

**PENGARUH DIKLAT DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KOMPETENSI DAN IMPLIKASINYA
KEPADA KINERJA PEGAWAI BIRO
KESEKRETARIATAN PIMPINAN DEWAN
PERWAKILAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA
TAHUN 2018**

**Aberar Guridno¹
Lijan P. Sinambela²**

¹Program Studi Magister Ilmu Administrasi Sekolah Pascasarjana,
Universitas Nasional

²Staf Pengajar Pascasarjana Ilmu Administrasi Publik, Universitas Nasional.
Email: aberar13@gmail.com, lijan2005@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh diklat dan komitmen organisasi terhadap kompetensi dan implikasinya kepada kinerja pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia Tahun 2018. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel diklat berpengaruh positif dan nyata terhadap kompetensi dengan nilai C.R sebesar $5,830 > 1,96$ dan nilai probabilitas $< 0,05$, variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan nyata terhadap kompetensi dengan nilai C.R sebesar $-1,314 < 1,96$ dan nilai probabilitas $0,189 > 0,05$, variabel kompetensi tidak berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja pegawai dengan nilai C.R sebesar $-5,449 < 1,96$ dan nilai probabilitas $0,001 < 0,05$, variabel diklat berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja pegawai dengan nilai C.R sebesar $5,927 > 1,96$ dan nilai probabilitas $< 0,05$, variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja pegawai dengan nilai C.R sebesar $6,053 > 1,96$ dan nilai probabilitas $< 0,05$, variabel diklat melalui kompetensi tidak berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja pegawai dengan nilai C.R $> 1,96$ nilai probabilitas $< 0,05$ namun nilai koefisien regresi pengaruh tidak langsung sebesar -1.166 dan variabel komitmen organisasi melalui kompetensi berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja pegawai dengan nilai C.R $> 1,96$ dan nilai probabilitas $< 0,05$ serta nilai koefisien regresi pengaruh tidak langsung positif sebesar $0,218$.

Kata Kunci: Diklat, Komitmen Organisasi, Kompetensi, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of training and organizational commitment variables on competencies and their implications for the performance of employees of the Secretariat General of the House of Representatives of the Republic of Indonesia in 2018. The data were collected from the distribution of questionnaires to 125 bureau employees as respondents. The research model developed consisted of 2 independent variables and 1 dependent variable and 1 also intermediary variable (intervention) with 7 hypotheses to be tested. Tests

are carried out using SEM (Structural Equation Modeling) through the Analysis of Moment Structures Program (AMOS V.22) with 125 respondents, namely employees of the Secretariat General of the DPR RI Secretariat. The results of this study indicate that the training variable has a significant and positive effect on competence with a CR value of $5.830 > 1.96$ and probability values < 0.05 , organizational commitment variables do not have a positive and real effect on competencies with a CR value of $-1.314 < 1.96$ and a probability value of $0.189 > 0.05$, the competency variable does not have a positive and significant effect on employee performance with CR value is $-5.449 < 1.96$ and probability value is $0.000 < 0.05$, the training variable has a positive and real effect on employee performance with a CR value of $5.927 > 1.96$ and probability values < 0.05 , organizational commitment variables have a positive effect and real performance of employees with a CR value of $6.053 > 1.96$ and probability values < 0.05 , training and competency variables through competence do not have a positive and real effect on employee performance with CR > 1.96 probability values < 0.05 but regression coefficients indirect effects of -1.166 and organizational commitment variables through competency positive and real effect on employee performance with a value of CR > 1.96 and a probability value of < 0.05 and a regression coefficient of positive indirect effect of 0.218 .

Keyword : Training, Organizational Commitment, Competencies, Employee Performance, Hous of Representatives

I. Pendahuluan

Sejalan dengan pesatnya perkembangan zaman dan semakin kompleksnya persoalan yang dihadapi oleh negara, telah terjadi pula perkembangan penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) dengan upaya-upaya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, karena itu perlu ada rangka pemerintahan yang kuat. Dengan perkembangan politik dan demokrasi dewasa ini telah banyak melahirkan tantangan-tantangan yang semakin besar, khususnya bagi lembaga-lembaga pemerintahan. Setiap lembaga pemerintahan dituntut untuk mendefinisikan visi, misi dan perannya sebagai lembaga publik agar mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Hal tersebut mengakibatkan adanya tuntutan atas perubahan internal birokrasi tersebut, menuju terwujudnya pemerintahan yang menjamin kepastian dengan prinsip good governance. Prinsip tersebut memberikan pengaruh kuat dalam pemerintahan Indonesia, yaitu menuntut adanya perubahan-perubahan dalam sistem pemerintahan. Disamping itu juga perlu adanya peningkatan sumber daya manusia aparatur yang mampu mencermati berbagai perubahan paradigma akibat perkembangan lingkungan yang strategis.

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam menghadapi tantangan era global yang diwarnai dengan persaingan yang semakin ketat harus dipersiapkan sumber daya manusia yang tangguh serta berkualitas untuk mengantisipasi segala perubahan yang akan terjadi. Setiap lembaga dalam melaksanakan berbagai

aktivitasnya membutuhkan beberapa sumber daya, termasuk sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia adalah salah satu asset yang sangat penting dalam lembaga, yang sekaligus juga merupakan mitra lembaga dalam menjalankan aktivitas lembaga karena mereka yang menghasilkan dan melaksanakan pekerjaan.

Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan melalui pengembangan pegawai yaitu dengan melakukan pendidikan dan pelatihan (Ambar T.S dan Rosidah, 2003: 175). Untuk mencapai kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi atau instansi, para pegawai harus mendapatkan program pendidikan dan pelatihan yang memadai untuk jabatannya sehingga pegawai terampil dalam melaksanakan pekerjaannya (Anwar, 2005 : 67). Untuk meningkatkan mutu atau kinerja pegawai melalui pendidikan dan pelatihan harus dipersiapkan dengan baik untuk mencapai hasil yang memuaskan. Peningkatan mutu atau kinerja harus diarahkan untuk mempertinggi keterampilan dan kecakapan pegawai dalam menjalankan tugasnya (Widjadja, 1995 : 73).

Tuntutan perubahan perilaku aparatur pemerintahan yang tadinya cenderung ingin dilayani kepada perilaku yang memberikan pelayanan kepada masyarakat semakin mendesak. Menurut Suradinata (1996 : 4) untuk menghadapi tuntutan masyarakat tersebut maka manajemen pemerintahan harus lebih meningkatkan dan menggerakkan sumber daya manusia yang ada pada unit-unit organisasi pemerintah secara professional dalam memberi pelayanan. Pentingnya kualitas sumber daya manusia tersebut karena peranannya sebagai motor penggerak yang dapat mempengaruhi kemampuan dan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur utama sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sosok Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mampu memainkan peranan tersebut adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawab sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Oleh karena itu, masyarakat memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap PNS agar memberikan kinerja yang maksimal. Namun saat ini masih terdapat beberapa masalah yang membuat kinerja PNS di Indonesia tidak maksimal, termasuk adanya tindakan oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab, seperti penyalahgunaan wewenang, tindakan indisipliner, tindak pidana korupsi, perselingkuhan dan sebagainya yang tentunya melanggar ketentuan yang telah ditetapkan.

Sesuai tujuan Nasional sebagai mana tercantum dalam pembukaan Undang-undang dasar 1945, untuk melindungi bangsa Indonesia, dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan, kehidupan bangsa, serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial, maka untuk mencapai tujuan nasional tersebut, pegawai negeri sipil (PNS) sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, memiliki peran yang sangat strategis dalam mengembangkan tugas pemerintahan dan pembangunan. pegawai negeri sipil yang diharapkan dalam upaya perjuangan mencapai tujuan nasional tersebut adalah pegawai negeri sipil yang memiliki kompetensi penuh kesetiaan kepada pancasila,

Undang-Undang Dasar 1945 dan negara kesatuan republik indonesia. Disamping itu, pegawai negeri sipil harus mempunyai sikap yang professional, berbudi pekerti luhur, berdaya-guna, berhasil-guna, sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur Negara, abdi masyarakat, dan abdi Negara dalam negara kesatuan republik indonesia.

Meningkatkan kinerja juga dapat dilakukan dengan pembentukan sikap dan perilaku yang diwujudkan melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Diklat sendiri memegang peranan penting dalam pembentukan sikap dan perilaku calon Pegawai Negeri Sipil ini. Hal ini didasarkan dari tujuan Pendidikan dan Pelatihan bagi PNS ini yaitu, menumbuhkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara, dan tanah air, kemudian meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, dan/atau kepemimpinannya serta meningkatkan efisiensi, efektifitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya. Dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000, diklat prajabatan (golongan I, II, dan III) bertujuan untuk, pertama, meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai dengan kebutuhan instansi; kedua, menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; ketiga, memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat, keempat, menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. Aspek pendidikan dan pelatihan semakin penting dan mendesak dalam peningkatan kualitas aparat atau pegawai agar mempunyai kemampuan manajerial dan teknis fungsional untuk mempengaruhi efektivitas pelayanan publik yang sangat diliputi dengan berbagai penyakit birokrasi, kinerja yang rendah, menurunnya produktivitas dan mutu serta kompleksitas masalah pembangunan yang semakin meningkat.

Selain program Diklat, komitmen sebagai aspek psikologis individu pegawai merupakan faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena lembaga bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja dengan giat dan mempunyai keinginan untuk mencapai hasil yang maksimal, sebab kemampuan, kecakapan dan keterampilan tidak ada artinya jika mereka tidak mau bekerja keras dan berkomitmen tinggi.

Dalam pencapaian kinerja seorang pegawai tentu tidak lepas dari sebuah komitmen organisasi, dimana komitmen organisasi ini diartikan sebagai nilai personal yang kadang-kadang mengacu sebagai sikap loyal pada perusahaan. Komitmen organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi atau instansi tempat bekerja. Komitmen organisasi juga diartikan sebagai suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi merupakan loyalitas yang dimiliki pegawai terhadap lembaga dimana ia bekerja. Komitmen organisasi yang dimiliki pegawai juga dapat dipandang sebagai suatu keadaan dimana seseorang pegawai memihak pada suatu

organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berminat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen yang tinggi akan membuat pegawai setia pada perusahaan dan akan berkeja keras untuk kemajuan perusahaan. Pegawai akan berusaha berkontribusi dalam bentuk tenaga ataupun pikiran demi kemajuan dan tercapainya tujuan lembaganya. Komitmen ini merupakan hasil timbal balik atas apa yang diberikan oleh instansi bagi pegawai. Pegawai akan puas dengan pekerjaan mereka apabila instansi mampu memberikan timbal balik yang adil dan layak, hal tersebut akan meningkatkan komitmen yang dimiliki pegawai terhadap tempatnya bekerja. Lembaga pemerintah perlu memperhatikan komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai dan kompetensi pegawai, karena hal tersebut memberikan timbal balik yang positif.

Selain itu, organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, dan apabila tercapai barulah dapat dikatakan berhasil. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi. Dengan demikian, kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu Organisasi meningkatkan kinerjanya. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan, maka semakin meningkat pula kinerjanya.

Kemajuan Teknologi Informasi saat ini menuntut kompetensi yang merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting atau sebagai unggulan bidang tersebut.

Fenomenanya Sumber Daya Manusia belum dikelola dengan basis kompetensi. Kondisi seperti ini membuat medan tempur baru bagi organisasi yang ada di dunia ini untuk lebih makin maju. Di sisi lain organisasi juga harus lebih menyimak kenyataan di atas, maka peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada kemampuan mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (*customer satisfaction*) tetapi juga berorientasi pada nilai (*customer value*). Agar tujuan organisasi tersebut tidak hanya mengejar pencapaian produktifitas kerja yang tinggi tetapi lebih pada kinerja yang berbasis pada kompetensi.

Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi harus dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi merupakan kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki pegawai atau individu harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan. Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim (*team work*).

Sebagai lembaga negara yang mempunyai peran sangat besar bagi kehidupan berbangsa dan bernegara, pelaksana tugas dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI), baik dalam bidang legislasi, anggaran dan

pengawasan, tidak akan berjalan optimal tanpa dukungan dari Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (Setjen DPR RI). Eksistensi Setjen DPR RI ditetapkan berdasarkan Peraturan Presiden No. 23 Tahun 2005. Setjen DPR RI merupakan piranti negara yang dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Pimpinan DPR RI. Tugas Setjen DPR RI adalah menyelenggarakan dukungan teknis administratif dan keahlian kepada DPR RI.

Setjen DPR RI dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal (Sekjen) yang berperan sebagai koordinator, pembina, dan pengambil kebijakan di lingkungan Setjen DPR RI. Dalam pelaksanaannya, Sekjen dibantu para deputy yang memiliki tugas berbeda. Berdasarkan Perpres Nomor 23 Tahun 2005 tersebut, Sekjen membawahi 4 (empat) deputy, yaitu : Deputy Bidang Perundang-undangan, Deputy Bidang Anggaran dan Pengawasan, Deputy Bidang Persidangan dan Kerjasama Antar Parlemen dan Deputy Bidang Administrasi.

Sesuai dengan Keputusan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 400/SEKJEN/2006 tentang Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal DPR RI, Biro Kesekretariatan Pimpinan yang menjadi objek penelitian ini adalah unit setingkat eselon II yang berada dibawah Kedeputian Bidang Persidangan dan Kerjasama Antar Parlemen. Biro Kesekretariatan Pimpinan mempunyai tugas pokok memberikan dukungan teknis administratif dan keahlian kepada Pimpinan DPR RI dan Pimpinan Setjen DPR RI.

Pimpinan DPR RI maupun Pimpinan Setjen DPR RI memiliki posisi sangat strategis dalam mengendalikan kegiatan organisasi yang dipimpinnya. Selain itu, memiliki sensitivitas yang cukup tinggi, karena merupakan figur yang cukup rentan serta mudah mengundang atensi dan reaksi publik. Memimpin sebuah lembaga negara setingkat DPR RI meruakan tugas yang cukup berat bagi Pimpinan DPR RI, demikian pula halnya dengan Pimpinan Setjen DPR RI, sehingga mereka harus bekerja ekstra, melebihi standar waktu normal. Kondisi tersebut berimplikasi kepada para pegawai pendukungnya, yakni Biro Kesekretariatan Pimpinan, dimana mereka harus bekerja diatas ketentuan jam kerja yang ditetapkan PNS, Sebagaimana telah diatur dalam Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 tentang Hari Kerja dan Lingkungan Lembaga Pemerintah, yang menetapkan bahwa jam kerja pegawai pemerintah adalah jam 07.30 sampai dengan 16.00 untuk hari Senin sampai dengan Kamis, dan 07.30 sampai dengan 16.30 untuk hari Jum'at. Disamping itu, tidak jarang mereka harus bekerja di hari libur karena tuntutan tugas dari pimpinan.

Biro Kesekretariatan Pimpinan membawahi 10 (sepuluh) unit kerja (bagian) setingkat eselon III dengan jumlah pejabat dan pegawai sebanyak 135 orang, berbeda dengan Biro lain dalam struktur Setjen DPR RI yang hanya membawahi 3 (tiga) sampai 5 (lima) unit kerja. Hal in menunjukkan bahwa dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Biro Kesekretariatan Pimpinan memiliki rentang kendali yang cukup besar, diatas batas normal. Mengamati kondisi tersebut, upaya yang efektif, terutama dari pimpinan untuk mengintegrasikan dan menyelaraskan tugas-tugas unit kerja dan pegawai didalamnya yang memiliki tugas dan tanggung jawab berbeda-beda, sangat dibutuhkan, agar menghasilkan suatu kinerja yang terintegrasi dan mengarah pada pencapaian tujuan.

Dalam prakteknya, penyelenggaraan suatu organisasi, seperti halnya Biro Kesekretarian Pimpinan pada Setjen DPR RI, sangat ditentukan oleh kondisi Sumberdaya manusia (SDM) atau yang lazim disebut pegawai. Semua potensi sumberdaya organisasi tidak akan dapat memberikan kontribusi maksimal pada organisasi tanpa dukungan optimal dari jajawan SDM. Hal ini mengisyaratkan bahwa dinamika kehidupan organisasi sangat ditentukan oleh faktor SDM (pegawai). Itulah sebabnya mengapa isu tentang kinerja pegawai dari waktu ke waktu senantiasa tidak pernah sepi dari perhatian kalangan akademisi/ilmuwan dan praktisi organisasi. Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2003 : 10) mengatakan “individual performance is the foundation of organization performance”, artinya bahwa kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi. Ini berarti bahwa kinerja individu sangat menentukan kinerja organisasi, sehingga eksistensinya perlu mendapat perhatian serius, baik dalam tataran teoritis/akademis maupun praktis. Menurut Brumbrach (dalam Amstrong, 2006 : 498) : “performance means both behaviours and results” (kinerja dapat bermakna perilaku dan hasil). Dalam perspektif hasil, menurut Byars dan Rue (2008 : 216) : “performance refers to the degree of accomplishment of the tasks that make up an employee’s job”. Dari pernyataan tersebut kinerja antara lain dapat dimaknai sebagai tingkat penyelesaian tugas yang menunjukkan pencapaian pegawai dalam menuntaskan pekerjaan. Kinerja juga diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007 : 67). Dalam perspektif perilaku, kinerja dapat diidentifikasi dalam dua tipe perilaku atau fase kinerja yaitu kinerja tugas dan kinerja kontekstual, seperti dikatakan oleh Aguinis, (2013 : 91) : “Task performance defined as activities that transform raw materials into goods and services that are produced by the organization. Contextual performance is defined as those behaviours that contribute to the organization’s effectiveness by providing a good environment in which task performance can occur” (kinerja tugas diartikan sebagai kegiatan yang mengubah bahan baku menjadi barang atau jasa yang dihasilkan oleh sebuah organisasi. Kinerja kontekstual didefinisikan sebagai perilaku-perilaku yang berkontribusi pada efektivitas organisasi dengan menyediakan lingkungan yang baik agar kinerja tugas dapat berlangsung).

Dari fakta yang teramati, menurut hasil penggalan informasi secara persuasif dengan beberapa orang pimpinan satuan kerja, pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan belum sepenuhnya menunjukkan kinerja yang tinggi, bahkan sebagian pegawai berada pada taraf sedang dan ada yg rendah, sehingga tidak dapat diandalkan untuk mendukung kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Indikasinya terutama terlihat dari target-target kerja yang tidak tercapai. Bahkan masih ada pula pegawai yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur dan standar kerja yang berlaku, datang terlambat atau pulang lebih cepat, enggan mengeluarkan upaya ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu dan kurang loyal terhadap instruksi atasan. Kondisi ini mencerminkan perilaku kerja yang bisa dikatakan cukup jauh dari kinerja maksimal.

Di sisi lain teramati pula masih adanya ego sektoral pada unit-unit kerja dan sikap enggan bekerja diantara pegawai. Unit-unit kerja cenderung lebih mementingkan pada pekerjaan yang menjadi tugas dan fungsinya masing-masing

seperti terlepas satu sama lain, bahkan tidak jarang terjadi pertentangan yang berpotensi mengganggu pencapaian tujuan dari Biro Kesekretariatan Pimpinan. Unit kerja dan pegawainya cenderung enggan terlibat dalam bidang lain dan sering tidak, pada kenyataannya bahwa aktivitas mereka bisa mempengaruhi bagian lain. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja di Biro Kesekretariatan Pimpinan sebetulnya ada saling ketergantungan satu sama lain yang tanpa disadari menjadi faktor penting dalam keberhasilan penyelesaian tugas dan fungsinya sebagaimana yang dituntut oleh organisasi. Sebagai unsur pendukung pimpinan, dengan kondisi kerja tertentu, para pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan dituntut untuk selalui memberikan dukungan terbaik melalui kinerja yang optimal. Dalam realitasnya, kinerja pegawai (individu) tidak terjadi begitu saja atau tanpa sebab, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), komitmen organisasi serta kompetensi.

Fenomena tersebut sangat menarik untuk diteliti secara ilmiah untuk mengungkap pengaruh diklat dan komitmen terhadap kompetensi dan dampaknya terhadap kinerja pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan mengindikasikan adanya pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka penulis dalam hal ini melakukan penelitian untuk keperluan pengusunan tesis dengan judul : “Pengaruh Diklat dan Komitmen Organisasi Terhadap Kompetensi dan Implikasinya Kepada Kinerja Pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia Tahun 2018”.

Dengan memperhatikan karakteristik dan kondisi kerja pada Biro Kesekretariatan Pimpinan sebagaimana dijelaskan diatas, eksistensi dari diklat, komitmen organisasional dan kompetensi sangat penting untuk diteliti, karena memiliki korelasi dan pengaruh terhadap kinerja pegawai, dan dapat digunakan sebagai faktor pendorong dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Sesuai dengan uraian latar belakang masalah di atas, maka permasalahan penelitian dapat dirumuskan:

- a. Apakah Diklat secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.
- b. Apakah Komitmen Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.
- c. Apakah Kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.
- d. Apakah Diklat secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.
- e. Apakah Komitmen Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.

- f. Apakah Diklat melalui Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.
- g. Apakah Komitmen Organisasi melalui Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menghitung dan menganalisa pengaruh Diklat terhadap Kompetensi Pegawai;
2. Untuk menghitung dan menganalisa pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kompetensi Pegawai;
3. Untuk menghitung dan menganalisa pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai;
4. Untuk menghitung dan menganalisa pengaruh Diklat terhadap Kinerja Pegawai;
5. Untuk menghitung dan menganalisa pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai;
6. Untuk menghitung dan menganalisa pengaruh Diklat melalui Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai;
7. Untuk menghitung dan menganalisa pengaruh Komitmen Organisasi melalui Kompetensi terhadap Kinerja;

Berkenaan dengan latar belakang, perumusan, dan tujuan penelitian yang dikemukakan di atas, maka manfaat yang diharapkan adalah:

- 1). Bagi Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman dan keyakinan bahwa kinerja pegawai yang berfluktuasi terjadi karena dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah diklat, komitmen organisasi dan kompetensi yang belum terpenuhi sehingga organisasi dapat mengambil kebijakan untuk mengupayakan diklat, komitmen organisasi serta kompetensi bagi pegawainya.
- 2). Bagi Universitas Nasional sebagai sarana untuk mengimplementasikan teori-teori yang selama ini dipelajari apakah bisa diterapkan di kehidupan organisasi.
- 3). Bagi peneliti lain, diharapkan penelitian yang telah dilakukan dapat dijadikan salah satu bahan referensi bagi penelitian sejenis atau penelitian lanjutan baik dengan topik yang sama pada obyek yang berbeda maupun perluasan permasalahan yang telah ada dengan obyek yang sama untuk lebih memberikan penekanan atas hasil penelitian yang telah dilakukan.

1.1. Ruang Lingkup Penelitian

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan suatu organisasi. Kinerja pegawai juga di pengaruhi oleh berbagai faktor yang amat kompleks, antara lain adalah gaya kepemimpinan, rekrutmen, motivasi, kedisiplinan, kompensasi dan lain-lain, oleh karena hal tersebut peneliti membatasi penelitian ini dengan beberapa variabel yang dianggap peneliti sering terjadi di berbagai organisasi pemerintah antara lain faktor pendidikan & pelatihan, faktor komitmen

organisasi, dan faktor kompetensi yang berpengaruh pada kinerja pegawai negeri sipil di Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.

II. Tinjauan Pustaka

2.1 Kerangka Teori

Penelitian ini diperlukan adanya teori-teori yang akan menjadi kerangka teoritis dan pedoman dalam melaksanakan penelitian. Setelah masalah penelitian dirumuskan, maka langkah kedua dalam proses penelitian kuantitatif adalah mencari teori-teori, konsep-konsep, generalisasi – generalisasi hasil penelitian yang dapat dijadikan sebagai landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian (Sugiyono, 2013 : 52), dengan demikian diharapkan ditemukannya definisi yang jelas tentang apa yang dicari dan dibutuhkan pada penelitian ini. Teori-teori yang dimaksud dijelaskan di bawah ini yaitu sebagai berikut:

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi di samping itu efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh manajemen manusia.

Menurut Schuler dalam buku Sutrisno (2009 : 4) mengemukakan bahwa : "Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat". Manajemen sumber daya manusia meliputi penggunaan sumber daya manusia secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Berdasarkan dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi pemerintah secara terpadu.

2.1.2 Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu (Notoatmodjo, 2015 : 17).

Pendidikan dan pelatihan menurut PP nomor 101 tahun 2000 adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Hal yang sama diungkapkan oleh Lijan Poltak Sinambela (2016 : 171) bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan dan pelatihan adalah serangkaian kegiatan pendidikan yang mengutamakan perubahan pengetahuan, keterampilan dan peningkatan sikap seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Atmodiwirio, 2006: 2).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses kegiatan yang diikuti pegawai atau karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan dan perilaku kerja demi tuntutan produktivitas kerja pada jabatan yang diembannya.

Tujuan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) bagi Pegawai Negeri Sipil menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 adalah:

- a) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai kebutuhan instansi.
- b) Menciptakan Aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi padapelayanan pengayoman dan pemberdayaan masyarakat.
- d) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan.

Walaupun terdapat perbedaan tujuan masing-masing pendidikan dan pelatihan, namun pada hakikatnya tujuan dari berbagai macam jenis latihan adalah sama. Manullang (2008 : 69) mengatakan tujuan utama setiap pelatihan ialah agar supaya masing-masing peserta pelatihan dapat melakukan pekerjaannya kelak lebih efisien. Tujuan lain dari diklat ialah agar supaya pengawasan lebih sedikit. Bila pegawai mendapatkan pendidikan dan pelatihan khusus dalam melaksanakan tugasnya, maka lebih sedikit kemungkinan pegawai membuat kesalahan. Lebih lanjut dikatakan bahwa pelatihan bertujuan pula agar peserta latihan dapat cepat berkembang. Tujuan umum program latihan dan pengembangan pada suatu organisasi adalah menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan dan meningkatkan efisiensi dan aktivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang ditetapkan.

Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan atau keterampilan pegawai yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Dalam suatu pelatihan orientasi atau penekanannya pada tugas yang harus dilaksanakan (job orientation), sedangkan pendidikan lebih pada pengembangan kemampuan umum.

Dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta sikap-sikap kerja yang kondusif bagi penampilan kinerja pegawai, diselenggarakan pendidikan dan pelatihan pegawai, dan Diklat pegawai ini didasarkan atas analisis kebutuhan

yang memadukan kondisi nyata kualitas tertentu selaras dengan program rencana jangka panjang organisasi.

Dampak perkembangan zaman yang terus bergulir, dimana permasalahan yang dihadapi menjadi semakin kompleks dan krusial, dipandang bahwa pendekatan sektoral (partial) seperti yang diberlakukan selama ini memiliki hal-hal yang perlu dilengkapi dalam berbagai aspek. Pendekatan yang lebih mendasar pada spesialisasi fungsi yang diemban aparaturnya pemerintah tersebut, sebagaimana telah dijabarkan dalam berbagai bentuk peraturan perundang-undangan yang ditetapkan Menteri Dalam Negeri tampak lebih bersifat terapi dan mengacu kepada urgensi permasalahan yang dihadapi.

Ada dua strategi pendidikan / pelatihan yang dapat dilakukan organisasi, yaitu pendidikan yang dilakukan didalam organisasi tempat kerja pegawai (on the job training) dan pendidikan yang dilakukan diluar tempat kerja pegawai (off the job training). Strategi atau Metode on the job training dilakukan oleh instansi kepada pegawai dengan tetap bekerja sambil mengikuti pendidikan / pelatihan. Kegiatan ini meliputi rotasi kerja dimana pegawai pada waktu tertentu melakukan suatu rangkaian pekerjaan (job rotation).

Pegawai secara internal dilatih dan dibimbing oleh pegawai lain yang berkemampuan tinggi dan mempunyai kewenangan melatih (Wilson dkk,1983; Sloane dan Witney, 1988). Menurut Wilson (1983); Sloane dan Witney (1988) metode off the job training dilakukan diluar tempat kerja pegawai. Pendidikan / latihan mengacu pada simulasi pekerjaan yang sebenarnya. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan-tekanan yang mungkin mempengaruhi jalannya proses belajar. Metode ini dapat juga dilakukan didalam kelas dengan seminar, kuliah dengan pemutaran film tentang pendidikan sumber daya manusia.

Job Rotation berkaitan dengan pemindahan sementara seorang / sekelompok pegawai dari satu posisi ke posisi lain, sehingga mereka dapat memperluas pengalaman terhadap berbagai aspek operasional instansi. Aktivitas kerja berkaitan dengan pemberian tugas yang penting kepada peserta pendidikan untuk mengembangkan pengalaman dan kecakapan.

Berdasarkan pembicaraan mengenai pengembangan SDM diatas, maka dapat disimpulkan bahwa SDM merupakan komponen terpenting dalam instansi/organisasi. Penggunaan mesin-mesin berteknologi tinggi tidak bermakna tanpa SDM menjadi prioritas utama yang perlu diperhatikan.

Sumber daya manusia yang berkualitas akan mengelola instansi dengan baik pula. Pengelolaan di sini adalah pengelolaan disemua bidang pekerjaan, termasuk pelayanan dan perencanaan.

2.1.3 Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Griffin (2004) komitmen organisasi (organisational commitment) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Menurut Mathis and Jackson (2002), komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk

tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan.

Komitmen organisasi adalah identifikasi rasa keterlibatan dan kesetiaan yang ditampakkkan pekerja terhadap organisasinya. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam bentuk sikap penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai nilai dan tujuan sebuah organisasi, adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Abdul Hakim, 2006 : 67). Luthans (2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai :

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari bagian organisasi.
2. Kesiediaan untuk mengerahkan tingkat usaha yang tinggi atas nama organisasi.
3. Keyakinan yang dalam dan penerimaan nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Komitmen sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang mempunyai komitmen tinggi dengan memperlihatkan tiga ciri, yaitu dorongan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, serta kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi. Bila seorang pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut. Luthans (2005 : 85) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Selanjutnya, tingkat tinggi rendahnya komitmen organisasional yang dimiliki karyawan sangat mempengaruhi bagaimana kinerja karyawan tersebut (Allen dan Meyer, dalam Amirul Akbar et el, 2017).

Dessler (1997) mendefinisikan komitmen sebagai berikut:

1. Perasaan identifikasi dengan misi organisasi
2. Rasa terlibat dengan tugas-tugas organisasi
3. Rasa royalitas dan kecintaan pada organisasi sebagai tempat untuk hidup dan bekerja

2. Jenis-Jenis Komitmen

a). Komitmen sikap

Komitmen sikap berfokus pada proses bagaimana seseorang mulai memikirkan mengenai hubungannya dalam organisasi atau menentukan sikapnya terhadap organisasi. Hal ini dapat dianggap sebagai sebuah pola pikir dimana individu memikirkan sejauh mana nilai tujuannya sendiri sesuai dengan organisasi dimana ia berada. Komitmen sikap melibatkan pengukuran terhadap komitmen dan variabel lain yang dianggap sebagai penyebab atau konsekuensi dari komitmen. Tujuannya adalah untuk menunjukkan bahwa komitmen yang kuat akan membentuk tingkah laku anggota organisasi sesuai dengan yang diharapkan, dan juga bertujuan untuk menunjukkan karakteristik individu dan situasi kondisi sepertiapa yang memengaruhi perkembangan komitmen berorganisasi yang tinggi (Buchanan & Steers Dalam Meyer & Allan, 1997).

b). Komitmen Perilaku

Komitmen perilaku berhubungan dengan proses dimana individu merasa terikat kepada organisasi tertentu dan bagaimana cara mereka mengatasi setiap masalah yang dihadapi. Komitmen perilaku, melihat anggota sebagai individu yang berkomitmen terhadap tingkah laku tertentu, dan bukan hanya sebagai suatu entitas saja. Sikap atau tingkah laku yang berkembang merupakan konsekuensi komitmen terhadap tingkah laku. Tujuan dari komitmen perilaku ini adalah untuk menentukan kondisi yang seperti apa yang membuat individu memiliki komitmen terhadap organisasinya (Kiesler dan Salancik Dalam Meyer & Allen, 1997).

3. Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1997) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu:

a) Komitmen Afektif

Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Meyer & Allen, 1997). Terdapat beberapa penelitian mengenai antecedents dari komitmen afektif. Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan tiga kategori. Ketiga kategori tersebut yaitu:

1. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi yang memengaruhi perkembangan komitmen afektif adalah sistem desentralisasi adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu (Meyer & Allen, 1997).

2. Karakteristik Individu

Terdapat beberapa penelitian yang menyatakan bahwa gender mempengaruhi komitmen afektif, namun ada pula yang menyatakan tidak demikian (Aven, Parker, & McEvoy; Mathieu & Zajac dalam Meyer & Allen, 1997). Usia juga dapat mempengaruhi proses terbentuknya komitmen afektif, meskipun tergantung dari kondisi individu itu sendiri (Meyer & Allen, 1997). Selain itu juga terdapat jabatan organisasi, status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan akan berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya (Meyer & Allen, 1997).

3. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja individu yang memengaruhi proses terbentuknya komitmen efektif salah satunya antara lain lingkup kerja, yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu (Hackman & Oldham, 1980 dalam Meyer & Allen, 1997). Hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, dan variasi kemampuan yang digunakan individu. Selain itu peran individu dalam organisasi tersebut dan hubungannya dengan atasannya (Mathieu & Zajac dalam Meyer & Allen, 1997).

b) Komitmen Kontinuan

Komitmen kontinuan berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi bahwa jika meninggalkan organisasi, maka ia akan mengalami kerugian. Anggota organisasi dengan komitmen kontinuan yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam

organisasinya karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1997). Komitmen kontinuan dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi ke dalam dua variabel yaitu investasi dan alternatif, selain itu proses pertimbangan juga dapat mempengaruhi individu (Meyer & Allen, 1997). Investasi termasuk sesuatu yang berharga, termasuk waktu, usaha, ataupun uang, yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi. Alternatif adalah kemungkinan untuk masuk keorganisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat dimana individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan bagaimana dampaknya bagi mereka sendiri (Meyer & Allen, 1997).

c) Komitmen Normatif

Kewajiban untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan moral atau etis. Komitmen normatif menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang sangat tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1997). Wiener (Dalam Meyer & Allen, 1997) menyatakan bahwa komitmen normatif terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi, selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi. Komitmen normatif juga dapat berkembang dikarenakan organisasi- organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali (Allen & Meyer; Scholl dalam Allen & Meyer, 1997). Faktor lainnya adalah adanya kontrak psikologis antara anggota dengan organisasinya. Kontrak psikologis adalah kepercayaan dari masing-masing pihak bahwa akan terjadi proses timbal balik yang positif. (Argyris; Rousseau; Schein dalam Allen & Meyer, 1997). Ketiga hal diatas lebih tepat sebagai komponen atau dimensi dari komitmen organisasi, dari pada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasinya yang mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi komitmen tersebut.

Allen dan Meyer (1997) dalam Djati dan Adiwijaya (2009) berpendapat setiap komponen tersebut memiliki dasar yang berbeda, sebagai berikut :

1. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi.
3. Komitmen normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang diberikan organisasi.

4. Indikator Komitmen Organisasi

Dari pengertian komitmen organisasi dapat disusun beberapa indikator komitmen organisasi sebagai berikut yang dikembangkan oleh Mowday, et al., (1982), yaitu:

- 1) Keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota
- 2) Keinginan berusaha keras untuk kesuksesan organisasi

- 3) Penerimaan nilai-nilai organisasi
- 4) Penerimaan tujuan organisasi

2.1.4 Kompetensi

Pengertian kompetensi dalam kenyataannya terkadang dianggap sebagai kata yang tidak terlalu penting. Itu merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh SDM dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kata tersebut selalu dikaitkan dengan arti “harus berkualitas”, sehingga sering terdengar orang yang tidak berkualitas dianggap tidak kompeten. Kata kompetensi memiliki banyak pengertian masing-masing dengan menyoroti aspek dan penekanan yang berbeda. Beberapa konsep kompetensi menyatakan adalah perilaku individual dalam pelaksanaan fungsinya dan pengetahuan serta ketrampilan yang mempengaruhi perilaku tersebut. Menurut Spencer dan Spencer (1993:9) “A competency is an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job situation.” Memperjelas makna definisi tersebut, Spencer dan Spencer menguraikannya kata demi kata. Pertama, *underlying characteristic* bermakna kompetensi adalah sesuatu yang berada di dalam (*fairly deep*) dan merupakan bagian yang paling lama bertahan di dalam kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan berbagai tugas. Kedua, *causality related* bermakna bahwa kompetensi memprediksi perilaku dan kinerja. Terakhir, *criterion-referenced* bermakna bahwa kompetensi sebetulnya memprediksi siapa mengerjakan dengan baik atau dengan sangat buruk yang diukur dengan kriteria-kriteria khusus atau standar tertentu. Suparyadi (2015 : 245) mengategorikan kompetensi sebagai berikut:

a. Kompetensi Intelektual

Kemampuan seseorang untuk berpikir secara jernih dalam memecahkan masalah, mengemukakan gagasan, membuat suatu perencanaan, dan lain-lain. Kompetensi intelektual ini dapat dibentuk dengan proses pembelajaran, baik melalui program pendidikan dan pelatihan maupun pemberian pengalaman penugasan.

b. Kompetensi Emosional

Kemampuan seseorang untuk mengelola diri dan kemampuan memahami dan berinteraksi dengan orang lain. Kemampuan ini mencakup pengendalian diri, kepercayaan diri, dan kemampuan membaca atau menanggapi dengan tepat suasana hati, temperamen, motivasi, dan empati.

c. Kompetensi Sosial

Kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan rekan kerjanya yang berbeda-beda sehingga ia dapat diterima dan mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan rekan kerjanya tersebut. Perkembangan kompetensi yang semakin luas dari praktisi Sumber Daya Manusia memastikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memegang peranan penting dalam kesuksesan organisasi. Kompetensi kini telah menjadi bagian dari bahasa manajemen pengembangan. Standar pekerjaan atau pernyataan kompetensi telah dibuat untuk sebagian besar jabatan sebagai basis penentuan pelatihan dan kualifikasi ketrampilan. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan

standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan.

Secara umum, pengertian kompetensi adalah menunjukkan gambaran seseorang yang mempunyai kompetensi untuk mengelola pekerjaan, lebih spesifik mempunyai kompetensi untuk merencanakan serangkaian aktivitas untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, istilah kompetensi yang pertama merujuk pada kemampuan secara umum untuk menjalankan sebuah pekerjaan secara kompeten. Kedua, istilah kompetensi merujuk pada salah satu rangkaian perilaku yang harus ditunjukkan oleh seseorang dalam rangka mengerjakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi suatu jabatan dengan kompeten.

Menurut Prihadi (2004 : 45-48), ada dua penggunaan istilah kompetensi, yaitu:

- a) Untuk merujuk pada area pekerjaan atau peranan yang mampu dilakukan oleh seseorang dengan kompeten. Makna ini bertumpu pada pemahaman yang lebih umum menurut kamus bahasa dan berkaitan dengan jabatan, yang berisi deskripsi tugas pekerjaan dan output jabatan. Tema dalam definisi jenis ini lazim berisi deskripsi tugas-tugas pekerjaan dan output jabatan.
- b) Untuk merujuk pada dimensi perilaku yang terletak di balik kinerja yang kompeten (*efficiency orientation, result driven*). Tema dari definisi ini lazim berisi deskripsi mengenai perilaku, sikap dan karakteristik orang dalam melakukan berbagai tugas pekerjaan untuk menghasilkan output jabatan yang efektif, *outstanding* atau superior.

Kesepakatan di kalangan para ahli dan praktisi kompetensi mengenai penggunaan istilah *competence* dan *competency*. Kompetensi yang beracuan deskripsi tugas dan output jabatan cenderung disebut *competence*. Istilah *competence* digunakan pada pendekatan output model, dengan tujuan pokok mengidentifikasi standar kompetensi pada pelaksanaan bidang kerja tertentu. Sedangkan istilah *competency* diterapkan untuk pendekatan input model atau process model, yang menganggap kompetensi sebagai masukan atau proses yang diperlukan untuk mencapai kinerja terbaik dan pada pokoknya bertujuan merancang model kompetensi atau kriteria perilaku manusia yang berkorelasi kuat dengan kinerja yang efektif atau superior. Banyak komentator akademis yang berpendapat bahwa kompeten harus dibedakan dengan kompetensi. Pada umumnya orang mencampuradukkan pengertian kedua istilah tersebut. Kedua konsep ini harus dipisahkan yaitu :

- a) Kompetensi harus digunakan untuk merujuk pada bidang kerja dimana seseorang kompeten.
- b) Kompetensi harus digunakan untuk merujuk pada dimensi perilaku yang mendasari kinerja yang kompeten.

Dengan kata lain *competence* lebih mengarah pada *job specification* dan *competency* lebih kepada *person specification*.

Sementara itu, Kompetensi dalam arti sempit, tidak dapat dilepaskan dari persyaratan pekerjaan yang ada. Artinya, organisasi harus mengetahui terlebih dahulu bagaimana pekerjaan itu harus dilaksanakan dan kompetensi apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Kompetensi ini bisa meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan. Dalam arti luas,

kompetensi akan terkait dengan strategi organisasi dan pengertian kompetensi ini dapatlah dipadukan dengan soft skill, hard skill, social skill, dan mental skill.

Soft skill menunjukkan intuisi, kepekaan, hard skill mencerminkan pengetahuan dan keterampilan, social skill menunjukkan keterampilan dalam hubungan sosial, sedangkan mental skill menunjukkan ketahanan mental. Dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia, saat ini yang sedang menjadi pembicaraan adalah mengenai bagaimana mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia berbasis kompetensi.

Terkait dengan konsep kompetensi, Baso (2003 : 23) mengungkapkan bahwa, "kompetensi adalah suatu uraian keterampilan, pengetahuan dan sikap yang utama diperlukan untuk mencapai kinerja yang efektif dalam pekerjaan". Pengertian ini mencakup tiga unsur dari kompetensi, yaitu keterampilan, pengetahuan dan sikap yang diperlukan oleh seseorang untuk mencapai kinerja yang efektif. Pengertian lain dikemukakan oleh Amstrong dan Baron (1998), yang mengatakan bahwa "competency is some time defined as referring to the dimensions of behavior that lie behind competent performance". Dari pendapat tersebut diketahui bahwa kompetensi seringkali di definisikan sebagai dimensi-dimensi dari perilaku yang berada dibalik kinerja yang kompeten.

Untuk mengetahui kompetensi yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tertentu, diperlukan adanya standar kompetensi. Prayitno dan Suprpto (2002 : 2) dalam kertas kerjanya, mengatakan bahwa: Standar kompetensi adalah spesifikasi atau sesuatu yang dibakukan, memuat persyaratan minimal yang harus dimiliki seseorang yang akan melakukan pekerjaan tertentu agar yang bersangkutan mempunyai kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan hasil baik. Dengan demikian, untuk mengetahui kompetensi tidaknya seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu adalah dengan membandingkan antara kompetensi orang tersebut dengan standar kompetensi.

Kompetensi, dengan demikian merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang relatif dalam dan stabil. Oleh karena itu, selain merupakan suatu penyebab, kompetensi juga dapat digunakan untuk memprediksi perilaku seseorang dalam berbagai situasi. Kompetensi memiliki persyaratan yang dapat digunakan untuk menduga yang secara empiris terbukti merupakan penyebab suatu keberhasilan. Demikian pula kompetensi secara aktual dapat memprediksikan kinerja seseorang, dapat menunjukkan siapa yang bekerja lebih baik dari pada yang lain berdasarkan specific criterion atau suatu standar tertentu. Pendapat senada dikatakan oleh Zwell (2000 : 33), yang menyatakan bahwa:

"Competencies can be defined as the enduring traits and characteristics that determine performance. Examples of competencies are initiative, influence, teamwork, inovation, and strategic thinking".

Implikasi dari definisi tersebut, yaitu suatu kompetensi mengarah kepada kapasitas yang harus dimiliki karyawan untuk memenuhi persyaratan kerja baik untuk saat ini maupun saat mendatang. Oleh karena itu, yang dimaksud dengan kompetensi tidak hanya berhubungan dengan kinerja saat ini melainkan dapat juga digunakan untuk memprediksi kinerja yang akan datang.

Untuk mencapai kompetensi tertentu, seseorang perlu memiliki sejumlah kapabilitas, biasanya merupakan kombinasi dari dimensi sifat pribadi, ketrampilan dan pengetahuan. Puslitbang BKN (2004), mengatakan bahwa kompetensi pada dasarnya terdiri dari tiga unsur utama yaitu pengetahuan (*cognitive domain*), keahlian dan keterampilan (*psychomotor domain*), perilaku dan sikap (*affective domain*). Ketiga unsur itu secara langsung mempengaruhi perilaku (*behaviour*) pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, Lasmahadi (Puslitbang BKN, 2004) menegaskan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pegawai yang memungkinkannya untuk mencapai kinerja yang superior. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Sedangkan kompetensi tidak hanya berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan semata-mata seperti mengetik, programmer, bisnis, perkembangan teknologi. Menurut Suprpto (2002 : 3) yang mengemukakan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai berupa pengetahuan, keahlian, sikap perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas jabatan. Sedangkan Dharma (2002 : 3) mengutip pendapat Mitrani et al Spencer mengartikan kompetensi sebagai *an underlying characteristic of an individual which is causally related to criterion referenced* yang artinya adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja dalam pekerjaannya.

Lebih lanjut Lasmahadi (Puslitbang BKN, 2004) yang mengutip dari kamus kompetensi LOMA, menjelaskan bahwa aplikasi dari model kompetensi pada kompetensi-kompetensi yang dikaitkan dengan target-target yang penting dari organisasi.

1. Staffing

Strategi-strategi rekrutmen dan tes-tes yang digunakan untuk seleksi berdasarkan atas kompetensi-kompetensi kritical dari pekerjaan.

2. Evaluasi kinerja

Penilaian kinerja dari pekerjaan didasarkan atas kompetensi-kompetensi yang dikaitkan dengan target-target yang penting dari organisasi.

3. Pelatihan

Program-program pelatihan dirancang untuk menjebatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pekerja dan kompetensi yang diharapkan dimiliki pekerja.

4. Pengembangan

Para pekerja pertama kali diukur untuk mengenali kesenjangan kompetensinya, kemudian mereka dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengembangan untuk menutupi kesenjangan yang ada.

5. Reward dan recognition

Para pekerja diberikan kompensasi untuk prestasi-prestasi dan tingkah laku yang mencerminkan tingkat keterampilan mereka pada kompetensi-kompetensi kunci. Hal di atas sejalan dengan pendapat dari Ruky (2003 : 65) bahwa saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan (*Competency Based Training*), rekrutmen dan seleksi (*Competency Based*

Recruitmen and Selection) dan sistem remunerasi (Competency Based Payment). Lebih jauh lagi, sekarang sudah mulai dikenalkan konsep Competency Based Human Resource Management.

Selanjutnya Spencer dan Spencer (dalam Ruky 2003 : 67) menjelaskan bahwa kompetensi dalam kaitannya dengan unjuk kerja dapat digolongkan dalam 2 (dua) jenis, yaitu :

- 1) Kompetensi ambang (*Threshold Competencies*)
Kriteria minimal dan esensial yang dibutuhkan dan dituntut dari sebuah jabatan dan harus bisa di penuhi oleh setiap pemegang jabatan tersebut untuk dapat bekerja menjalankan pekerjaan tersebut secara efektif.
- 2) Kompetensi pembeda (*Differentiating Competencies*)
Kriteria yang dapat membedakan antara orang yang selalu mencapai untuk kerja superior dan orang yang unjuk kerjanya rata-rata saja.

2.1.5 Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Sinambela (2012) kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Merujuk pernyataan Faustino Cardoso Gomes (2003) kinerja pegawai sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Menguatkan hal tersebut, Gibson dan Ivancevich pada Wibowo (2014 : 2) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria lain dari efektivitas.

Selain itu, menurut Rivai dan Basri dalam Sinambela (2012 : 8) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Tiffin dan Mc. Cormick dalam Sutrisno (2009 : 40) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Menguatkan hal tersebut, Mangkunegara (2012 : 67) mendefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang yang dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Colquit, Le Pine dan Wesson (2011 : 35-39) menambahkan bahwa kinerja adalah nilai dari himpunan perilaku karyawan berkontribusi, baik secara positif maupun negatif untuk pencapaian tujuan organisasi. Menurut Gomes (2003:142), pengukuran terhadap kinerja dapat dilakukan melalui beberapa indikator sebagai berikut:

1. Quantity of work, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. Quality of work, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
3. Job knowledged, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya
4. Creativeness, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan timbul

5. Cooperation, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
6. Dependability, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya
7. Initiative, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya

Tiffin dan Mc. Cormick dalam Sutrisno (2009:40) mengemukakan ada beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor kualitas kerja
2. Faktor kuantitas kerja
3. Faktor pengetahuan
4. Faktor keandalan
5. Faktor kehadiran
6. Faktor kerjasama

Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2005) mengatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan kerja juga merupakan bentuk investasi perusahaan yang tidak hanya membawa keuntungan tinggi pada investasi itu sendiri, namun juga memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Pelatihan juga harus dapat memberikan nilai tambah dan menanamkan sifat positif karena sikap merupakan faktor yang sangat menentukan perilaku, yaitu kecenderungan bertindak atau tidak terhadap suatu objek (inner behaviour). Churchi (Mulyaningrum, 2010 : 50) menemukan dua faktor yang umumnya sangat berkorelasi dengan kinerja yaitu faktor-faktor pribadi dan keterampilan. Tingkat keterampilan secara umum dikembangkan melalui kombinasi dari pengalaman dan pelatihan sedangkan faktor pribadi dan keterampilan. Tingkat keterampilan secara umum dikembangkan melalui kombinasi dari pengalaman dan pelatihan sedangkan faktor pribadi yang paling penting adalah semua yang 'dapat dipengaruhi' melalui pelatihan yang lebih baik. Dapat disimpulkan bahwa upaya pelatihan untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan keterampilan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Irefin dan Mechanic (2014) bahwa terdapat hubungan yang sangat tinggi antara komitmen organisasi dan kinerja organisasi. Hal ini juga diungkapkan Memari, Machdich dan Marnani (2013) bahwa ada hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Khan, Ziauddin, Jam dan Ramay (2010) menyebutkan bahwa ada hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Yeh, Chjien dan Hong (2012) mengungkapkan adanya afek yang positif signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja. Thamrin (2013) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja.

Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Seorang yang bekerja mengharapkan pencapaian kinerja yang tinggi. Kinerja adalah hasil dari kegiatan kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan bergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Agar tercapai kinerja yang optimal hendaknya pengaruh dari faktor-faktor kompetensi diupayakan semaksimal mungkin sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Dengan demikian kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Mencermati berbagai uraian tentang konsep kompetensi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang mendasari perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya sesuai dengan hasil yang diharapkan.

Menurut Armstrong & Murlis dalam Ramelan (2003:47), mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar individu yang secara kausal berhubungan dengan efektivitas atau kinerja yang sangat baik. Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alur sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan dibangkitkan oleh suatu keadaan, dapat memprakirakan perilaku-perilaku cakup, yang kemudian memprakirakan kinerja. Aplikasi kompetensi dalam kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan dalam organisasi, seperti manajemen kinerja, proses kerja dan perencanaan karir pegawai. Dalam rangka pembinaan pegawai, kompetensi merupakan kebutuhan dasar untuk "career path" dan pengembangan pegawai.

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Karlinger dalam Sinambela (2014:55) adalah jawaban sementara dari masalah yang dirumuskan dan akan diuji kebenarannya melalui data empirik yang diperoleh. Berdasarkan tinjauan teoritis dan hasil dari gambar diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi pegawai;
2. H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kompetensi pegawai;
3. H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai;
4. H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara diklat terhadap kinerja pegawai;
5. H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai;
6. H6 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara diklat melalui kompetensi terhadap kinerja pegawai;
7. H7 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi melalui kompetensi terhadap kinerja pegawai.

III. Metodologi

3.1 Jenis dan Sifat Penelitian

Menurut jenisnya penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kuantitatif (*descriptive quantitative research*), yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan atau menggambarkan tentang sifat-sifat (*karakteristik*) dari suatu keadaan atau obyek penelitian yang dilakukan melalui pengumpulan dan analisis data kuantitatif serta pengujian statistik. Sedangkan sifat penelitian ini adalah menguraikan dan menjelaskan (*descriptive explanatory*) yang berkaitan dengan kedudukan satu variabel serta hubungannya dengan variabel yang lain. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang bersifat kuantitatif. Penelitian lapangan merupakan suatu penelitian untuk memperoleh data-data yang sebenarnya terjadi di lapangan. Penelitian regresional adalah suatu penelitian yang bertujuan menyelidiki sejauh mana variasi pada suatu variabel berkaitan dengan variasi variabel lain (Anwar, 2011 : 8). Dalam hal ini mencari data ada tidaknya hubungan antara variabel dan apabila ada seberapa eratny hubungan serta berarti atau tidaknya hubungan itu (Arikunto, 2010 : 238). Sedangkan bersifat kuantitatif berarti menekankan analisa pada data numerikal (*angka*) yang diperoleh dengan metode statistik (Anwar, 2011 : 5). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian *survey*. Menurut Singarimbun dan Effendi (2010 : 3), penelitian *survei* adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Kerlinger dalam Sugiyono (2012 : 7) mengemukakan bahwa penelitian *survei* adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian *realtif*, distribusi, dan hubungan antar variabel - variabel sosiologis maupun psikologis.

Penelitian ini memiliki dua variabel bebas yang diteliti, yaitu diklat dan komitmen organisasi. Penelitian ini memiliki satu variabel terikat (*intervening*) yaitu kompetensi dan satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Berdasarkan kajian pada bab sebelumnya, masing-masing variabel bebas selanjutnya akan dikembangkan ke dalam suatu kerangka pemikiran bahwa baik parsial maupun secara simultan terdapat hubungan baik melewati variabel *intervening* atau tidak terhadap variabel terikat kinerja pegawai di Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur negara bertugas untuk memberikan pelayanan kepada publik secara profesional, bertanggung jawab, jujur, efektif dan efisien. Dalam kaitannya dengan reformasi birokrasi, PNS dituntut untuk dapat lebih mengedepankan pelayanan publik dan terbebas dari citra kolusi, korupsi dan nepotisme. Faktor-faktor diklat, komitmen organisasi dan kompetensi akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil.

Manajemen sumber daya manusia di lingkungan PNS dapat dikatakan tidak jauh berbeda dengan manajemen sumber daya manusia pada organisasi pada umumnya. Dimana manajemen PNS secara keseluruhan berupaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggara tugas, fungsi dan kewajiban pegawai.

Variabel dalam penelitian terdiri dari dua variabel bebas yaitu Pendidikan & Pelatihan sebagai variabel (X1), Komitmen Organisasi sebagai variabel (X2), 1 variabel antara (intervening) yaitu Kompetensi (Y) dan satu variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Z).

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel menurut Sugiyono (2009) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Sehingga menjelaskan cara tertentu yang akan digunakan untuk meneliti dan mengoperasikan konstrak dan memungkinkan bagi peneliti lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran yang lebih baik.

Variabel penelitian merupakan bagian penting dari suatu penelitian dan harus betul-betul dipahami dengan baik dan jelas (Surip, 2012 : 35). Oleh karena itu, variabel harus didefinisikan secara operasional agar lebih mudah dicari hubungannya antara satu variabel dengan lainnya dan pengukurannya. Menurut hubungan antar satu variabel dengan variabel yang lain secara konsep dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Variabel independen (variabel bebas) adalah variabel yang menjadi sebab perubahannya dan timbulnya variabel dependen (variabel terikat) atau variabel yang nilainya tidak dipengaruhi atau tidak bergantung pada variabel lain. Adapun yang menjadi variabel independen dalam penelitian ini adalah diklat (X1) dan komitmen organisasi (X2).
2. Variabel antara (intervening) menurut Tuckman (dalam Sugiyono, 2007) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyalur / antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Adapun yang menjadi variabel dependen pada penelitian ini adalah kompetensi (Y).
3. Variabel dependen (variabel terikat) adalah variabel yang dipengaruhi dan yang menjadi akibat dari adanya variabel bebas atau variabel yang nilainya bergantung pada variabel lain. Adapun yang menjadi variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja pegawai (Z).

Operasional variabel digunakan untuk memudahkan penulis dalam menentukan pengukuran hubungan antar variabel yang masih bersifat konseptual.

3.3 Populasi dan Sampel

Adapun teknik penentuan sampel pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2004 : 55). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia yang berjumlah kurang lebih 125 pegawai.

- b) Sampel penelitian adalah sebagian dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2004 : 56). Persyaratan jumlah sampel/ccontoh yang menggunakan analisa SEM adalah 5 kali jumlah parameter atau indikator yang digunakan (Hair et al, 1998), maka dengan jumlah indikator dalam penelitian ini sebanyak 25, jumlah contoh/sampel yang representatif adalah sebanyak 125. Sampel dibawah 100 akan menghasilkan kesimpulan yang tidak tepat (Ghazali, 2014). Sementara Ding dalam Ghazali (2014) mengatakan bahwa ukuran sampel antara 100 sampai dengan 150 dapat digunakan. Dengan demikian, jumlah sampel dari 125 responden dalam penelitian ini sudah memenuhi ketentuan jumlah data dalam penelitian ilmiah dan memenuhi syarat penggunaan metode statistik serta analisis SEM yang parameternya diduga dengan maximum likelihood/ML (Ferdinand dan Ghozali, 2005).
- c) Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel untuk mewakili populasi. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode acak sederhana atau simple random sampling sehingga seluruh pegawai memiliki peluang yang sama untuk terpilih menjadi sampel penelitian (Sugiyono, 2004 : 61).

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden. Setiap responden dimintai pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Data dikumpulkan dengan menggunakan angket yaitu dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk mendapatkan data tentang indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam angket dibuat dengan menggunakan skala 1-5 (skala Likert yang dikembangkan) untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Jawaban instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan negatif, yang dapat berupa kata-kata antara lain (Sugiyono, 2006):

1. Sangat Setuju/Selalu/Sangat Positif/Sangat Baik;
2. Setuju/Sering/Positif/Baik;
3. Ragu-Ragu/Netral
4. Tidak Setuju/Kadang-kadang/Negatif/Tidak Baik;
5. Sangat Tidak Setuju/Tidak Pernah/Sangat Negatif/Tidak Baik.

3.5 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum sebuah instrumen penelitian digunakan harus diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya. Pengujian validitas dan reliabilitas digunakan untuk mengevaluasi item-item pertanyaan atau indikator yang mengukur konstruk/faktor penelitian dalam suatu kuisisioner karena keduanya berfokus bagaimana membuat pengukuran yang terhubung dengan konstruk yang diukur. Dalam penelitian ini pengujian validitas dan realibilitas menggunakan program SPSS atau Excell. Adapun penjabaran masing-masing pengujian tersebut adalah sebagai berikut:

3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen (Arikunto, 2002: 144). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud.

Cara yang dipakai dalam menguji tingkat validitas adalah dengan variabel internal, yaitu menguji apakah terdapat kesesuaian antara bagian instrumen secara keseluruhan. Untuk mengukurnya menggunakan analisis butir. Pengukuran pada analisis butir yaitu dengan cara skor-skor yang ada kemudian dikorelasikan dengan menggunakan Rumus korelasi product moment yang dikemukakan oleh Pearson dalam Arikunto, (2002 : 146)

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji realibilitas adalah sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002 : 154). Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, maksudnya apabila dalam beberapa pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok yang sama diperoleh hasil yang relatif sama (Syaifuddin Azwar, 2000 : 3). Adapun alat analisisnya menggunakan metode belah dua (split half) dengan mengkorelasikan total skor ganjil lawan genap, selanjutnya dihitung reliabilitasnya menggunakan rumus “Spearman Brawn”.

3.7 Teknik Analisis dan Pengujian Hipotesis

Analisis data adalah interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomenasosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan di implementasikan. Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model yang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang digunakan adalah SEM (Structural Equation Modeling), yang dioperasikan melalui program AMOS 22.0 (Hair et al, 1998; Ferdinand, 2006).

Menggunakan tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 langkah, yaitu :

1. Pengembangan model secara teoritis;
2. Menyusun diagram jalur;
3. Mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural;
4. Memilih matriks input untuk analisis data;
5. Menilai identifikasi model;
6. Menilai Kriteria Goodness-of-Fit;
7. Interpretasi estimasi model.

IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Deskriptif Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Responden

Kuesioner yang disebar sebanyak 125 kuesioner kepada para pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Setjen. DPR RI. Adapun karakteristik responden secara lengkap dapat dilihat pada tabel berikut.

Karakteristik	Kategori	Hasil Pengamatan	
		F	%
Umur	<30 tahun	10	8 %
	31 – 40 tahun	33	26,4 %
	41– 50 tahun	38	30,4 %
	>50 tahun	44	35,2 %
Total Jumlah Responden		125	100%
Karakteristik	Kategori	Hasil Pengamatan	
		F	%
Jenis Kelamin	Pria	80	64%
	Wanita	45	36%
Total Jumlah Responden		125	100%
Karakteristik	Kategori	Hasil Pengamatan	
		F	%
Pendidikan	SLTA/SMA	49	39,2 %
	Diploma	1	0,8 %
	Sarjana	62	49,6 %
	Pascasarjana	13	10,4 %
Total Jumlah Responden		125	100%
Karakteristik	Kategori	Hasil Pengamatan	
		F	%
Golongan	Golongan II	1	0,8 %
	Golongan III	10	8 %
	Golongan IV	21	16,8 %
	Non Golongan	93	74,4 %
Total Jumlah Responden		125	100%
Karakteristik	Kategori	Hasil Pengamatan	
		Kategori	F
Masa Kerja	< 5 Tahun	10	8 %
	6 – 10 Tahun	9	7,2 %
	11 – 15Tahun	26	20,8 %
	16 – 20Tahun	27	21,6 %
	>20 Tahun	53	42,4 %
Total Jumlah Responden		125	100%

Sumber : Hasil Survey 2018, diolah

4.2 Hasil Uji *Structural Equation Modelling* (SEM)

4.2.1 Uji Normalitas data

Pengujian selanjutnya melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian. Pengujian dilakukan dengan mengamati nilai *skewness* dan *kurtosis* data yang digunakan, apabila nilai *critical ratio* (cr) pada *skewness* dan *kurtosis* data berada pada rentang antara $\pm 2,58$ (Ghozali, 2013). Evaluasi normalitas dilakukan menggunakan kriteria *critical ratio*, *skewness value* dan *kurtosis value*. Data disimpulkan berdistribusi normal jika nilai *critical ratio* (cr) *skewness value* dan *multivariat* di bawah 2,58.

Hasil pengujian normalitas data sebagai berikut :

Tabel 22
Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
SK	19,000	29,000	,789	3,825	1,326	3,214
PK	14,000	20,000	,028	,137	-1,327	-3,216
SI	5,000	10,000	-,053	-,256	-,343	-,832
PR	15,000	23,000	,006	,027	1,717	4,163
PE	9,000	15,000	,267	1,294	,900	2,182
KN	6,000	10,000	-,098	-,475	,813	1,971
KK	9,000	15,000	,378	1,830	1,176	2,851
KA	12,000	19,000	,415	2,010	-,366	-,886
ED	8,000	13,000	,375	1,817	-,257	-,622
MED	15,000	21,000	,367	1,781	-1,180	-2,860
MAD	6,000	10,000	,198	,961	-,999	-2,421
PD	13,000	20,000	,343	1,661	1,243	3,012
KD	16,000	25,000	,280	1,357	2,165	5,247
Multivariate					8,306	2,497

Sumber : Data yang diolah

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel 22 di atas terlihat bahwa secara *univariate*/individual keseluruhan tidak terdapat nilai *critical ratio* (cr) untuk *skewness* dan *kurtosis* yang berada diluar rentang $\pm 2,58$, dengan demikian secara *univariate* seluruh indikator berdistribusi normal. Secara multivariat, nilai c.r. adalah 2,497 berada dibawah $\pm 2,58$. Dengan demikian maka secara *multivariate* data penelitian yang digunakan berdistribusi normal.

Sebelum dilakukan tindakan tertentu apabila data tidak berdistribusi normal secara keseluruhan, maka perludilakukan pengujian *Multivariate Outlier* terlebih dahulu untuk melihat sebaran data (Santoso, Singgih, 2014).

4.2.2 Evaluasi *Multivariate Outlier*

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-

variabel kombinasi. Deteksi terhadap *multivariate outlier* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi-Square* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) 25 yaitu jumlah indikator pada tingkat signifikan $p < 0,001$ (Ghozali, 2013). Nilai *Mahalanobis distance* $\chi^2 (0,001;25) = 52,620$. Hal ini berarti semua kasus yang mempunyai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 52,620 adalah *multivariate outlier*. Berikut disajikan hasil output *mahalanobis distance Full Model Fit* dengan menggunakan program AMOS 22 pada tabel dibawah ini.

Evaluasi Data Outlier

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
13	36,705	,000	,038
20	36,304	,001	,001
35	30,268	,004	,006
41	26,719	,014	,028
56	24,860	,024	,053
58	24,029	,031	,046
10	23,563	,035	,030
54	22,877	,043	,029
27	22,604	,047	,017
34	21,735	,060	,028
39	20,937	,074	,046
74	20,748	,078	,030
83	20,717	,079	,014

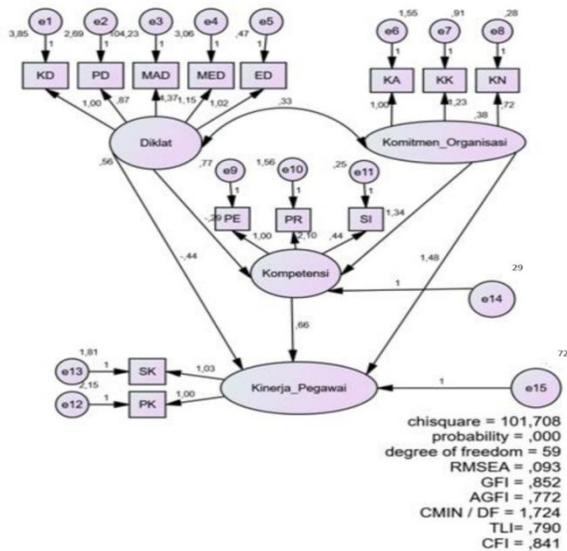
Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan tabel 23 terlihat bahwa nilai *mahalanobis* tertinggi adalah dari nomor observasi 13 yaitu 36,705 atau masih dibawah 52,620 maka disimpulkan tidak terdapat data *outlier* pada data penelitian yang dilakukan.

4.3 Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Analisis hasil pengolahan data pada tahap full model SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM disajikan pada gambar 12.

Hasil uji kesesuaian (*goodness of fit*) menunjukkan full model memiliki *goodness of fit* yang cukup baik diketahui bahwa meski *Significance Probability* memiliki nilai tidak signifikan (poor fit) namun nilai indeks *goodness fit* lainnya seperti indeks X^2 - *Chi Square*, DF, RMSEA, GFI, AGFI, CMIN/DF, TLI dan CFI menunjukkan hampir *good fit* atau *marginal*. Hal ini menunjukkan bahwa model telah dapat dikatakan baik (Solimun, Wijanto, Ghozali, 2013).



Goodness-of-fit Index untuk Full Model

<i>Goodness – of – fit index</i>	Hasil	<i>Cut off Value (Nilai Batas)</i>	<i>Kesimpulan</i>
χ^2 – Chi Square	101,708	$\leq \chi^2$ table (sig 0,05, df 59) = 77,93	Marginal
Significaned Probability	0,000	> 0,05	Poor Fit
DF	59	positif/Over Identified	positif/OI
RMSEA	0,093	$\leq 0,08$	Marginal
GFI	0,852	$\geq 0,90$	Marginal
AGFI	0,772	$\geq 0,90$	Marginal
CMIN/DF	1,724	$\leq 2,00$	Marginal
TLI	0,790	$\geq 0,95$	Marginal
CFI	0,841	$\geq 0,95$	Marginal

Sumber : Lampiran 19

4.3.1 Pengujian Hipotesis

Selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Output table pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan program AMOS versi 22.0 dalam bentuk output Regression Weights nampak pada tabel 5.13. Kriteria pengujian hipotesis (Ghozali, 2007) adalah sebagai berikut:

- Nilai CR (critical ratio) > 1,96 dengan tingkat signifikansi < 0,05 maka berarti variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen.
- Nilai CR (critical ratio) < 1,96 dengan tingkat signifikansi > 0,05 maka berarti variabel eksogen tidak berpengaruh terhadap variabel endogen.

dengan adanya pegawai yang berkualitas akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Biro Kesekretariatan Pimpinan Setjen. DPR RI.

2. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kompetensi Pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.

Komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi atau dengan kata lain komitmen organisasional merupakan loyalitas seorang pegawai pada suatu pekerjaan atau organisasinya. Komitmen pegawai terhadap tempat mereka bekerja sebagai organisasi pada dasarnya merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh pegawai yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Akan tetapi komitmen organisasi di Biro Kesekretariatan Pimpinan Setjen. DPR RI tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Hal ini dikarenakan kurangnya perhatian organisasi terhadap kesejahteraan pegawainya didasari tidak sesuai pedapatan/gaji dengan performa yang dilakukan karyawannya yang menyebabkan perasaan tidak nyaman bekerja dalam organisasi tersebut.

3. Kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.

Kompetensi dalam kenyataannya terkadang dianggap sebagai kata yang tidak terlalu penting. Itu merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh SDM dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kata tersebut selalu dikaitkan dengan arti “harus berkualitas”, sehingga sering terdengar orang yang tidak berkualitas dianggap tidak kompeten. Kenyataan yang penulis temukan pada saat penelitian dan dari hasil perhitungan analisis data menyebutkan bahwa kompetensi walaupun berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai akan tetapi tidak berpengaruh positif. Hal ini berbanding terbalik dengan beberapa teori yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan satu-kesatuan yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.

4. Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Diklat merupakan metode yang dapat menunjang kinerja pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Setjen. DPR RI.

5. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Komitmen organisasi pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Setjen. DPR RI selalu dijaga dan ditingkatkan melalui berbagai kegiatan dan peraturan. Salah satu kegiatan untuk meningkatkan komitmen organisasi adalah Family Gathering untuk memupuk jiwa corsa pegawai. Sehingga apabila komitmen organisasi pegawai baik diharapkan kinerja pegawai akan meningkat. Selain itu, menurut pengamatan, absensi online juga diberlakukan agar pegawai lebih berkomitmen dalam meningkatkan kinerjanya dan mencapai tujuannya.

6. Diklat melalui Kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.

Dari hasil analisis di bab sebelumnya, diklat memang memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Setjen. DPR RI. Akan tetapi menjadi negatif apabila diklat melalui kompetensi sehingga bisa dikatakan diklat berpengaruh positif dan signifikan apabila tidak melalui kompetensi.

7. Komitmen Organisasi melalui Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. Dari hasil analisis di bab sebelumnya, komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Setjen. DPR RI. Di sisi lain komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai apabila melalui kompetensi sehingga komitmen organisasi baik melalui kompetensi atau tidak tetap memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Setjen. DPR RI.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pembahasan sebelumnya pada kesimpulan dapat disarankan beberapa hal yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk diterapkan baik pada Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekjen. DPR RI maupun instansi lainnya. Adapun beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Diklat adalah variabel yang dapat menunjang kompetensi. Oleh karena itu diharapkan pimpinan Biro Kesekretariatan Pimpinan Setjen. DPR RI agar dapat mempertahankan diklat ini sebagai metode yang dapat meningkatkan kompetensi.
2. Agar komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai maka Biro Kesekretariatan Pimpinan Setjen. DPR RI disarankan agar dapat meningkatkan komitmen pegawai dalam berorganisasi khususnya dalam peningkatan kompetensi pegawai yang dapat dilakukan dengan memberikan

penghargaan atau reward bagi pegawai yang dapat meningkatkan kompetensinya baik kompetensi yang berupa softskill maupun hardskill.

3. Kompetensi langsung yang diberikan kepada pegawai dapat ditingkatkan melalui pelatihan-pelatihan berbasis kompetensi agar diharapkan pegawai yang kompeten akan meningkatkan kinerjanya.
4. Diklat adalah variabel paling dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai. Karena begitu penting bagi pegawai, perlu lagi ditingkatkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Para pimpinan perlu untuk mengikutsertakan para pegawai dalam kegiatan diklat baik yang bersifat teknis, fungsional maupun kepemimpinan.
5. Dengan berlakunya absensi online maka dapat mencegah pegawai bermalasan masuk kantor. Kinerja pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Setjen. DPR RI seharusnya tidak hanya melihat absensi kehadiran dan pulang tepat waktu tetapi perlu juga di awasi setelah absen masuk apa yang dilakukan oleh pegawai. Selain itu, pemberian kompensasi bagi pegawai yang dapat meningkatkan kompetensi mereka baik kompetensi yang bersifat soft skill dan hard skill juga dapat memotivasi pegawai untuk dapat meningkatkan kompetensi mereka yang berimbas kepada peningkatan kinerja pegawai.
6. Pemberian kesempatan untuk mengembangkan karir dengan mengikuti berbagai pelatihan baik di dalam maupun di luar negeri bisa meningkatkan kompetensi pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Setjen. DPR RI. Agar kinerja meningkat maka kepada pegawai yang mampu mengikuti pengembangan keahlian atau kompetensi sebaiknya diberi kesempatan yang seluas-luasnya.
7. Diharapkan pada penelitian selanjutnya yang akan mengamati lebih jauh tentang kinerja pegawai agar melihat cakupan penelitiannya tidak terbatas pada variabel-variabel penelitian ini. Perlunya pengembangan variabel seperti variabel kepuasan kerja, motivasi, kompensasi dan variabel lainnya sangat mutlak diperlukan sehingga pengukuran pengaruh kinerja pegawai dapat dilihat dari berbagai pendekatan variabel.

5.3 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian diketahui pula hubungan atau korelasi dari variabel eksogen dapat dilihat pada Tabel berikut :

Korelasi (r) antar Variabel Eksogen

		Estimate	P
Diklat	<--> Komitmen_Organisasi	1,105	***

Sumber : Data yang diolah

Tabel tersebut menunjukkan adanya korelasi (r) positif dan signifikan ($p < 0.05$) antar variabel eksogen diklat dan komitmen organisasi. Artinya bahwa apabila salah satu variabel eksogen meningkat dengan satu satuan maka variabel eksogen lainnya akan meningkat pula dengan satuan lainnya. Nilai korelasi antara variabel diklat dengan komitmen organisasi (timbal-balik) dengan nilai korelasi sebesar 1,105. Hal ini berarti ketentuan dan peraturan serta pelaksanaannya yang diambil oleh organisasi terkait dengan variabel diklat akan berkorelasi nyata dan positif dengan

variabel komitmen organisasi demikian pula sebaliknya. Besarnya nilai hubungan dan signifikasi korelasi antara variabel eksogen ini dapat dijadikan acuan bagi organisasi untuk memprioritaskan kebijakan organisasi yang akan diambil terkait dengan salah satu variabel eksogen penelitian yang akan lebih berdampak positif terhadap variabel endogen yaitu kompetensi dan kinerja pegawai.

Hasil lain dari penelitian ini adalah dengan merujuk kepada tingkat pengaruh besarnya signifikasi variabel eksogen terhadap variabel endogen berdasarkan nilai *critical ratio* (C.R.) yaitu nilai estimasi parameter dibagi dengan standard error (SE) dan tingkat pengaruh signifikan (P) dapat diketahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap kinerja pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Setjen. DPR RI dengan urutan sebagai berikut :

Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen Kinerja Pegawai

			C.R.	P
Kinerja_Pegawai	<---	Komitmen_Organisasi	6,053	***
Kinerja_Pegawai	<---	Diklat	5,927	***
Kinerja_Pegawai	<---	Kompetensi	-5,499	***

Catatan : Besarnya tingkat pengaruh ini (CR dan P) sudah memperhitungkan faktor kesalahan standar atau standard error (SE).

Sumber : Data yang diolah

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling dominan dan nyata berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah variabel komitmen organisasi kemudian diikuti oleh variabel diklat dan variabel kompetensi. Dengan adanya komitmen organisasi pegawai yaitu berupa kesungguhan pegawai dalam melaksanakan kewajibannya dengan baik, ikhlas dan bertanggung jawab selaku PNS maka diharapkan akan timbul kemauan dalam diri sendiri untuk selalu berkembang maju sehingga kinerja pegawai diharapkan akan mengalami peningkatan. Dengan peningkatan kinerja pegawai diharapkan akan berdampak kepada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kondisi ini senada sebagaimana yang disampaikan oleh beberapa ahli dan peneliti bahwa *“organizational commitment is a strong desire to remain as a member of the organization, the desire to strive according to the desires of the organization, certain beliefs, and acceptance of values and goals of the organization. In other words it is an attitude that reflects employee loyalty to the organization and the sustainability process where members of the organization express their concern for the organization and ongoing success and progress.”* Luthans (2006, p. 224). *“Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization”* L. Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008, p. 155)

5.4 Implikasi Teoritik

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan implikasi teoritik sebagai berikut:

1. Pemilihan metode diklat sebagai penunjang kompetensi merupakan pemilihan yang tepat dan dapat berpengaruh terhadap pencapaian prestasi pegawai. Oleh karena itu tetap dipertahankan dan ditingkatkan lagi untuk variabel komitmen organisasi sebagai penunjang kompetensi karena variabel komitmen organisasi yang rendah dibanding variabel diklat. Peningkatan komitmen organisasi ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kesejahteraan pegawai melalui pemberian upah premi mengingat tingkat pekerjaan yang cukup padat dan menyita waktu seperti tetap masuk bila ada tuntutan pekerjaan pada hari Sabtu dan Minggu.
2. Peningkatan kompetensi dalam menunjang kinerja pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi pegawai dengan cara dapat memberikan kompensasi bagi pegawai yang dapat meningkatkan kompetensi mereka baik kompetensi yang bersifat *soft skill* dan *hard skill*.
3. Walaupun dari hasil perhitungan tidak ada interaksi positif antara diklat melalui kompetensi terhadap kinerja pegawai, diharapkan dari kajian implikasi teoritik diatas dapat memberikan dampak yang positif dan signifikan antara diklat melalui kompetensi terhadap kinerja pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Setjen. DPR RI.
4. Penelitian ini telah membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang cukup signifikan dengan kompetensi. Komitmen organisasi yang baik akan berhubungan erat dengan tingkat kompetensi pegawai dalam melaksanakan aktifitas pekerjaannya. Akan tetapi, pada penelitian ini ditemukan adanya beberapa faktor yang membuat komitmen organisasi berkurang atau tidak berpengaruh positif kepada kompetensi pegawai seperti pada hasil diskusi/wawancara dengan beberapa pegawai ditemukan sebuah fakta menarik bahwa organisasi tempat mereka bekerja dirasa kurang memperhatikan kesejahteraan pegawainya didasari tidak sesuainya pedapatan/gaji dengan performa yang dilakukan pegawainya yang menyebabkan perasaan tidak nyaman bekerja dalam organisasi tersebut. Padahal, penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti seperti Tielung (2013), Jhonatan B. Waronga et. al. (2014), dan Fakhrul Rozi Yamali (2017) dalam hasil penelitiannya menunjukkan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
5. Penelitian ini telah membuktikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan akan tetapi tidak berpengaruh cukup positif dengan kinerja pegawai. Padahal kompetensi erat hubungannya dengan tingkat kinerja pegawai dalam melaksanakan aktifitas pekerjaannya. Akan tetapi, pada penelitian ini ditemukan adanya beberapa faktor yang membuat kompetensi berkurang atau tidak berpengaruh positif kepada kinerja pegawai seperti pada hasil diskusi/wawancara dengan beberapa pegawai ditemukan sebuah fakta menarik bahwa menurut pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan berdasarkan hasil pengisian kuisioner ditemukan bahwa variabel kompetensi tidak terlalu berpengaruh terhadap kompetensi. Hal ini, menurut hasil observasi di lapangan, para pegawai menyatakan jika mereka kurang mendapat motivasi dari atasan maupun lingkungan tempat mereka bekerja yang dimana menurut penulis kompetensi berkaitan dengan motivasi, yaitu jika pegawai memiliki kompetensi (kemampuan) tidak mendapat dukungan dari berbagai pihak, kompetensi tersebut

tidak dapat berjalan optimal. Fenomena ini sejalan dengan yang Mangkuprawira, et al., (2007) bahwa seberapa pun tingkat kompetensi yang dimiliki oleh suatu manusia, pasti membutuhkan motivasi.

Daftar Pustaka

Buku :

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. New Jearsey: Pearson Prentice Hall.
- Allen & Meyer. (1997). *Commitment In The Workplace (Theory, Research and Application)*. Sage Publication London.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. London: Kogan Page Limited
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Atmodiwirio, Soebagio. (2006). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Ardadizya Jaya
- A.W. Widjaja. (1995). *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Byars, Lloyd L., & Rue, Leslie W. (2008). *Human Resource Management*. (9th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Dessler, Gary. (1997). *Management Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Benyamin Molan. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Prenhallind.
- _____, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks, Jakarta.
- _____, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks, Jakarta.
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.

- Ghozali, Imam. (2010). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, James L., Donnelly Jr, James H., Ivancevich, John M., Konopaske, Robert. (2012). Organizational Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition (International Edition). 1221 Avenue of The Americas, New York, NY 10020: McGraw-Hill.
- Gilley, J.W., Boughton, N.W., dan Maycunich, A., (1999). The Performance Challenge Developing Management System To Make Employees Your Organization's Greatest Assets. New York: Perseus Book.
- Griffin, (2004). Komitmen Organisasi, Terjemahan, Jakarta: Erlangga
- Hasibuan, M.S.P. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Luthans, Fred. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12th ed.). 1221 Avenue of The Americas, New York, NY 10020: McGraw Hill/Irwin.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: Reflika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, et al. (2007). Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert L & Jhon H. Jackson. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat
- _____, (2006). Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan. Buku 1 Penerjemah : Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Notoatmodjo, S. (2015). Metode Penelitian Kesehatan, Jakarta: Rineka Cipta.
- Perry, Chad. et. al. (2001). Qualitative Research in Marketing. Sage: London
- Prihadi, Syaiful F. (2004). Assessment Centre: Identifikasi, pengukuran dan Pengembangan Kompetensi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sekaran, Uma. (2006). Metodologi Penelitian Untuk Bisnis. Edisi 4, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

- Sinambela, Lijan P. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Metodologi Penelitian Administrasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Sinambela, Lijan P. (2012). *Kinerja Pegawai, Teori Pengukuran dan Aplikasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2003). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif: Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif: Kualitatif, dan R&D*. Bandung. CV Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Jakarta: Andi
- Suradinata, Ermaya. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Ramadan.
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Yamin, Sofyan & Heri Kurniawan. (2009). *Structural Equation Modeling Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner Dengan Lisrel-PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.
- Zwell, Michael. (2000). *Creating a Culture of competance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Jurnal :

- Amirul et al. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 47 No.2 Juni 2017. Malang: Universitas Brawijaya.
- Anggita et el. (2013). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) PG. Lestari Nganjuk. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 1 No. 2 April 2013. Malang: Universitas Brawijaya.

- Ardi, A.H.R., Gunawan, B. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komitmen Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik: Role Stress Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi dan Investasi* Vol. 11 No. 1, halaman: 42-52, Januari 2010. Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah.
- Hakim, Abdul.(2006). Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*. Vol 2. No 2. Hal: 165- 180. Semarang: Universitas Islam Sultan Agung.
- Irefin, P., & Mechanic, M.A. (2014). Effect of employee commitment on organizational performance in Coca cola Nigeria Limited Maiduguri. *Borno stat.: IOSR Journal of humanities and social science*.
- Dartha, I Ketut. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kota Malang. *Jurnal Ekonomi Modernisasi Fakultas Ekonomi*. Malang: Universitas Kanjuruhan.
- Edi Saputra et el. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*. Vol. 2, No. 1, Hal. 116-121. Malang: Universitas Brawijaya.
- Khan, M.R., Ziauddin, Jam, F.A., & Ramay, M.I. (2010). The impact of organizational commitment on employee job performance. *European journal of social sciences*.
- Memari, N., Machdich,O., & Marnani, A.B. The impact of organizational commitment on employee job performance (a study of Meli bank). *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*.
- Nurandini, A. & Lataruva, E. (2014, June). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* 78 – 91. Semarang 50275: Universitas Diponegoro.
- Prayitno, Widodo dan Suprpto. (2002). Standarisasi Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Menuju Era Globalisasi Global. *Seri Kertas Kerja Volume II Nomor 05*. Jakarta: Pusat Penelitian dan Pengembangan BKN.
- Sri Ekaningsih, A. (2013). Peran Pendidikan dan Pelatihan Serta Kompetensi Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Aparatur (Studi pada Dinas Perhubungan Kota Tarakan). *Jurnal Borneo Administrator*. Volume 9 / No. 2 / 2013. Bulungan-Tarakan: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi.

- Thamrin, H.M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International journal of innovation, management and technology*.
- Tielung, Jaclyen. 2013. PEMBERDAYAAN KARYAWAN, MOTIVASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PLN (PERSERO) WILAYAH VII MANADO. Universitas Samratulangi. Manado. *Jurnal Emba*, ISSN 2303-1174, vol. 1, No. 4 Desember 2013. Hal 1799-1808.
- Waronga, Jhonatan B., et. Al. (2014). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA* 331Vol.2 No.4 Desember 2014, Hal. 331-342. Manado: Universitas Sam Ratulangi.
- Yamali, Fakhrol Rozi. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi Serta Implikasinya pada Kinerja Tenaga Ahli Perusahaan Jasa Konstruksi di Provinsi Jambi. *Jurnal of Economics and Business* Vol.1 No.1 September 2017. Jambi: Universitas Batanghari.

Tesis :

- Hernadi. (2004). Penerapan Learning Organization Melalui Pendekatan Budaya Pada Sekretariat Jenderal DPR RI (Study Kasus Pada Biro Administrasi & Kepegawaian dan Biro Kesekretariatan Pimpinan Setjen DPR RI). Tesis Departemen Ilmu Administrasi. Depok: Universitas Indonesia.
- Kuncoro, Mudrajad. (2003). Metode Riset Bisnis dan Ekonomi : Bagaimana Meneliti dan Menganalisis Tesis. Jakarta: Erlangga.
- Paludi, Salman. (2016). Analisis Pengaruh Electronic Word Of Mouth (E-Wom) Terhadap Citra Destinasi, Kepuasan Wisatawan, Dan Loyalitas Destinasi Perkampungan Budaya Betawi (PBB) Setu Babakan Jakarta Selatan. Tesis Magister Manajemen. Jakarta: IBN Jakarta.
- Pratiwi, Dessy Diah. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus: Sekretariat Utama, Lembaga Sandi Negara) Tahun 2015. Tesis. Jakarta: Universitas Nasional.
- Prihanto, Yudhi. (2015). Pengaruh Remunerasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Pembinaan Pendidikan dan Layanan Khusus Pendidikan Dasar. Tesis. Jakarta: Universitas Nasional.
- Purwanto, Dwi. (2018). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Direktorat

Jenderal Perikanan Budidaya Kementerian Kelautan Dan Perikanan. Tesis Magister Ilmu Manajemen. Jakarta: Universitas Nasional.

Rahmat. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Sulawesi Tenggara. Tesis Magister Ilmu Manajemen. Jakarta: Universitas Nasional.

Rudatin, Eni. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Pendidikan dan Latihan Terhadap Kinerja Pegawai Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan Tahun 2018. Tesis Magister Ilmu Administrasi. Jakarta: Universitas Nasional.

Sutharsa, Tatang. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. Tesis Magister Ilmu Administrasi. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi.

Tata. (2018). Analisis Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Lingkungan kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perawat Satwa Unit Pengelola Taman Margasatwa Ragunan Jakarta. Tesis Magister Ilmu Manajemen. Jakarta: Universitas Nasional.

Dokumen :

Keputusan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 400/SEKJEN/2006 tentang Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal DPR RI

Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 tentang Hari Kerja dan Lingkungan Lembaga Pemerintah

Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Presiden No. 23 Tahun 2005 tentang Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia

Majalah :

Baso, H. Moerat. (2003). Pembinaan SDM Berbasis Kompetensi. Majalah Usahawan, Nomor 6 Tahun 2003 Jakarta.