

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SERTA KOMPETENSI
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Pada Peserta Diklat Pim III dan IV Tahun 2018-2019
Kabupaten Bondowoso)**

**MUHAMMAD IRHAM ADAM
MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER
ABADI SANOSRA
MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER
ARIK SUSBIANI
MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER
irham.aatami@gmail.com**

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara langsung maupun tidak langsung pengaruh pendidikan dan pelatihan serta kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada peserta diklat pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso. Jumlah sampel penelitian ini adalah 120. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan WarpPLS 5.0. Hasil analisis data menunjukkan bahwa (1) pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, (2) kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, (3) pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (4) kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (5) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (6) pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. (7) kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

Kata Kunci : Pendidikan Dan Pelatihan, Kompetensi Pegawai, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine directly or indirectly the effect of education and training and employee competence on employee performance through organizational commitment as an intervening variable in the participants of PIM III and IV training in 2018-2019 Bondowoso Regency. The number of samples of this study was 120. The analysis technique used was the Structural Equation Model (SEM) using WarpPLS 5.0. The results of data analysis showed that (1) education and training had a significant effect on organizational commitment, (2) employee competence had a significant effect on organizational commitment, (3) education and training had a significant effect on employee performance, (4) employee competence had a significant effect on employee performance, (5) organizational commitment has a significant effect on employee performance. (6) education and training affect employee performance through organizational commitment. (7) employee competence influences employee performance through organizational commitment.

Keywords: *Education and Training, Employee Competence, Organizational Commitment and Employee Performance*

1. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia memandang manusia dalam organisasi sebagai aset yang perlu dirawat, ditingkatkan kemampuan keterampilan dan menjaga komitmennya dalam bekerja, hal-hal tersebut akan berdampak pada peningkatan daya saing yang unggul (*competitive advantage*). Wilson (2012) mendefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pergerakan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.” Dari ketiga pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah aset dengan sistem terintegrasi yang terdiri dari aktivitas-aktivitas sumber daya manusia berupa pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan secara efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan organisasi.

Hasil kerja pegawai dilihat berdasarkan kuantitas dan kualitas yang telah diselesaikan, Wibowo (2014:70) kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Selanjutnya Nawawi (2006:62) mengatakan kinerja adalah jawaban atas pernyataan “apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu”. Nawawi (2006:62) mengatakan kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi.

Pendidikan dan pelatihan merupakan dua hal yang hampir sama maksud pelaksanaannya, namun ruang lingkup yang membedakannya. Menurut Sastrohadiwiryo (2005,hal :199) pendidikan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian atau sikap tenaga kerja sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka. Pendidikan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian seluruh lingkungan kerja. Pendidikan berhubungan dengan menjawab bagaimana dan mengapa. Pendidikan biasanya lebih banyak berhubungan dengan teori tentang pekerjaan, sedangkan pelatihan merupakan pendidikan dalam arti yang agak sempit, terutama dengan instruksi, tugas khusus dan disiplin.

Organisasi telah banyak berupaya membangun model-model kompetensi untuk mengidentifikasi kompetensi utama yang dibutuhkan organisasi agar lebih kompetitif dan sukses dimasa yang akan datang. Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, diman adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Menurut Wibowo (2016) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Sumber daya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai pegawai tidak terlepas dengan rasa cinta terhadap pekerjaan yang diamahkan, hal ini berkaitan erat dengan komitmen organisasi sebagai pegawai. Menurut Sopiah (2008) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Selanjutnya komitmen keanggotaan secara umum dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis anggota pada organisasi tertentu menurut Summers dan Acito dalam Edy (2010).

Peningkata kinerja yang mengacu pada teori yang diasumsikan dapat meningkatkan kinerja pegawai, tidak terlepas dengan studi yang dilakukan oleh peneliti yang mencoba menerapkan hal serupa tentang teori yang diasumsikan penting. Maka dalam dalam penelitian ini, peneliti mencoba merujuk pada hasil studi penelitian sebelumnya yang mengacu pada faktor yang sejenis dengan penelitian ini. Hasil penelitian Yamali (2017) dan Wati (2017) menyatakan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Sulaefi (2017); Rezita (2015) dan Wati (2017) menyatakan dalam penelitiannya bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Peneliti lainnya menyimpulkan bahwa Pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai hal ini disimpulkan dalam penelitian Yamali (2017).

Peneliti juga mencoba mengangkat beberapa empiris yang menyatakan bahwa hasil studi tidak signifikan dengan empiris maupun dengan teori yang diangkat atau dapat di simpulkan sebagai *research gap*. Adapun penelitian yang merupakan *research gap* ialah pada penelitian Panambunan,

dkk (2017) dengan hasil penelitian menyatakan bahwa variabel pelatihan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Mekta (2017) menyatakan bahwa ada pengaruh negatif Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta. Ismail dan Sjahruddin (2018) memberikan bukti bahwa profesionalisme berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja guru, komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Berdasarkan teori peningkatan kinerja yang dibangun diatas, maka objek penelitian yang dipilih oleh peneliti ialah peserta Diklat Pim III dan Pim IV tahun 2018-2019 yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bondowoso. Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV merupakan program yang akan mentransformasi peserta Diklat menuju tujuan yang telah ditetapkan dalam program Diklat Kepemimpinan ini. Setiap peserta Diklat akan melalui serangkaian proses yang telah disusun untuk membawa peserta kepada tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap peserta perlu memahami tujuan dan rangkaian proses tersebut agar dapat mengikuti program Diklat Kepemimpinan secara lebih terarah. Tujuan dan rangkaian proses mengandung unsur akademik dan administratif. Aspek akademik meliputi kompetensi yang akan dibangun, struktur kurikulum, dan strategi pembelajarannya. Sedangkan aspek administratif meliputi dasar hukum dan tata tertib.

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

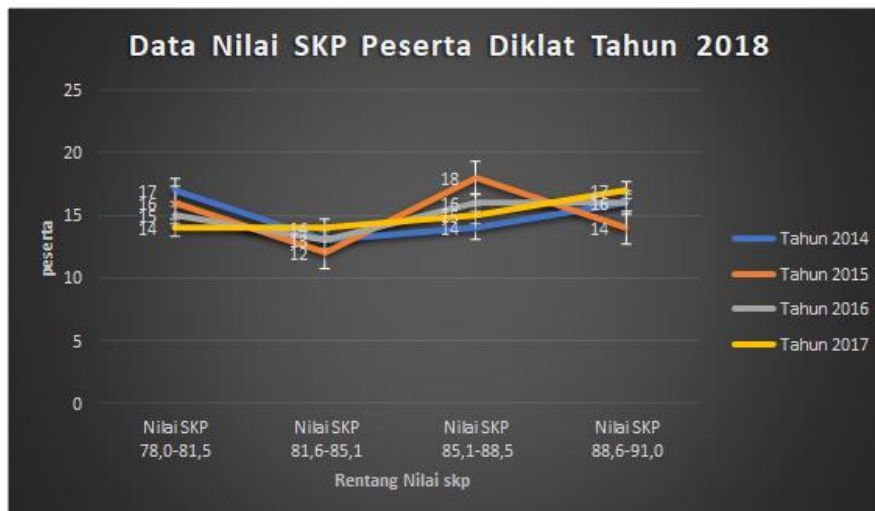
Tujuan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan IV adalah mengembangkan kompetensi kepemimpinan pejabat structural eselon III dan IV yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Dengan demikian, maka sasaran penyelenggaraan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

Tabel 1.1
Data Nilai SKP Peserta Diklat Pim III dan Pim IV tahun 2018-2019

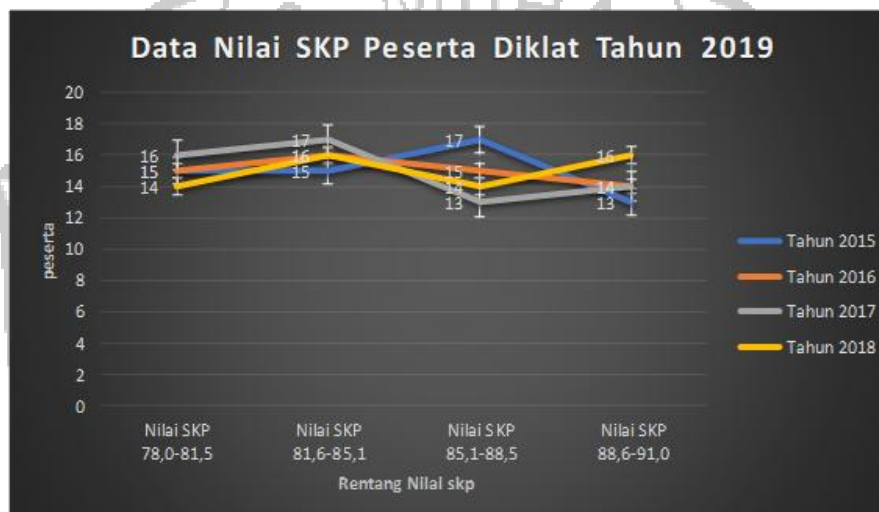
No	Peserta Diklat	Nilai SKP	Tahun				
			2014	2015	2016	2017	2018
1	2018	78,0-81,5	17 Orang	16 Orang	15 Orang	14 Orang	
		81,6-85,1	13 Orang	12 Orang	13 Orang	14 Orang	
		85,1-88,5	14 Orang	18 Orang	16 Orang	15 Orang	
		88,6-91,0	16 Orang	14 Orang	16 Orang	17 Orang	
1	2019	78,0-81,5		15 Orang	15 Orang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

Sumber : Data BKD-Bondowoso (2019)

Grafik 1.1



Grafik 1.2



Sumber : Data BKD-Bondowoso (2019)

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

2. TINJAUAN PUSTAKA

Grand Theory

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah Teori penetapan tujuan atau *Goal Setting Theory* yang awalnya dikemukakan oleh Locke (1968), yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu *content (values)* dan *intentions (tujuan)*. Orang telah menentukan *goal* atas perilakunya di masa depan dan *goal* tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan

mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya. Dengan penentuan sasaran (*goal*) yang spesifik, seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran (*goal*) yang spesifik. Hal ini akan menimbulkan sebuah motivasi tersendiri bagi individu untuk berusaha menjadi lebih baik lagi (Wardhana, 2015). Latham, et al (2008) menyatakan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada kinerja pegawai dalam organisasi publik.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari kata: “*to manage*” yang artinya peraturan yang dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Hasibuan (2007:1) unsur-unsur manajemen terdiri dari: *man, money, method, machines, materials dan market*. Karena manajemen diartikan “mengatur” maka timbul pertanyaan tentang: apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

Manajemen adalah alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen Sumber Daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisonal untuk mengelola orang secara afektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku dan kemampuan mengelolanya.

Pendidikan Dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan dua hal yang hampir sama maksud pelaksanaannya, namun ruang lingkup yang membedakannya. Menurut Sastrohadiwiryo (2005,hal :199) pendidikan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian atau sikap tenaga kerja sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka. Pendidikan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian seluruh lingkungan kerja. Pendidikan berhubungan dengan menjawab bagaimana dan mengapa. Pendidikan biasanya lebih banyak berhubungan dengan teori tentang pekerjaan, sedangkan pelatihan merupakan pendidikan dalam arti yang agak sempit, terutama dengan instruksi, tugas khusus dan disiplin. Pelatihan merupakan proses membantu tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan masa yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak.

Kompetensi

Secara Harfiah, Kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang dikutip oleh Sutrisno (2009:202). Secara Etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staff yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) menjelaskan tentang sertifikasi kompetensi kerja sebagai suatu proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara sistematis dan objektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau Internasional. Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A tahun 2003, tentang pengertian kompetensi adalah: kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Komitmen Organisasi

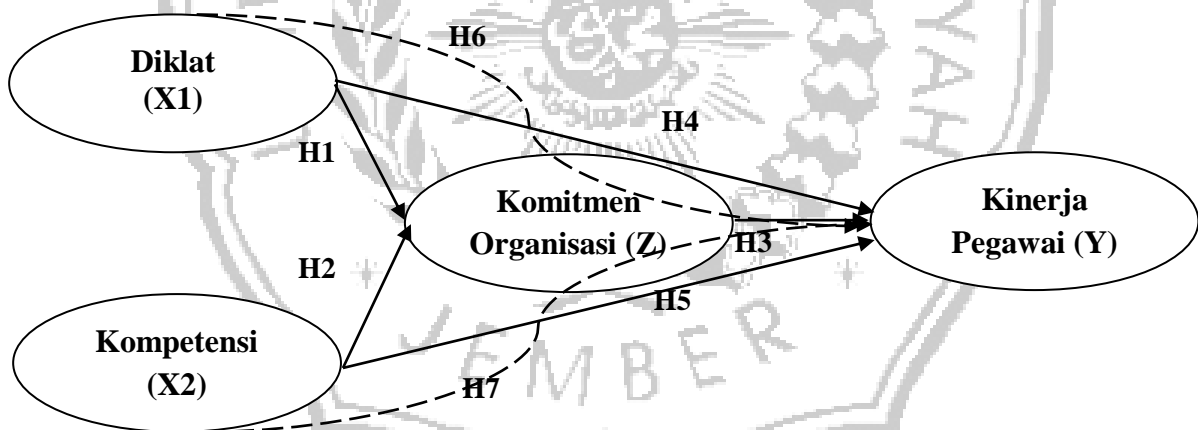
Komitmen organisasi didefinisikan sebagai derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana di dalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Greenberg dan Baron, 2003). Menurut Daft (2003) komitmen organisasi

merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja. Daft mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi. Sedangkan menurut Sopiah (2008) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Selanjutnya komitmen keanggotaan secara umum dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis anggota pada organisasi tertentu menurut Edy (2010).

Kinerja Pegawai

Nawawi (2006:62) mengatakan kinerja adalah segala sesuatu yang dikerjakan seseorang dan hasilnya dalam melaksanakan fungsi suatu pekerjaan. Dari dua pengertian tersebut terlihat bahwa kinerja bermakna kemampuan kerja dan hasil atau prestasi yang dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Selanjutnya Robbin (2006:62) mengatakan kinerja adalah jawaban atas pernyataan “apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu”. Nawawi (2006:62) mengatakan kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi. Aspek kuantitas mengacu pada beban kerja/target kerja, sedang aspek kualitas menyangkut kesempurnaan dan kerapian pekerjaan yang sudah dilaksanakan. Pengertian kinerja yang terakhir ini ternyata lebih luas dari pengertian-pengertian sebelumnya, dengan memberikan tolak ukur hasil kerja dari sudut kuantitas dalam arti target yang pada umumnya harus dihubungkan dengan waktu. Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Kerangka Konseptual



3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengidentifikasi masalah (Sugiyono, 2013:2). Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013:147) metode deskriptif adalah metode untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Menurut Sugiyono (2013:13) metode kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitian. Menurut Sangadji (2010:4), metode penelitian adalah ilmu yang mengkaji ketentuan atau aturan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:90). Populasi dalam penelitian ini adalah para peserta pendidikan dan pelatihan kepemimpinan III dan IV yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bondowoso terutama pada bidang pendidikan dan pelatihan dengan berjumlah 120 peserta.

Menurut Roscoe (1975) yang dikutip Sekaran (2006) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel. Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian. Mengacu pada pendapat diatas dan berdasarkan pertimbangan yang telah dikemukakan, maka jumlah sampel yang di gunakan dalam penelitian ini sebanyak 120 reponden. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik Sampling Jenuh (sensus) adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, Sugiyono (2013:85). Hal ini dilakukan karena jumlah populasi relative kecil.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Evaluasi *Outer Model*

Uji Validitas

Uji validitas ini menunjukkan kesesuaian setiap indikator dengan teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk (Hartono, 2008). Kriteria uji validasi adalah dengan menggunakan kriteria faktor loadings (*cross-loadings factor*) dengan nilai lebih dari 0,70 dan *average variance extracted* (AVE) dengan nilai melebihi 0,70 untuk uji validitas konfergen dan untuk uji validitas diskriminan menggunakan perbandingan akar dari AVE dengan korelasi antar variabel. Nilai AVE konstruk seharusnya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten (Solihin dan Ratmono, 2013). Hasil WarpPLS 6.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Combined loadings and cross-loadings

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

Sumber: Data primer yang diolah 2020

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

Tabel 3 Perbandingan Akar dari AVE dengan Korelasi antar Variabel

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

Sumber: Data primer yang diolah 2020

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

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk memastikan instrumen penelitian yang digunakan dapat menyajikan pengukuran konsep secara konsisten tanpa ada bias. Hasil olah data WarpPLS 6.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Uji Reliabilitas

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

Sumber :Data primer yang diolah 2020

Dasar yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah nilai Composite *reliability coefficients* dan *Cronbach's alpha coefficients* di atas 0,5. Hasil pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa instrumen kuesioner dalam penelitian ini telah memenuhi ketentuan uji reliabilitas.

Evaluasi Inner Model

Uji Hipotesis

1 Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

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

Tabel 5 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Path coefficients

	Diklat	Kompetensi	Komitmen	Kinerja
Diklat				
Kompetensi				
Komitmen	0.345	0.377		
Kinerja	0.350	0.393	0.174	

P values

	Diklat	Kompetensi	Komitmen	Kinerja
Diklat				
Kompetensi				
Komitmen	<0.001	<0.001		
Kinerja	<0.001	<0.001	0.024	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

a. Pengaruh Diklat (X1) terhadap Komitmen organisasi (Z)

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat untuk pengujian variabel diklat (X1) terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,345 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan diklat (X1) terhadap komitmen organisasi (Z).

b. Pengaruh Kompetensi pegawai (X2) terhadap Komitmen organisasi (Z)

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi pegawai (X2) terhadap komitmen organisasi (Z) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,377 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kompetensi pegawai (X2) terhadap komitmen organisasi (Z).

c. Pengaruh Diklat (X1) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat untuk pengujian variabel diklat (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,350 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan diklat (X1) terhadap kinerja pegawai (Y).

d. Pengaruh Kompetensi pegawai (X2) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,393 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).

e. Pengaruh Komitmen organisasi (Z) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat untuk pengujian variabel komitmen organisasi (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,174 dengan *p-value* sebesar 0,024. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada α ($0,024 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan komitmen organisasi (Z) terhadap kinerja pegawai (Y).

2 Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat jalur yang non signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan non signifikan. Koefisien jalur pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 6

Tabel 6 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Indirect effects for paths with 2 segments

	Diklat	Kompetensi	Komitmen	Kinerja
Diklat				
Kompetensi				
Komitmen				
Kinerja		0.060	0.066	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

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

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

diklat (X1) dan kompetensi pegawai (X2) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) melalui komitmen organisasi (Z) dengan nilai lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.

3 Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Total

Perhitungan *total effect* atau total pengaruh adalah menjumlah nilai pengaruh langsung dan tidak langsung. Koefisien jalur pengaruh total disajikan pada Tabel 7

Tabel 7 Total Effects

Total effects				
	Diklat	Kompetensi	Komitmen	Kinerja
Diklat				
Kompetensi				
Komitmen	0.345	0.377		
Kinerja	0.410	0.458	0.174	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur, tampak bahwa:

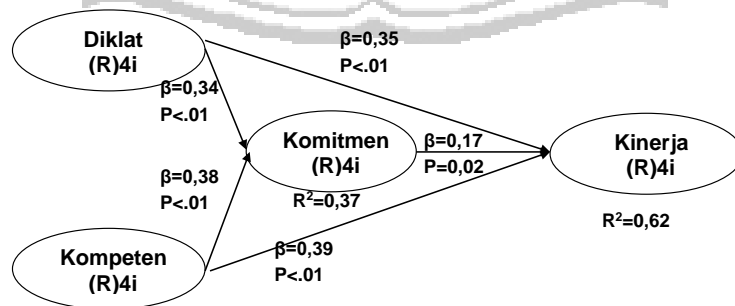
- Total pengaruh diklat (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,410 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,350 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,060.
- Total pengaruh kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,458 dengan rincian pengaruh langsung sebesar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

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

4 Model Hipotesis

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

Gambar 2 Hasil Analisis Jalur



5 Koefisien Determinasi Total

Hair *et.al* (2014) menyatakan bahwa secara umum koefisien determinasi tergolong rendah jika bernilai 0,20, sementara pada hasil model ini kedua koefisien bernilai lebih dari 0,20. Sehingga berdasarkan hasil ini kecocokan model sudah tergolong baik. Analisis Variant

(R2) atau Uji Determinasi yaitu untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut, nilai dari koefisien determinasi dapat ditunjukkan pada Tabel 8:

Tabel 8 Koefisien Determinasi

R-squared coefficients

Diklat	Kompetensi	Komitmen	Kinerja
	0.381	0.620	

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan nilai *r-square* pada Tabel 8 menunjukkan bahwa diklat dan kompetensi mampu menjelaskan variabel komitmen organisasi sebesar 38,1% atau dikategorikan korelasi lemah, dan sisanya sebesar 61,9% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan diklat dan kompetensi mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai peserta Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso sebesar 62,0% atau dikategorikan korelasi kuat, dan sisanya sebesar 37,0% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

6 Rangkuman Uji Hipotesis

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

Tabel 9 Rangkuman Uji Hipotesis

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

Pembahasan

Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama menyatakan diklat berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa diklat berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_1 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan diklat yang memberikan dampak terhadap komitmen organisasi. Aspek-aspek diklat diantaranya adalah: pelatihan di tempat tenaga kerja, kuliah metode, studi kasus, seminar dan lokakarya dan simposium.

Salah satu tujuan diselenggarakan Diklat Pim III dan IV adalah membentuk karakter pimpinan yang memiliki komitmen pada organisasinya. Pemimpin yang memiliki komitmen terhadap orgnisasi cenderung mampu mendorong staf bawahannya untuk mencapai target-target kinerja yang telah ditetapkan. Hal ini dikarenakan capaian kinerja sebuah instansi pemerintahan tidak bisa dilihat dari kemampuan pemimpinya saja, melainkan dilihat dari capaian kinerja seluruh bagian instasi dan capaian nilai SKP setiap pegawai.

Hasil penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Akhyar dan Khoirul (2018); Zamiatul (2014) yang menyatakan bahwa diklat berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua menyatakan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_2 diterima. Hal ini disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kompetensi pegawai yang telah memberikan dampak positif terhadap komitmen organisasi Peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso. Aspek-aspek kompetensi pegawai tersebut diantaranya adalah: motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan.

Pegawai yang telah diberikan diklat Pim III maupun Pim IV diharuskan berkomitmen dengan jabatan yang diberikan. Hal ini dikarenakan tujuan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan IV adalah mengembangkan kompetensi kepemimpinan pejabat structural eselon III dan IV yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Dengan demikian, maka sasaran penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV adalah dihasilkannya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kemampuan memimpin pada jenjang jabatan struktural eselon III dan IV. Kemampuan memimpin tersebut diwujudkan dengan kemampuannya dalam memimpin perubahan di unit kerjanya. Perubahan ini hanya dapat terwujud jika pejabat structural tersebut mampu menetapkan area dan fokus perubahan, lalu kemudian mempengaruhi dan memobilisasi stakeholdernya.

Hasil penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yamali (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga diklat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa diklat berpengaruh signifikan terhadap kinerja peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_3 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan diklat telah mampu menciptakan kinerja pegawai. Aspek-aspek diklat diantaranya adalah: pelatihan di tempat tenaga kerja, kuliah metode studi kasus, seminar dan lokakarya dan simposium.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 31 ayat 1 disebutkan bahwa : “Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan”. Berdasarkan pasal tersebut dapat dijelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil pada dasarnya untuk meningkatkan profesionalisme yang mengarah kepada keberhasilan tugas-tugas secara efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sulaefi (2017); Rezita (2015); Wati (2017) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan diklat terhadap kinerja.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.

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

Hasil penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yamali (2017) dan Wati (2017) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan kompetensi pegawai terhadap kinerja.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_5 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek komitmen organisasi yang berkaitan dengan kinerja peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso. Aspek-aspek komitmen organisasi adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan untuk rasa memiliki, kebutuhan akan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

Dalam hal ini setelah menyesuaikan diklat dan kompetensi peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso, pegawai yang berkomitmen terhadap Peserta Diklat Pim III dan IV tahun 2018-2019 Kabupaten Bondowoso akan memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mekta (2017) menyatakan bahwa ada pengaruh negatif Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta. Ismail dan Sjahruddin (2018) memberikan bukti bahwa profesionalisme berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja guru, komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam diklat berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa pengaruh tidak langsung dari diklat (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* komitmen organisasi (Z) sebesar 0,060 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel diklat (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,350. Total pengaruh diklat (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,410.

Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi.

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

5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan dalam Bab IV, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil pengujian membuktikan diklat, berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan diklat berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
2. Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai, berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
3. Hasil pengujian membuktikan diklat, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan diklat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta dapat menjelaskan atas *research gap* yang menyatakan kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja.

4. Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan kompetensi pegawai berpengaruh kinerja pegawai,
5. Hasil pengujian membuktikan komitmen organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja.
6. Hasil pengujian membuktikan terdapat pengaruh tidak langsung dari jenjang pendidikan (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* komitmen organisasi (Z) yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsungnya
7. Hasil pengujian membuktikan pengaruh tidak langsung dari variabel kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* komitmen organisasi (Z) yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsungnya.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan adalah wujud ketidaksempurnaan manusia. Hal ini juga terjadi pada peneliti, dimana peneliti menyadari dalam membuat pertanyaan/ pernyataan yang mudah untuk dipahami responden ternyata tidak mudah sehingga dengan berbagai upaya bagaimana agar indikator-indikator yang terdapat dalam teori dapat diinterpretasikan melalui pertanyaan/ pernyataan sehingga dapat dipahami oleh responden. Hasil interpretasi ini didasarkan atas teori-teori yang mendeduksikan dengan responden yang terbatas.

Keterbatasan dalam penelitian ini berasal dari variabel kinerja pegawai. Dalam hal ini kinerja diperoleh dari hasil jawaban responden atau sangat bersifat subyektif. Untuk memperkecil subyektifitas ukuran kinerja, maka variabel kinerja dapat diukur dengan evaluasi dampak diklat setelah peserta mengikuti diklat Pim III dan Pim IV Kabupaten Bondowoso. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel terhadap variabel kinerja pegawai saja, sehingga hanya mampu menjelaskan 94,9% variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya sebesar 5,1% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

Saran

Dari hasil penelitian ini kiranya dapat memberikan saran diantaranya :

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

DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung. PT, Remaja Rosdakarya.
- Abdurrahmat Fathoni, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung : Rineka Cipta.
- Alex S. Nitisemito, 2001, Manajemen Personal, Edisi kedua, Ghalia Indonesia
- Andira, Dita. (2010). Seluk Beluk Kesehatan Reproduksi Wanita. Yogyakarta : A Plus Books.
- Augusty, Ferdinand. 2006. Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen. Semarang: Universitas Diponegoro

- Davis, Keith. 2007. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Erlangga
- Fandy Tjiptono, 2004, *Strategi Pemasaran*, edisi kedua, Andi,. Yogyakarta
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP Diponegoro
- H. Hadari Nawari. (2013). *Kepemimpinan Mengefektifan Organisasi*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Handoko, T. Hani, 2008. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*, Edisi. Kedua, Yogyakarta, Penerbit : BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi revisi cetakan ke tiga belas)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard, *Kepemimpinan Birokrasi*, Terjemahaan Harbani Pasolong, (2013), Alfabeta, Bandung
- Ghozali, Imam. 2011. “*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Siagian, Sondang., P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama)*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi. 12. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- L. Mathis, Robert & H. Jackson, John. 2011. *Human Resource Management (edisi. 10)*. Jakarta : Salemba Empat
- Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT . Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mangkuprawira, S., dan A.V. Hubeis, (2007) *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- Moekijat. 2005. *Manajemen Kepegawaian Dan Hubungan Dalam Perusahaan*. Edisi Ketiga. Alumni : Bandung
- Rivai, Veithzal dan Sagala Jauvani Ella, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Parktik*, PT. Rajawali Pers, Jakarta.
- Roscoe, J. T., 1975, *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc. hal.189-197
- Sangaji, Etta Mamang dan Sopiah. 2010. “*Metodologi Penelitian*”. ANDI. Yogyakarta
- Schein, Edgar H. (2014). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Singodimedjo, Markum. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya : SMMAS
- Siswanto Sastrohadwiryo. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara
- Spencer, Lyle M. Jr, PhD and Spencer, Signe M. 2006. *Competence at Work Models for Superior Performance*. Inc.N.Y.: Press.
- Sugiyono. (2014) *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta