

**PENGARUH PELATIHAN-PENGEMBANGAN DAN MOTIVASI
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DENGAN
MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI**

Yan Kurnia Hendrawan

PT PLN (Persero)

Salamah Wahyuni

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret

ABSTRACT

The purpose of this researches was to examine the effect of training and development, motivation, and organizational commitment on employee performance, to examine the effect of training-development and motivation on employee performance mediated by organizational commitment. The Study sample are 75 employee of PT. PLN (Persero) P3BJB APP Madiun consist of 50 employee of APP Madiun and 25 employee of Substation of APP Madiun. Sampling Technique is a purposive sampling dan data collection technique is convenience sampling.

The Research shows that training and development has little influence on employee performance directly while indirectly are significant. Motivation and Organizational Commitment shows that has a significant influence on employee performance either directly or indirectly. And also organizational commitment mediates the effect of training-development and motivation on employee performance in PT. PLN (Persero) P3BJB APP Madiun.

Keyword: *Training and Development, Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance*

ABSTRAK

Tujuan Penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pelatihan dan pengembangan, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dan menguji pengaruh Pelatihan dan pengembangan serta motivasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh Komitmen organisasi. Sampel penelitian ini terdiri dari 75 Pegawai PT. PLN (Persero) P3BJB APP Madiun terdiri dari 50 pegawai APP Madiun dan 25 pegawai dari Gardu Induk se wilayah APP Madiun. Teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling dan teknik pengumpulan data adalah convenience sampling.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan dan pengembangan memiliki sedikit pengaruh terhadap kinerja Pegawai secara langsung sedangkan secara tidak langsung signifikan, motivasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung, dan komitmen organisasi

memediasi pengaruh antara pelatihan dan pengembangan serta motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) P3BJB APP Madiun.

Kata kunci : pelatihan dan pengembangan, motivasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai

Pelatihan dan Pengembangan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Oribabor (2000) menyampaikan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif bagi pengembangan kompetensi karyawan meliputi teknik, sumber daya manusia, konseptual dan manajerial yang akan berpengaruh pada pertumbuhan individu dan organisasi. Dari keseluruhan penelitian yang ada dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat mempengaruhi kinerja baik individu dan organisasi secara keseluruhan.

Selain pelatihan dan pengembangan, motivasi merupakan upaya lain yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja yang tinggi dalam organisasi. Berdasarkan pendapat Bulkus dan Green (2009), mengemukakan bahwa motivasi berasal dari kata "motivate" yang berarti bergerak, mendorong atau mempengaruhi proses yang ingin dicapai. Dalam lingkungan kerja, Motivasi karyawan adalah salah satu kebijakan manajer untuk meningkatkan manajemen pekerjaan yang unggul diantara karyawan dalam organisasi (Shadare et.al. 2009). Organisasi akan bekerja secara efektif jika anggota dalam organisasi dimotivasi untuk dapat bekerja pada level yang lebih tinggi.

Komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian Samad (2011) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja pekerjaan. Khan et.al. (2011) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara organisasi komitmen dan kinerja karyawan. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM.

Dalam studi manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasi sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi telah menjadi hal penting yang telah banyak didiskusikan dan diteliti. Alasannya sangat sederhana, contohnya sebaik apapun visi, misi, dan tujuan organisasi, tidak akan tercapai jika tidak ada komitmen dari anggota organisasinya.

Penelitian ini adalah modifikasi dari dua jurnal yang dilakukan oleh Rizal et.al. (2014) & Ameeq ul Ameeq (2013). Modifikasi yang dilakukan ini belum pernah ada pada penelitian sebelumnya, variabel pelatihan-pengembangan dan motivasi merupakan faktor penentu terciptanya kinerja pegawai Manzoor (2012). Dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi kajian penelitian manajemen lainnya terutama pada aspek manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan wawancara dengan Manajer APP Madiun dan Asmen Kepegawaian dikemukakan bahwa kinerja karyawan pada PT. PLN (PERSERO) P3BJB APP Madiun perlu lebih ditingkatkan kinerjanya terutama dari segi kompetensi teknis dan administratif, presensi kehadiran yang kurang, penguasaan teknologi yang ada, pengelolaan produksi yang rutin dan terus-menerus untuk menyalurkan dan melayani kebutuhan masyarakat akan listrik selama 24 jam. Jika pegawai memiliki kinerja yang baik maka diharapkan mampu bekerja dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan. Demikian pentingnya peran kinerja untuk diteliti dan dibahas, hal ini menjadi penyebab penulis meneliti masalah kinerja yang ada pada PT. PLN (PERSERO) P3BJB APP Madiun.

TELAAH PUSTAKA

Kinerja

Kinerja menurut Naseem (2012) merupakan sekumpulan tugas yang diberikan diukur berdasarkan standar akurasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan (kinerja) yang ditetapkan. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi terbaik dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Pelatihan dan Pengembangan

Wexley dan Yulk (2009) mengemukakan bahwa : “ *Training and Development are term is referring to planned efforts design facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge, and attitudes by organizations members. Development focuses more on improving the decision making and human relation skills and the presentation of the more factual and narrow subject matter*”. Artinya adalah Pelatihan dan Pengembangan adalah sesuatu yang mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan

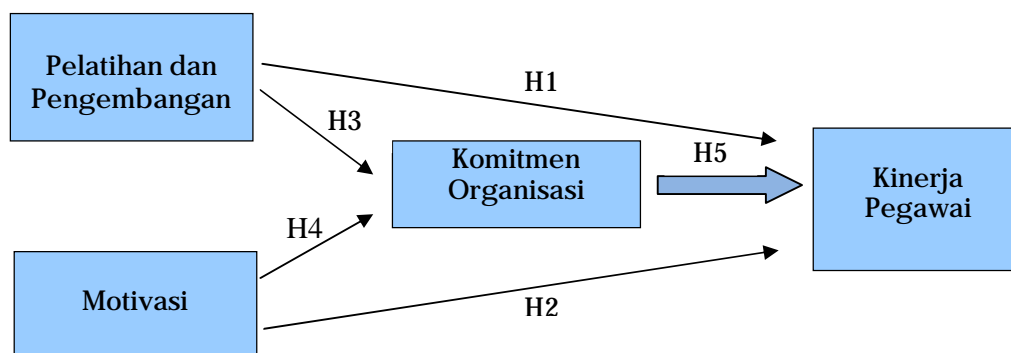
keterampilan dalam pengambilan keputusan dan hubungan manusia (*human relations*).

Motivasi

Menurut Rivai et.al. (2009) mengemukakan definisi motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari 2 komponen yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana karyawan menganggap organisasi dan tujuan sebagai indikator dan memiliki keinginan untuk tetap dalam keanggotaan organisasi (Dennis,1998).Yousef (2000) mengemukakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau memberikan usaha yang lebih keras kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.



Sumber : Rizal et.al. (2014) & Ameerq ul Ameerq (2013)

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Pengaruh Pendidikan dan Pengembangan terhadap Kinerja Pegawai

Ameeq ul ameeq dan Furqan Hanif (2013) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Pelatihan dan pengembangan meningkatkan efisiensi kerja pegawai yang akan didapatkan pegawai dari proses pelatihan dan pengembangan yang dijalankan.

H1. Ada pengaruh positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Muhamad Rizal, dan M Syafiie Idrus et.al. (2014) mengemukakan bahwa motivasi yang tinggi akan secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi merupakan penggerak utama bagi seorang pegawai didalam mencapai tujuan organisasi dan menjadi salah satu strategi manajer untuk meningkatkan kinerja pegawainya didalam organisasi.

H2. Ada pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Mediasi Pelatihan dan Pengembangan melalui Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Dalam penelitiannya Arthur (1994) dan Scholl (2003) mengemukakan bahwa perusahaan berusaha dengan untuk tujuan organisasi melalui berbagai strategi kepegawaian dan pendekatan komitmen organisasi. Hal ini dilakukan dengan mengembangkan keterkaitan antara perusahaan dan pegawai untuk mencapai tujuan yaitu melalui pelatihan. Pelatihan akan mengimplementasikan strategi dari komitmen organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

H3. Komitmen organisasi memediasi pengaruh antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai.

Mediasi Motivasi melalui Komitmen

Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Muhamad Rizal, dan M Syafiie Idrus et.al. (2014) mengemukakan bahwa Pengaruh secara tidak langsung dari motivasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komitmen organisasi adalah signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi secara signifikan dapat meningkatkan kinerja pegawai jika motivasi juga meningkat.

H4. Komitmen organisasi memediasi pengaruh antara motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Dalam Penelitian Kashefi et.al. (2013) mengemukakan bahwa ada hubungan yang kuat diantara level komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Komitmen adalah sikap tentang loyalitas karyawan terhadap organisasi dan itu adalah proses yang berkesinambungan yang menunjukkan sendiri partisipasi individu dalam keputusan organisasi, memperhatikan anggota, dan organisasi kesejahteraan dan kesuksesan.

H5. Ada pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah pegawai PT. PLN (PERSERO) P3BJB APP Madiun sebanyak 75 orang. Penelitian ini menggunakan Sampel Sensus. Berdasarkan jumlah populasi yang ada sebesar 75 responden maka seluruh populasi yang ada itu dapat dijadikan sampel penelitian yaitu seluruh pegawai PT. PLN (PERSERO) P3BJB APP Madiun dengan alasan bahwa sampel yang ditunjuk dianggap sesuai untuk menjawab kuesioner yang diajukan, karena alasan jabatan, pendidikan, jenis kelamin, unit kerja, dan lama bekerja.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

1. Variabel Independen/ bebas

a. Pelatihan dan Pengembangan (X1)

Menurut Ameer ul Ameer (2013), Pelatihan dan pengembangan adalah proses yang berkelanjutan dimana pegawai secara aktual mendapatkan pengetahuan dan berusaha mengetahui bagaimana dia bekerja secara baik didalam organisasi. Ada 2 indikator dari pelatihan dan pengembangan terdiri dari 12 item yaitu sebagai berikut :

- 1) *On Job Training* adalah suatu proses yang terorganisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kebiasaan kerja dan sikap karyawan ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang sebenarnya, dibawah bimbingan dan pengawasan dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang *supervisor* (6 Item).
- 2) *Off Job Training* adalah pelatihan di luar kerja adalah pelatihan yang berlangsung pada waktu karyawan yang dilatih tidak melaksanakan pekerjaan rutin/biasa dan pengalaman kerja yang ada diperoleh dari permasalahan yang ditemui di lapangan (6 Item).

b. Motivasi Pegawai (X2)

Menurut Muhamad Rizal et.al. (2014), Motivasi adalah proses pemberian semangat, dan dorongan yang kuat kepada pegawai untuk bekerja secara baik. Ada 2 indikator dari motivasi yang dikemukakan oleh Tremblay et.al.(2009) yang terdiri dari 18 item. Ukuran tersebut memiliki dua indikator, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Intrinsic Motivation* adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi intrinsik datang

dari hati sanubari umumnya karena kesadaran, misalnya : kebutuhan, harapan, dan minat (3 Item).

- 2) *Ekstrinsic Motivation* adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang atau pengaruh dari orang lain sehingga seseorang berbuat sesuatu. Misalnya : dorongan keluarga, pengaruh lingkungan, dan imbalan atas suatu pekerjaan (15 Item).

2. Variabel Dependen/ terikat (Y) adalah Kinerja Pegawai

Menurut Amstrong (2000), Kinerja adalah hubungan antara perilaku dan hasil maksudnya perilaku adalah perubahan yang terjadi dari suatu gambaran/ rencana kedalam tindakan kerja sedangkan hasil merupakan nilai yang dihasilkan dari perilaku. Ada 2 indikator dari kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Patrick.D. Lynch et.al. (1999) yang terdiri dari 16 item yaitu sebagai berikut :

- a. *In Role Performance* adalah keahlian dalam tugas spesifik jabatan dan Keahlian dalam tugas-tugas ekstra jabatan (8 Item).
- b. *Extra Role Performance* adalah keahlian untuk memperlihatkan upaya yang lebih diluar tugas spesifik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (8 Item).

3. Variabel Pemediasi adalah Komitmen Organisasi (X3)

Menurut Dennis (1998) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana karyawan menganggap organisasi dan tujuan sebagai indikator dan memiliki keinginan untuk tetap dalam keanggotaan organisasi (Dennis,1998). Ada 2 indikator dari kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Allen & Meyer (1990) yang terdiri dari 24 item yaitu sebagai berikut :

- a. *Komitmen Affective* adalah perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai

hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi (8 Item).

- b. **Komitmen Continuace** adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi (7 Item).
- c. **Komitmen Normatif** adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan (7 Item).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan olah data nampak bahwa untuk PT. PLN (PERSERO) P3BJB APP Madiun, Secara keseluruhan responden laki-laki (75%) lebih banyak dibandingkan dengan responden perempuan (25%). Hal ini disebabkan perusahaan mempekerjakan pegawai laki-laki untuk melakukan pekerjaan dibidang teknik, secara langsung berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan yang utama untuk menunjang keberlangsungan usaha pada masa yang mendatang sedangkan pada perempuan dikhususkan untuk melakukan pekerjaan dibidang administrasi, pelayanan, dan kepegawaian.

Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja

Berdasarkan olah data nampak bahwa responden terdiri dari 2 unit kerja yaitu Pusat (APP) dan Unit/ Gardu Induk. Secara keseluruhan responden yang paling banyak adalah Pusat (APP) sebesar (67%) sedangkan responden yang paling sedikit adalah Unit/ Gardu Induk sebesar (33%). Hal ini disebabkan Unit Kerja Pusat (APP) memiliki beban kerja yang lebih

berat dibandingkan Unit Gardu Induk. Pusat (APP) bertugas mengerjakan fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan, penganggaran pada pelaksanaan operasional kerja dan bisnis PT. PLN (Persero) P3BJB APP Madiun secara keseluruhan termasuk pada seluruh unit gardu induk dalam lingkup PT. PLN (Persero) P3BJB APP Madiun sedangkan untuk unit gardu induk berfungsi sebagai pelaksana tugas dan pelayanan pertama kepada pelanggan dengan menyalurkan listrik kepada pelanggan secara langsung.

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja Pegawai

Berdasarkan olah data nampak bahwa lama bekerja responden PT. PLN (Persero) P3BJB APP Madiun secara keseluruhan adalah 5-10 tahun sebanyak (56%) lebih banyak dibandingkan dengan responden lama bekerja 11-15 tahun sebanyak (5%). Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa PT. PLN (Persero) sangat memperhatikan regenerasi atau rekrutmen pegawai dengan usia muda hal ini dimungkinkan untuk menjaga stabilitas kelangsungan usaha dan bisnis perusahaan dalam jangka waktu yang panjang sekaligus mengantisipasi banyaknya pegawai-pegawai yang sudah dan akan memasuki masa pensiun sebagai pegawai PT. PLN (Persero) sedangkan lama bekerja diatas 20 tahun, pegawai tersebut telah menempati jajaran pimpinan dan manajemen di dalam perusahaan menjalankan fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan pengambilan keputusan.

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan olah data nampak bahwa responden PT. PLN (Persero) P3BJB APP Madiun dan secara keseluruhan usia responden yang paling banyak adalah Usia responden 26-30 tahun sebanyak (53%) lebih banyak dibandingkan dengan responden dengan usia 36-40 tahun sebanyak (4%). Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa PT. PLN (Persero) mengutamakan regenerasi

pegawai untuk mengisi jabatan tertentu dan pegawai yang menempati posisi yang baru tersebut jumlahnya sangat banyak. dengan usia relatif masih muda sehingga mereka diharapkan mampu menjadi tumpuan perusahaan didalam menjalankan bisnis perusahaan pada masa yang akan datang.

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan olah data nampak bahwa pendidikan responden pada PT. PLN (Persero) P3BJB APP Madiun secara keseluruhan yang paling banyak adalah SLTA sebanyak (65%) dan tingkat pendidikan responden yang paling sedikit adalah S2-S3/ pascasarjana (2%). Untuk pendidikan S2-S3, PT. PLN (Persero) menempatkan pegawai tersebut untuk menempati jabatan tertinggi/ manajer dan asisten manajer APP, sedangkan untuk pendidikan SLTA yang merupakan mayoritas disebabkan bahwa PT. PLN (Persero) menginginkan regenerasi pada pegawai-pegawainya, perusahaan tidak mempermasalahkan background pendidikan SLTA nya tetapi disebabkan faktor usia yang panjang dapat dimanfaatkan untuk bekerja, melakukan tugas yang panjang untuk kesuksesan perusahaan yang panjang pula, keahlian dan keterampilan pegawai dengan pendidikan SLTA dapat ditempuh melalui diklat keterampilan dan keahlian dibidang manajemen, kelistrikan dan pelayanan pelanggan yang diadakan rutin setiap tahunnya oleh Balai Diklat PT. PLN(Persero).

Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan tentang Pelatihan dan pengembangan

Berdasarkan olah data, nampak bahwa tanggapan responden terhadap tiap-tiap item pertanyaan variabel pelatihan dan pengembangan mempunyai nilai rata-rata > 4. Hal ini berarti tanggapan responden terhadap variabel pelatihan dan pengembangan memiliki skor yang tinggi.

Rata-rata tertinggi untuk variabel pelatihan dan pengembangan terletak pada nomor 4 yaitu ada program pelatihan formal untuk mengajari pegawai baru

untuk mendapatkan kemampuan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan, hal ini berarti responden telah merasakan bahwa program pelatihan yang diadakan oleh perusahaan sangat bermanfaat bagi seluruh pegawai terutama didalam peningkatan kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Sedangkan rata-rata terendah untuk variabel pelatihan dan pengembangan terletak pada nomor 5 yaitu saya percaya bahwa lingkaran sosial didalam perusahaan akan berkembang karena partisipasi saya didalam program pelatihan, hal ini berarti responden cenderung merasa pelatihan yang diadakan hanya bermanfaat didalam peningkatan kemampuan dan keahliannya sedangkan manfaat pada lingkaran sosial yang telah dilaksanakan masih rendah.

Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan tentang Motivasi Kerja

Berdasarkan olah data, nampak bahwa tanggapan responden terhadap tiap-tiap item pertanyaan dan secara keseluruhan item pertanyaan variabel Motivasi Instrinsik Pegawai mempunyai nilai rata-rata > 4. Hal ini berarti tanggapan responden terhadap variabel motivasi pegawai memiliki skor yang tinggi.

Motivasi instrinsik pada tiga item pertanyaannya memiliki rata-rata tertinggi dibandingkan motivasi ekstrinsik. Rata-rata tertinggi motivasi instrinsik terletak pada nomor 3 yaitu saya mengalami kepuasan ketika saya sukses dalam melakukan tugas yang susah, hal ini berarti responden akan merasakan kepuasan ketika berhasil dan sukses melakukan tugas yang susah yang harus dikerjakan dan diselesaikan olehnya. Sedangkan rata-rata terendah untuk kelompok motivasi ekstrinsik terletak pada nomor 2 yaitu saya mengalami kepuasan ketika saya mengambil tantangan yang menarik, hal ini berarti responden cenderung merasa puas ketika ada tantangan yang menarik dan sulit untuk diselesaikan, tantangan yang ada menjadikan responden dapat berinovasi dan berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.

Untuk Motivasi Ekstrinsik pegawai mempunyai nilai rata-rata > 3. Hal ini berarti tanggapan responden terhadap variabel motivasi pegawai tinggi. Rata-rata tertinggi untuk Motivasi ekstrinsik terletak pada nomor 4 yaitu karena pekerjaan itu menjadi bagian yang terpenting dari diri saya, hal ini berarti responden merasa pekerjaan yang telah dijalani didalam PLN sangat penting bagi dirinya sehingga dia akan sungguh didalam bekerja dan menghasilkan sesuatu yang produktif bagi perusahaan. Sedangkan rata-rata terendah untuk kelompok Motivasi ekstrinsik terletak pada nomor 16 yaitu saya tidak kelihatan mampu untuk mengelola tugas yang penting terkait dengan pekerjaan, hal ini berarti responden masih ada kekhawatiran didalam melaksanakan tugas. Faktor kesempurnaan penyelesaian tugas dan minimalisasi resiko yang mungkin ditimbulkan menjadi sebuah kekhawatiran bagi pegawai didalam bekerja sehingga karena faktor kehati-hatian pegawai membuat pegawai merasa kemampuannya didalam mengelola tugas masih perlu ditingkatkan lagi.

Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan tentang Komitmen Organisasi

Berdasarkan olah data, nampak bahwa tanggapan responden terhadap tiap-tiap item pertanyaan dan secara keseluruhan item pertanyaan variabel kinerja pegawai mempunyai nilai rata-rata > 3. Hal ini berarti tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasi memiliki skor yang tinggi.

Rata-rata tertinggi untuk komitmen afektif terletak pada nomor 1 yaitu saya akan sangat senang untuk menghabiskan sisa karir saya dengan organisasi ini, hal ini berarti responden menganggap bahwa dirinya senang bekerja didalam perusahaan sampai dengan pensiun. Mereka setia pada perusahaan ini bekerja dengan ikhlas dan penuh tanggung jawab, tentunya akan ada kepuasan yang akan timbul disaat pensiun bahwa dia pernah termasuk didalam bagian dari perusahaan, bekerja dan memajukan perusahaan sampai dengan masa kerjanya habis

Sedangkan rata-rata terendah untuk kelompok komitmen afektif terletak pada nomor 5 yaitu saya tidak merasa seperti bagian dari keluarga pada organisasi saya (R), hal ini berarti responden merasa kedekatan dirinya dengan organisasi perlu ditingkatkan. Kedekatan ini akan menimbulkan komitmen yang lebih kuat pada organisasi dan komitmen yang kuat akan menimbulkan kesetiaan dan pengorbanan yang kuat bagi organisasi.

Rata-rata tertinggi untuk komitmen berkelanjutan terletak pada nomor 13 yaitu sekarang, tinggal didalam organisasi adalah tindakan yang diperlukan sesuai keinginan saya, hal ini berarti responden merasakan bahwa ada keinginan untuk tinggal lebih lama didalam organisasi menjadi tujuan utama seorang pegawai yaitu keinginan untuk bekerja, mempunyai penghasilan, produktif dalam bekerja dan pensiun dalam masa kerja yang ditentukan. Sedangkan rata-rata terendah untuk kelompok komitmen berkelanjutan terletak pada nomor 12 yaitu itu tidak akan terlalu mahal bagi saya untuk meninggalkan organisasi saya sekarang (R), hal ini berarti responden merasa bahwa ketika meninggalkan perusahaan sekarang, pengorbanan dan biaya yang dikeluarkan tidak begitu mahal bagi responden sendiri apalagi terhadap perusahaan.

Rata-rata tertinggi kelompok komitmen normatif terletak pada nomor 20 yaitu salah satu alasan utama saya melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya bahwa kesetiaan adalah penting dan memiliki rasa moral yang selalu ingat, hal ini berarti responden merasa bahwa kesetiaan dan moral yang baik akan mempengaruhi seseorang pegawai untuk tinggal dan bekerja lebih lama didalam organisasi sedangkan rata-rata terendah kelompok komitmen normatif terletak pada nomor 18 yaitu saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu setia pada organisasinya (R), hal ini berarti bahwa responden merasa kesetiaan bukan hal yang utama yang membuat seorang pegawai setia dan tinggal lebih lama didalam organisasi, ada faktor-faktor lain yang mungkin dapat

mempengaruhi seseorang tinggal lebih lama. Walaupun dia memiliki kesetiaan yang rendah, dia masih memiliki komitmen yang kuat untuk tetap tinggal didalam perusahaan.

Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan tentang Kinerja Pegawai

Berdasarkan olah data, nampak bahwa tanggapan responden terhadap tiap-tiap item pertanyaan dan secara keseluruhan item pertanyaan variabel kinerja pegawai mempunyai nilai rata-rata > 3,5. Hal ini berarti tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai memiliki skor yang tinggi.

Rata-rata tertinggi kinerja pegawai untuk kelompok in role performance terletak pada nomor1 yaitukaryawan inimelakukantugas-tugasyangdiharapkan darinya, berarti responden menganggap bahwa karyawan sudah melakukan tugas-tugas yang diharapkan sesuai aturan perusahaan dan target yang ditetapkan oleh perusahaan. Tugas-tugas yang telah dilakukan oleh pegawai menandakan kinerja pegawai yang dihasilkan baik, Sedangkan rata-rata terendah untuk kelompok in role performance terletak pada nomor3 yaitu karyawan inimenghabiskan waktuluangdengan bercakap-cakap(R), hal ini berarti responden merasa bahwa walaupun ketika seorang karyawan bekerja sambil bercakap-cakap dengan teman sekerjanya hal tersebut tidak membuat kinerja karyawan tersebut menurun justru tetap atau sama produktifnya. Bila dilihat dari tata letak meja kursi pegawai yang berdekatan dengan pegawai lainnya hal ini memungkinkan terjadi komunikasi yang intensif yang dilakukan pada waktu bekerja, kebiasaan bekerja sambil bercakap-cakap membutuhkan konsentrasi yang baik tetapi hal ini tidak menimbulkan penurunan kinerja pegawai, untuk mengecek apakah kinerja pegawai turun bisa dilihat dari target yang ditetapkan oleh perusahaan sudah tercapai atau belum tercapai.

Rata-rata tertinggi kinerja pegawai untuk extra role performanceterletak pada nomor14 yaitukaryawan ini mengambil tindakan untuk melindungi organisasi dari

potensi masalah yang mungkin terjadi, hal ini berarti responden merasakan bahwa karyawan sebagai bagian dari perusahaan akan berusaha untuk melindungi, mengantisipasi dan mengatasi potensi permasalahan yang mungkin dapat terjadi sewaktu-waktu menimpa perusahaan. Kecepatan untuk mengantisipasi dan mengatasi permasalahan akan terjadi bila karyawan menguasai bidang kerja dan terampil didalam menghadapi tekanan yang berat selama bekerja didalam perusahaan, sedangkan rata-rata terendah untuk extra role performance terletak pada nomor9 yaitu karyawan inimemberikanpemberitahuan lanjutanbilatidakmasuk kerja, hal ini berarti responden merasa bahwa pemberitahuan lanjutan bila tidak masuk kerja perlu dilakukan untuk mempermudah pengawasan kepada seluruh pegawai termasuk yang tidak masuk kerja. Pimpinan perusahaan perlu memeriksa dan mengawasi absensi kehadiran pegawai untuk melihat tingkat absensi pegawainya dan melihat apakah ada pegawai yang tidak hadir karena sakit sehingga bila terjadi sakit perusahaan dapat segera memperhatikan karyawan tersebut dengan baik.

Deskripsi Penelitian

Nilai variabel pelatihan dan pengembangan terendah adalah 16 dan tertinggi adalah 25 dengan median adalah 23 serta mempunyai rata-rata 22,43 tahun yang berarti nilai variabel pelatihan dan pengembangan tinggi (responden sering mengikuti pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh perusahaan sehingga responden dalam penelitian ini merasa pelatihan dan pengembangan memberikan manfaat bagi peningkatan kemampuan dan keahliannya. Pelatihan dan pengembangan juga mempunyai standart deviasi 2,126, nilai standart deviasi tersebut adalah kecil hal ini berarti data pelatihan dan pengembangan homogen (sebaran datanya tidak luas).

Nilai variabel motivasi pegawai terendah adalah 33 dan tertinggi adalah 50 dengan median adalah 46 serta mempunyai rata-rata 44,73 yang berarti nilai variabel motivasi pegawai adalah

tinggi (responden banyak yang mengikuti training). Nilai variabel motivasi pegawai juga mempunyai standart deviasi 4,828, nilai standart deviasi tersebut adalah kecil hal ini berarti data motivasi pegawai homogen (sebaran datanya tidak luas).

Nilai variabel komitmen organisasi terendah adalah 45 dan tertinggi adalah 71 dengan median adalah 61 serta rata-rata 57,96 yang berarti nilai variabel komitmen organisasi cenderung tinggi. Nilai variabel komitmen organisasi juga mempunyai standart deviasi 6,919, nilai standart deviasi tersebut adalah kecil hal ini berarti data komitmen organisasi homogen (sebaran datanya tidak luas).

Nilai variabel kinerja pegawai terendah adalah 32 dan tertinggi adalah 50 dengan median adalah 43 serta rata-rata 43,55 yang berarti nilai variabel kinerja pegawai cenderung tinggi. Nilai variabel kinerja pegawai juga mempunyai standart deviasi 4,714, nilai standart deviasi tersebut adalah kecil hal ini berarti data kinerja pegawai homogen (sebaran datanya tidak luas)

Uji Validitas

Berdasarkan Uji Validitas, Analisis faktor untuk variabel pelatihan dan pengembangan yang terdiri dari dua belas (12) item pertanyaan mempunyai KMO 0,726 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ dan MSA pada *Anti Image Matrices* semua item pertanyaan pelatihan dan pengembangan mempunyai nilai $> 0,5$. Hal ini berarti bahwa analisis faktor untuk item pertanyaan variabel pelatihan dan pengembangan adalah *feasible*. Kedua belas item pertanyaan pelatihan dan pengembangan dikelompokkan menjadi dua (2) faktor dengan nilai loading factornya $> 0,5$ dan dua faktor mampu menjelaskan 39,923% dari 12 variabel asal. Kemudian akan dirotasi pada tahap kedua dengan KMO 0,749 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ dan MSA pada *Anti Image Matrices* semua item pertanyaan pelatihan dan pengembangan mempunyai nilai $> 0,5$, dan dirotasi lagi pada tahap ketiga dengan KMO 0,675 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ dan MSA

pada *Anti Image Matrices* semua item pertanyaan pelatihan dan pengembangan mempunyai nilai $> 0,5$.

Hasil setelah dirotasi dengan metode varimax dengan menentukan dua faktor yang akan dibentuk adalah item pertanyaan on job training (Pertanyaan ke 1,3, dan 4) mengelompok kedalam komponen 1 (faktor pertama), hal ini berarti bahwa item pertanyaan ke 2, 5 dan 6 tidak valid. Demikian pula untuk item pertanyaan off job training 3 (hanya Pertanyaan 9 dan 12) yang mengelompok kedalam komponen 2 (faktor kedua), hal ini berarti item pertanyaan 7, 8, 10, 11 tidak valid.

Analisis faktor untuk variabel motivasi pegawai yang terdiri dari delapan belas (18) item pertanyaan mempunyai KMO 0,787 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ dan MSA pada *Anti Image Matrices* semuanya nilainya $> 0,5$. Hal ini berarti bahwa analisis faktor item pertanyaan variabel motivasi pegawai adalah *feasible*. Kedelapan belas item pertanyaan motivasi pegawai dikelompokkan menjadi dua (2) faktor.

Hasil setelah dirotasi dengan metode varimax dengan menentukan dua faktor yang akan dibentuk adalah semua item pertanyaan Motivasi intrinsik mengelompok kedalam komponen 2 yaitu item nomor 1,2, dan 3 hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan motivasi intrinsik yang diajukan adalah valid. Demikian pula untuk item pertanyaan Motivasi ekstrinsik yaitu item nomor 4, 5, 6, 8, 13, 14, dan 15 mengelompok kedalam komponen 1 juga valid, hal ini berarti item pertanyaan 7, 9, 10, 11, 12, 16, 17 dan 18 adalah tidak valid. Kedua faktor tersebut yang merupakan 5 dimensi pengukuran motivasi pegawai dapat menjelaskan 86,206% dari 18 variabel awal.

Analisis faktor untuk variabel komitmen organisasi yang terdiri dari sembilan (9) item pertanyaan mempunyai KMO 0,715 kemudian terjadi rotasi dengan KMO 0,751 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ dan MSA pada *Anti Image Matrices* semuanya nilainya $> 0,5$. Hal ini berarti bahwa analisis faktor untuk item pertanyaan variabel komitmen organisasi

adalah *feasible*. Kedua puluh empat (24) item pertanyaan komitmen organisasi dikelompokkan menjadi tiga (3) faktor.

Hasil setelah dirotasi dengan metode varimax dengan menentukan 3 faktor yang akan dibentuk adalah item pertanyaan komitmen organisasi untuk komitmen afektif dikelompokkan pada komponen 3 dengan pertanyaan 3, 4, 5, 6, 7, hal ini berarti hanya pertanyaan 1 dan 2 yang tidak valid, untuk komitmen berkelanjutan dikelompokkan pada komponen 1 dengan pertanyaan 9, 12, 13, 14, 15, hal ini berarti pertanyaan 10, 11, 16 adalah tidak valid dan komitmen kormatif dikelompokkan kedalam komponen 2 dengan pertanyaan 20, 21, 22, 23 dan 24, hal ini berarti item komitmen organisasi 17, 18, dan 19 adalah tidak valid.

Analisis faktor untuk variabel kinerja pegawai yang terdiri dari enam belas (16) item pertanyaan mempunyai KMO 0,790 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ dan MSA pada *Anti Image Matrices* semuanya nilainya $> 0,5$. Hal ini berarti bahwa analisis faktor untuk item pertanyaan variabel kinerja pegawai adalah *feasible*. Keenam belas (16) item pertanyaan kinerja

pegawai dikelompokkan menjadi dua (2) faktor.

Hasil setelah dirotasi dengan metode varimax dengan menentukan 2 faktor yang akan dibentuk adalah item pertanyaan kinerja pegawai untuk In Role Performance dikelompokkan kedalam komponen 1 dengan pertanyaan 1, 2, 3, 4, 6, 7, hal ini berarti item in role performance hanya pertanyaan 5 dan 8 yang tidak valid sedangkan untuk extra role performance dikelompokkan kedalam komponen 2 dengan pertanyaan 10, 11, 13, dan 14, hal ini berarti item extra role performance dengan pertanyaan 9, 12, 15 dan 16 adalah tidak valid. Kedua faktor tersebut yang merupakan 2 dimensi pengukuran kinerja pegawai dapat menjelaskan 55,355% dari 16 variabel awal.

Uji Reliabilitas

Berdasarkan Uji Reliabilitas, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.350 memiliki arti bahwa kemampuan variabel bebas untuk menjalankan variasi dalam variabel terkait adalah sebesar 35% sisanya dijelaskan pada variabel lain yang tidak masuk kedalam persamaan.

Uji Regresi

Tabel 1. Regresi Training dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasi

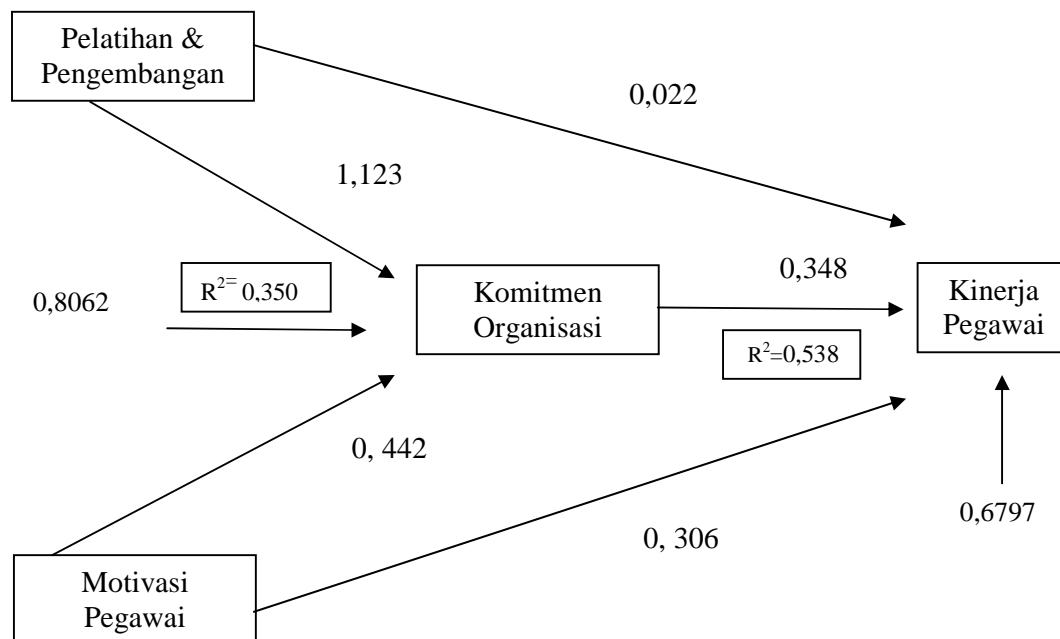
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,985	7,290		1,781	,079
	TRAINING	1,123	,402	,345	2,793	,007
	MOTIVASI	,442	,177	,309	2,498	,015

a. Dependent Variable: KOMITMEN

Tabel 2. Regresi Pelatihan-pengembangan, motivasi dan komitmen terhadap Kinerja pegawai

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,183	4,309		2,131	,037
	TRAINING	,022	,245	,010	,091	,927
	MOTIVASI	,306	,107	,313	2,866	,005
	KOMITMEN	,348	,068	,511	5,106	,000

a. Dependent Variable: KINERJA



Sumber: data primer yang diolah, 2015
Gambar 1. Model Analisis Path setelah diuji

PEMBAHASAN

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian secara statistik telah menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memberikan sedikit pengaruh yang signifikan pada kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Madiun. Artinya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh

perusahaan tidak mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung tetapi secara tidak langsung.

Hasil penelitian yang didapatkan berbeda atau tidak mendukung penelitian yang disampaikan oleh Ameerq ul ameeq dan furqan hanif (2013), dimana dikemukakan bahwa Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai sedangkan pada penelitian saya tidak ada

pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai tetapi memiliki pengaruh secara tidak langsung signifikan. Hal ini dapat disebabkan adanya perbedaan materi pelatihan yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang sedang dilakukan oleh seorang pegawai, pegawai PT. PLN (PERSERO) APP Madiun dimungkinkan terbiasa dengan pekerjaan yang sudah lama dikerjakannya sehingga ketika diberikan pengetahuan dan materi dari pelatihan yang diadakan, pegawai sudah bekerja dengan profesional dan tidak merasakan manfaat secara langsung dari pelatihan yang diadakan tetapi secara tidak langsung yaitu dengan praktek bekerja secara langsung di lapangan.

Pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian secara statistik menunjukkan bahwa motivasi pegawai memberikan pengaruh positif pada kinerja pegawai. Artinya dengan adanya motivasi yang diberikan oleh pimpinan perusahaan dalam bentuk apa saja maka hal tersebut akan dapat meningkatkan kinerja pegawai secara maksimal.

Hasil penelitian yang didapatkan sama atau mendukung penelitian yang disampaikan oleh Rizal dan Syafii Idrus et.al. (2014), dimana dikemukakan bahwa motivasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Melalui motivasi yang diberikan kepada pegawai, mereka dapat meningkatkan semangat, moral, dan keyakinan akan kesuksesan dalam bekerja, menghilangkan kebosanan, meningkatkan loyalitas pada perusahaan, mampu berprestasi didalam bekerja atau mampu mencapai target, timbulnya kepuasan terhadap tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian secara statistik menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memberikan pengaruh positif pada Kinerja Pegawai. Artinya semakin tinggi Komitmen seorang pegawai terhadap organisasi maka semakin tinggi hasil kinerja pegawai yang akan dicapai. Hal ini berarti bahwa

komitmen organisasi akan menimbulkan kesetiaan pada perusahaan, berkurangnya ketidakhadiran dan keinginan berhenti bekerja, keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan atau target yang ditetapkan oleh perusahaan, menimbulkan keyakinan dan semangat yang tinggi didalam melaksanakan pekerjaan. Hasil penelitian yang didapatkan sama atau mendukung penelitian yang disampaikan oleh Rizal dan Syafii Idrus et.al. (2014), dimana dikemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Pelatihan Pengembangan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian secara statistik menunjukkan bahwa komitmen memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan dan motivasi terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung dengan signifikan artinya pelatihan dan pengembangan memberikan dampak yang kuat bagi peningkatan keterampilan dan kemampuan seorang pegawai walaupun melalui praktek kerja secara langsung. Pegawai akan bekerja sesuai aturan perusahaan, mengejar target dan mencapai standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan sedangkan pada motivasi, komitmen organisasi telah memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti dengan adanya komitmen organisasi yang kuat, perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawainya dengan motivasi yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk apa saja untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik lagi.

Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi secara signifikan dapat meningkatkan kinerja pegawai jika pelatihan-pengembangan dan motivasi juga meningkat. Didalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan apapun, komitmen organisasi yang kuat untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas melalui pelatihan dan pengembangan akan membawa pengaruh yang kuat bagi pegawai PT. PLN (PERSERO) APP Madiun untuk melakukan pekerjaan dengan baik, mengejar target dan menciptakan

kesuksesan yang terus-menerus bagi perusahaan, selain itu komitmen organisasi yang kuat akan memotivasi kepada pegawai secara terus-menerus akan membantu pegawai menjadi lebih produktif, meningkatkan keterampilan, kemampuan dan keahlian didalam bidang pekerjaan yang dikerjakannya, dan meningkatkan pengetahuan terhadap bidang yang baru.

SIMPULAN

Simpulan

1. Hasil penelitian secara statistik telah menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memberikan pengaruh yang signifikan pada kinerja pegawai secara langsung tetapi secara tidak langsung. Hal ini berarti bahwa seorang pegawai tidak merasakan dampak peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja dari pelatihan dan pengembangan yang telah diadakan secara langsung tetapi berasal dari praktek dan pengalaman bekerja secara langsung dari lapangan.
2. Hasil penelitian secara statistik menunjukkan bahwa motivasi pegawai memberikan pengaruh positif pada kinerja pegawai. Artinya dengan adanya motivasi yang diberikan oleh pimpinan perusahaan dalam bentuk apa saja maka hal tersebut akan dapat meningkatkan kinerja pegawai secara maksimal.
3. Hasil penelitian secara statistik menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memberikan pengaruh positif pada Kinerja Pegawai. Artinya semakin tinggi Komitmen seorang pegawai terhadap organisasi maka semakin tinggi hasil kinerja pegawai yang akan dicapai.
4. Hasil penelitian secara statistik menunjukkan bahwa komitmen memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan secara tidak langsung dengan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan pada motivasi, komitmen organisasi telah memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi yang kuat akan membawa pengaruh yang kuat bagi Pelatihan dan Pengembangan serta motivasi pada kinerja pegawai didalam perusahaan.

Keterbatasan

Didalam pengisian Kuesioner ini, peneliti menganggap bahwa karena faktor beban kerja yang berat dan selalu keluar kantor untuk mengerjakan tugas dinas hal ini mengakibatkan responden tidak bisa fokus dan lebih santai didalam menjawab kuesioner sehingga jawaban yang dihasilkan tidak begitu sesuai yaitu banyaknya jawaban normal artinya tidak ada pilihan yang signifikan setuju atau tidak setuju.

Saran

1. Berdasarkan tanggapan responden yang terendah tentang pelatihan dan pengembangan adalah saya percaya bahwa lingkaran sosial didalam perusahaan akan berkembang karena partisipasi saya didalam program pelatihan. Artinya PT. PLN (Persero) APP Madiun sangat mengutamakan profesional, disiplin dan budaya kerja yang produktif bagi setiap pegawai. Pelaksanaan pelatihan bagi pegawai membuat pegawai tersebut harus menyiapkan diri untuk selalu aktif di dalam mengikuti perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, perlu adanya penyesuaian jenis pelatihan dan pengembangan yang akan dijalankan terhadap bidang kerja yang sedang dikerjakan oleh seorang pegawai sehingga ketika ada kesesuaian bidang pelatihan ini akan bisa langsung dipraktekkan oleh seorang pegawai di dalam bidang pekerjaannya, pegawai juga merasa bermanfaat bagi perusahaan.
2. Berdasarkan tanggapan responden yang terendah tentang motivasi pegawai adalah saya tidak kelihatan mampu untuk mengelola tugas yang penting terkait dengan pekerjaan (motivasi ekstrinsik). Manajer Perusahaan harus selalu memperhatikan kondisi yang

berbeda-beda dari setiap pegawainya karena tidak semua orang siap, mampu dan mau untuk menerima tanggung jawab dan tugas yang penting bagi perusahaan tetapi dengan adanya pelatihan yang baik pegawai akan disiapkan menguasai suatu permasalahan, dengan adanya promosi atau mutasi yang tepat akan membuat pegawai belajar dan menyiapkan diri untuk menerima tanggung jawab dan mengerjakan tugas yang penting dan untuk menghargai kerja keras dan kemauan untuk sukses perlu diberikan kompensasi atau penghargaan yang baik dari perusahaan.

3. Berdasarkan tanggapan responden yang terendah tentang komitmen organisasi adalah saya tidak merasa seperti bagian dari keluarga pada organisasi saya (R). Manajer Perusahaan perlu melakukan pendekatan kepada seluruh pegawai dengan mengadakan acara khusus untuk mendekatkan seluruh pegawai satu sama lain. Acara yang biasa diadakan melalui gathering, sosialisasi, acara outbound, senam bersama, wisata bersama dan rapat koordinasi yang rutin sehingga peran individu pegawai merasa dihargai, diperhatikan oleh perusahaan atau pimpinan serta memudahkan pimpinan mengontrol seluruh pegawai secara baik dan terawasi.
4. Berdasarkan tanggapan responden yang terendah tentang kinerja pegawai adalah Karyawan inimenghabiskan waktuluangdengan bercakap-cakap(R). Manajer Perusahaan perlu memperhatikan kondisi pegawainya melalui pengawasan yang baik. Secara umum kinerja pegawai sudah baik tetapi dari penilaian kuesioner didapatkan nilai yang terendah artinya di dalam melakukan pekerjaan pegawai selalu bercakap-cakap dengan teman kerjanya. Dalam penelitian ini tidak diteliti masalah target yang sudah dicapai dengan kondisi yang sebenarnya, perlu diperhatikan apakah didalam bekerja bercakap-

cakap juga mempengaruhi hasil kerja seorang pegawai atau target yang ada dapat dicapai oleh pegawai walaupun dia bekerja seperti biasanya. Tentunya ketika ada pengaruh dari bercakap-cakap ketika bekerja, perlu adanya pengurangan kebiasaan ini untuk lebih efektif dan produktif dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J, and Meyer, J. P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affectice, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Organizational*. Vol. 1, No. 4.
- Ameeq, A, dan Hanif, F. 2013. Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan : *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol. 4, No. 4.
- Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *The Academy of Manufacturing Performance*.
- Kashefi, M.A, R. M. Adel, H. R. G. Abad, M. B. H Aliklayeh, H. K Moghaddam dan G. Nadimi. 2013. Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol 4, No12.
- Khan, M. R, Ziauddin, Jam, F. A, dan Ramay. M. I. 2011. The Impact of Organizational Commitment on Employee job Performance. *European Journal of Social Science*. Vol. 15, No. 3.
- Manzoor, Q.A. 2012. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness : Business Management and Strategy. Vol. 3 No. 1.
- Naseem, I, Sikandar, A, Hameed, N, dan Khan, R. (2012). Factors affecting Employee Performance, Efidence

- from Pakistan : *Science Serie Data Report*. Vol. 4 No. 6.
- Oribabor, P.E. (2000), "Human Resources Management, A Strategic Approval," *Human Resources Management*.
- Rivai, V dan Sagalla, J. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Rizal, M, M.S Idrus, Djumahir, dan R. Mintarti. 2014. Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City) : *International Journal of Business and Management Invention*.
- Saleem, Q, Mehwish S dan Akram N. 2011. Degree of Influence of Training and Development on Employee Behaviour, *International Journal of Computing and Business Research*. Vol. 2.
- Samad, S. 2011. The Effects of job Satisfaction on Organizational Commitment and Job Performance Relationship: A Case of Mangers in Malaysia's Manufacturing Companies. *European Journal of Social Science*. Vol. 18, No. 4.
- Scholl, R. W. 2003. Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*..
- Tremblay, M, A dan C.M. Blanchard. 2009. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research, *Canadian Journal of Behavioural Science* Vol. 41, No. 4.
- Wexley & Yukl. 1997. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personil*, Jakarta : PT. Rineka Cipta.