	1.990	130	1.978	180	1.973
31	2.040	81	1.990	131	1.978	181	1.973
32	2.037	82	1.989	132	1.978	182	1.973
33	2.035	83	1.989	133	1.978	183	1.973
34	2.032	84	1.989	134	1.978	184	1.973
35	2.030	85	1.988	135	1.978	185	1.973
36	2.028	86	1.988	136	1.978	186	1.973
37	2.026	87	1.988	137	1.977	187	1.973
38	2.024	88	1.987	138	1.977	188	1.973
39	2.023	89	1.987	139	1.977	189	1.973
40	2.021	90	1.987	140	1.977	190	1.973
41	2.020	91	1.986	141	1.977	191	1.972
42	2.018	92	1.986	142	1.977	192	1.972
43	2.017	93	1.986	143	1.977	193	1.972
44	2.015	94	1.986	144	1.977	194	1.972
45	2.014	95	1.985	145	1.976	195	1.972

Dikutip dari: Azuar Juliandi; Irfan; Saprinal Manurung. (2014). *Metodologi penelitian bisnis*. Medan: UMSU Press, hlm. 225-226.

Tabel F
=0,05

Dk Penyebut (n-k-1)	dk Pembilang (k)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	161.45	199.50	215.71	224.58	230.16	233.99	236.77	238.88	240.54	241.88
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03

Dikutip dari: Azuar Juliandi; Irfan; Saprihal Manurung. (2014). *Metodologi penelitian bisnis*. Medan: UMSU Press, hlm. 227-226.