

**ANALISA PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN PERSEPSI KARYAWAN
TERKAIT “LEARNING” TERHADAP KINERJA INDIVIDU (STUDI KASUS PADA
KARYAWAN PT PLN YANG MENGIKUTI TRAINING DI PLN UDIKLAT PADANG)**

THESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister Manajemen Pada Program
Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas



Diajukan Oleh :

Ahmad Fadli

No.BP : 1620522050

Pembimbing :

Dr. Rahmi Fahmy, SE, MBA

PROGRAM STUDI S2 MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ANDALAS

PADANG



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ANDALAS

Pengesahan Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas
mengesahkan tesis mahasiswa dengan judul :

**ANALISA PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN PERSEPSI
KARYAWAN TERKAIT "LEARNING" TERHADAP KINERJA
INDIVIDU (STUDI KASUS PADA KARYAWAN PT. PLN YANG
MENGIKUTI TRAINING DI UDIKLAT PADANG)**

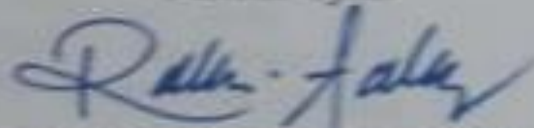
OLEH :

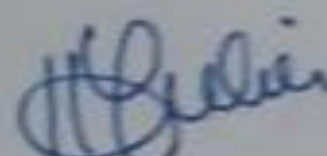
**AHMAD FADLI
1620522050**

telah memenuhi ketentuan penulisan tesis yang ditetapkan oleh Program Studi
Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas pada :

Hari Sabtu/ 29 September 2018
Di Kampus Universitas Andalas

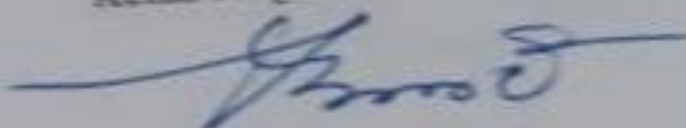
Panitia Ujian


Dr. Rahmi Fahmy, SE, MBA
Pembimbing


Dr. Hendra Lukito, SE, MM
Ketua Penguji


Dr. Syafrizal, SE, ME
Anggota Penguji

Padang, 29 September 2018
Ketua Program


Dr. Syafrizal, SE, ME

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya tulis dengan judul :

ANALISA PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN PERSEPSI KARYAWAN TERKAIT “LEARNING” TERHADAP KINERJA INDIVIDU (STUDI KASUS PADA KARYAWAN PT PLN YANG MENGIKUTI TRAINING DI PLN UDIKLAT

Merupakan hasil karya saya sendiri, dan tidak terdapat sebagian atau keseluruhan yang memuat kalimat, ide, gagasan, atau pendapat yang berasal dari sumber lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya. Adapun bagian-bagian yang bersumber dari karya penulis lain telah dicantumkan data sumbernya sesuai dengan norma, etika dan kaidah penulisan ilmiah. Apabila dikemudian hari ditemukan plagiat dalam tesis ini saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang telah saya peroleh

Padang, 24 Oktober 2018

Yang Memberi Pernyataan



Ahmad Fadli



**“Penulisan tesis ini kupersembahkan
untuk Istri tercinta Trisna Nizarti S.Pd
dan anak-anak ku tersayang
Ali Elfarisi dan Maulidana Habibi”**

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **Analisa Pengaruh Komitmen Organisasi dan Persepsi Karyawan Terkait “Learning” Terhadap Kinerja Individu (Studi Kasus Pada Karyawan PT PLN yang mengikuti Training di PLN Udiklat Padang).**

Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penyelesaian tesis:

1. Bapak Dr. Harif Amali Rivai, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
2. Bapak Dr. Syafrizal, SE, ME, selaku Ketua Program studi Magister Manajemen dan sekaligus sebagai ketua penguji seminar hasil tesis.
3. Ibu Dr. Rahmi Fahmy, SE, MBA selaku dosen pembimbing tesis yang telah meluangkan waktu dan dukungan penuh terkait penyelesaian penyusunan tesis ini.
4. Bapak Dr. Hendra Lukito, SE, MM selaku anggota penguji seminar hasil tesis.
5. Seluruh dosen MM UNAND yang telah mengajarkan ilmu pengetahuan kepada saya
6. Orang tua Alm. Ir. Zarlis MS dan Yetriza.
7. *My Beloved Wife* Trisna Nizarti S.Pd dan anak-anakku tercinta Ali Elfarisi dan Maulidana Habibi.
8. Seluruh Bapak dan Ibu dan karyawan di PLN UPDL Padang yang tidak dapat disebutkan jabatan dan namanya satu persatu



9. Staf Adm dan Tata Usaha MM Unand yang telah membantu dan memberikan kemudahan terkait administrasi penyusunan

10. Seluruh teman-teman seperjuangan MM UNAND 2016 B beserta geng Hoax MM UNAND 2016 B yang telah berbagi informasi dan semangatnya.

Akhir kata, harapan penulis Allah SWT berkenan membalas kebaikan kita semua pihak yang telah membantu penyelesaian penulisan karya ilmiah ini. Dan sebagai penutup penulis membuka diri untuk kritik, komentar dan saran untuk perbaikan penulisan tesis ini agar dapat memberi kontribusi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan.



Padang, 24 Oktober 2018

Penulis

Ahmad Fadli

**THE ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND LEARNING PERCEPTION TOWARDS
EMPLOYEES PERFORMANCE
(A CASE STUDY OF PT PLN'S EMPLOYEES THAT PARTICIPATE IN
THE TRAINING AT PADANG LEARNING UNIT)**

ABSTRACT

Since 2016, there has been a reduction trend in the amount of PT PLN (Persero) employees that participated in the training at Padang Udiklat, eventhough PT PLN (Persero) is one of the biggest State-owned Enterprise of Indonesia (BUMN). This reduction trend is directly in proportion with the performance value results of the operational unit in Padang Udiklat regional in the last four semesters added with the reduction trend of Organizational Commitment in accordance with the employees' results of Engagement Survey held by The XYZ head office (Holding) in 2017. Based on these, this study aims to determine whether Organizational Commitment and employee's Learning Perception are correlated with and affected Individual Performance. The subject of this study is the BUMN employees who participated in the Traning at Education and Training Unit (Udiklat) Padang in the third quarter of 2018. Although, the results showed that Perception Learning and Organizational Commitment are only capable of influencing Individual Performance as much as 32.3%. However, this study showed that both of these variables have a positive correlation and are significant towards PT PLN (Persero) employees performance. For further research, it is advised to conduct the research on a larger scope, namely, the employees of PT PLN (Persero) nation wide and not only the employees of a certain region who participated the training in just one Training Unit.

Keywords : *Individual Performance ; Learning Perception ; Organizational Commitment*

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR LAMPIRAN.....	vi
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	11
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Manfaat Penelitian.....	11
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	11
1.4.2 Manfaat Praktis.....	12
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	12
1.5.1 Lingkup Konseptual.....	12
1.5.2 Lingkup Kontektual.....	12
1.6. Sistematika Penulisan.....	12
BAB II TINJAUAN LITERATUR.....	14
2. 1. Landasan Teori.....	14
2.1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.....	14
2.1.2 Teori kinerja dan kinerja individu.....	15
2.1.3 Teori tentang komitmen organisasi.....	20
2.1.4 Teori tentang Persepsi terkait “Learning”.....	26
1. Teori Persepsi.....	26
2. Teori PersepsiPelatihan (Learning Perception).....	27
2.1.5 PLN Corporate University dan Udiklat Padang.....	32
2.2. Kerangka Kerja Penelitian.....	35
2.3. Pengembangan Hipotesis.....	36



BAB III METODOLOGI PENELITIAN	40
3.1. Desain Penelitian	40
3.2. Sampel dan Populasi	41
3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	42
3.3.1 Variabel Terikat (Dependen Variabel).....	42
3.3.2 Variabel Bebas (Independen Variabel).....	43
3.4. Metode Analisis Data.....	47
3.4.1 Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.4.2 Tahapan Pengolahan Data.....	50
3.4.3 Metode Analisis Data.....	52
3.4.4 Uji Instrumen Penelitian	53
1. Uji Validitas	53
2. Uji Reliabilitas	54
3. Analisis Uji Struktural	55
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	56
4.1. Hasil Penelitian	56
4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	56
4.1.2 Deskripsi Responden.....	57
4.1.3 Analisis Deskriptif Responden.....	60
1. Statistik Deskriptif Variabel Learning Perception (PL).....	60
2. Statistif Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (KO).....	62
3. Statistif Deskriptif Variabel Individual Working Performance (IWP)	64
4.1.4 Hasil Path Diagram	67
4.1.5 Pengujia Model Pengukuran (Measurement Model)	72
1. Uji Loading Factor	72
2. Uji Reliabilitas dan Validitas	75
3. Uji Korelasi Discriminant	76
4. Pengujian Model Struktural (Structural Model)	77
4.2. Pembahasan.....	81
4.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi (KO) terhadap IWP	81

4.2.2 Pengaruh Learning Perception (PL) terhadap IWP.....	83
4.2.3 Besaran Pengaruh variabel IWP oleh dimensi-dimensinya	85
BAB V PENUTUP	86
5.1. Kesimpulan	86
5.2. Implikasi	87
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	90
5.4. Saran Penelitian Selanjutnya.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	vii
LAMPIRAN.....	x





BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Hasil Survei dari *American Management Association* menyimpulkan bahwa 85% kegagalan dalam mencapai kinerja yang optimal disebabkan oleh kegagalan dalam memformulasikan target kinerja yang benar serta kegagalan dalam mengcascadekan kinerja dari organisasi ke setiap individu yang ada di perusahaan, dan kegagalan juga bisa terjadi dalam mengukur kinerja tersebut. Hasil survei oleh *American Management Association* pada 203 (dua ratus tiga) perusahaan yang memiliki aset sebesar \$ 27 juta sampai \$50 Milyar ini menunjukkan bahwa organisasi yang pengukuran kinerjanya dikelola dengan benar terbukti mampu untuk menempati peringkat 3 (tiga) perusahaan tertinggi dalam industrinya. Hal ini sesuai dengan slogan yang mengatakan bahwa “Jika Anda dapat mengukur kinerja Anda, maka Anda dapat mengelola perusahaan/ organisasi Anda, sebaliknya jika Anda tidak dapat mengukur kinerja Anda maka Anda tidak dapat mengelola organisasi Anda.”

Kinerja adalah salah satu kunci yang penting bagi organisasi ataupun perusahaan karena kinerja dapat dilambangkan sebagai simbol pencapaian terhadap strategi yang telah direncanakan. Agar dapat menghasilkan kinerja yang baik tentu tidak terlepas dari pencapaian kinerja oleh beberapa orang atau beberapa kelompok saja, melainkan juga diperlukan keterlibatan keseluruhan anggota perusahaan mulai dari *Top Level Management* hingga *Low Level*

Management dalam sebuah instansi sehingga dapat mengkoordinir setiap anggotanya dalam pencapaian kinerja yang unggul.

Amstrong (2006) mengatakan bahwa kinerja adalah proses sistematis dalam mengembangkan kinerja setiap individu agar selaras dan dapat mencapai kinerja organisasi dengan output yang dapat diukur secara kuantitatif dan outcome yang dapat diukur secara kualitatif. Sedangkan menurut Ilyas (2005:55) kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan setiap individu maupun kelompok kerja, dimana penampilan hasil karya tidak hanya terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural saja, namun juga terkait keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Rivai (2005:309) menyimpulkan konsep kinerja berkaitan erat dengan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam sebuah perusahaan. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang dalam organisasi, kelompok ataupun sebuah organisasi. Hal ini sependapat dengan Desler yang menyatakan bahwa Kinerja Organisasi merupakan akumulasi dari kinerja kelompok dan kinerja individu yang bekerja pada perusahaan tersebut.

Menurut Ivancevich (2007) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu yaitu kekuatan komitmen masing-masing individu, motivasi serta keterampilan yang dimilikinya sehingga perpaduan dari ketiganya diharapkan dapat menghasilkan hasil kinerja individu yang *extraordinary*. Kinerja Individu



dianggap penting karena hasil kinerja individu ini yang nantinya akan menentukan hasil kinerja kelompok bahkan kinerja suatu organisasi.

Namun pada kenyataannya tidak semua karyawan memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi, ketrampilan dan pengetahuan yang mendalam serta selaras dengan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan Kinerja Individu yang optimal. Seorang karyawan bisa saja mempunyai keterampilan yang hebat, pengetahuan yang tinggi namun tidak diiringi oleh komitmen serta motivasi yang tinggi terhadap instansi tempat karyawan bekerja, atau bisa juga sebaliknya. Sehingga dalam pekerjaan sehari-hari terkadang karyawan terlihat tidak memiliki semangat dan etos kerja, hasilnya adalah kinerja individu jadi tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, Sumarsono (2004:168).

Koopmans dan Bernaards (2014) dalam jurnalnya terkait metode pengembangan pengukuran kinerja individu memberikan teori tersendiri dalam mengukur kinerja individu. Kinerja individu seseorang dapat diukur melalui 4 (empat) dimensi yakni *Task Performance* (Kemampuan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan yang ditugaskan kepadanya), *Contextual Performance* (perilaku positif yang ditunjukkan oleh karyawan yang dapat berpengaruh positif untuk menunjang pekerjaan), *Adaptive Performance* (kemampuan adaptasi seorang karyawan terkait jenis pekerjaan yang dilakukan) dan *Counterproductive Performance* (yaitu sikap negatif/kontraproduktif yang bertentangan dengan pekerjaan dan dapat menghambat produktivitas seseorang). Penelitian yang dilakukan oleh Linda Koopmans diatas diukur pada 1181 (seribu



seratus delapan puluh satu) pekerja kerah putih, kerah biru dan kerah pink yang ada di negeri Belanda.

Kekuatan komitmen dan faktor Learning ternyata juga memiliki peranan yang penting dalam mempengaruhi hasil kinerja individu, Dehnavi dan Heyrani (2014). Beberapa penelitian terdahulu ditemukan adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti Hueryren Yeh (2012) yang menemukan adanya hubungan positif pengaruh dari kekuatan suatu komitmen organisasi terhadap hasil kinerja karyawan pada beberapa perusahaan di daratan Cina. Ghorbanpour dan Dehnavi (2014) menemukan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana komitmen normatif meninggalkan efek paling kuat terhadap rata-rata kinerja dibandingkan dengan komitmen afektif dan komitmen kontinuan. Begitu juga pada penelitian Newman et al. (2011) yang melakukan penelitian pada 5 (lima) perusahaan multinasional yang berada di China untuk mengetahui pengaruh antara persepsi karyawan terhadap pelatihan dengan komitmen organisasi dan *turn over* sebagai variabel mediasinya. Hasilnya adalah terdapat hubungan positif antara persepsi karyawan terkait pelatihan dengan komitmen organisasi, karyawan yang memiliki komitmen afektif terbukti memiliki kinerja yang lebih baik ketimbang karyawan yang memiliki komitmen kontinuan dan normatif. Komitmen organisasi adalah besaran skala keinginan oleh seorang karyawan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras menjadi bagian dari tim organisasi oleh karyawan dan berupaya maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen



organisasi merupakan sikap yang merefleksikan skala loyalitas seorang karyawan yang dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas output kinerja yang dihasilkannya Luthan (2006).

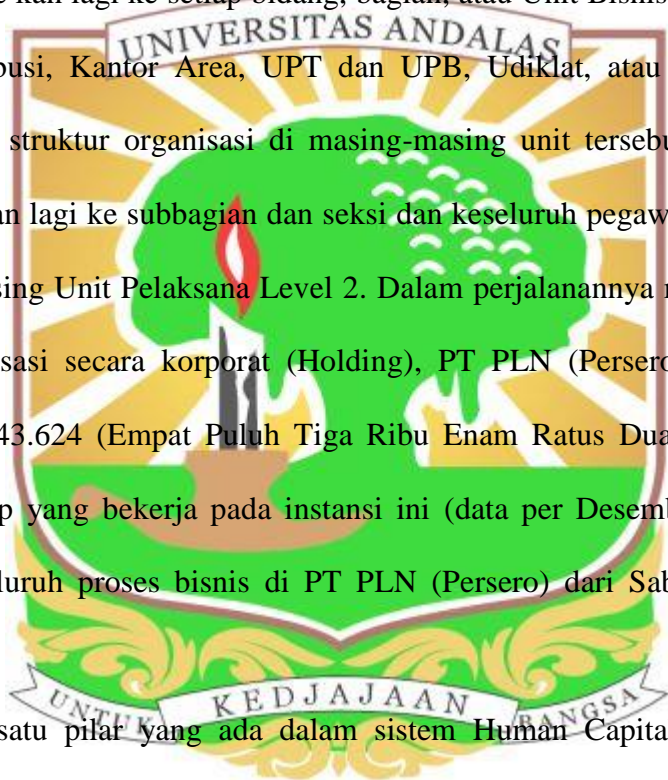
PT PLN (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia yang bergerak dalam bidang penyediaan tenaga listrik yang keberadaannya sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Sesuai pasal 28 dan pasal 29 Undang-Undang No 30 tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan PT PLN (Persero) memiliki wewenang sebagai Pemegang Izin Usaha Penyediaan Tenaga Listrik untuk kepentingan umum secara simultan, dalam jumlah yang cukup dan dengan mutu kehandalan yang baik. Maka dari itu PT PLN (Persero) selalu berupaya untuk terus memperbaharui kinerja organisasinya dalam memberikan pelayanan prima terkait penyediaan tenaga listrik, sehingga citra PT PLN (Persero) dimata masyarakat akan selalu dinilai baik dan dapat memuaskan pelanggannya.

Proses bisnis yang dilaksanakan di PT PLN (Persero) terkait penyediaan ketenagalistrikan sangat kompleks. Dimulai dari proses bisnis di sektor Jasa Kontruksi, Sektor Pembangkitan, Sektor Transmisi, Sektor Distribusi dan Niaga hingga beberapa proses bisnis unit jasa penunjang *Core Bussiness* kelistrikan. Dalam pelaksanaannya, Kinerja Organisasi secara korporat (PLN Holding) dicascadingkan kepada 42 (empat puluh dua) divisi, 7 (tujuh) unit penunjang, 5 (lima) unit satuan pengawas, 3 (tiga) unit satuan pengadaan, dan 57 (lima puluh tujuh) unit operasional yang terdiri dari 18 (delapan belas) unit Induk Konstruksi, 22 (dua puluh dua) Unit

Induk Kantor Wilayah/Kantor Distribusi, 4 (empat) Unit Induk Pembangkitan, 3 (tiga) Unit Induk Transmisi, serta 10 (sepuluh) anak perusahaan dalam bentuk Kontrak Manajemen Kinerja Organisasi (Konmen) yang ditandatangani oleh Top Manajer setiap Unit Bisnis (Level I) diatas.

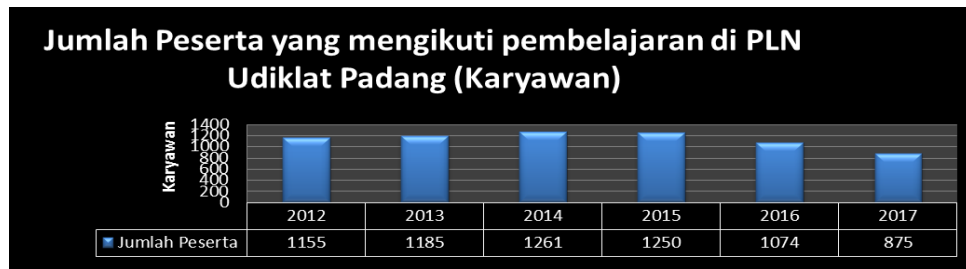
Kontrak Manajemen Kinerja Organisasi (Konmen) di setiap Unit Level I (Kantor Induk/Kantor Wilayah/Kantor Distribusi/unit yang selevel) ini nantinya akan dicascade kan lagi ke setiap bidang, bagian, atau Unit Bisnis Level 2 seperti Kantor Distribusi, Kantor Area, UPT dan UPB, Udiklat, atau unit lain yang selevel sesuai struktur organisasi di masing-masing unit tersebut, dan terakhir dicascading kan lagi ke subbagian dan seksi dan keseluruhan pegawai yang bekerja di masing-masing Unit Pelaksana Level 2. Dalam perjalanannya mencapai target kinerja organisasi secara korporat (Holding), PT PLN (Persero) dibantu oleh lebih kurang 43.624 (Empat Puluh Tiga Ribu Enam Ratus Dua Puluh Empat) karyawan tetap yang bekerja pada instansi ini (data per Desember 2017) yang tersebar di seluruh proses bisnis di PT PLN (Persero) dari Sabang hingga ke Merauke.

Salah satu pilar yang ada dalam sistem Human Capital Management System di PT PLN (Persero) adalah “Pilar Pembelajaran”. Dalam rangka upaya mendirikan pilar pembelajaran tersebut maka PT PLN (Persero) telah membentuk suatu unit bisnis khusus yang bergerak sebagai “unit pembelajaran” yang setara dengan unit bisnis operasional yang disebut dengan PLN Pusat Pendidikan dan Pelatihan (PLN Pusdiklat). Unit ini memiliki tanggung jawab sebagai pusat pengetahuan dan pembelajaran bagi seluruh pegawai PT PLN (Persero) di



seluruh Indonesia. Dengan visi *“Menjadi pusat pendidikan setara kelas dunia dalam menyiapkan insan PLN yang profesional, bersemangat, dan berintegritas guna mendukung pencapaian nilai korporasi yang berkelanjutan”*. Sedangkan Misi PLN Pusdiklat *“Mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan kualitas insan PLN melalui penyelenggaraan pembelajaran dan asesmen untuk mewujudkan nilai tambah bagi stakeholder”*. Hal menjadikan PLN Pusdiklat menjadi suatu unit bisnis yang turut berperan serta dalam membangun pilar-pilar kokoh pengembangan SDM yang bertindak secara professional dalam menjalankan pilar pembelajaran di PT PLN (Persero).

Untuk mencapai visinya menjadi Pusat Pendidikan berkelas dunia, maka dalam pelaksanaannya PLN Pusdiklat dibantu oleh 2 (Dua) unit assesment dan 10 (sepuluh) unit diklat yang tersebar di seluruh Indonesia. Salah satu dari unit diklat tersebut berada di Lubuk Alung Sumatera Barat yang disebut dengan nama PLN Udiklat Padang. PLN Udiklat Padang merupakan satu-satunya Unit Penunjang di PT PLN (Persero) yang bertugas terkait pengembangan SDM khususnya untuk unit operasional yang berada di Pulau Sumatera Bagian Tengah melalui pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Sampai dengan tahun 2017 sudah banyak pegawai internal PLN yang mengikuti learning ke PLN Udiklat Padang, berikut data perkembangan peserta yang mengikuti diklat selama kurun waktu 6 (enam) tahun terakhir yang diselenggarakan oleh PLN Udiklat Padang :



Gambar 1.1 : Data peserta diklat 2012 s/d 2017,
Sumber Data : Aplikasi LMS di PLN Corpu

Dari data tabel diatas terlihat pegawai PLN yang mengikuti Learning di PLN Udiklat padang terbanyak pada Tahun 2014. Hal ini dikarenakan adanya kebijakan bagi setiap pegawai untuk memilih 2 (dua) pilihan diklat yang dikehendaknya dalam satu tahun pada pelaksanaan TNA tingkat individu. Namun mulai tahun 2016 keatas, TNA tingkat Individu hanya memperbolehkan setiap pegawai untuk memilih 1 (satu) judul diklat dalam satu tahun dan tambahan diklat dari hasil pemetaan TNA tingkat organisasi. Akibatnya jika dilihat dari sisi jumlah peserta yang mengikuti pelatihan maka akan terlihat trend penurunan peserta pada dua tahun terakhir.

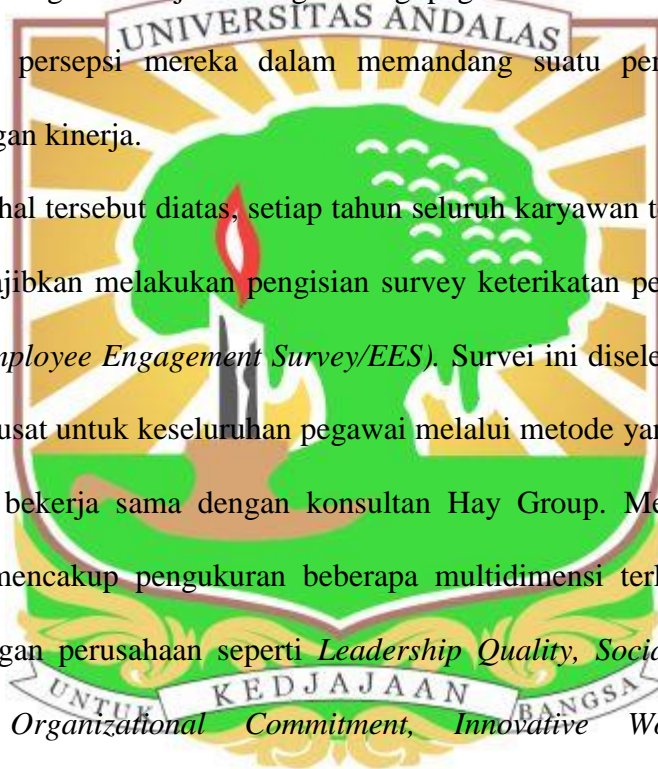
Tren penurunan peserta diklat diatas ternyata juga berbanding lurus dengan trend penurunan kinerja organisasi Unit Bisnis PT. PLN (Persero) yang berada di regional PLN Udiklat Padang. Jika dilihat tren 5 (lima) semester terakhir terlihat tren yang menunjukkan penurunan dibanding semester-semester sebelumnya, sesuai dengan Data Olahan terhadap SK Direksi terkait penetapan NKO Unit di PLN seperti yang disajikan pada tabel berikut :

Tabel 1.1: Data Kinerja Unit Operasional di regional PLN Udiklat Padang pada 5 (lima) semester terakhir

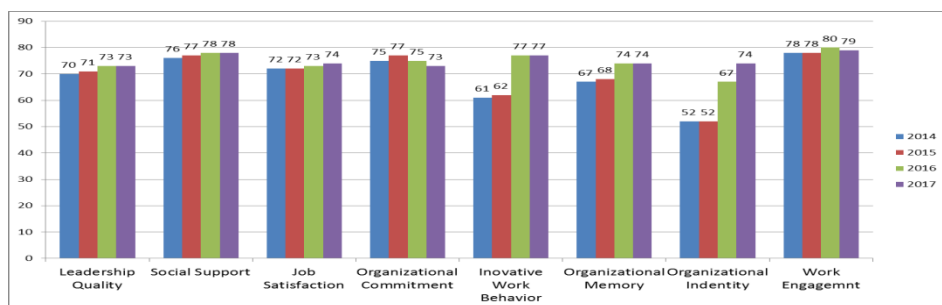
No	UNIT OPERASIONAL	2015	2016		2017	
		SMT 2	SMT 1	SMT 2	SMT 1	SMT 2
1	WRKR	92.9	95.50	93.00	88.73	88.15
2	WSB	87	94.00	88.30	86.42	93.43
3	P3BS	97.5	96.10	94.30	91.25	89.87
4	UIP SUMBAGTENG	n/a	n/a	n/a	92.17	85.08

Dari data-data diatas maka perlu diukur apakah ada kaitan antara pembelajaran dengan kinerja masing-masing pegawai dari kaca mata pegawai dalam bentuk persepsi mereka dalam memandang suatu pembelajaran dan kaitannya dengan kinerja.

Selain hal tersebut diatas, setiap tahun seluruh karyawan tetap di PT PLN (Persero) diwajibkan melakukan pengisian survey keterikatan pegawai terhadap perusahaan *Employee Engagement Survey/EES*. Survei ini diselenggarakan oleh PLN Kantor Pusat untuk keseluruhan pegawai melalui metode yang dilaksanakan secara online bekerja sama dengan konsultan Hay Group. Metode pengisian survey EES mencakup pengukuran beberapa multidimensi terkait keterikatan karyawan dengan perusahaan seperti *Leadership Quality, Social Support, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Innovative Work Behavior, Organizational Memory, Organizational Identity* dan *Work Engagement*. Hasil trend survey EES yang didapatkan selama dekade kurun waktu 4 (tahun) terakhir menunjukkan bahwa beberapa dimensi ada yang mengalami kenaikan, ada yang stagnan namun ada juga dimensi yang hasilnya justru menunjukkan tren penurunan. Seperti pada dimensi *Organizational Commitment* dari yang sebelumnya berada pada skor 77 (tujuh puluh tujuh) di tahun 2015 turun menjadi



73 (tujuh puluh tiga) pada tahun 2017 serta dimensi *work engagement* yang sebelumnya berada pada skor 80 (delapan puluh) di tahun 2016 turun menjadi 79 (tujuh puluh sembilan) pada tahun 2017.



Gambar 1.2 Tren hasil Survey EES yang diisi oleh Karyawan PT PLN (Persero) tahun 2014 s/d 2017

Dengan fakta adanya trend penurunan jumlah pelatihan dan penurunan score Komitmen Organisasi, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian untuk melihat hubungan antara variabel diatas dalam mempengaruhi kinerja. Dikarenakan cakupan kinerja di PT (PLN) Persero sangat luas, maka dalam hal ini penulis mencoba untuk menghubungkannya dengan kinerja tingkat individu. Dalam pelaksanaan penelitian yang penulis lakukan, dikarenakan keterbatasan sumber daya dan waktu, maka objek pada penelitian ini hanya difokuskan untuk pegawai tetap PT PLN (Persero) yang melaksanakan diklat di PLN Udiklat Padang pada Triwulan III tahun 2018 (Dua Ribu Delapan Belas) saja.

Selain itu penelitian ini penulis angkat dikarenakan belum adanya penelitian terdahulu yang menguji pengaruh perubahan komitmen organisasi dan kekuatan unsur persepsi terkait “pembelajaran” dan mengukur sejauh mana ke

dua variabel tersebut mampu mempengaruhi kinerja pegawai tetap di PT PLN (Persero).

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada Latar Belakang maka dapat disimpulkan rumusan masalah pada penelitian ini yakni seputar komitmen organisasional dan persepsi karyawan terkait “pembelajaran” serta mengetahui sejauh mana kedua variabel tersebut dapat berpengaruh terhadap Kinerja Individu Pegawai (*Individual Work Performance*) sampai dengan dimensi-dimensi yang mempengaruhinya.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk melihat apakah faktor persepsi pegawai terkait *learning* dan komitmen organisasi memiliki hubungan terhadap kinerja individu. Serta mengetahui sejauh mana dimensi setiap variabel mampu mempengaruhi variabel-variabel yang telah ditetapkan pada penelitian ini.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini dapat dikategorikan dalam 2 (dua) manfaat berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Bagi dunia akademisi penelitian ini bertujuan untuk menambah koleksi literature penelitian terkait kinerja individu apakah dapat dipengaruhi oleh variabel persepsi terkait “Learning” dan variabel dan komitmen organisasi.



1.4.2 Manfaat Praktis

Bagi perusahaan terutama untuk PT (PLN) Persero, hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan informasi bagi PT PLN (Persero) dalam membuat suatu kebijakan dalam merumuskan suatu kebijakan terkait.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1 Lingkup Konseptual

Lingkup konseptual pada penelitian terkait teori tentang persepsi terhadap “*Learning*”, teori komitmen organisasi dan teori kinerja individu.

1.5.2 Lingkup Kontekstual

Penelitian ini dibatasi pada batasan konteks hanya untuk karyawan tetap di perusahaan PT PLN (Persero) yang mengikuti pelatihan di PLN Udiklat Padang pada tahun 2018.

1.6 Sistematika Penulisan

Agar pembahasan lebih jelas, maka penulis membuat sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I : Berisi pendahuluan, Dalam bab ini akan menjelaskan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan

BAB II : Berisi landasan teori dan pengembangan hipotesis yaitu kinerja individu, komitmen organisasi serta persepsi pegawai terkait *learning*, kerangka konseptual dan pengembangan hipotesis



BAB III : Merupakan desain penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, variabel penelitian, dan metode analisis data.

BAB IV : Berisi hasil pengolahan pengolahan data dan analisis hasil pengujian hipotesis.

BAB V : Berisi kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi penelitian, dan keterbatasan penelitian.



BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan bagian penting dalam kehidupan sebuah organisasi. Menurut Mengkunegara (2000) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Abbas dan Sara (2009) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor internal seperti pengetahuan dan keterampilan, sikap kerja, kekuatan komitmen dan *self efficacy*, motivasi individu, kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Ada juga faktor eksternal karyawan seperti struktur organisasi, lingkungan kerja, jenis pekerjaan, dan kepedulian oleh manajemen. Kepedulian oleh manajemen dapat berupa Program pengembangan pembelajaran karyawan, sistem rewarding dan punishment serta kaitannya kepada *career path* pegawai, dan pemenuhan fasilitas/peralatan kerja, dan kemampuan komunikasi oleh atasan. Dari pernyataan Abbas dan Yaqoob (2009) diatas maka dapat disimpulkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan sebagai berikut :

Tabel 2.1 Analisa Internal Eskternal yang dapat mempengaruhi kinerja

Internal Karyawan	Eksternal Karyawan
<ul style="list-style-type: none"> - Pengetahuan & wawasan (Knowledge) - Keterampilan (Skill) - Kekuatan Komitmen dan self efficacy - Sikap Kerja/Perilaku (Attitude) - Motivasi - Kepuasan Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur Organisasi - Lingkungan Kerja (Iklim organisasi) - Jenis Pekerjaan - Dorongan atasan (Kepedulian Management) <ol style="list-style-type: none"> 1. Program pembelajaran 2. Sistem rewarding dan kaitannya dengan Pengembangan Karir 3. Pemenuhan fasilitas kerja 4. Komunikasi atasan

2.1.2 Teori Kinerja dan Kinerja Individu

Michael Amstrong dalam bukunya yang berjudul *Performance Management Key Strategies and Practical Guideline* (2006) mengatakan bahwa kinerja adalah proses sistematis dalam mengembangkan kinerja setiap individu agar selaras dan dapat mencapai kinerja organisasi dengan output yang dapat diukur secara kuantitatif dan outcome yang dapat diukur secara kualitatif. Sedangkan menurut Ilyas (2005) kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan setiap individu maupun kelompok kerja, dimana penampilan hasil karya tidak hanya terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural saja, namun juga terkait keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Rivai (2005) menyimpulkan konsep kinerja berkaitan erat dengan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam sebuah perusahaan. Dari beberapa

pendapat diatas dapat disimpulkan kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang dalam organisasi, kelompok ataupun sebuah organisasi.

Simanjuntak (2005) mengemukakan kinerja terkait dengan bagaimana tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu oleh karyawan. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja perusahaan adalah akumulasi tingkat pencapaian dari kinerja kelompok dan kinerja individu. Hasil kinerja perusahaan atau organisasi sangat tergantung dengan akumulasi hasil kinerja masing-masing kelompok dan individu yang ada dalam organisasi tersebut. Selain itu kinerja setiap individu dapat diketahui dengan cara membandingkan tingkat pencapaian dengan sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Dessler (2009) juga berpendapat kinerja individu dapat diukur dengan cara membandingkan prestasi kerja yang dihasilkan dengan standar kerja yang disusun sebagai acuan pekerjaannya, atau dapat juga dengan cara membandingkan karyawan tersebut dengan karyawan lainnya (*Peer to peer*) untuk pekerjaan yang sejenis. Kinerja individu (*Individual Work Performance/IWP*) adalah ukuran hasil yang relevan dan sering digunakan dalam studi literatur di lingkungan kerja. Dalam beberapa dekade terakhir, banyak penelitian dilakukan di berbagai bidang seperti manajemen, kesehatan kerja, dan organisasi industri dan psikologi untuk menemukan prediktor dan efek dari IWP. Namun, kemudian perhatian muncul untuk mengkonseptualisasikan dan mengukur IWP itu sendiri dengan lebih baik, Sackett (2002). IWP dapat didefinisikan sebagai "*perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan dari organisasi* ", Campbell (1990). Dengan



demikian, IWP berfokus pada perilaku atau tindakan karyawan, bukan hasil dari tindakan ini. Selain itu, perilaku seharusnya di bawah kendali individu, dengan demikian mengecualikan perilaku yang dibatasi oleh lingkungan, Rotundo dan Sackett (2002). Sejak lama, IWP dianggap sebagai konstruksi multidimensional, Campbell (1990).

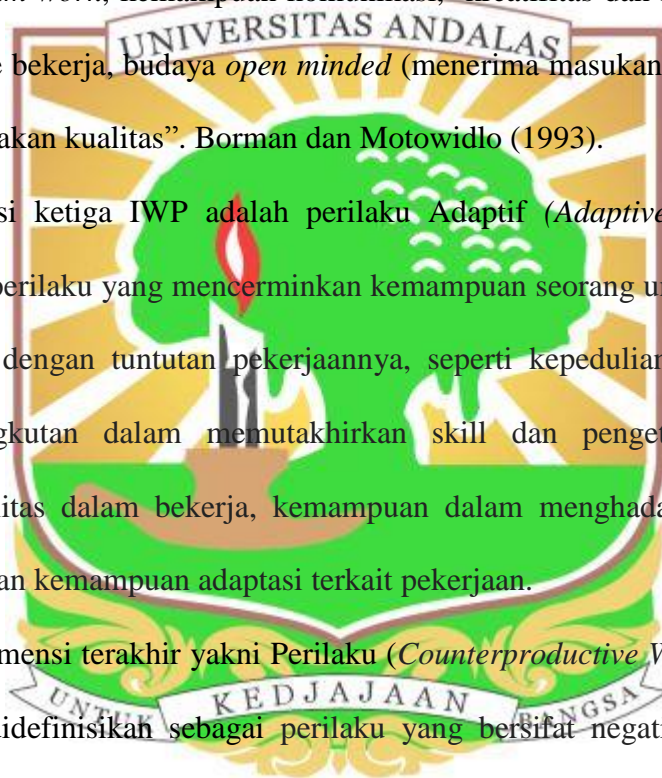
Beberapa skala pengukuran telah banyak dikembangkan untuk dalam mengukur IWP. Namun, skala pengukuran tersebut mengalami beberapa permasalahan. Pertama, alat ukur yang telah dikembangkan tidak mengukur semua dimensi IWP. Akibatnya, kuesioner yang telah ada belum dianggap akurat dalam mengukur IWP di tempat kerja terlebih kaitan IWP dengan perilaku individu. Kedua, skala yang digunakan dalam kuesioner sering berbeda-beda dalam setiap dimensi, baik karena berbeda konseptualisasi atau populasi perkembangan atau karena target yang berbeda. Ketiga, mengukur skala dimensi yang berbeda sering menunjukkan item yang tumpang tindih dalam konten (*antithetical item*). Dalal (2005)

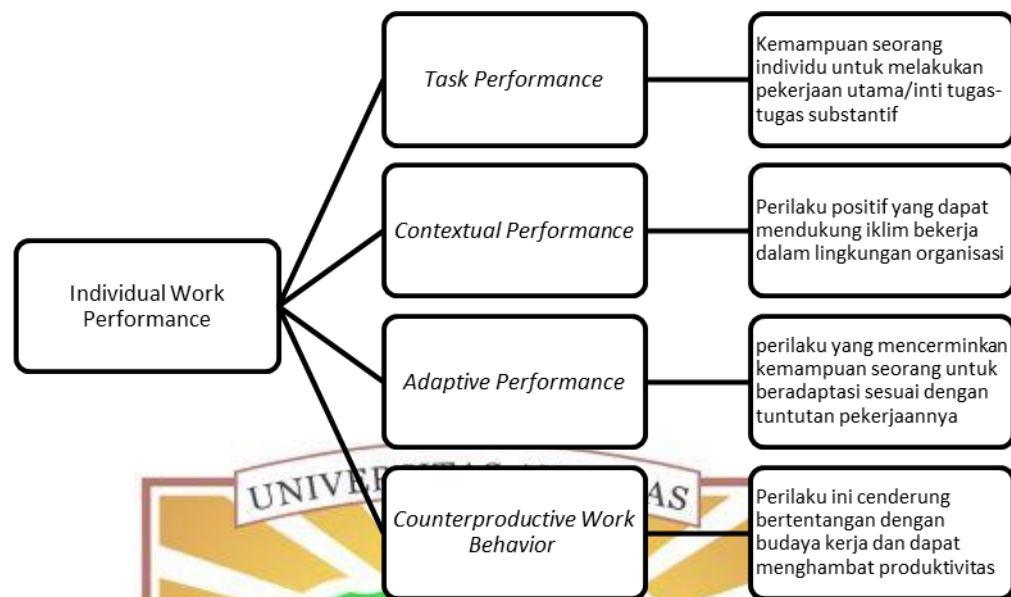
Koopmans et al. (2011) dalam penelitiannya terkait pengembangan pengukuran untuk mengukur Kinerja Individu, menyimpulkan bahwa IWP dapat diukur melalui 4 (empat) dimensi pengukuran :

1. Dimensi pertama, kinerja tugas (*Task Performance*), yaitu "Kapabilitas/kemampuan seorang individu untuk melakukan pekerjaan utama/inti tugas-tugas substantif atau teknis yang telah ditugaskan kepadanya, seperti kemampuan perencanaan dan manajemen kinerja, orientasi pada

hasil, penentuan proiritas pekerjaan serta kemampuan pemanfaatan waktu dan usaha dalam bekerja”.

2. Dimensi kedua dari IWP adalah kinerja kontekstual (*Contextual Performance*), yang didefinisikan sebagai "Perilaku positif yang dapat mendukung iklim bekerja dalam lingkungan organisasi, seperti kekuatan komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, kemampuan kolaborasi dan *team work*, kemampuan komunikasi, kreatifitas dan inisiatif bekerja, metode bekerja, budaya *open minded* (menerima masukan dan kritik), dan peduli akan kualitas”. Borman dan Motowidlo (1993).
3. Dimensi ketiga IWP adalah perilaku Adaptif (*Adaptive Performance*), yakni perilaku yang mencerminkan kemampuan seorang untuk beradaptasi sesuai dengan tuntutan pekerjaannya, seperti kepedulian pegawai yang bersangkutan dalam memutakhirkan skill dan pengetahuan bekerja, fleksibilitas dalam bekerja, kemampuan dalam menghadapi situasi yang sulit, dan kemampuan adaptasi terkait pekerjaan.
4. Dan dimensi terakhir yakni Perilaku (*Counterproductive Work Behavior*), yang didefinisikan sebagai perilaku yang bersifat negatif dan bertolak belakang/ kontraproduktif terhadap iklim pekerjaan. Karena perilaku ini cenderung ke arah negatif, maka perilaku ini cenderung bertentangan dengan budaya kerja dan dapat menghambat produktivitas. Seperti *off task behavior, complaining*, kerja asal-asalan, ketidak pedulian akan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan, serta kegemaran dengan budaya konflik.





Gambar 2.1 : Dimensi Kinerja Individu Koopmans (2013)

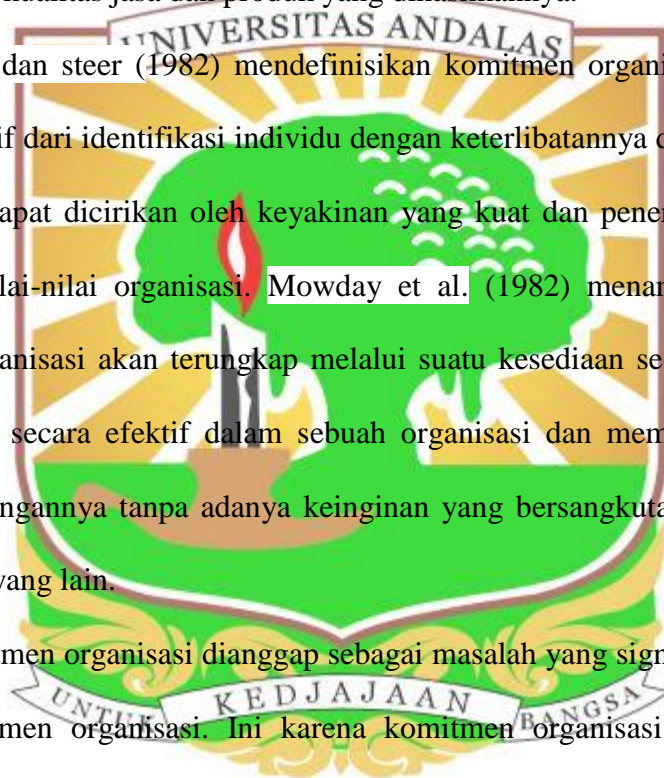
Keempat dimensi diatas digabungkan oleh Koopmans et al. (2013) dalam suatu instrument kuesioner yang disebut *Individual Work Performance Questionnaire* atau disingkat IPWQ. IPWQ yang dibuat Koopmans et al ini telah diuji coba untuk semua populasi generik (pekerja di semua jenis pekerjaan) dan hasilnya tidak ada item *antithetical*. Dengan demikian, IPWQ sangat cocok digunakan untuk mengukur Kinerja individu untuk semua jenis kalangan pekerjaan (baik pekerja kerah putih, pekerja kerah pink maupun pekerja kerah biru). Indikator yang digunakan dalam setiap dimensi pengukuran IPWQ dibuat menggunakan Rasch analisis Rasch (1960). Analisis Rasch menawarkan wawasan yang mendalam tentang skala karakteristik, dan memiliki nilai tertentu dalam pengembangan kuesioner Tennant, dan Hagell (2004).

2.1.3 Teori tentang Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional (*Organizational Commitment*) merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak dibicarakan dan dijadikan bahan penelitian, baik sebagai variabel terikat, variabel bebas, maupun sebagai variabel mediator. Hal ini dikarenakan organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen yang kuat agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan kualitas jasa dan produk yang dihasilkannya.

Porter dan Steer (1982) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan keterlibatannya dalam organisasi tertentu dan dapat dicirikan oleh keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Mowday et al. (1982) menambahkan bahwa komitmen organisasi akan terungkap melalui suatu kesediaan seorang karyawan untuk bekerja secara efektif dalam sebuah organisasi dan memiliki niat untuk menjaga hubungannya tanpa adanya keinginan yang bersangkutan untuk beralih ke organisasi yang lain.

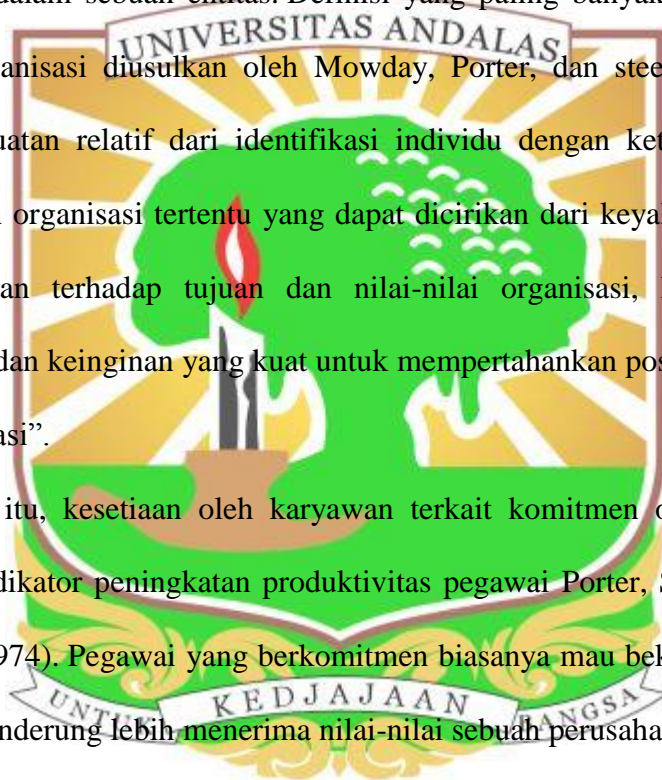
Komitmen organisasi dianggap sebagai masalah yang signifikan, terutama untuk manajemen organisasi. Ini karena komitmen organisasi terkait dengan kepuasan kinerja, dan keduanya terkait langsung dengan *profitabilitas* organisasi dan daya saing superior Abdullah & Ramay (2012). Steers dan Porter dalam Hartman dan Bambacas (2000) juga menjelaskan tentang komitmen organisasional lebih menekankan pada tiga hal yaitu adanya keyakinan pada tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan keras untuk berusaha sebagai



bagian dari organisasi, dan adanya dorongan untuk tetap menjadi bagian dari anggota organisasi.

Tidak diragukan lagi, membangun komitmen organisasi sangatlah penting untuk seluruh organisasi, karena karyawan merupakan kunci utama untuk kesuksesan yang berkelanjutan. Komitmen organisasional juga didefinisikan oleh Allen & Meyer (1990) sebagai suatu sikap psikologis yang mengikat seorang karyawan ke dalam sebuah entitas. Definisi yang paling banyak diterima untuk komitmen organisasi diusulkan oleh Mowday, Porter, dan Steer (1982, p, 27) sebagai "Kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan keterlibatan emosi kepada sebuah organisasi tertentu yang dapat dicirikan dari keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengarahkan dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan posisi keanggotaan dalam organisasi".

Selain itu, kesetiaan oleh karyawan terkait komitmen organisasi dapat dilihat dari indikator peningkatan produktivitas pegawai Porter, Steers, Mowday & Boulian, (1974). Pegawai yang berkomitmen biasanya mau bekerja lebih keras dan mereka cenderung lebih menerima nilai-nilai sebuah perusahaan secara positif Buchanan (1974). Dalam konteks ini, dapat dikatakan bahwa beberapa perilaku yang diinginkan dapat dikaitkan dengan komitmen karyawan seperti tingkat retensi karyawan, faktor keterlibatan, produktivitas, kualitas kerja, dan *willing to sacrifice* (keinginan untuk berkorban) oleh karyawan demi tujuan meningkatkan citra dan kinerja organisasi Randall (1990). Penelitian diatas juga didukung oleh



hasil penelitian Watson (2001) yang menemukan keterkaitan dan hubungan positif antara masa depan karyawan dengan komitmen karyawan dalam suatu organisasi.

Komitmen organisasional dipandang sebagai konstruk dimensi Tella dalam Srimulyani (2009), dimana komitmen organisasional didefinisikan sebagai rasa *trust* terhadap nilai dalam sebuah organisasi, keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas. Penelitian terhadap perilaku menyimpulkan bahwa ada 3 (tiga) sumber komitmen organisasional yang berbeda Meyer dan Allen dalam Srimulyani (2009), yaitu :

“1) Affective commitment, the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. 2) Continuance commitment, an awareness of the costs associated with leaving the organization. 3) Normative commitment, a feeling of obligation to continue employment”.

Jadi berdasarkan pendekatan multidimensional dari Meyer dan Allen, ada tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasional, sehingga pegawai memilih menetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya, terdapat 3 (tiga) komponen dalam komitmen organisasional menurut Meyer dan Allen (1997) dalam Kreitner dan Kinicki (2010) yaitu :

a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif terkait dengan *engagement* emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan kepada organisasi. Pada hakikatnya komitmen afektif terkait dengan perasaan cinta pada suatu organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi bagian dari anggota organisasi Allen, N. J. & Meyer, J. P (1993) selain itu dalam komitmen afektif, juga diungkapkan bahwa setiap komponen memiliki dasar

yang berbeda. Individu yang memiliki komitmen afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi bagian dari anggota. Hal ini diperkuat oleh Vandenberghe (2004) bahwa komitmen afektif dapat mempengaruhi secara langsung terhadap niat untuk keluar dari organisasi. Apabila komitmen afektif tinggi, maka niat untuk keluar dari organisasi juga rendah. Individu yang memiliki dedikasi dan loyalitas terhadap organisasi juga ditentukan oleh adanya komitmen afektif atau keterikatan secara emosional terhadap organisasi Rhoades dkk (2001).

Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus mempertahankan kan posisinya berada dalam organisasi, karena memang didasari dari keinginan mereka sendiri (*want to*) untuk melakukannya. Komitmen afektif merupakan komponen yang paling diharapkan oleh organisasi, untuk dimiliki setiap pegawainya. Mowday dkk (1990) memiliki definisi tersendiri mengenai komitmen afektif, yaitu suatu hubungan yang kuat antara individu dengan organisasi atau perusahaan yang diidentifikasi dengan keikutsertaannya dalam kegiatan yang ada di perusahaan atau organisasi. Lebih lanjut lagi Becker menggambarkan komitmen afektif sebagai bagian dari suatu kecenderungan untuk terikat dalam aktivitas organisasi secara konsisten sebagai hasil dari akumulasi investasi yang hilang jika aktivitasnya dihentikan.

Meyer dan Allen (1991) juga menjelaskan beberapa penyebab komitmen afektif bisa disebabkan oleh karakteristik demografi karyawan, status dan motivasi pegawai, struktur organisasi dan pengalaman kerja karyawan yang bersangkutan.



b. Komitmen Kontinuan

Komitmen kontinuan berupa kesadaran oleh pegawai tersebut akan kerugian yang akan muncul/timbul jika karyawan tersebut meninggalkan organisasi. Hal ini mungkin karena hilangnya senioritas, promosi, atau benefit. Pegawai yang memiliki komitmen kontinuan yang tinggi, biasanya cenderung untuk tetap tinggal dalam sebuah organisasi karena mereka butuh (*need to*) perusahaan. Meyer dan Allen, (1997) mengatakan pegawai dengan komitmen kontinuan yang tinggi cenderung akan menjadi pegawai yang memiliki performa rendah, *sense of belonging* yang rendah, dan memiliki tingkah laku yang lebih menyimpang jika dibandingkan dengan pegawai yang memiliki komitmen kontinuan yang rendah.

Faktor yang mempengaruhi komitmen kontinuan bisa dari kepedulian perusahaan terhadap investasi kepada karyawan, persepsi karyawan dan kurangnya lapangan pekerjaan alternatif lainnya. Karyawan yang merasa telah berkorban terhadap organisasi akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena akan kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak memiliki pilihan kerja lain akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik jika ia beralih ke perusahaan lain. Penelitian yang dilakukan oleh Meyer dan Schoorman (1998) juga menyimpulkan bahwa fasilitas yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya, gaji dan tunjangan, pendidikan karyawan, dan usia karyawan yang bersangkutan dapat mempengaruhi besaran komitmen kontinuan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Budiharto (2009) persepsi karyawan terhadap pengembangan karir juga memiliki hubungan positif dengan komitmen kontinuan. Semakin positif persepsi karyawan terhadap sistem pengembangan karier, maka semakin tinggi komitmen kontinuan.

c. Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*Normative Commitment*) adalah perasaan yang mengharuskan seseorang untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas berbagai pertimbangan seperti norma-norma, nilai-nilai dan keyakinan karyawan yang bersangkutan. Pegawai dengan komitmen normatif biasanya akan merasa harus tetap tinggal (*ought to*) dalam organisasi karena mereka menganggap hal inilah yang benar berdasarkan pertimbangan norma-norma dan nilai-nilai, oleh karena itu komitmen ini sangat dipengaruhi oleh budaya atau pengalaman sosialisasi organisasi atau keuntungan yang diterima pegawai dari organisasi.

Faktor penyebab komitmen normatif sangat dominan dipengaruhi oleh pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman selama berada dalam organisasi. Komitmen normatif karyawan dapat tinggi jika sebelum masuk ke dalam organisasi, orang tua karyawan yang juga bekerja dalam organisasi tersebut juga menanamkan arti pentingnya kesetiaan kepada organisasi. Sementara itu, jika organisasi menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi mengharapkan loyalitas karyawan maka biasanya karyawan juga akan menunjukkan komitmen normatif yang tinggi.

2.1.4 Teori tentang Persepsi terkait “Learning”

2.1.4.1 Teori Persepsi

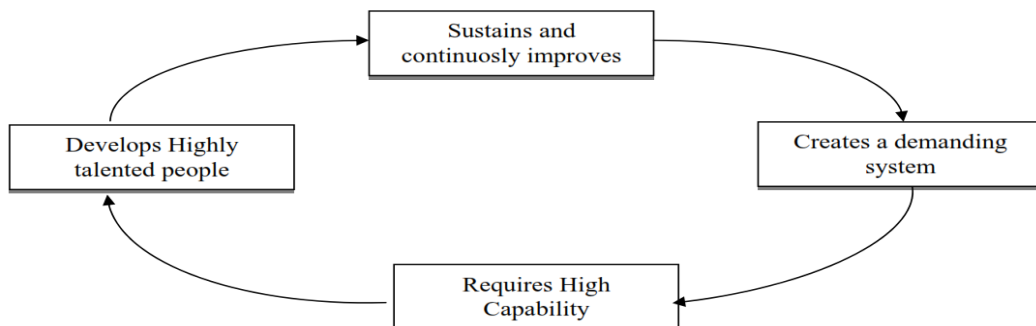
Persepsi adalah proses kognitif yang memungkinkan kita untuk menafsirkan dan memahami lingkungan kita. Persepsi melibatkan urutan pemrosesan informasi dalam 4 (empat) tahapan. Tiga tahapan pertama meliputi perhatian secara selektif/pemahaman, tahapan kedua *encoding* dan penyederhanaan sampai dengan penyimpanan, ketiga tahapan dan retensi yaitu menggambarkan bagaimana informasi spesifik dan rangsangan lingkungan yang diamati dan disimpan dalam memori. Sedangkan tahap keempat adalah pengambilan kesimpulan dan respon, yang berarti perubahan dari representasi mental menjadi penilaian di dunia nyata dan pengambilan keputusan Kreitner dan Kinicki (2010).

Robbinsn (2005) mendefinisikan persepsi berupa proses sistematis yang ditempuh oleh setiap individu dalam mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan yang diterima oleh panca indera mereka, agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. Ada 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi dalam menafsirkan kesan-kesan dari panca indera menjadi suatu persepsi, yaitu :

- 1) Faktor dari karakteristik pribadi atau pemersepsi seperti : sikap, motif, kepentingan, pengalaman, dan pengharapan (ekspektasi).
- 2) Faktor situasional seperti : waktu, keadaan/tempat kerja, keadaan sosial.
- 3) Faktor dalam target seperti : hal-hal yang baru, gerakan, bunyi, suara, ukuran, latar belakang, kedekatan dan kesamaan.

2.1.4.2 Teori Persepsi Pelatihan (*Learning Perception*)

Jeffrey K.Liker (2004) mengatakan bahwa untuk memberikan nilai kontribusi maksimal bagi perusahaan harus dibuat suatu sistem *pembelajaran* yang terintegrasi dan sistematis sehingga dapat memberikan kontribusi nilai tambah bagi perusahaan.



Gambar 2.3 : Sistem sirkulasi untuk pengembangan *continuous improvement*

Dari gambar diatas dapat terlihat bahwa sistem proses *continuous improvement* tidak hanya berhenti di satu titik saja, tetapi *improvement* terus bergulir menuju arah perubahan yang lebih baik. Sebagai pendukung faktor *improvement*, diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kapabilitas yang memadai sehingga proses *continuous improvement* dapat terus berjalan. Untuk mendukung proses menuju kearah *continuous improvement* diperlukan suatu *learning system* yang sistematis dalam rangka mendukung visi misi perusahaan. Proses *Learning* juga dapat menjadi penjabaran dari budaya perusahaan yang diolah menjadi beberapa bentuk pelatihan. Sementara budaya perusahaan merupakan konsep yang dibentuk oleh perusahaan untuk menjadi peraturan-peraturan yang wajib dijalankan oleh perusahaan.

Munandar (2001) mengatakan tujuan dari pelatihan dan pengembangan

adalah untuk menarik dan menahan tenaga kerja yang baik. Sedangkan Menurut Noe (2010) pelatihan merupakan perencanaan yang dibuat oleh perusahaan untuk memfasilitasi karyawannya untuk belajar sesuai dengan kompetensi pekerjaannya. Tujuan dari pelatihan adalah supaya karyawan menguasai *knowledge*, *skill* dan *behavior* yang diperoleh dalam pelatihan sehingga dapat diterapkan dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Bagi perusahaan, pelatihan dapat digunakan untuk memperoleh *competitive advantage* karena pelatihan bukan saja semata-mata untuk mengembangkan pengetahuan dasar semata, namun lebih dari itu pelatihan merupakan cara untuk menciptakan *Intellectual Capital Gain* perusahaan.

Newman et all, (2011) melakukan pengukuran persepsi pelatihan serta pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi, dalam penelitian ini Newman menggunakan dimensi pengukuran terkait persepsi tentang pelatihan yakni :

1. Ketersediaan Pelatihan

Salah satu faktor penentu kesuksesan dalam pelatihan dihasilkan dari partisipasi dalam pelatihan. Pegawai dapat berpartisipasi jika ada akses untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Umumnya, akses untuk mengikuti pelatihan hanya terbatas pada pegawai dengan golongan, posisi atau masa kerja tertentu saja. Hal ini dapat dirasakan kurang menguntungkan bagi pegawai yang memang membutuhkan pelatihan untuk mengisi *gap* antara keahlian yang dia kuasai dengan keahlian yang diperlukan dalam pekerjaannya.

Dysvik dan Kuvaas (2008) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara kesempatan pelatihan dengan *outcome*



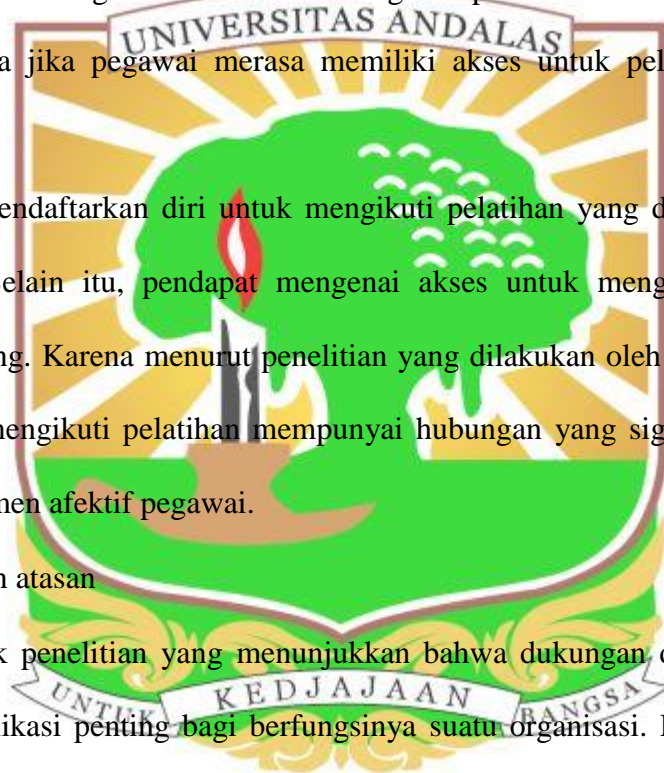
karyawan. Survei dilakukan secara *cross sectional* terhadap 343 peserta pelatihan organisasi pelayanan di Norwegia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara sikap terhadap pelatihan dengan performa dan *citizenship behavior* sepenuhnya dimediasi oleh motivasi intrinsik, dan hubungan antara kesempatan pelatihan dan keinginan untuk pindah secara parsial dimediasi oleh motivasi intrinsik karyawan.

Pendapat mengenai akses untuk mengikuti pelatihan merupakan hal yang penting karena jika pegawai merasa memiliki akses untuk pelatihan, mereka tidak akan segan mendaftarkan diri untuk mengikuti pelatihan yang ditawarkan oleh perusahaan. Selain itu, pendapat mengenai akses untuk mengikuti pelatihan menjadi penting. Karena menurut penelitian yang dilakukan oleh Barlett (2001), akses untuk mengikuti pelatihan mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkat komitmen afektif pegawai.

2. Dukungan atasan

Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa dukungan di tempat kerja memiliki implikasi penting bagi berfungsinya suatu organisasi. Penelitian telah menunjukkan bahwa dukungan sosial dapat meningkatkan kinerja individu dan komitmen karyawan dalam bekerja serta mengurangi ketidakhadiran karyawan, Maerts et al. (2007).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dukungan sosial adalah sebuah faktor penentu yang penting dari efektifitas sebuah organisasi. Selama beberapa dekade, peneliti telah konsisten menunjukkan bahwa dukungan sosial merupakan



sumber daya yang penting yang difasilitasi kesejahteraan psikologis, fisik dan keseluruhan individu La Rocco dan Jones (1978). Dukungan sosial dapat berasal dari tiga sumber : Keluarga dan teman, rekan kerja Ganster et al (1986) dan atasan langsung Eisenberger et al.(2002)

Dukungan yang dirasakan untuk pelatihan dari rekan kerja senior telah terbukti mempengaruhi partisipasi seseorang dalam pelatihan Noe dan Wilk (1993). Bartlett (2001) menunjukkan hubungan yang signifikan antara dukungan atasan untuk pelatihan dan komitmen organisasi yang berkelanjutan. Temuan ini menggambarkan manfaat potensial yang dapat dibawa dari penciptaan lingkungan dimana partisipasi dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan sangat didorong oleh atasan langsung.

3. Dukungan rekan kerja terhadap pelatihan

Dukungan rekan kerja untuk pelatihan memiliki pengaruh yang positif terhadap partisipasi karyawan dalam memperbaiki kinerjanya Noe dan Wilk (1993). Temuan ini menggambarkan manfaat potensial yang dibawa ke organisasi yang dibawa ke organisasi yang menciptakan budaya dimana rekan kerja saling mendukung partisipasi satu sama lain pada saat salah seorang dari rekan kerja sedang mengikuti pelatihan.

4. Manfaat Pelatihan

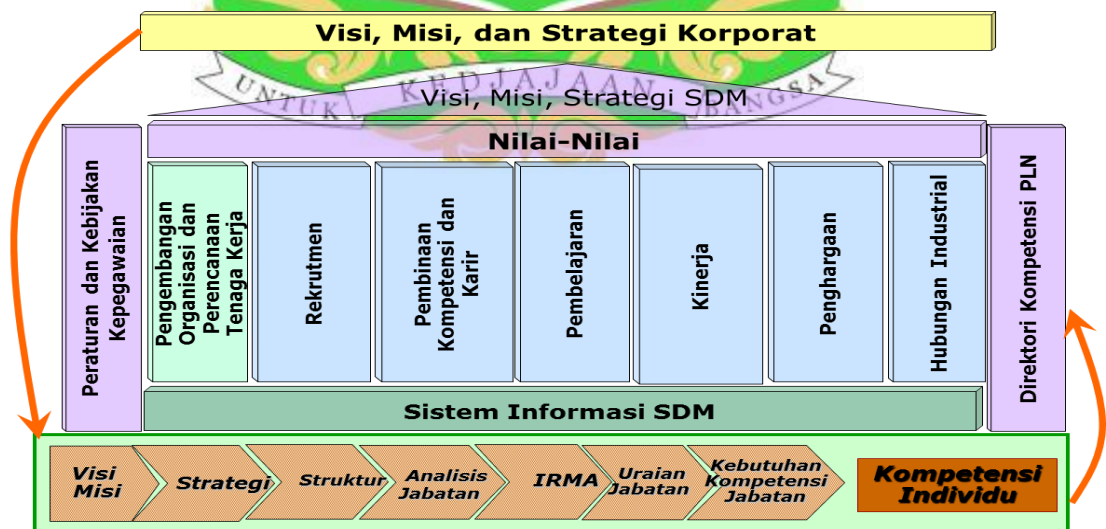
Ahmad dan Bakar (2003) menyatakan bahwa karyawan yang mengakui manfaat dari pelatihan akan cenderung lebih memiliki komitmen yang kuat dan lebih bersedia berpartisipasi dalam kegiatan organisasi serta memiliki hasil kinerja yang lebih baik.

5. Motivasi untuk Belajar

Karyawan yang memiliki motivasi belajar yang lebih baik biasanya cenderung memiliki *mindset* yang positif terhadap pelatihan di lingkungan kerja. Hal ini telah terbukti dengan peran partisipasi yang lebih besar oleh karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi ketimbang karyawan yang memiliki motivasi yang rendah dalam sebuah pelatihan Mathieu et al.(1992). Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi belajar yang tinggi cenderung untuk menerapkan keterampilan yang dipelajari secara efektif dalam pekerjaan mereka Facticeau et al. (1995).

2.1.5 PLN Corporate University dan Udiklat Padang

Manajemen di PT PLN (Persero) telah berkomitmen bahwa “*Learning*” dianggap penting dan merupakan suatu bagian dari sistem yang bersifat *continuous improvement*. Maka di PT PLN (Persero) *learning* merupakan hal yang sangat krusial dan merupakan bagian dari sistem *Human Capital Management System*.



Gambar 2.3. : Sistem MSDMBK di PT PLN (Persero)

Karena pembelajaran merupakan bagian dari Sistem HCMS, maka untuk pengembangan pilar pembelajaran ini ditugaskan kepada salah satu unit bisnis yang disebut PLN Pusat Pendidikan dan Pelatihan (PLN Pusdiklat). PLN Pusdiklat memiliki peranan dan tanggung jawab dalam menjembatani proses transformasi sumber daya insani PLN menjadi lebih profesional dan menjunjung nilai-nilai luhur PLN melalui program kegiatan jasa pembelajaran (Pendidikan dan Pelatihan) dan jasa assessment kompetensi.

Hal ini sesuai dengan visi dan misi PLN Pusdiklat. Adapun Visi PLN Pusdiklat adalah *“Menjadi pusat pendidikan setara kelas dunia dalam menyiapkan insan PLN yang profesional, bersemangat, dan berintegritas guna mendukung pencapaian nilai korporasi yang berkelanjutan”*. Sedangkan Misi PLN Pusdiklat adalah *“Mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan kualitas insan PLN melalui penyelenggaraan pembelajaran, dan asesmen untuk mewujudkan nilai tambah bagi stakeholder”*.

Keseriusan komitmen manajemen terkait pengembangan SDM di PT PLN (Persero), semakin terbukti dengan mentransformasikan unit PLN Pusat Pendidikan dan Pelatihan (PLN Pusdiklat) menjadi sebuah unit berbentuk Corporate University yang disebut juga dengan PLN Corporate University atau biasa disingkat menjadi PLN Corpu sejak 14 November 2012. Bentuk transformasional ini sengaja didesain dengan tujuan agar pendidikan dan pelatihan (*learning*) yang diberikan lebih berdampak dari sebelumnya yang hanya berorientasi pada kompetensi individu menjadi lebih berorientasi pada hasil kinerja individu dan kinerja unit organisasi (kelompok).

Konsekuensi dari transformasi ini mengharuskan PLN Corpu dan unit-unitnya melakukan perubahan terhadap proses bisnis utamanya / *Learning Value Chain*, yaitu pada tahapan Analisa Kebutuhan Pembelajaran, Desain dan Pengembangan, *Delivery* Pembelajaran sampai dengan tahapan Evaluasi Pembelajaran. Perubahan ini diperlukan agar jasa yang dihasilkan oleh PLN Corpu (*Learning & assesment*) agar dapat dipastikan selaras dengan kebijakan korporasi serta memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja individu maupun kinerja unit operasional yang dilayani dan yang pada akhirnya dapat berdampak pada peningkatan kinerja secara korporat.



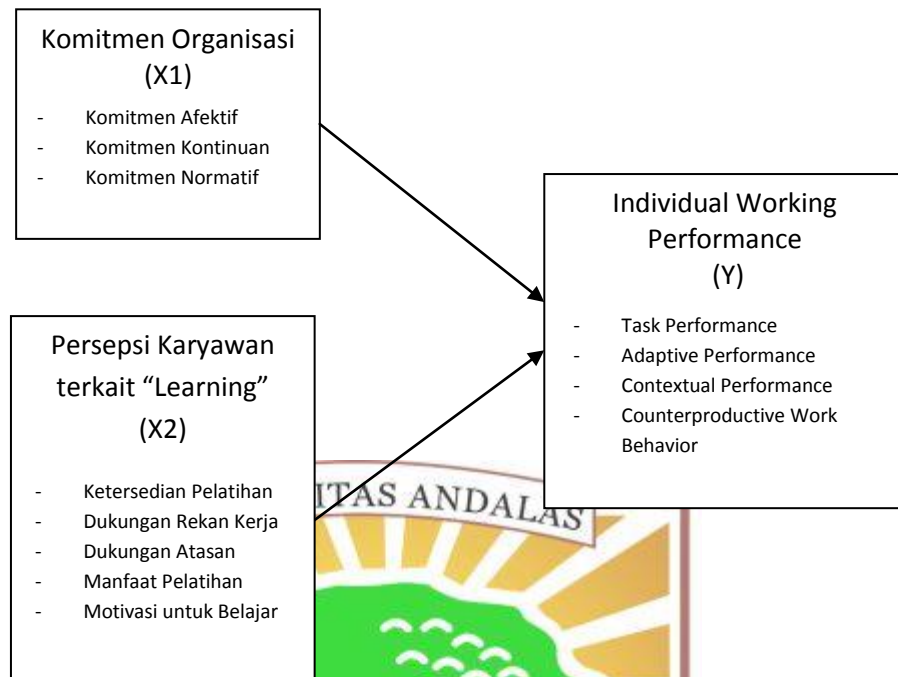
Gambar 2.4. Learning Value Chain di PLN Corpu

Oleh karena visi PLN Corpu terkait dengan penyiapan insan PT PLN (Persero) yang berada di seluruh Indonesia, maka dalam pencapaian visinya PLN Corpu membawahi 1 (satu) unit sertifikasi, 1 (satu) unit *assessment centre*, 1 (satu) unit museum kelistrikan dan 10 (sepuluh) unit diklat yang tersebar diseluruh Indonesia baik di pulau Sumatera, pulau Jawa, Pulau Kalimantan dan pulau Sulawesi. Salah satu dari unit diklat tersebut berada di Provinsi Sumatera Barat Kabupaten Padang Pariaman, yang disebut dengan PLN Unit pendidikan dan pelatihan Padang (PLN Udiklat Padang). PLN Udiklat Padang melayani unit Induk bisnis PT PLN (Persero) yang berada di Pulau Sumatera Bagian Tengah seperti PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat (PLN WSB), PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau (PLN WRKR), PT PLN (Persero)

Pusat Pengendalian dan Pengatur Beban Sumatera (PLN P3BS), PT PLN (Persero) Sumatera Bagian Tengah (PLN UIP SUMBAGTENG) serta 1 (satu) anak perusahaan PLN di Batam dengan nama PLN Batam. Setiap tahunnya, ratusan pegawai dari masing-masing unit operasional tersebut mengikuti jasa pembelajaran & *assessment* yang diselenggarakan oleh PLN Udiklat Padang.

2.2 Kerangka Kerja Penelitian

Kerangka yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel bebas pertama penelitian ini yaitu variabel Persepsi karyawan terkait “*Learning*” yang didalamnya memiliki 5 (lima) dimensi pengukuran yaitu ketersediaan pelatihan, dukungan rekan kerja, dukungan atasan, manfaat pelatihan dan motivasi untuk belajar. Kemudian variabel Komitmen organisasi yang juga memiliki 3 dimensi yaitu Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuan dan Komitmen Normatif. Sedangkan variabel terikat yaitu Kinerja Individu diukur dari 4 (empat) dimensi juga yakni *Task Performance*, *Contextual Performance*, *Adaptive Performance* dan *Counterproductive Behavior Performance*. Dari penjelasan diatas dapat digambarkan Kerangka Kerja sebagai berikut :



Gambar 2.5 : Rancangan Penelitian

2.3 Pengembangan Hipotesis

Penelitian Sutanto (1999) menyimpulkan bahwa Komitmen karyawan memiliki dampak positif terhadap hasil kinerja karyawan, selanjutnya Bartlett (2002) pada penelitiannya di 5 (lima) Rumah Sakit dengan sampel 337 (tiga ratus tiga puluh tujuh) perawat menemukan bahwa Masa depan kelangsungan organisasi dan hasil kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh tiga hal utama yakni Partisipasi dan frekuensi karyawan dalam mengikuti pelatihan, persepsi karyawan tentang akses mengikuti pelatihan, serta dukungan atasan, dimana Penelitian ini menggunakan komitmen afektif sebagai variabel mediasinya.

Kreitner dan Kinicki (2010) mengemukakan Komitmen organisasi juga dapat mencerminkan tingkat keterikatan seorang individu terhadap organisasi dan dapat juga menggambarkan tingkat keterlibatannya dalam pencapaian

kinerjanya dan tujuan organisasi. Pernyataan diatas terbukti dari penelitian Landry dan Vandenberghe (2011) pada 300 pekerja dan supervisor dari organisasi perawatan kesehatan yang menemukan hasil penelitian komitmen oleh pengawas/supervisor dapat memoderasi hubungan komitmen afektif karyawan terhadap kinerja bawahan.

Pada peneliti lain juga ada yang menggunakan Komitmen organisasi sebagai variable terikat, seperti penelitian Yukthamarani (2013) pada 500 sampel akademisi dari Universitas negeri dan swasta di Malaysia yang menemukan hubungan kausalitas dari iklim organisasi yang baik termasuk work performance terhadap tingkat komitmen dalam suatu organisasi pada beberapa Universitas Negeri dan swasta di Malaysia.

Penelitian Einolander (2015) yang melakukan penelitian di beberapa keryawan perusahaan manufaktur di negara Finlandia menemukan variable komitmen organisasi sangat berpengaruh terhadap organisasi kepemimpinan, dan dapat digunakan sebagai dasar bagi manajemen setempat dalam pengambilan sebuah keputusan.

Hafiz (2017) pada 213 karyawan Bank di daerah Lahore, Pakistan menemukan Komitmen affektif, normatif, and kontinuan berpengaruh posisiif terhadap kinerja individu setiap karyawan. Alfaraj (2015) juga menemukan adanya korelasi positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan *work performance of employees* pada beberapa RS di Yazd, Iran, dengan sampel penelitian sebanyak 90 (sembilan puluh) perawat di rumah sakit yang didirikan oleh negara Indonesia di Yazd, Iran.



Oleh karena beberapa peneliti diatas menemukan adanya hubungan positif antara Komitmen Organisasi dengan kinerja individu, maka pada penelitian ini diambil kesimpulan adanya pengaruh dan hubungan Komitmen Organisasi terhadap kinerja individu di lingkungan PT PLN (Persero), hal ini semakin diperkuat dengan data hasil survey *Employee Engagement* yang menunjukkan tren penurunan komitmen organisasi selama periode 3 (tiga) tahun terakhir.

H1 : Diduga adanya pengaruh dan hubungan faktor Komitmen Organisasi terhadap *Individual Work Performance*

Newman et al. (2011) menemukan hubungan positif antara komitmen afektif dan kontinuan dengan persepsi karyawan tentang pelatihan, dukungan atasan dan dukungan rekan kerja. Martin (2009) dalam penelitiannya berjudul pengembangan pengukuran efektifitas tentang pelatihan mengatakan iklim positif yang diciptakan oleh perusahaan dapat mempengaruhi efektifitas *training* dan kinerja karyawan. Rouiller dan Goldstein (1993) juga mencatat pentingnya perusahaan dalam menciptakan “iklim pembelajaran”, memberikan bimbingan, dan mendorong transfer pengetahuan menjadi suatu bagian dari budaya perusahaan. Keseriusan organisasi dalam mengembangkan pelatihan karyawan, juga akan menguntungkan mereka secara pribadi Tyson dan Ward (2004).

Hanaysha (2016) pada penelitiannya dengan menggunakan survey online terhadap 242 karyawan di Universitas negeri Malaysia Utara menemukan Keterlibatan Karyawan, Lingkungan Kerja dan pembelajaran Organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap Komitmen Organisasi dan Pencapaian Kinerja. Kemudian Setyawaty dan Joelyati (2017) pada penelitian di 239

karyawan perusahaan di hub bandara Pulau Jawa Indonesia menemukan self efficacy pada karyawan paling dominan mempengaruhi kinerja dibandingkan variabel lainnya seperti perilaku warga organisasi, pelatihan dan pengembangan serta budaya organisasi. Dari beberapa penelitian diatas maka dapat diambil kesimpulan program pengembangan pembelajaran dapat berpengaruh positif terhadap pencapaian sasaran kinerja karyawan.

H2 : Diduga adanya pengaruh dan hubungan faktor Persepsi karyawan terkait “pembelajaran” terhadap *Individual Work Performance*.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian korelasional yang menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga pemahaman yang bersifat kualitatif diterjemahkan ke dalam angka kuantitatif untuk selanjutnya dapat dianalisis menggunakan statistik serta menginterpretasikannya. Untuk memperoleh informasi dari responden maka digunakanlah alat bantu berupa kuesioner. Kuesioner adalah sejumlah pernyataan/pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Metode kuesioner dilakukan secara tertutup, langsung dan menggunakan *rating scale*. Tertutup maksudnya adalah kuesioner jawabannya sudah disediakan, sehingga responden dapat langsung memilih jawabannya. Sedangkan *rating scale*, yaitu sebuah pernyataan yang diikuti oleh kolom-kolom yang menunjukkan tingkatan/levelisasi, misalnya dimulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

3.2 Sampel dan populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT PLN (Persero) yang mengikuti *learning* di PLN Udiklat Padang selama Triwulan III tahun 2018, dari data perencanaan pembelajaran yang diperoleh dari aplikasi LMS (*Learning Management System*) PLN Corpu ditemukan bahwa jumlah pegawai

tetap yang akan mengikuti diklat pada Triwulan III tahun 2018 di PLN Udiklat Padang sebanyak 179 orang. Dari jumlah populasi diatas tidak semuanya diangkat menjadi objek penelitian, namun dipecah dalam kelompok kecil berbentuk sampling. Ada berbagai macam metode dalam penentuan besaran sampling, namun penelitian ini menggunakan metode Sekaran, dengan formulasi sebagai berikut :

Tabel. 3-1 : Formulasi penentuan Sampel dari Populasi menurut Sekaran



Populasi(N)	Sampel(n)
179	122

Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 122 orang pegawai. Jumlah tersebut diharapkan sudah dapat mewakili populasi peserta yang mengikuti Diklat pada Triwulan III Tahun 2018 sebanyak 179 orang. Pertimbangan pemilihan Triwulan III berdasarkan pertimbangan *accidental* dimana penulis memilih sampel dari pegawai yang melaksanakan *learning* di bulan Juli sampai dengan September di tahun 2018 saja, dengan alasan keterbatasan waktu penulisan penelitian.

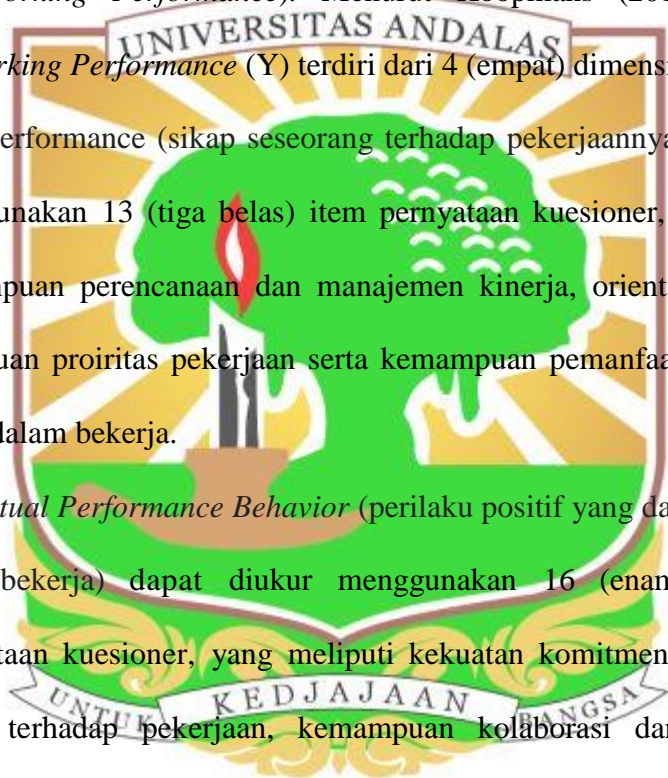
3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel adalah sesuatu yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai bisa berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Menurut Sekaran (2006) ada 2 (dua) macam variabel penelitian, yaitu :

3.3.1 Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Dependent terikat adalah variabel yang dapat dipengaruhi oleh *Independent variable* dan mempunyai hubungan positif atau negatif terhadap variabel independen nantinya. Karena variabel ini dapat yang dipengaruhi oleh variabel lain, maka dalam penelitian dan statistik sering dilambangkan dengan Y. Adapun variabel Dependen dalam penelitian ini yakni Kinerja Individu (*Individual Working Performance*). Menurut Koopmans (2014), Komitmen *Individual Working Performance* (Y) terdiri dari 4 (empat) dimensi berikut :

1. Task Performance (sikap seseorang terhadap pekerjaannya) yang diukur menggunakan 13 (tiga belas) item pernyataan kuesioner, yang meliputi kemampuan perencanaan dan manajemen kinerja, orientasi pada hasil, penentuan proiritas pekerjaan serta kemampuan pemanfaatan waktu dan usaha dalam bekerja.
2. *Contextual Performance Behavior* (perilaku positif yang dapat pendukung iklim bekerja) dapat diukur menggunakan 16 (enam belas) item pernyataan kuesioner, yang meliputi kekuatan komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, kemampuan kolaborasi dan *team work*, kemampuan komunikasi, kreatifitas dan inisiatif bekerja, metode bekerja, budaya *open minded* (menerima masukan dan kritik), dan peduli akan kualitas.
3. *Adaptive Performance* (perilaku yang mencerminkan kemampuan seorang untuk beradaptasi sesuai dengan tuntutan pekerjaannya) dapat diukur melalui 8 (delapan) item pernyataan kuesioner meliputi besaran tekad



dalam meningkatkan skill dan pengetahuan, fleksibilitas dalam bekerja, kemampuan dalam menghadapi situasi yang sulit, dan kemampuan adaptasi terkait pekerjaan.

4. *Counterproductive Work Behavior* (perilaku yang bersifat negative dan bertolak belakang/kontraproduktif terhadap pekerjaan) yang diukur menggunakan 10 (sepuluh) item pernyataan kuesioner, yang meliputi perilaku yang bertentangan dengan budaya kerja seperti *off task behavior*, *complaining*, *doing task incorrectly*, ketidakpedulian kualitas hasil pekerjaan, dan budaya konflik

3.3.2 Variabel bebas (*Independent variabel*)

Variabel bebas diartikan sebagai variabel yang mempengaruhi variabel lainnya, biasanya disimbolkan dengan lambang (X). Pengamat akan memprediksikan ataupun menerangkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat beserta perubahannya yang terjadi. Variabel independen dalam penelitian ini ada 2 (dua) macam, yakni Komitmen Organisasi dan Persepsi Karyawan terkait "*Learning*". Menurut Allen dan Meyer (1991), Komitmen Organisasi (X1) terdiri dari 3 (tiga) dimensi pengukuran yang masing-masingnya diukur menggunakan 8 (delapan) item pernyataan sebagai berikut :

- 1) Komitmen afektif yang diukur menggunakan 8 (delapan) item, yang meliputi seberapa besar perasaan senang dalam organisasi, keterlibatan dalam organisasi, sosialisasi terhadap organisasi, perasaan memiliki organisasi.
- 2) Komitmen kontinuan diukur dengan menggunakan 8 (delapan) item

yang meliputi seberapa besar persepsi karyawan jika harus meninggalkan organisasi, perasaan ingin tetap tinggal dalam organisasi, kecemasan kelangkaan kerja alternatif dan kecemasan adanya ketidakcocokan pekerjaan pada organisasi lain.

- 3) Komitmen normatif diukur menggunakan sebanyak 8 (delapan) item, yang meliputi seberapa besar persepsi tentang kesetiaan terhadap organisasi, pentingnya kesetiaan terhadap organisasi dan pentingnya nilai untuk tetap setia pada organisasi.

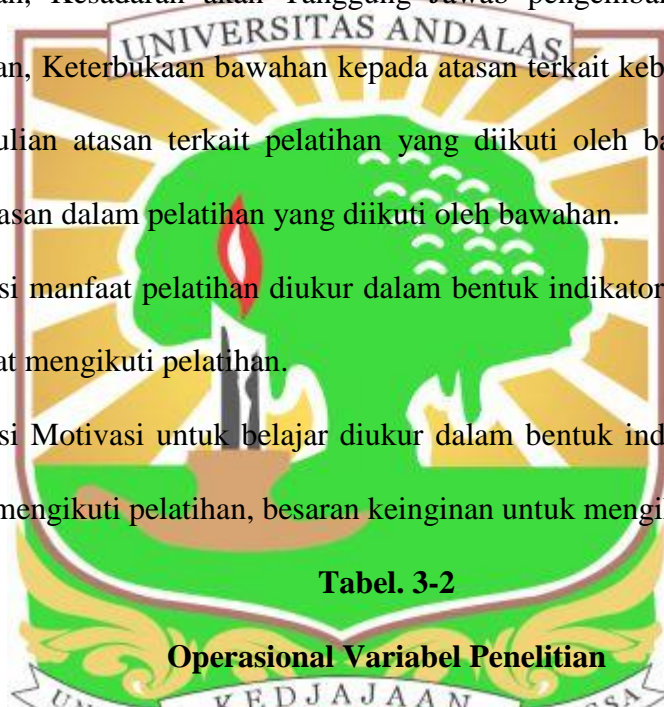
Variabel dependen yang kedua yakni Persepsi pegawai tentang “*Learning/ pembelajaran*”. Variabel ini disimbolkan dengan lambang (X2) diukur dengan menggunakan pengukuran Newman et al. (2011) yang telah dimodifikasi yang terdiri dari 5 (lima) dimensi alat ukur yakni :

1. Dimensi besaran keinginan untuk belajar dan ketersediaan pelatihan diukur melalui 6 (enam) indikator pernyataan, yang meliputi Kesempatan dalam mengikuti pelatihan, Lingkungan yang mendukung untuk mengembangkan skill dan kompetensi baru, Kesempatan mengakses pengetahuan internal perusahaan, Kesempatan dalam mengikuti pelatihan dan seminar, Investasi oleh perusahaan terkait pengembangan kompetensi pegawai dan Kaitan pelatihan dengan pekerjaan.
2. Dimensi dukungan rekan kerja diukur melalui 6 (enam) item indikator pernyataan yang meliputi Dukungan rekan kerja dalam mengimplementasikan hasil dari pelatihan, Pandangan rekan kerja terhadap



hasil pelatihan, Kesulitan dalam mengimplementasi hasil pelatihan, Hubungan dan support oleh rekan kerja yang lebih senior/berpengalaman, Bantuan oleh rekan kerja untuk mengerjakan pekerjaan yang ditinggal selama mengikuti pelatihan.

3. Dimensi dukungan atasan diukur melalui 6 (enam) indikator pernyataan yang meliputi Kepedulian atasan dalam mengembangkan kompetensi bawahan, Kesadaran akan Tanggung Jawab pengembangan kompetensi bawahan, Keterbukaan bawahan kepada atasan terkait kebutuhan pelatihan, Kepedulian atasan terkait pelatihan yang diikuti oleh bawahan, Bantuan oleh atasan dalam pelatihan yang diikuti oleh bawahan.
4. Dimensi manfaat pelatihan diukur dalam bentuk indikator Keuntungan dan Manfaat mengikuti pelatihan.
5. Dimensi Motivasi untuk belajar diukur dalam bentuk indikator Kesadaran untuk mengikuti pelatihan, besaran keinginan untuk mengikuti pelatihan.



Tabel. 3-2

Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Komitmen Organisasi (X1)	A. Komitmen Afektif	<ul style="list-style-type: none"> • Seberapa besar perasaan senang dalam organisasi • Keterlibatan dan sosialisasi terhadap organisasi • Perasaan berperan dalam organisasi • <i>Sense of belonging</i> terhadap organisasi 	Skala Likert 1 s/d 5
	B. Komitmen Kontinuan	<ul style="list-style-type: none"> • Besaran persepsi karyawan jika harus meninggalkan organisasi • Perasaan ingin tetap tinggal di organisasi • Kecemasan kelangkaan kerja alternatif • Dan kecemasan adanya ketidakcocokan pekerjaan pada organisasi lain 	Skala Likert 1 s/d 5
	C. Komitmen Normatif	<ul style="list-style-type: none"> • Besaran persepsi tentang kesetiaan terhadap organisasi 	Skala Likert 1

		<ul style="list-style-type: none"> • Pentingnya kesetiaan terhadap organisasi • Dan pentingnya nilai untuk tetap setia pada organisasi 	s/d 5
Persepsi Karyawan terkait pembelajaran (X2)	A. Ketersediaan pelatihan oleh perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Kesempatan dalam mengikuti pelatihan • Lingkungan yang mendukung untuk mengembangkan skill dan kompetensi baru • Kesempatan mengakses pengetahuan internal perusahaan • Kesempatan dalam mengikuti pelatihan dan seminar • Investasi oleh perusahaan terkait pengembangan kompetensi pegawai • Kaitan pelatihan dengan pekerjaan 	Skala Likert 1 s/d 5
	B. Dukungan Rekan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan rekan kerja dalam mengimplementasikan hasil dari pelatihan • Pandangan rekan kerja terhadap hasil pelatihan • Kesulitan dalam mengimplementasi hasil pelatihan • Hubungan dan support oleh rekan kerja yang lebih senior/berpengalaman • Bantuan oleh rekan kerja untuk mengerjakan pekerjaan yang ditinggal selama mengikuti pelatihan 	Skala Likert 1 s/d 5
	C. Dukungan Atasan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepedulian atasan dalam mengembangkan kompetensi bawahan • Kesadaran akan Tanggung Jawab pengembangan kompetensi bawahan • Keterbukaan bawahan kepada atasan terkait kebutuhan pelatihan • Kepedulian atasan terkait pelatihan yang diikuti oleh bawahan • Bantuan oleh atasan dalam pelatihan yang diikuti oleh bawahan • Supporting oleh atasan 	Skala Likert 1 s/d 5
	D. Manfaat Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> • Keuntungan dan Manfaat mengikuti pelatihan 	Skala Likert 1 s/d 5
	E. Motivasi untuk belajar	<ul style="list-style-type: none"> • Kesadaran untuk mengikuti pelatihan • Besar keinginan untuk mengikuti pelatihan 	Skala Likert 1 s/d 5
Individual Working Performance (Y)	A. Task Performance (kinerja terkait pekerjaan utama)	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan perencanaan dan manajemen kinerja • Opini terhadap hasil kuantitas dan kualitas pekerjaan sendiri, • Orientasi pada hasil • Kemampuan penentuan proiritas pekerjaan • Serta kemampuan pemanfaatan waktu dan usaha dalam bekerja 	Skala Likert 1 s/d 5
	B. Contextual Performance behavior (perilaku positif yang mendukung pekerjaan)	<ul style="list-style-type: none"> • Kekuatan komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan • Kemampuan kolaborasi dan <i>team work</i>, • Kemampuan komunikasi, kreatifitas dan inisiatif bekerja, • Metode bekerja, 	Skala Likert 1 s/d 5

		<ul style="list-style-type: none"> Budaya open minded (menerima masukan dan kritik), Dan peduli akan kualitas. 	
	C. Adaptive Performance (perilaku karyawan untuk beradaptasi dengan pekerjaan)	<ul style="list-style-type: none"> Kekuatan tekad dalam meningkatkan skill dan pengetahuan, Flexibilitas dalam bekerja, Kemampuan dalam menghadapi situasi yang sulit, Dan kemampuan adaptasi pekerjaan. 	Skala Likert 1 s/d 5
	D. Counterproductive Work Behavior (perilaku kontra terhadap pekerjaan)	<ul style="list-style-type: none"> <i>Off task behavior,</i> <i>Complaining,</i> <i>Doing task incorrectly,</i> Ketidak pedulian akan hasil kualitas pekerjaan, Dan budaya konflik 	Skala Likert 1 s/d 5

3.4 Metode Analisis Data

3.4.1 Teknik Pengumpulan Data

Ada 2 macam teknik pengumpulan data yang digunakan :

a. Studi literatur

Yaitu dengan jalan meneliti dan membaca literatur yang berkaitan dengan masalah yang diteliti yaitu pelatihan dan komitmen organisasi serta data perusahaan yang relevan. Pengamatan dan pencatatan dilakukan dengan cara mengumpulkan data intern dari perusahaan yang bertujuan untuk memperoleh data sekunder yang diperoleh di luar data primer, misalnya data terkait calon peserta pelatihan, data kinerja, dan data lainnya.

b. Kuesioner

Informasi dari responden diperoleh dengan jalan menyebarkan kuesioner kepada sampel. Adapun kuesioner yang dipilih berupa kuesioner terstruktur, yaitu responden hanya memberi tanda pada salah satu pilihan jawaban yang telah disediakan. Untuk mengukur komitmen organisasional, responden diberikan pernyataan melalui kuesioner yang dikembangkan oleh Allen and Meyer (1991)

yang terdiri dari dimensi *Affective, Continuance, and Normative Commitment*. Untuk mengukur persepsi tentang “pembelajaran” responden diberikan pernyataan mengenai besaran keinginan untuk belajar dan ketersediaan pelatihan, dukungan rekan kerja dan atasan melalui kuesioner yang dikembangkan oleh Newman, et al. (2011). Sedangkan untuk mengukur Kinerja Individu responden diberikan kuesioner yang dikembangkan oleh Koopmans (2012) yang terdiri dari dimensi *Task Performance, Contextual Performance, Adaptive Performance* dan *Counter productive Work Behavior*.

Kuesioner dibuat menggunakan pengukuran skala likert. Skala likert banyak digunakan dalam penelitian yang menggunakan metode survei untuk mengukur kekuatan dari sebuah persepsi dan pendapat Istijanto (2005). Jawaban setiap kuesioner dapat diurut dimulai dari sangat negatif sampai dengan sangat positif yang terdiri dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Untuk pengukuran kuesioner pada variabel persepsi terhadap “*Learning*” dan variabel komitmen organisasi menggunakan skor 5 (lima) skala likert sebagai berikut.

Tabel 3.3 : Skor Untuk Kuesioner pada Variabel X1 dan X2

Skor	Kategori
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Sedangkan untuk kuesioner pada variabel kinerja individu menggunakan skor 5 (lima) skala likert sebagai berikut :

Tabel 3.4 : Skor Untuk Kuesioner pada Variabel Y

Skor	Kategori
1	Tidak bagus/lebih jelek/tidak pernah/jarang/sangat tidak setuju
2	Kurang Bagus/sedikit lebih jelek/pernah/Kadang-
3	Netral
4	Bagus/sedikit lebih bagus/ sering/selalu/setuju
5	Sangat Bagus/Lebih Bagus/Sangat Sering/Selalu/Sangat

Dari data tabel Operasional Penelitian, maka disusunlah kuesioner alat ukur per variabel dalam penelitian ini, berikut alat ukur terkait variabel komitmen organisasi beserta alat ukur terkait variabel persepsi terkait *learning* sebagai berikut :

Tabel 3.5 : Alat Ukur Variabel Komitmen Organisasi

No	Alat Ukur	Item Pernyataan		
		Positif	Negatif	Σ
1.	Komitmen Organisasional :			
	a. Komitmen Afektif	1,2,3,7	4,5,6,8	8
	b. Komitmen Kontinuan	2,3,5,6,7,8	1,4	8
	c. Komitmen Normatif	1,4,5,6,7	2,8	8
Total				24

Tabel 3.6 : Alat Ukur Variabel Persepsi karyawan terkait *Learning*

No	Alat Ukur	Item Pernyataan		
		Positif	Negatif	Σ
2.	Persepsi terkait " <i>learning</i> ":			
	a. Ketersediaan Pelatihan oleh perusahaan	3,4	1,2	4
	b. Dukungan Rekan Kerja	1,4,6	2,3,5	6
	c. Dukungan Atasan	1,2,3,4,5	6	6
	d. Manfaat Pelatihan	1,2,3,4,5	-	5
	e. Motivasi untuk belajar	1,2,3	-	3
Total				24

Tabel 3.7 : Alat Ukur Variabel Kinerja Individu

No	Alat Ukur	Item Pernyataan		
		Positif	Negatif	Σ
3.	Kinerja Individu			
	a. <i>Task Performance</i>	1,2,3,4,6,7,8,9,	10	13

		11,12		
	<i>b. Contextual Performance</i>	1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,13,14, 15, 16	12	16
	<i>c. Counterproductive Work Behavior</i>	1,2,3,4,5,6,7,8	nihil	8
	<i>d. Counterproductive Work Behavior</i>	nihil	1,2,3,4,5,6 ,7,8,9,10	10
Total				47

3.4.2 Tahapan Pengolahan Data

Adapun tahapan pengolahan data dalam penelitian ini adalah :

1. Identifikasi Calon Responden

Merupakan tahapan awal dimana dilakukan analisa terhadap calon responden yang akan diteliti. Adapun responden penelitian ini yakni pegawai PT PLN (Persero) yang mengikuti *Learning* di PT PLN Udiklat Padang selama Triwulan III yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Accidental Sampling*.

2. Persiapan Materi Kuesioner

Adalah tahapan desain daftar pertanyaan, pada tahap ini peneliti harus membuat dan memeriksa daftar pertanyaan dengan teliti sehingga tidak terjadi kesalahan dan pengukuran. Penelitian ini menggunakan desain kuesioner seutuhnya milik penelitian Allen Mayer (2001) terkait komitmen organisasi, serta kuesioner penelitian Newman et al. (2011) terkait "*Learning Perception*" serta kuesioner penelitian Koopmans terkait variabel Kinerja Individu. Untuk menjaga kerahasiaan data dan privasi responden dalam penelitian ini tidak mencantumkan nama peserta yang mengisi survey.

3. Tahap Pengumpulan Data

Setelah kuesioner selesai disusun maka dilakukan penyebaran kuesioner kepada pegawai PT PLN (Persero) yang mengikuti *learning* di PLN Udiklat Padang, kuesioner disebar kepada beberapa pegawai yang menjadi *sampling*, adapun metode *sampling* sudah dijelaskan pada uraian diatas.

4. Tahap *Editing & Coding*

Editing adalah salah satu cara untuk melihat kelengkapan pengisian kuesioner oleh responden, sedangkan *coding* merupakan tahapan dalam memberikan kode tertentu yang bertujuan agar mempermudah penulis dalam pengolahan data. Pada tahapan ini penulis menggunakan pengelompokkan data sederhana menggunakan aplikasi Ms. Excell.

5. Tahap Pengujian dan kesimpulan penelitian

Merupakan tahapan akhir pada penelitian ini yang mengolah data-data hasil *editing & coding* dengan menggunakan pendekatan statistik. Pada penelitian ini penulis menggunakan bantuan aplikasi Smart PLS V.3.0 untuk pengolahan data statistik hasil *coding & editing*. Aplikasi Smart PLS V.3.0 ini digunakan karena selain melihat hubungan antar variabel juga dilihat besaran pengaruh dan hubungan dimensi terhadap variabel penelitian. Penjelasan narasi hasil pengujian serta mekanisme pengolahan data penulis jelaskan pada BAB IV. Untuk kesimpulan hasil dari pengolahan data penulis sajikan di BAB V.

3.4.3 Metode Analisis Data



Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini digunakan teknik analisis SEM atau *Structural Equation Model* yang dioperasikan melalui perangkat Smart Partial Least Squares versi 3.0.

Permodelan penelitian melalui SEM menurut Hair (2013) dalam Sholihin dan Ratmono (2013) adalah salah satu jenis analisis multivariat (*multivariat analysis*) atau analisis beberapa variabel penelitian secara simultan atau serentak.

Permodelan ini tujuannya adalah untuk :

1. Konfirmasi (*primarily confirmatory*), yaitu untuk menguji hipotesis yang dikembangkan berdasarkan teori dan konsep yang sudah ada.
2. Eksplorasi (*primarily eksploratory*), yaitu untuk mencari pola data dimana masih terbatasnya teori tentang hubungan antar variabel. Menurut Sholihin dan Ratmono (2013) terdapat beberapa karakteristik data pada model PLS yaitu :

Tabel 3.8 : Karakteristik Data untuk Model SEM-PLS

Ukuran Sampel	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak terbatas pada jumlah sampel kecil (35-50) • Dapat mencapai <i>statistical power</i> yang tinggi pada ukuran sampel kecil.
Distribusi data	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak mensyaratkan distribusi data karena SEM-PLS merupakan pendekatan non parametrik
Terhadap data yang tidak lengkap (<i>missing value</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Tetap bisa dilanjutkan sepanjang di bawah batasan yang wajar yaitu maksimum 15% atau 5% per indikator
Skala pengukuran	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat bekerja dengan skala metrik, ordinal (matrik semu) dan variabel kode <i>binary</i> dengan dua kategori pada variabel laten endogen.

Sumber : Sholihin dan Ratmono (2013)

3.4.4 Uji Instrumen Penelitian

Untuk mengetahui apakah penelitian valid dan *reliable* perlu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas terhadap setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada responden.

3.4.4.1 Uji Validitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2017) analisis uji validitas dilakukan agar peneliti mengetahui dan menguji apakah alat ukur yang digunakan benar-benar mampu mengukur apa yang harus diukur, dengan catatan :

1. *Cross Loading Factor* yaitu pengukuran nilai loading $> 0,5$ sebagai standard validitas data. *Cross loading* ini berguna untuk menilai apakah konstruk memiliki *discriminat validity* yang memadai, yaitu dengan cara membandingkan korelasi indikator suatu konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Josep et al. (2013)
2. *Loading Average Varian Extract (AVE)* dengan nilai pengukuran 0,5 atau lebih yaitu metode lain untuk menilai discriminant validity dengan membandingkan *Square Root of Average (AVE)* untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan lainnya dalam model. Josep et al. (2013)
3. *Model Discriminant Validity (Cross Loading)* yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Jr, Josepet al. (2013)

3.4.4.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang mempunyai reliabilitas tinggi yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (*Reliable*). Uji Reliabilitas. Uji ini digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi dan stabilitas instrumen penelitian dalam mengukur sebuah konsep atau konstruk, Abdillah dan Jogiyanto (2015). Dalam penelitian ini digunakan teknik Cronbach's Alpha, dimana variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70. Semakin nilai alpnya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya untuk masing-masing variabel, Sekaran (2006).

3.4.4.3 Analisis Uji Struktural

Dengan menggunakan persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang akan memberikan gambaran jalur dengan variabel laten yang sulit diobservasi. Dengan menggunakan pendekatan model *Structural Second Order Construct*. Pengujian yang dilakukan termasuk mengestimasi koefisien jalur yang mengidentifikasi kekuatan hubungan antar *Latent Variabel* pada model *Second Order Construct*. Pengujian model ini akan menghasilkan nilai yang signifikan terkait hubungan jalur antar variabel laten maupun dimensi ke variabel dengan menggunakan fungsi *Bootstrapping*. Sedangkan model struktural PLS dievaluasi dengan menggunakan berikut :

1. Uji hipotesis dengan t-test dan P Values

Uji ini berguna melihat besaran signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dengan mengacu pada nilai *T-tabel*. Nilai *T* tabel dalam penelitian ini ditetapkan sebesar 1,96 sedangkan

untuk nilai P Values ditetapkan sebesar 0,05 hal ini berarti batas toleransi kesalahan diterima maksimal hanya sekitar 5% dalam penelitian ini.

2. Uji R-Square

R-Square menunjukkan apakah kemampuan variabel terikat dapat dipengaruhi oleh variabel bebas. Nilai *R-Square* merupakan uji *goodness-fit model*. (Ghozali, 2014). untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk diuji signifikansinya antar konstruk dalam model *structural*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

BAB ini menjelaskan hasil analisis data serta pembahasannya sesuai dengan metode yang telah diuraikan pada bab sebelumnya. Penjelasan tersebut diawali dengan hasil penelitian yang berisi tentang deskripsi obyek penelitian, deskripsi responden, *path diagram*, uji *measurement model*, uji *structural model*, uji hipotesis dan dilanjutkan dengan pembahasan.

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Obyek Penelitian

PLN Udiklat Padang merupakan satu-satunya Unit Penunjang di PT PLN (Persero) yang bertugas terkait pengembangan SDM khususnya untuk unit operasional yang berada di Pulau Sumatera Bagian Tengah melalui pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (*Learning*). Dari data perencanaan pembelajaran yang diperoleh dari aplikasi LMS (*Learning Management System*) *PLN Corporate University* (PLN Corpu), diperoleh data calon peserta yang akan mengikuti *Learning* terkait hasil pemetaan ITN pegawai tahun 2017 pada Triwulan III tahun 2018 sebanyak 179 orang. Namun dari data tersebut diambil sampel sebanyak 122 orang dengan pertimbangan *Accidental Sampling*.

Rata-rata peserta yang akan mengikuti *Learning* adalah pegawai tetap PT PLN (Persero) yang berada di Pulau Sumatera Bagian Tengah karena memang pelanggan dari PLN Udiklat Padang adalah pegawai tetap unit operasional PLN

yang berada di Pulau Sumatera Bagian Tengah antara lain PLN Wilayah Sumbar, PLN Wilayah Riau, PLN P3BS, PLN Batam dan UIP Sumbagteng.

4.1.2 Deskripsi Responden

Dengan pengambilan sampel dilakukan melalui metode *Accidental Sampling* maka disebar sebanyak 122 kuesioner secara offline ke masing-masing peserta *Learning* yang ditemui di PLN Udiklat Padang. Namun dari 122 kuesioner yang disebar dan diisi oleh reponsen, tidak keseluruhannya bisa ditingkatkan untuk diolah datanya. Hanya sebanyak 115 kuesioner (94%) yang dapat diolah datanya, sedangkan sisanya 7 kuesioner (6%) tidak dapat diolah dikarenakan pengisian data nya dianggap kurang lengkap atau pengisian dianggap tidak valid seperti adanya peserta yang mengisi kuesioner yang angkanya sama semua. Adapun deskripsi pengolahan data kuesioner yang 115 dengan deskripsi sebagai berikut

Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Responden Penelitian

Keterangan	Total	Persentase (%)
Jumlah sampel	122	
Kuesioner terisi/lengkap	115	94% dari sampel
Jenis kelamin		
Pria	93	81%
Wanita	22	19%
Usia		
Di atas 50 tahun	9	8%
40-50 tahun	33	29%
30-40 tahun	43	37%
18-30 tahun	30	26%
Pendidikan		
SMA/SMK	30	26%
DIPLOMA (D1, D2, D3)	31	27%
S1	47	41%
>S2	7	6%
Masa Kerja		
0-5 tahun	24	21%
5 – 10 tahun	26	22.5%
10 – 15 tahun	26	22.5%

Di atas 15 tahun	39	34%
Status pernikahan		
Belum menikah	22	19%
Menikah	93	81%
Unit Penempatan Responden		
PLN Wilayah Sumbar	35	30%
PLN Wilayah Riau & Kepri	31	27%
PLN Batam	11	10%
PLN Corpu/Pusdiklat	8	7%
PLN P3BS	30	26%
Posisi/status Responden		
Fungsional	32	28%
Struktural	83	72%

Sumber : Data diolah

Menurut Robbins (2006) analisis terhadap data jenis kelamin responden perlu dilakukan karena perbedaan penting antara pria dan wanita dapat mempengaruhi kinerja. Perbedaan tersebut berkaitan dengan kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, pendorong persaingan, motivasi, sosiabilitas, dan kemampuan belajar. Sebagian besar data populasi pada penelitian ini berjenis kelamin pria sebesar 81%. Ini disebabkan karena karakteristik pekerjaan di PT PLN (Persero) yang didominasi oleh gender pria.

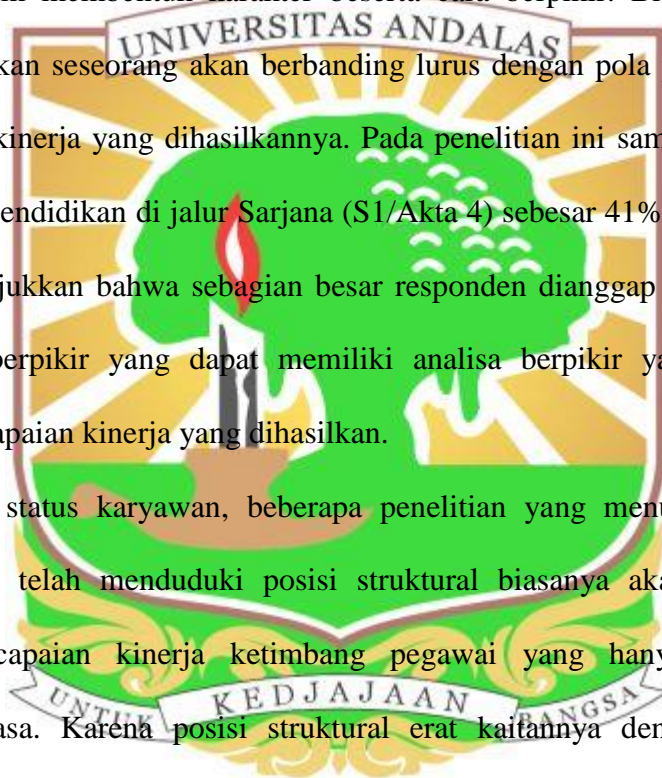
Untuk usia, data kuesioner didominasi pegawai dengan rentang usia 30 s/d 40 tahun. Dengan sebagian besar pekerja di kisaran usia tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mengisi survei lebih didominasi oleh karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang cukup berpengalaman terhadap pencapaian kinerja karena usia berkaitan erat dengan tingkat kedewasaan dan kematangan seseorang dalam berpikir.

Seiring dengan dominasi peserta yang berusia kisaran 30-40 tahun diatas, maka hal ini berbanding lurus dengan pengalaman dan masa kerja peserta yang jadi sampel di perusahaan. Robbins (2006) mengungkapkan bahwa masa kerja seseorang pada suatu perusahaan menunjukkan senioritas yang berkaitan erat

dengan produktivitas dan tingkat *turn over*. Dengan masa kerja responden yang didominasi >15 tahun (sebanyak 34% dari reponden), maka dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih lama dianggap lebih memiliki pengaruh terhadap pencapaian kinerja karena dianggap sudah memiliki pengalaman kerja yang tinggi.

Selain itu, tingkat pendidikan yang diikuti oleh seseorang memiliki pengaruh dalam membentuk karakter beserta cara berpikir. Biasanya semakin tinggi pendidikan seseorang akan berbanding lurus dengan pola pikirnya beserta produktivitas kinerja yang dihasilkannya. Pada penelitian ini sampel didominasi pada jenjang pendidikan di jalur Sarjana (S1/Akta 4) sebesar 41% dari responden, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden dianggap sudah memiliki kemampuan berpikir yang dapat memiliki analisa berpikir yang lebih kritis terhadap pencapaian kinerja yang dihasilkan.

Untuk status karyawan, beberapa penelitian yang menunjukkan posisi pegawai yang telah menduduki posisi struktural biasanya akan lebih peduli terhadap pencapaian kinerja ketimbang pegawai yang hanya pada posisi fungsional biasa. Karena posisi struktural erat kaitannya dengan peran dan tanggung jawab yang lebih besar ketimbang posisi fungsional. Pada penelitian ini peserta didominasi pada jenjang struktural (sebesar 72%)



4.1.3 Analisis Deskriptif Responden

4.1.3.1 Statistik Deskriptif Variabel *Learning Perception* (PL)

Berikut ini akan dilakukan analisis deskripsi berkaitan dengan jawaban responden atas item-item pernyataan yang diberikan. Statistik deskriptif untuk variabel *Learning Perseccion* (PL) dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.2 : Statistik Deskriptif Variabel *Learning Perception* (PERSEPSI)

	Pernyataan	Mean
KP1	Saya tidak yakin perusahaan ini memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk mengikuti pelatihan yang terkait dengan pekerjaannya.	4,165
KP2	Pendapat saya menyatakan perusahaan ini belum melakukan investasi yang cukup besar untuk dapat meningkatkan kompetensi karyawannya	4,209
KP3	Perusahaan ini adalah perusahaan yang peduli terhadap pengembangan kompetensi karyawannya	4.313
KP4	Saya merasa yakin bahwa saya akan mendapatkan pelatihan dan pengembangan yang penting untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan di masa yang datang	4,174
Nilai Mean Dimensi Ketersediaan Pelatihan (KP)		4,215
DK1	Rekan kerja saya dapat diandalkan dalam membantu saya untuk mengembangkan keahlian yang diperoleh dalam pelatihan.	4,157
DK2	Secara umum, rekan saya memandang “belajar” sebagai hal yang sia-sia	4,304
DK3	Akan sulit bagi saya untuk belajar meningkatkan keahlian saya karena hubungan saya dengan rekan kerja.	4,200
DK4	Rekan kerja saya mendukung usaha saya untuk menerapkan pengetahuan atau <i>skill</i> (keahlian) baru dalam pekerjaan.	4,243
DK5	Rekan kerja yang lebih pengalaman biasanya enggan mengajari saya.	3,930
DK6	Rekan kerja saya bersedia sebagai pengganti untuk menangani pekerjaan saya selama saya mengikuti pelatihan (<i>learning</i>).	4,243
Nilai Mean Dimensi Dukungan Rekan Kerja (DK)		4,180
DA1	Saya terbuka terhadap atasan saya untuk mendiskusikan <i>skill</i> yang perlu saya tingkatkan dan program pembelajaran yang perlu saya ikuti.	4,234

DA2	Atasan saya percaya bahwa memberikan saran terkait pelatihan bawahan adalah tanggung jawab utamanya.	4,208
DA3	Saya tidak ragu untuk menyampaikan kebutuhan pembelaran terkait diri saya sendiri kepada atasan.	4,208
DA4	Atasan saya memastikan bahwa saya layak mendapatkan program pelatihan yang dibutuhkan agar dapat bekerja secara efektif.	4,278
DA5	Atasan saya membantu saya dalam mengimplementasikan <i>skill</i> yang saya peroleh dari program pelatihan dan pengembangan.	4,217
DA6	Atasan saya merasa tersaingi jika saya memperoleh suatu pengetahuan dan skill yang baru..	4,243
Nilai Mean Dimensi Dukungan Atasan (DA)		4,232
MP1	Dengan mengikuti Pelatihan, saya yakin dapat membantu saya dalam pengembangan kepribadian	4,356
MP2	Dengan mengikuti Pelatihan, saya yakin dapat membantu memperbaiki hubungan saya dengan karyawan lain	4,165
MP3	Dengan mengikuti Pelatihan, saya yakin dapat membantu kinerja saya jadi lebih baik	4,391
MP4	Dengan mengikuti Pelatihan, saya yakin dapat membantu saya agar lebih up date terhadap prosedur, produk, dan proses yang terkait dengan pekerjaan saya	4,400
MP5	Dengan mengikuti Pelatihan, saya yakin dapat meningkatkan karir dalam bekerja	4,504
Nilai Mean Dimensi Manfaat Pelatihan (MP)		4,304
MB1	Saya mencoba untuk belajar sebanyak mungkin pelajaran dari program pelatihan yang saya ikuti	4,426
MB2	Saya cenderung belajar lebih banyak dari program pelatihan ketimbang dari program pengembangan lainnya	4,530
MB3	Saya biasanya termotivasi untuk mempelajari keterampilan yang ditekankan dalam program pelatihan yang saya ikuti	4,147
Nilai Mean Dimensi Motivasi Belajar (MB)		4,368
Total Mean Variabel Perception Learning (PL)		4,261

Sumber : Data Diolah

Rata-rata total atau *total mean* variabel *Perception Learning* (PL) adalah 4,261 dengan *mean* indikator terendah adalah DK4 yaitu 3,93 dan tertinggi adalah MB2 yaitu 4,530. Dengan total mean pada variabel ini sebesar 4,261 berarti bahwa dari skala 1-5 range jawaban responden pada variabel ini didominasi jawaban antara netral sampai dengan setuju. Jika dilihat per dimensinya terlihat

dimensi Motivasi Belajar (MB) memiliki mean tertinggi yaitu 4,368 serta terendah pada dimensi Dukungan Rekan Kerja (DK) sebesar 4,180.

4.1.3.2 Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (KO)

Statistik deskriptif untuk variabel Komitmen Organisasi (KO) dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.3 : Statistik Deskriptif Komitmen Organisasi (KO)

	Pernyataan	Mean
KA1	Saya merasa sangat senang menghabiskan sisa karir saya bersama perusahaan ini.	4,347
KA2	Saya senang berdiskusi tentang perusahaan tempat saya bekerja dengan orang-orang di luar sana.	4,504
KA3	Saya merasa masalah di perusahaan ini adalah bagian dari masalah saya.	4,226
KA4	Saya pikir saya dapat dengan mudah menjadi bagian pada perusahaan lainnya, seperti mudahnya saya menjadi bagian pada perusahaan tempat saya bekerja saat ini .	4,495
KA5	Saya tidak merasa bagian dari organisasi saat ini.	4,278
KA6	Saya tidak memiliki keterikatan emosional pada perusahaan ini.	4,521
KA7	Perusahaan tempat saya bekerja saat ini, merupakan sesuatu yang sangat berarti bagi saya.	4,278
KA8	Saya tidak takut apa yang akan terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya sekarang.	4,530
Nilai Mean Dimensi Komitmen Afektif (KA)		4,398
KK1	Saya tidak takut apa yang akan terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya sekarang.	4,530
KK2	Akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan perusahaan saya sekarang, walaupun saya menginginkannya.	4,404
KK3	Akan banyak hal dalam hidup saya yang akan terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan saya sekarang.	3,90
KK4	Tidak akan terlalu mahal bagi saya untuk meninggalkan perusahaan tempat saya bekerja sekarang.	3,930
KK5	Saat ini, saya merasa lebih cocok tetap berada dalam perusahaan ini.	4,056
KK6	Saya merasa bahwa saya memiliki sedikit pilihan alternatif perusahaan pengganti jika saya meninggalkan	3,895

	perusahaan ini.	
KK7	Satu dari beberapa konsekuensi serius meninggalkan perusahaan ini adalah kelangkaan alternatif yang tersedia.	3,956
KK8	Salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk perusahaan ini adalah kalau saya pergi maka akan membutuhkan pengorbanan yang besar – perusahaan lain yang mau menerima saya belum tentu memberikan benefit sebesar perusahaan tempat saya bekerja sekarang.	3,904
Nilai Mean Dimensi Komitmen Kontinuan (KK)		4,096
KN1	Saya pikir orang-orang hari ini sangat sering berpindah-pindah dari perusahaan ke perusahaan lain.	3,921
KN2	Saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu setia kepada satu Organisasi.	3,826
KN3	Berpindah-pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain bagi saya merupakan hal yang tidak etis.	4,217
KN4	Salah satu alasan utama saya terus bekerja di perusahaan ini adalah keyakinan saya bahwa kesetiaan itu penting, dan oleh karena itu saya memiliki kewajiban untuk tetap setia berada di perusahaan ini.	4,173
KN5	Walaupun saya ditawarkan pekerjaan lain yang lebih baik dari perusahaan tempat saya bekerja sekarang, saya tetap tidak akan meninggalkan perusahaan ini.	4,243
KN6	Saya diajarkan untuk percaya nilai-nilai kesetiaan yang tersisa untuk satu perusahaan.	4,134
KN7	Keadaan lebih baik ketika orang-orang tinggal dalam suatu perusahaan yang memperhatikan jenjang karier mereka.	4,243
KN8	Saya merasa bahwa saya punya banyak opsi untuk meninggalkan perusahaan saat ini.	4,208
Nilai Mean Dimensi Komitmen Normatif (KN)		4,121
Total Mean Variabel Komitmen Organisasi (KO)		4,205

Sumber : Data Diolah

Total mean variabel *Komitmen Organisasi (KO)* adalah 4,205 dengan *mean* indikator terendah pada KN2 yaitu 3,826 dan tertinggi pada KA8 dan KK 1 yaitu 4,530. Dengan total mean pada variabel ini sebesar 4,205 hal ini berarti bahwa dari skala 1-5 range jawaban responden pada variabel ini terletak antara netral sampai dengan setuju. Jika dilihat nilai mean per dimensinya, terlihat

bahwa rata-rata terendah pada dimensi Komitmen Kontinuan (KK) yaitu 4,096 dan tertinggi pada dimensi Komitmen Afektif (KA) yaitu 4,398.

4.1.3.3 Statistik Deskriptif Variabel *Individual Working Performance* (IWP)

Statistik deskriptif untuk variabel *Individual Working Performance* (IWP)

dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.4 : Statistik Deskriptif variable *Individual Working Performance*

	Pernyataan	Mean
TP1	Bagaimana Anda menilai hasil kualitas pekerjaan Anda dalam kurun tiga bulan terakhir	3,965
TP2	Dibandingkan data tahun lalu, saya menilai kualitas pekerjaan saya dalam 3 bulan ini menjadi	3,947
TP3	Seberapa sering Anda berpendapat bahwa kualitas pekerjaan Anda “buruk” dalam 3 bulan terakhir	3,917
TP4	Bagaimana Anda menilai hasil kuantitas pekerjaan Anda dalam kurun tiga bulan terakhir	4,069
TP5	Dibandingkan data tahun lalu, saya menilai kuantitas pekerjaan saya dalam 3 bulan ini menjadi	4,026
TP6	Seberapa sering Anda berpendapat bahwa kuantitas pekerjaan Anda “buruk” dalam 3 bulan terakhir	3,573
TP7	Saya selalu berhasil mengatur perencanaan pekerjaan saya sehingga dapat selesai tepat waktu.	3,947
TP8	Setiap Saya bekerja selalu berorientasi kepada hasil	4,556
TP9	Saya paham target yang harus saya capai dalam bekerja	4,121
TP10	Saya memiliki kendala dalam membuat daftar prioritas pekerjaan	3,669
TP11	Saya bisa memilah mana pekerjaan utama dan mana pekerjaan lainnya.	4,060
TP12	Saya mampu melakukan pekerjaan saya dengan baik dengan waktu serta usaha yang minimal.	4,504
TP13	Bekerjasama dengan karyawan lain, dapat meningkatkan produktifitas pekerjaan saya.	4,365
Nilai Mean Dimensi <i>Task Performance</i> (TP)		4,055
CP1	Saya bisa memenuhi janji-janji saya terkait pekerjaan	3,826
CP2	Terkait pekerjaan saya bisa memenuhi tanggung jawab yang diberikan kepada saya	4,0

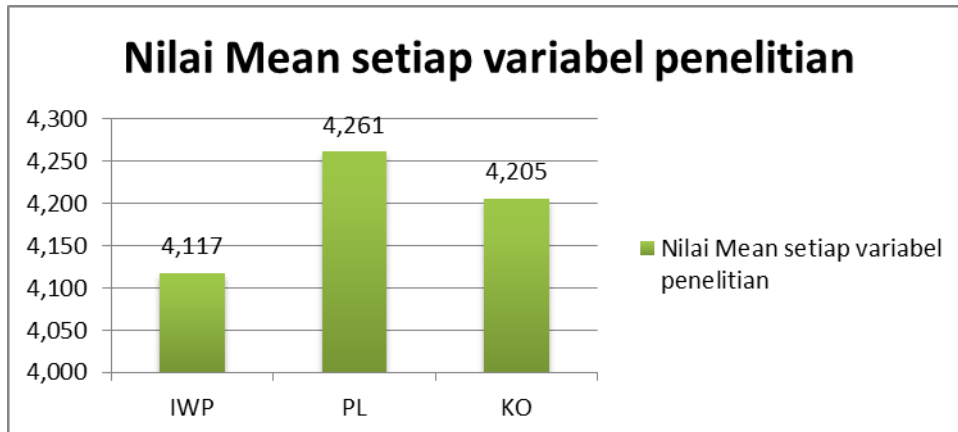
CP3	Kolaborasi pekerjaan saya dengan orang lain berjalan dengan baik	4,008
CP4	Orang lain mengerti apa yang saya maksud, ketika saya memberi tahu mereka tentang sesuatu	3,956
CP5	Saya memahami orang lain dengan baik, ketika mereka memberi tahu saya sesuatu	3,991
CP6	Saya selalu berkomunikasi dengan orang lain mengarah pada hasil yang saya inginkan	3,965
CP7	Saya memiliki banyak ide kreatif dalam bekerja	3,956
CP8	Apabila ada masalah terkait pekerjaan, saya selalu menyelesaikannya dengan cara yang kreatif	3,991
CP9	Saya mengambil langkah inisiatif ketika sesuatu terjadi di tempat saya bekerja	4,034
CP10	Saya biasanya memulai pekerjaan yang baru ketika pekerjaan yang sebelumnya sudah selesai.	4,547
CP11	Saya meminta bantuan orang lain ketika saya membutuhkannya	3,921
CP12	Dalam bekerja, saya orangnya tidak suka dikritik	3,80
CP13	Saya selalu mempelajari kritikan teman kerja terhadap diri saya	3,886
CP14	Ketika tersedia pekerjaan yang lebih menantang, saya akan mengambilnya.	3,921
CP15	Saya merasa orang lain/pelanggan/atasan saya puas terhadap hasil kerjaan saya	3,904
CP16	Dalam bekerja saya selalu mempertimbangkan keinginan dari pelanggan / atasan saya	3,791
Nilai Mean Dimensi <i>Contextual Performance</i> (CP)		3,978
AP1	Saya selalu menjaga pengetahuan terkait pekerjaan saya agar selalu update	3,939
AP2	Saya selalu menjaga keterampilan (<i>skill</i>) pekerjaan saya agar selalu update	4,043
AP3	Saya telah menunjukkan fleksibilitas yang tinggi dalam bekerja.	3,939
AP4	Di tempat kerja, saya mampu mengatasi dengan baik berbagai situasi yang sulit	4,113
AP5	Setelah mengalami masa / situasi pekerjaan yang sulit Saya dapat memulihkannya dengan cepat.	4,226
AP6	Saya memiliki ide-ide kreatif terhadap masalah-masalah di kantor	3,939
AP7	Saya mampu mengatasi dengan baik situasi yang tak terduga di tempat kerja	4,113
AP8	Saya dapat dengan mudah untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan pekerjaan saya	4,165

Nilai Dimensi <i>Adaptive Performance</i> (AP)		4,060
CF1	Saya mengeluh terhadap masalah pekerjaan yang tidak penting	4,008
CF2	Saya selalu membuat masalah pada tempat saya bekerja	4,347
CF3	Saya lebih fokus kepada kekurangan perusahaan ini ketimbang kelebihanannya	3,939
CF4	Saya senang membicarakan kejelekan perusahaan ini kepada rekan kerja saya	4,321
CF5	Saya senang membicarakan kejelekan perusahaan ini kepada orang-orang di luar sana	4,495
CF6	Pekerjaan yang saya kerjakan sengaja saya lambatkan penyelesaiannya	4,539
CF7	Saya sengaja meninggalkan pekerjaan saya, biar orang lain menyelesaikannya	4,565
CF8	Saya berperilaku kasar terhadap seseorang di tempat Kerja	4,521
CF9	Saya bertengkar dengan rekan kerja, manajer, atau pelanggan	4,513
CF10	Saya sengaja membuat kesalahan	4,486
Nilai Dimensi <i>Counterproductive Work Behavior</i> (CF)		4,374
Total Mean Variabel Kinerja Individu (IWP)		4,117

Sumber : Data Diolah

Rata-rata total atau *total mean* variabel *Individual Working Performance* (IWP) adalah 4,117 dengan *mean* indikator terendah adalah TP6 yaitu 3,573 dan tertinggi adalah CF7 yaitu 4,565. Dengan *total mean* pada variabel ini sebesar 4,117 berarti bahwa dari skala 1-5 range jawaban responden pada variabel ini terletak antara netral sampai dengan sangat bagus/lebih bagus/sangat sering/selalu/sangat setuju. Jika dilihat nilai mean per dimensinya, terlihat bahwa rata-rata terendah terletak pada dimensi *Contextual Performance* (TP) yaitu 3,978 dan tertinggi terletak pada dimensi *Counterproductive Work Behavior* (CF) yaitu 4,374. Khusus untuk dimensi CF karena item pernyataan keseluruhannya bersifat negatif, maka jawaban responden dinilai terbalik sehingga hasil pembalikannya

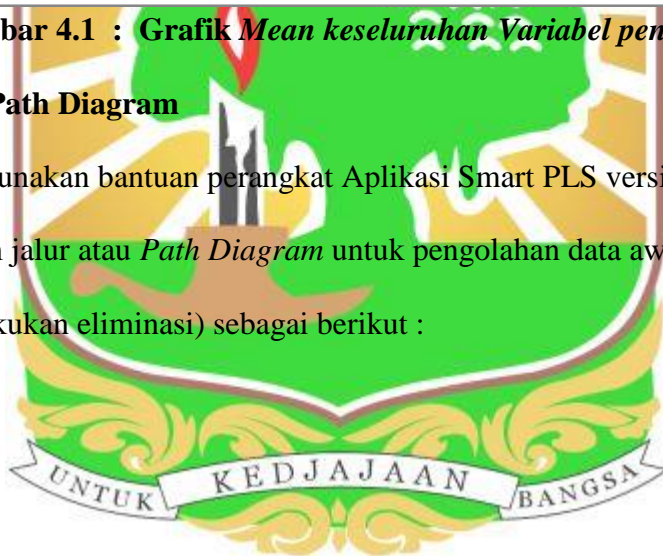
diperoleh nilai mean diangka 4,374 artinya rata-rata jawaban pengisian responden berada di kisaran antara tidak setuju sampai dengan sangat tidak setuju. Dari keseluruhan pembahasan keseluruhan variabel, dapat digambarkan grafik nilai Mean dari dalam penelitian ini yakni sebagai berikut :

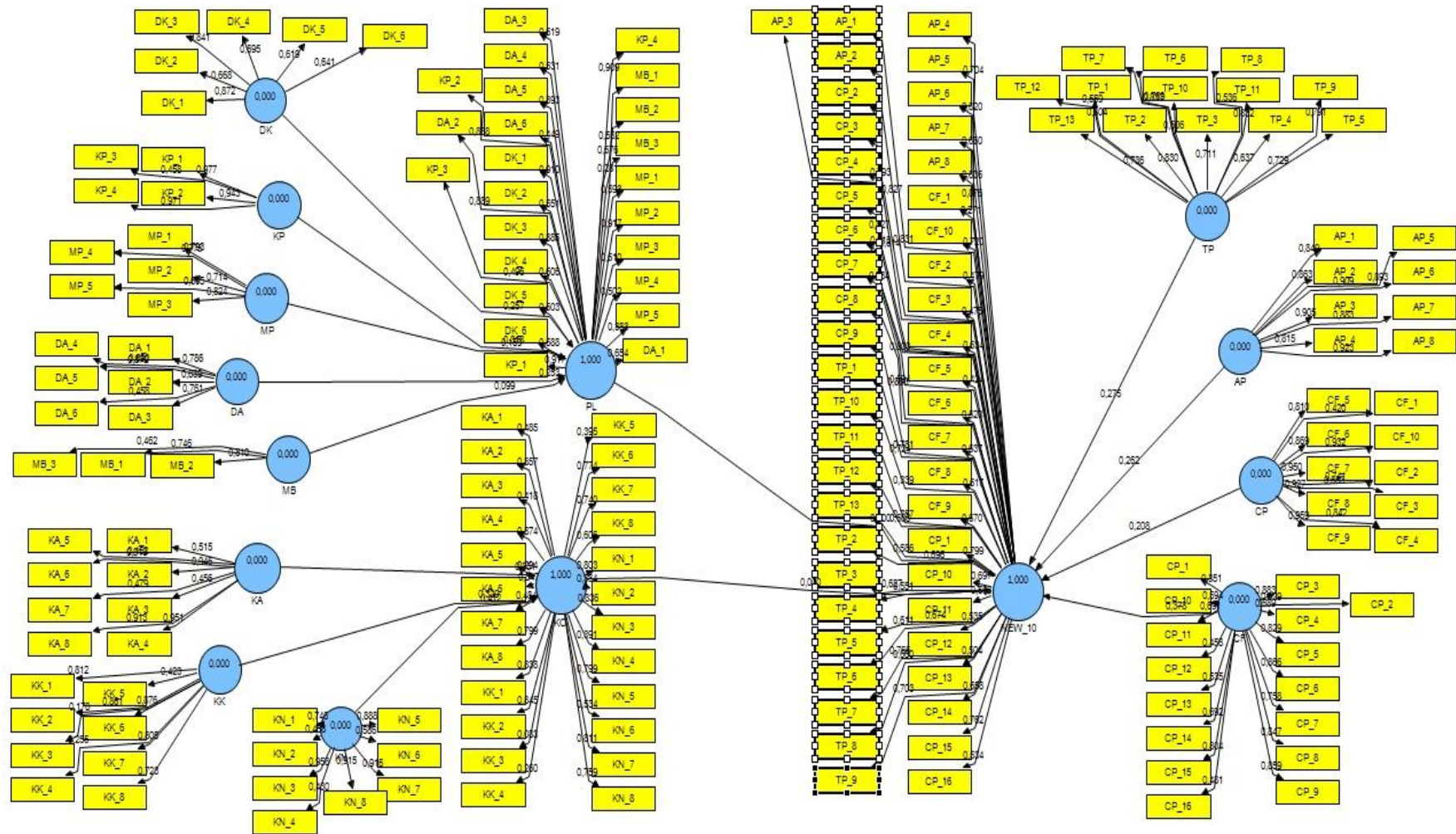


Gambar 4.1 : Grafik Mean keseluruhan Variabel penelitian

4.1.4 Hasil Path Diagram

Menggunakan bantuan perangkat Aplikasi Smart PLS versi 3.0 maka dida patlah diagram jalur atau *Path Diagram* untuk pengolahan data awal penelitian ini (Sebelum dilakukan eliminasi) sebagai berikut :





Gambar 4.2 Path Diagram Awal

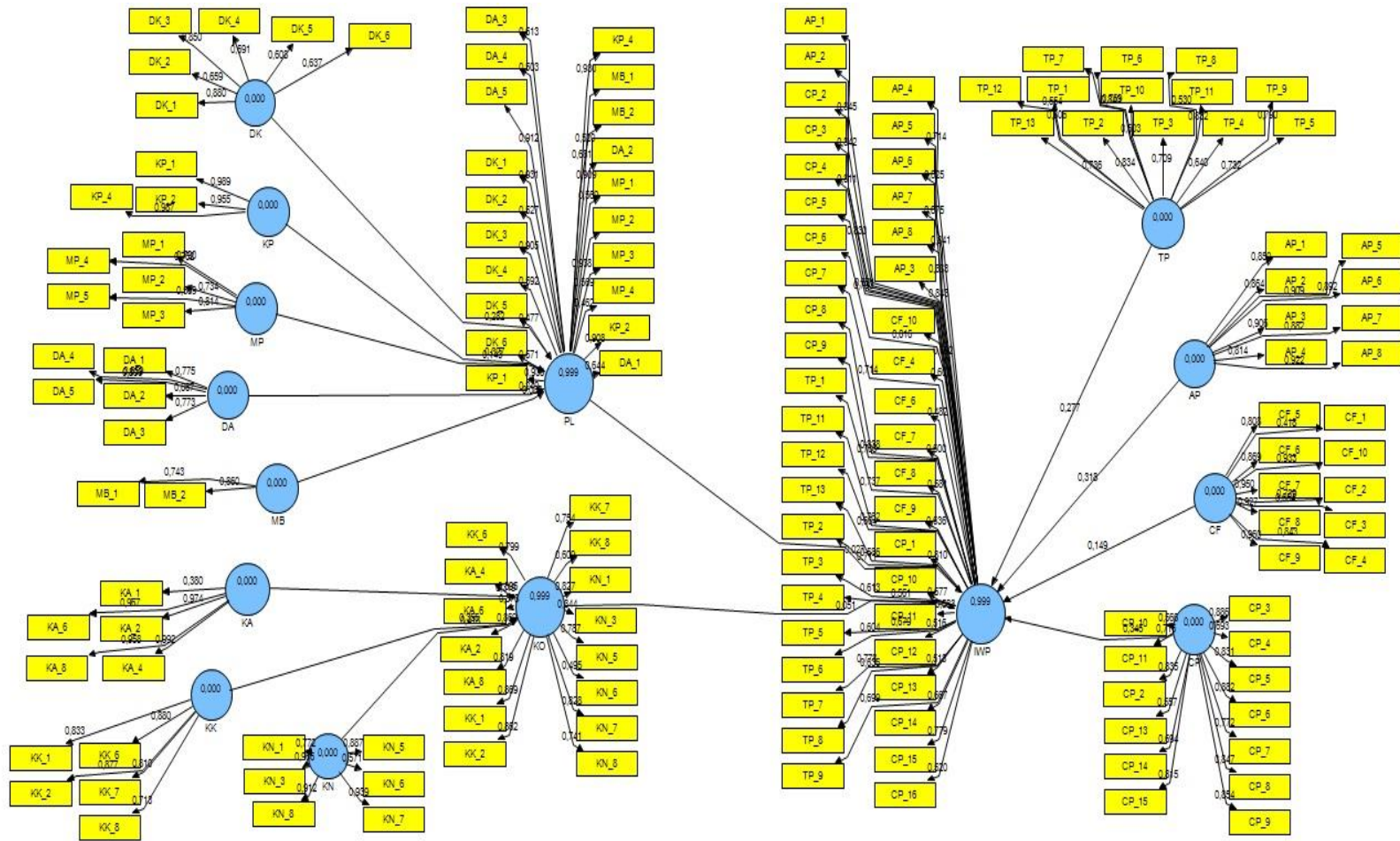
4.1.5 Pengujian Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Dalam model SEM yang berbasis varian atau PLS-Path Modeling, model dapat terdiri dari *Outer* atau *Measurement Model* (model pengukuran) dan *Structural* atau *Inner Model* (Model Structural), yang diukur dengan tahap-tahap pengujian sebagai berikut :

4.1.5.1 Uji *Loading Factor*

Tahap ini menguji korelasi antara indikator dengan konstruknya. Indikator dengan nilai *loading* yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya. Pada penelitian ini ditetapkan nilai *Loading Factor* sebesar $> 0,5$. Artinya jika ditemukan indikator dalam tabel Outer Loading yang nilainya $< 0,5$ maka akan dieliminasi dari data penelitian. Sedangkan indikator yang nilai *Outer Loading* nya $> 0,5$ akan tetap dipertahankan dalam data penelitian. Adapun hasil final uji *Loading Factor* seperti pada gambar Path Diagram pasca eliminasi berikut :





Gambar 4.3 Path Diagram Final (Pasca Eliminasi Outer Loading < 0,5)

Setelah dilakukan pengecekan pada tabel *Outer Loading Factor* maka indikator yang dieliminasi dari data penelitian antara lain CF1 (pada dimensi *Counterproductive Work Behavior/CF*) CP12, CP16 (pada dimensi *Contextual Performance/CP*). Sedangkan untuk indikator pada variabel Kinerja Individu/IWP yang dieliminasi adalah indikator CF1, CF2, CF3, CF5 dan CF 6.

Kemudian yang dieliminasi berikutnya yaitu KA1, KA3, KA5, KA7 (pada dimensi Komitmen Afektif/KA) KK3, KK4, KK5 (pada dimensi Komitmen Kontinuan/KK) KN2, KN4 (pada dimensi Komitmen Normatif/KN). Sedangkan indikator pada variabel Komitmen Organisasi /KO yang dieliminasi yaitu KA1, KA3, KA5, KA7, KK3, KK4, KK5, KN2 serta KN4.

Terakhir yang dieliminasi dari data penelitian adalah DA6 (pada dimensi Dukungan Atasan/DA) KP3 (pada dimensi Ketersediaan Pelatihan/KP) MB3 (pada dimensi Motivasi untuk Belajar/MB). Sedangkan untuk indikator pada variabel *Perception Learning/PL* yang dieliminasi dari data penelitian antara lain DA4, DA6, DK5, KP3, MB3 dan MP4.

Data terkait nilai per masing-masing indikator dalam setiap dimensi dan variabelnya dapat dilihat pada Lampiran 3 laporan penelitian ini yaitu pada Narasi Outer Loading Faktor. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan dari 192 (seratus sembilan puluh dua) total indikator (tergambar pada gambar path diagram awal penelitian), setelah dilakukan eliminasi data penelitian yang nilainya $<0,5$ maka jumlah indikator yang tersisa menjadi 158 (seratus lima puluh delapan) indikator (tergambar pada gambar path diagram final)

4.1.5.2 Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*, dimana variabel konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,70$. Semakin nilai Alpanya mendekati angka 1 (satu) maka nilai reliabilitas datanya dianggap semakin terpercaya untuk masing-masing variabel (Sekaran, 2006).

Sedangkan untuk menguji validitas menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dengan batas nilai > 0,50 seperti tabel dan gambar berikut :

Tabel 4.5 : Uji Reliabilitas dan Validitas

	Cronbach's Alpha	Average Variance Extracted (AVE)
AP	0,958361	0,775256
CF	0,954149	0,740140
CP	0,941202	0,597266
DA	0,858986	0,633664
DK	0,824356	0,528528
IWP	0,975370	0,515146
KA	0,984587	0,955902
KK	0,881848	0,680576
KN	0,918415	0,725649
KO	0,957574	0,637970
KP	0,976462	0,955276
MB	0,758264	0,644245
MP	0,807779	0,544035
PL	0,950739	0,585327
TP	0,920226	0,522274

Sumber : Output Report Smart PLS

Data output di atas menunjukkan semua variabel atau konstruk mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50 untuk keseluruhan variabel. Hal ini berarti keseluruhan dimensi dan variabel telah memenuhi kriteria pengujian *Internal Consistency*.

4.1.5.3 Uji Korelasi Diskriminan

Uji Korelasi Variabel Laten atau Uji *Correlation Discriminant* merupakan nilai akar kuadrat AVE yang harus lebih besar dari nilai korelasi variabel lainnya. Pada tabel di bawah ini dinilai telah memenuhi kriteria yang disyaratkan seperti yang ditandai dengan tanda bintang, dimana harus lebih besar dari nilai variabel lainnya yang sejajar yaitu :

Tabel 4.6 : Uji Korelasi Discriminant

	AP	CF	CP	DA	DK	IWP	KA	KK	KN	KO	KP	MB	MP	PL	TP
AP	1,000000														
CF	0,478245	1,000000													
CP	0,926156	0,462930	1,000000												
DA	0,759077	0,523270	0,613094	1,000000											
DK	0,806643	0,578065	0,701307	0,847379	1,000000										
IWP	0,951914	0,626460	0,953534	0,715795	0,808170	1,000000									
KA	0,536232	0,943724	0,505430	0,584930	0,614670	0,654271	1,000000								
KK	0,727136	0,763777	0,728012	0,648001	0,634125	0,801903	0,852520	1,000000							
KN	0,880891	0,553908	0,783380	0,874924	0,841892	0,855046	0,629013	0,775383	1,000000						
KO	0,803860	0,804639	0,753100	0,786991	0,778813	0,856698	0,885188	0,952924	0,899577	1,000000					
KP	0,897479	0,523774	0,797300	0,860908	0,881488	0,860780	0,593526	0,726487	0,933988	0,843419	1,000000				
MB	0,593256	0,820972	0,541358	0,639263	0,731077	0,678776	0,815406	0,724814	0,659856	0,795791	0,656500	1,000000			
MP	0,684191	0,429426	0,547800	0,783218	0,831475	0,655940	0,471526	0,496100	0,740376	0,640994	0,756175	0,641306	1,000000		
PL	0,870044	0,599055	0,752488	0,924164	0,953938	0,850410	0,657414	0,725675	0,932817	0,862824	0,964491	0,753439	0,850120	1,000000	
TP	0,800886	0,560665	0,803957	0,618038	0,751247	0,909857	0,555500	0,650213	0,731373	0,719168	0,737540	0,609940	0,642363	0,753119	1,000000

Sumber : Output Report Smart PLS

Semua hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa penelitian ini telah memenuhi semua tahapan pengujian dan telah lulus uji. Selanjutnya akan dilakukan pengujian *Structural Model* yang berguna untuk menguji hipotesis apakah layak diterima atau ditolak.

4.1.5.4 Pengujian Model Struktur (*Structural Model*)

4.1.5.4.1 Pengukuran Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dilihat nilai *R-square* untuk melihat kekuatan hubungan antar variabel laten penelitian. Berikut hasil estimasi *R-square* hasil olahan data :

Tabel 4.7 : Nilai R-square antar variabel

	R Square	R Square Adjusted
IWP	0,323334	0,323
KO	-	-
PL	-	-

Dari data diatas terlihat variabel IWP mampu dipengaruhi oleh ke dua variabel (Komitmen Organisasi dan Learning Perception) sebesar 32,3%, adapun sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Dari data 32,3% terdiri dari 27% dipengaruhi oleh variabel Learning sedangkan sisanya 5,3% dipengaruhi oleh Komitmen Organisasi. Sedangkan untuk melihat hubungan variabel ke demensinya, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.8 : Nilai R-square dari variabel ke dimensinya

	R Square	R Square Adjusted
IWP	0,998659	0,998
KO	0,999959	1,000
PL	0,997791	0,998

Sumber : Output Report Smart PLS

Tabel di atas menjelaskan bahwa pengujian terhadap model struktural yang dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* merupakan uji *goodnees-fit model*. Tabel diatas menggambarkan variable *Individual Working Performance (IWP)* dapat dipengaruhi oleh dimensinya seperti *Task Performance (TP)*, *Adaptive Performance (AP)*, *Contextual Performance (CP)* dan *Contraproductive Performance (CTP)* sebesar 99,8% sisanya 0,2% dipengaruhi oleh dimensi lain diluar penelitian ini. Variable Komitmen Organisasi (KOMORG) dapat dipengaruhi sebesar 100% oleh dimensinya yaitu Komitmen Afektif (KA), Komitmen Kontinuan (KK) dan Komitmen Normatif (KN). Sedangkan variable *Learning Perception (PERSEPSI)* dapat dipengaruhi oleh dimensinya sebesar 99,8% yaitu dimensi Ketersediaan Pelatihan (KP), Dukungan Atasan (DA), Manfaat Pelatihan (MP), Motivasi untuk belajar (MUB) dan Dukungan Rekan Kerja (DRK), sedangkan sisanya 0,2% dipengaruhi oleh dimensi lain di luar penelitian ini.

Menurut Ghazali (2014) model struktural terdiri dari konstruk-konstruksi laten yang mempunyai hubungan secara teori dapat dibuktikan dengan melakukan pengujian. Pengujian yang dilakukan berguna untuk mengestimasi koefisien jalur untuk mengidentifikasi hubungan variabel dependen dengan independen serta kekuatannya. Analisa *Inner Model* atau Model Struktural ini dilakukan untuk memastikan model struktural yang dibangun agar *robust* dan akurat.

Untuk memastikan Pengujian model struktural dapat menghasilkan nilai signifikansi maka digunakan fungsi *Bootstrapping*, dan akan dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen. Nilai *path koefisien* atau *t-values* tiap *path* diuji untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Dimana nilai *R-Square* merupakan uji *goodness-fit model*. Berdasarkan Output Report *Bootstrapping* pada aplikasi PLS diperoleh hasil pengujian Model Struktural seperti berikut

Tabel 4.9 : Hasil Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	P Values	T Statistics (O/STERR)
AP -> IWP	0,321472	0,313569	0,019407	0,019407	16,565143
CF -> IWP	0,124949	0,128297	0,022951	0,022951	5,444297
CP -> IWP	0,351453	0,347506	0,023749	0,023749	14,798779
TP -> IWP	0,281287	0,277676	0,015689	0,015689	17,928813
DK -> PL	0,254145	0,254691	0,025165	0,025165	10,099107
DA -> PL	0,202826	0,195900	0,025087	0,025087	8,084943
KP -> PL	0,436239	0,433475	0,032356	0,032356	13,482502
MB -> PL	0,094009	0,094961	0,010814	0,010814	8,693443
MP -> PL	0,089786	0,093932	0,022623	0,022623	3,968774
PL -> IWP	0,027357	0,025837	0,010977	0,010977	2,492135
KA -> KO	0,316669	0,314978	0,017308	0,017308	18,296614
KK -> KO	0,350790	0,352397	0,016440	0,016440	21,338115
KN -> KO	0,428391	0,428071	0,027595	0,027595	15,524400
KO -> IWP	0,054372	0,060468	0,020105	0,020105	2,704367

Sumber : Output Report Smart PLS

4.1.5.4.2 Pengujian Hipotesis

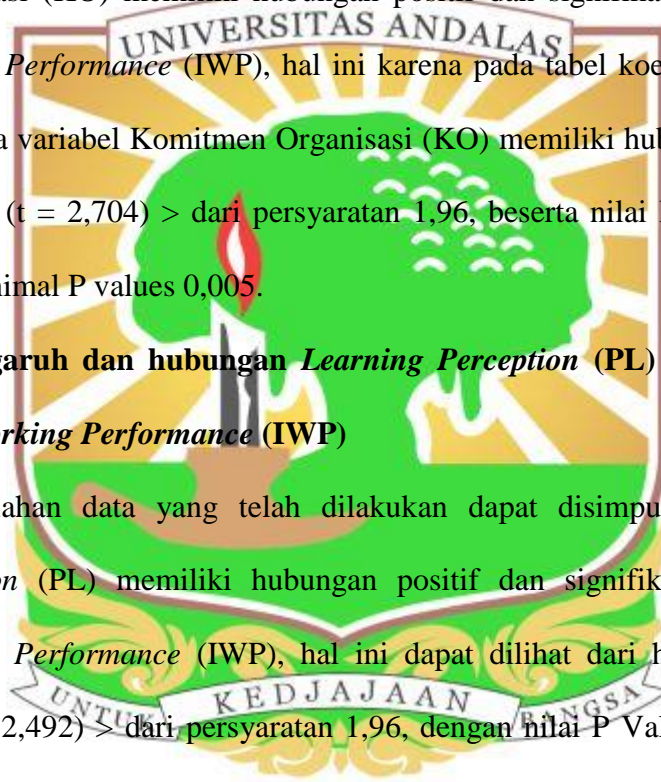
Menggunakan bantuan perangkat Aplikasi SmartPLS Versi3.0 dihasilkan model dengan ukuran-ukuran seperti gambar di bawah ini :

Hipotesis 1 : Pengaruh dan hubungan *Komitmen Organisasi (KO)* terhadap *Individual Working Performance (IWP)*

Dari pengolahan data yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa variable *Komitmen Organisasi (KO)* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *komitmen Individual Working Performance (IWP)*, hal ini karena pada tabel koefisien korelasi di atas menunjukkan bahwa variabel *Komitmen Organisasi (KO)* memiliki hubungan positif sebesar 0,054, dengan nilai ($t = 2,704$) > dari persyaratan 1,96, beserta nilai P values = 0,02 lebih kecil dari syarat minimal P values 0,005.

Hipotesis 2 : Pengaruh dan hubungan *Learning Perception (PL)* terhadap *Individual Working Performance (IWP)*

Dari pengolahan data yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa variabel *Learning Perception (PL)* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap variabel *Individual Working Performance (IWP)*, hal ini dapat dilihat dari hasil pengolahan data diperoleh nilai ($t = 2,492$) > dari persyaratan 1,96, dengan nilai P Values= 0,01 lebih kecil dari P values yang dipersyaratkan yaitu 0,05. Sedangkan nilai path koefisien diperoleh sebesar 0,0273. Dari kedua hasil pengujian hipotesis di atas dapat disimpulkan seperti tabel di bawah ini :



Tabel 4.10 : Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis		Hasil	Nilai Original	Nilai Signifikan (T tabel dan P Values)		Kesimpulan Hipotesis
H1	KO → IWP	Positif dan signifikan	0,0543	2,704 > 1,96	0,02 < 0,05	Diterima
H2	PL → IWP	Positif dan signifikan	0,0273	2,492 > 1,96	0,01 < 0,05	Diterima

Sumber : Data Diolah

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan uji hipotesis di atas diuraikan sebagai berikut

4.2.1. Pengaruh Komitmen Organisasi (KO) terhadap Individual Working Performance (IWP)

Hasil uji hipotesis 1 (satu) di atas menjelaskan variabel Komitmen Organisasi (KO) memiliki hubungan positif signifikan terhadap variabel IWP. Dari tabel *path koefisien* dilihat besaran tidak begitu kuat hanya sekitar 5,43%. Hal ini berarti ada variabel-variabel lain yang turut mempengaruhi variabel Kinerja Individu yang tidak diangkat dalam penelitian ini.

Sedangkan jika dilihat hubungan dimensi ke Variabel Komitmen Organisasi terlihat variabel ini didominasi oleh pengaruh yang kuat dari hubungan dimensi Komitmen Normatif (KN) yaitu 42,8% dilanjutkan Komitmen Kontinuan (KK) sebesar 35% sedangkan dimensi Komitmen Afektif (KA) sebesar 31,6%.

Komitmen Normatif terlihat memiliki nilai paling kuat dalam mempengaruhi dimensi Komitmen Organisasi. Hal ini merupakan hal yang positif bagi perusahaan karena Komitmen Normatif adalah perasaan yang mengharuskan seseorang bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari oleh pertimbangan norma-norma dan nilai-nilai. Sehingga pegawai yang memiliki komitmen ini biasanya merasa tetap harus merasa tinggal dalam organisasi karena menganggap inilah yang paling tepat berdasarkan pertimbangan norma-norma dan nilai-nilai.

Di tingkat terendah dimensi Komitmen Afektif terlihat paling lemah dalam mempengaruhi variabel Komitmen Organisasi yaitu sebesar 31,6%. Hal ini sebenarnya masih tergolong kategori baik dikarenakan hal ini dapat menjadi bukti bahwa pegawai di PT PLN (Persero) masih tetap bertahan di perusahaan ini karena memiliki rasa cinta yang kuat pada organisasi ini sehingga tetap memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi bagian dari organisasi ini selama bertahun-tahun. (Vanderberghee, 2004) menyatakan bahwa Komitmen Afektif berpengaruh negatif terhadap *turn over* individu dalam suatu organisasi dimana karyawan yang memiliki Komitmen Afektif yang kuat akan terus mempertahankan posisinya dalam sebuah organisasi sehingga dalam bekerja selalu membuahkan hasil dengan maksimal.

4.2.2. Pengaruh *Learning Perception* (PL) terhadap Individual Working Performance (IWP)

Hasil uji hipotesis 2 (dua) di atas menjelaskan variabel *Learning Perception* (PL) memiliki hubungan positif signifikan terhadap variabel IWP. Dari tabel *path koefisien* dilihat besaran pengaruh Kinerja Individu oleh Komitmen Organisasi tidak begitu kuat hanya sekitar 2,7%. Hal ini berarti ada variabel-variabel lain yang turut mempengaruhi variabel Kinerja Individu yang tidak diangkat dalam penelitian ini.

Jika dilihat sampai dengan dimensi pada variabel *Learning Perception* (PL) terlihat dimensi paling dominan mempengaruhi variabel PERSEPSI yaitu dimensi Ketersediaan Pelatihan (KP) dengan nilai *path koefisien* sebesar 43,62%. Ini merupakan hal yang positif yang membuktikan pegawai PT PLN (Persero) sudah memiliki keyakinan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja sudah memberikan perhatian yang lebih dalam meningkatkan kompetensi pegawainya dalam bentuk menyediakan sarana dalam bentuk pelatihan/ *learning*.

Dimensi Dukungan Rekan Kerja menempati urutan kedua dengan besaran pengaruh 25,41%. Hal ini terlihat bahwa sebagian besar peserta yang mengisi survei sudah mendapat dukungan dari rekan kerjanya seperti kerelaan dari rekan kerja untuk membantu menggantikan peranan temannya yang sedang mengikuti pelatihan. Ini merupakan sisi positif yang perlu ditingkatkan agar tercipta *engagement* yang kuat antar sesama pegawai dalam bentuk saling bantu membantu di dalam dunia kerja.

Faktor dimensi ketiga yang dominan mempengaruhi besaran variabel *Learning Perception* (PL) adalah Dukungan Atasan (DA) yaitu memiliki besaran pengaruh sebesar 20,28%. Ini juga merupakan hal yang positif dikarenakan atasan tidak melarang staf/bawahannya untuk izin mengikuti pelatihan di PLN Corpu.

Dimensi Motivasi Belajar terletak di urutan keempat dalam mempengaruhi variabel *Learning Perseption* (PL) yaitu 9,4%. Hal ini dikarenakan dari sebaran data demografi peserta terlihat didominasi peserta pembelajaran dengan rentang usia 30-40 tahun (Sebesar 26 %) dan rentang usia 40-50 tahun (sebesar 29%) sehingga disini terlihat jelas usia dapat mempengaruhi motivasi serta semangat untuk mengikuti pembelajaran oleh karena itu dimensi Motivasi Belajar hanya bisa mempengaruhi sebesar 8,9%

Terakhir dimensi Manfaat Pelatihan (MP) hanya bisa mempengaruhi variabel *Learning Persepsi* (PL) sebesar 8,9%. Hal ini dikarenakan mungkin bagi sebagian responden masih belum tau akan manfaat pentingnya mengikuti sebuah pelatihan atau malahan mereka menganggap mengikuti pelatihan justru hanya menambah beban kerja nya kelak.

Dari penjelasan diatas terlihat bahwa manajemen PT PLN (Persero) perlu melakukan *awareness* kembali terhadap motivasi/semangat belajar di kalangan karyawannya karena data menunjukkan rendahnya nilai pada dimensi Motivasi Belajar (MUB) dan dimensi Manfaat Pelatihan (MP) serta melakukan sosialisasi yang lebih terhadap manfaat yang akan diperoleh

dari mengikuti sebuah pembelajaran terutama pembelajaran yang telah dipersiapkan oleh perusahaan.

Penelitian ini sesuai dengan yang dilakukan oleh Newman et al. (2011) yang menemukan hubungan positif Komitmen Organisasi dengan persepsi karyawan tentang pelatihan, dukungan atasan dan dukungan rekan kerja. Walaupun pada penelitian ini hasil pengaruhnya tidak begitu kuat.

4.2.2. Besaran pengaruh variabel Individual Work Performance (IWP) oleh dimensi-dimensinya.

Dari 4 (empat) dimensi pada variabel Kinerja Individu (IWP), dimensi kinerja kontekstual terlihat memiliki pengaruh paling kuat yaitu sebesar 35,14%. Hal ini merupakan hal yang positif karena kinerja kontekstual berkaitan dengan perilaku positif dalam mendukung iklim bekerja dalam suatu organisasi, seperti kekuatan komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, kemampuan berkolaborasi dalam tim, komunikasi, kreatifitas, inisiatif dan budaya open minded. Hal ini disebabkan karena kompleksitas pekerjaan di perusahaan PT PLN (Persero) yang menuntut kolaborasi *team work* yang menuntut multi bagian/multi bidang sehingga setiap individu yang bekerja dituntut memiliki keterampilan dalam kerja sama dalam sebuah tim agar hasil pekerjaan lebih maksimal.

Sebaliknya dimensi yang memiliki hubungan paling lemah yaitu dimensi Konterproduktif sebesar 12,49%. Hal ini juga merupakan hal yang positif dikarenakan kinerja konterproduktif adalah terkait dengan perilaku yang bersifat negatif dan cenderung bertentangan dengan budaya kerja sehingga hanya menyebabkan terhambatnya produktifitas dalam bekerja



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

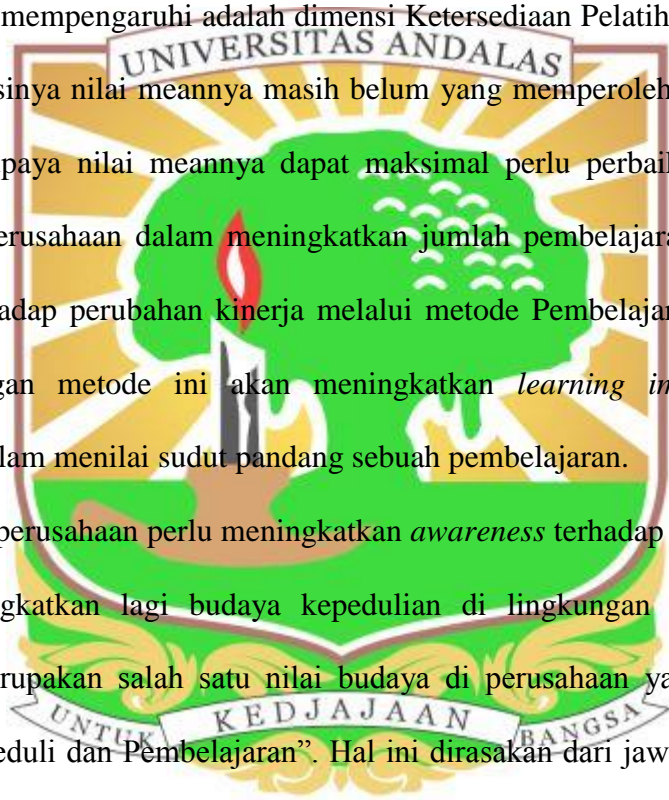
Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada BAB IV diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh variabel bebas (*Perception Learning* dan *Komitmen Organisasi*) hanya mampu mempengaruhi variabel terikat (*Kinerja Individu*) sebesar 32,3%. Terdiri dari 27% dipengaruhi oleh variabel *Learning Perception* sedangkan sisanya 5,3% dipengaruhi oleh variabel *Komitmen Organisasi*. Hal ini berarti ada variabel-variabel lain yang mampu mempengaruhi *Kinerja Individu* tersebut yang tidak diangkat dalam penelitian ini.
2. Untuk hipotesis pertama dapat diterima, hal ini dibuktikan dengan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variabel *Komitmen Organisasi* terhadap variabel *Kinerja Individu*.
3. Selanjutnya untuk Hipotesis kedua juga dapat diterima, karena adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *Learning Perception* terhadap *Kinerja Individu*.
4. Sedangkan untuk variabel *Kinerja Individu*, hasil penelitian ini menunjukkan 99,8% dipengaruhi oleh dimensi *Adaptive Performance*, *Contextual Performance*, *Task Performance* dan *Counterproductive Performance*. Sedangkan sisanya yang 0.2% dapat dipengaruhi oleh dimensi lain di luar penelitian ini. Dari empat dimensi diatas, dimensi *Kinerja Kontektual* terbukti memiliki pengaruh paling kuat ketimbang dimensi lainnya serta *kinerja Kontraproduktif* memiliki pengaruh paling rendah terhadap variabel ini.

5.2. Implikasi

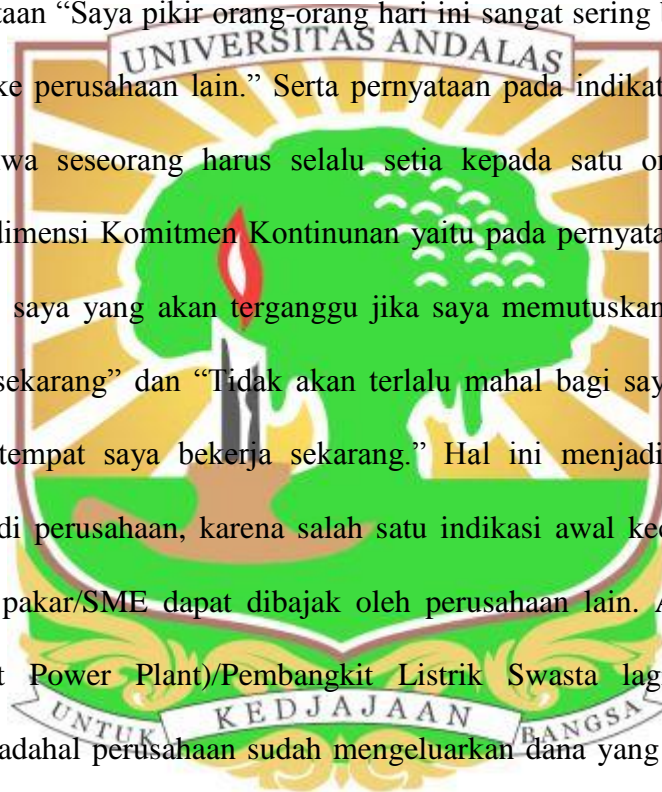
Walaupun *Learning Perception* dan Komitmen Organisasi hanya mampu mempengaruhi Kinerja Individu sebesar 32,3%. Namun agar kedua variabel ini memiliki dampak terhadap kinerja, perlu beberapa hal yang menjadi perhatian oleh manajemen. Oleh karena itu agar penelitian ini dapat berimplikasi bagi pihak pengambil kebijakan maka disarankan :

1. Dari 5 (lima) dimensi yang berada di variabel *Learning Perception* terlihat yang paling besar mempengaruhi adalah dimensi Ketersediaan Pelatihan namun jika dilihat dari distribusinya nilai meannya masih belum yang memperoleh mean tertinggi, oleh sebab itu supaya nilai meannya dapat maksimal perlu perbaikan terkait keaktifan kontribusi perusahaan dalam meningkatkan jumlah pembelajaran yang berpengaruh langsung terhadap perubahan kinerja melalui metode Pembelajaran Berbasis Kinerja, karena dengan metode ini akan meningkatkan *learning impact* serta persepsi karyawan dalam menilai sudut pandang sebuah pembelajaran.
2. Manajemen perusahaan perlu meningkatkan *awareness* terhadap seluruh pegawai agar lebih meningkatkan lagi budaya kepedulian di lingkungan perusahaan. Apalagi “Peduli” merupakan salah satu nilai budaya di perusahaan yaitu “Saling Percaya, Integritas, Peduli dan Pembelajaran”. Hal ini dirasakan dari jawaban responden yang masih menganggap kekurangan kepedulian rekan kerja yang lebih pengalaman (senior) dalam mengajari rekan kerja yang masih minim pengalaman (junior). Padahal masalah dapat diatasi dengan menerapkan program “*Knowledge Sharing*” secara rutin setiap minggunya, agar terjadinya “*Transfer of Knowledge*” dan “*Transfer of Skill*” dalam sebuah institusi. Jika memiliki karyawan ahli/pakar di bidang tertentu/SME (*Subject Matter Expert*) alternatif bisa dilaksanakan dengan cara “*Taxic to Explicite*” yaitu metode menggali dan mencapture ilmu keahlian/kepakaran yang dimiliki oleh



seorang yang ahli/pakar di bidang tertentu dan dibuatkan sebuah buku yang dapat dipelajari oleh pihak-pihak yang membutuhkan. Atau bisa juga dengan meningkatkan pelaksanaan “*Community of Practice*” dengan komposisi tim COP beragam sehingga ketika tim COP tersebut melaksanakan “*Focus Group Discussion*” tercipta “*Transfer of Knowledge*” yang dengan sendirinya membentuk budaya “*Learning*” dari karyawan senior kepada karyawan junior.

3. Rendahnya nilai mean 2 (dua) pernyataan pada dimensi Komitmen Normatif, yaitu pada pernyataan “Saya pikir orang-orang hari ini sangat sering berpindah-pindah dari perusahaan ke perusahaan lain.” Serta pernyataan pada indikator ketiga “Saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu setia kepada satu organisasi”. Dan pada pernyataan dimensi Komitmen Kontinuan yaitu pada pernyataan “Akan banyak hal dalam hidup saya yang akan terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan sekarang” dan “Tidak akan terlalu mahal bagi saya untuk meninggalkan perusahaan tempat saya bekerja sekarang.” Hal ini menjadi *early warning* bagi manajemen di perusahaan, karena salah satu indikasi awal kecenderungan karyawan yang sudah pakar/SME dapat dibajak oleh perusahaan lain. Apalagi sekarang IPP (Independent Power Plant)/Pembangkit Listrik Swasta lagi marak tumbuh di Indonesia. Padahal perusahaan sudah mengeluarkan dana yang sangat banyak dalam menciptakan karyawan yang pakar di bidangnya tersebut. Untuk mempertahankan engagement karyawan yang pakar agar tidak beralih ke perusahaan lain bisa dengan cara meningkatkan investasi terhadap karyawan dalam bentuk aktualisasi diri dan meningkatkan *Recognition* terhadap karyawan. Karena orientasinya sudah berbeda, tidak lagi berorientasi pada *Basic Needs* melainkan sudah berorientasi ke arah aktualisasi diri dan *recognition*.



4. Selain itu beberapa responden juga memiliki kendala dalam membuat daftar prioritas pekerjaan. Jika kesulitan membuat prioritas pekerjaan dikarenakan adanya gap kompetensi, maka dapat diatasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawan. Namun jika bukan disebabkan karena adanya gap kompetensi namun disebabkan oleh faktor lain seperti beban kerja yang overload (*Burn Out*) maka perusahaan ini perlu melakukan analisa ulang lagi terkait beban kerja untuk setiap karyawannya. Apalagi belakangan ini pada perusahaan ini mendapat tugas berat dari pemerintah terkait mega proyek 35000 MW.

5.3. Keterbatasan Penelitian

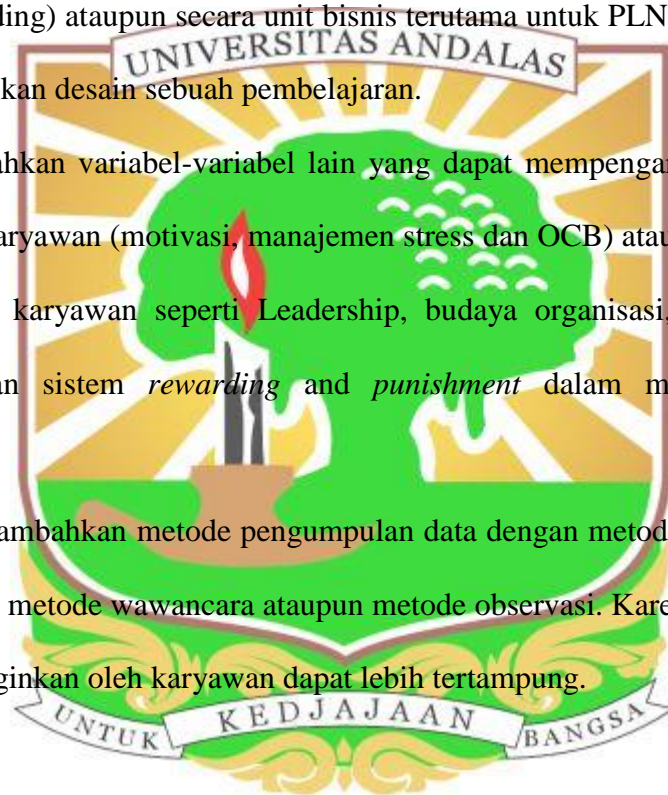
Adapun keterbatasan penulis dalam penelitian ini adalah :

1. Kinerja Individu dapat dipengaruhi oleh banyak variabel sedangkan pada penelitian ini hanya terbatas pada 2 (dua) variabel bebas saja.
2. Metode penelitian yang diterapkan pada penelitian ini hanya bersifat kuantitatif yang hasilnya hanya dapat menggambarkan kinerja individu secara generalisasi namun terbatas dalam menggambarkan kinerja individu secara mendetail.
3. Penulis tidak dapat memperoleh data mengenai hasil penilaian kinerja pegawai setiap semesternya karena responden yang mengikuti pelatihan berbeda-beda penempatan unit operasional ditambah lagi data yang dibutuhkan bersifat rahasia di masing-masing SDM unit operasional. Adapun data yang penulis peroleh hanya data Nilai Kinerja Organisasi yang sifatnya akumulatif seperti yang sudah diuraikan pada latar belakang penelitian ini.

5.4. Saran Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan kesimpulan di atas disarankan penelitian lebih lanjut yaitu :

1. Terhadap obyek penelitian dapat dilakukan dengan durasi pelaksanaan pembelajaran/ periode diklat yang lebih panjang contoh pada peserta yang mengikuti pelatihan selama 1 tahun, bukan hanya 1 triwulan saja seperti pada penelitian ini.
2. Agar dilakukan juga penelitian dengan objek dan skala yang lebih besar yaitu karyawan PT PLN (Persero) secara nasional bukan hanya pada karyawan pada suatu regional atau karyawan yang mengikuti pelatihan pada satu Unit Diklat saja, karena hasil penelitian ini dapat berkaitan dengan kebijakan yang akan diambil oleh perusahaan secara korporat (holding) ataupun secara unit bisnis terutama untuk PLN Corporate University dalam melakukan desain sebuah pembelajaran.
3. Perlu ditambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja baik dari sisi internal karyawan (motivasi, manajemen stress dan OCB) ataupun variabel lain dari sisi eksternal karyawan seperti Leadership, budaya organisasi, teknis pengambilan keputusan dan sistem *rewarding and punishment* dalam mempengaruhi kinerja individu.
4. Perlu juga ditambahkan metode pengumpulan data dengan metode selain survei seperti menggunakan metode wawancara ataupun metode observasi. Karena dengan metode ini apa yang diinginkan oleh karyawan dapat lebih tertampung.



DAFTAR PUSTAKA

- Alamri, M. S., & Al-Duhaim, T. I. (2017). Employees Perception of Training and Its Relationship with Organizational Commitment among the Employees Working at Saudi Industrial Development Fund. *International Journal of Business Administration*, 8(2), 25. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n2p25>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P., 1993, Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, 49-61
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. 1997. Model of Organizaion Commitment : Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavioer*, Vol. Vi, No. 4, 2007.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Avivah Eva, 2013. Persepsi Karyawan tentang Pelatihan In House Reguler dan komitmen Organisasional Studi Kasus di PT Bank X (Persero) Tbk. Thesis S2 Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM, 2013.
- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. sadat, Montazer-alfaraj, R., & Ranjbar Ezzatabadi, M. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(2), 96–100. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009>
- Brum, S. 2007. *What Impact Does Training Have on Employee Commitment and Employee Turnove?*. Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series – University of Rhode Island.
- Carrell, M.R., N.F. Elbert and R.D. Hatfield. 1995. *Human Resources Management* Fifth Edition. Englewood Cliffs, NJ. Prentise Hall.
- Cheah, C. S., Chong, V. S. W., Yeo, S. F., & Wei Pee, K. (2016). An Empirical Study on Factors Affecting Organizational Commitment among Generation X. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 167–174. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.002>
- Dunnette, Marvin D., Hough, Leattam M. 2002. *Handbook of Industrial Psychology*. Mumbai : Jaico Publishing.
- Dysvik, A. and B. Kuvaas. 2008. The Relationship Between Perceived Training Opportunities, Work Motivation and Employee Outcomes. *International Journal of Training and Development*. Oxford : Blackwell Publishing.
- Einolander, J. (2015). Evaluating Organizational Commitment in Support of Organizational Leadership. *Procedia Manufacturing*, 3(Ahfe), 668–673. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.300>
- Fahmi, F. 2001. *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Serta Promosi Jabatan*

Terhadap Motivasi Kerja Di Pertamina Kamojang. Proceeding of the 5th INAGA Annual Scientific Conference & Exhibitions.

Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr. 2009. *Organizations: Behavior, Structure, Process*. 13th Edition, McGraw-Hill, Singapore.

Gomes, C. 2007. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. CV Andi, Yogyakarta.

Handoko, T.H. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi 2. BFE Yogyakarta.

Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>

Hartman, L.C. and Bambacas, M. 2000. Organizational Commitment : A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects. *The International Journal Organizational Analysis*, 8, 89-108.

Istijanto, 2010. *Riset Sumberdaya Manusia*. PT Gramedia PustakaUtama, Jakarta.

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment : Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7–26. <https://doi.org/10.1348/096317906X118685>

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175. <https://doi.org/10.1136/oemed-2013-101717.51>

Koopmans, L. (2014). *Measuring Individual Work Performance*.

Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: A study of multinationals in the Chinese service sector. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765–1787. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565667>

Utami, A. F., Bangun, Y. R., & Lantu, D. C. (2014). Understanding the Role of Emotional Intelligence and Trust to the Relationship between Organizational Politics and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115(Icics 2013), 378–386. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.444>

Zavala, G. De, & Compass, P. P. (2011). Middlesex University Research Repository.

Zurnali, M. C. (2010). Dimensi Komitmen Organisasional Menurut Allen and Meyer.



Lampiran 1 : Tabel AVE dan R Square

AVE

	AVE
AP	0,775256
CF	0,740140
CP	0,597266
DA	0,633664
DK	0,528528
IWP	0,515146
KA	0,955902
KK	0,680576
KN	0,725649
KO	0,637970
KP	0,955276
MB	0,644245
MP	0,544035
PL	0,585327
TP	0,522274

R Square

	R Square
AP	
CF	
CP	
DA	
DK	
IWP	0,998659
KA	
KK	
KN	
KO	0,999959
KP	
MB	
MP	
PL	0,997791
TP	

R Square

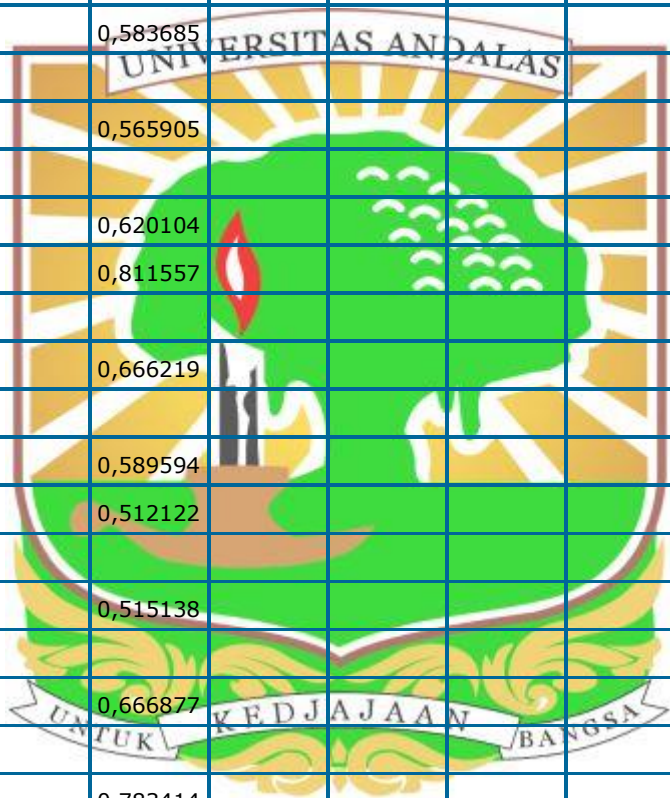
	R Square
IWP	0,323334
KO	
PL	

Tabel Sekaran dalam penentuan Sampling

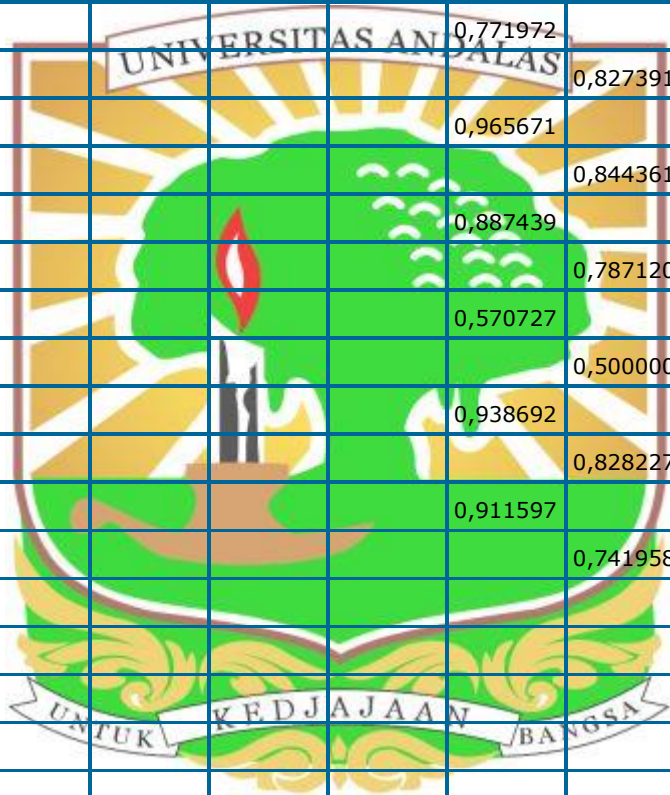
Populasi(N)	Sampel(n)
179	122



CF_4					0,591039															
CF_5		0,806597																		
CF_6		0,868843																		
CF_7		0,948760																		
CF_7						0,583685														
CF_8		0,930234																		
CF_8						0,565905														
CF_9		0,962898																		
CF_9						0,620104														
CP_1						0,811557														
CP_10			0,564804																	
CP_10						0,666219														
CP_11			0,716221																	
CP_11						0,589594														
CP_12						0,512122														
CP_13			0,557125																	
CP_13						0,515138														
CP_14			0,694017																	
CP_14						0,666877														
CP_15			0,815069																	
CP_15						0,783414														
CP_16						0,514175														
CP_2			0,835252																	
CP_2						0,815830														



KK_7								0,810579											
KK_7																			0,754132
KK_8								0,712926											
KK_8																			0,609609
KN_1																			0,771972
KN_1																			0,827391
KN_3																			0,965671
KN_3																			0,844361
KN_5																			0,887439
KN_5																			0,787120
KN_6																			0,570727
KN_6																			0,500000
KN_7																			0,938692
KN_7																			0,828227
KN_8																			0,911597
KN_8																			0,741958
KP_1																			0,989466
KP_1																			0,954822
KP_2																			0,955291
KP_2																			0,925069
KP_4																			0,987018
KP_4																			0,947864
MB_1																			0,727507
MB_1																			0,500000



Lampiran 3 : Narasi *Outer Loading Factor*



No	Pernyataan	Variabel	Dimensi	Nilai Outer Loading	
				Indikator ke Dimensi	Indikator ke Variabel
KP1	Saya tidak yakin perusahaan ini memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk mengikuti pelatihan yang terkait dengan pekerjaannya.	<i>Learning Perception</i> (PERSEPSI)	Ketersediaan Pelatihan (KP)	KP1→ KP 0,989	KP1→ PL 0,954
KP2	Pendapat saya menyatakan perusahaan ini belum melakukan investasi yang cukup besar untuk dapat meningkatkan kompetensi karyawannya			KP2→ KP 0,955	KP2→ PL 0,925
KP3	Perusahaan ini adalah perusahaan yang peduli terhadap pengembangan kompetensi karyawannya			KP3→ KP 0,202	KP3→ PL 0,116
KP4	Saya merasa yakin bahwa saya akan mendapatkan pelatihan dan pengembangan yang penting untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan di masa yang datang			KP4→ KP 0,455	KP4→ PL 0,904
DK1	Rekan kerja saya dapat diandalkan dalam membantu saya untuk mengembangkan keahlian yang diperoleh dalam pelatihan.	<i>Learning Perception</i> (PERSEPSI)	Dukungan Rekan Kerja (DK)	DK1→ DK 0,888	DK1→ PL 0,948
DK2	Secara umum, rekan saya memandang “belajar” sebagai hal yang sia-sia			DK2→ DK 0,647	DK2→ PLI 0,501
DK3	Akan sulit bagi saya untuk belajar meningkatkan keahlian saya karena hubungan saya dengan rekan kerja.			DK3→ DK 0,859	DK3→ PL 0,918
DK4	Rekan kerja saya mendukung usaha saya untuk menerapkan pengetahuan atau <i>skill</i> (keahlian) baru dalam pekerjaan.			DK4→ DK 0,687	DK4→ PL 0,586
DK5	Rekan kerja yang lebih pengalaman biasanya enggan mengajari saya.			DK5→ DK 0,593	DK5→ PL 0,393
DK6	Rekan kerja saya bersedia sebagai pengganti untuk menangani pekerjaan saya selama saya mengikuti pelatihan (<i>learning</i>).			DK6→ DK 0,632	DK6→ PL 0,550

DA1	Saya terbuka terhadap atasan saya untuk mendiskusikan <i>skill</i> yang perlu saya tingkatkan dan program pembelajaran yang perlu saya ikuti.	Learning Perception (PERSEPSI)	Dukungan Atasan (DA)	DA1→ DA 0,765	DA1→ PL 0,614
DA2	Atasan saya percaya bahwa memberikan saran terkait pelatihan bawahan adalah tanggung jawab utamanya.			DA2→ DA 0,876	DA2→ PL 0,925
DA3	Saya tidak ragu untuk menyampaikan kebutuhan pembelaran terkait diri saya sendiri kepada atasan.			DA3→ DA 0,764	DA3→ PL 0,587
DA4	Atasan saya memastikan bahwa saya layak mendapatkan program pelatihan yang dibutuhkan agar dapat bekerja secara efektif.			DA4→ DA 0,644	DA4→ PL 0,411
DA5	Atasan saya membantu saya dalam mengimplementasikan <i>skill</i> yang saya peroleh dari program pelatihan dan pengembangan.			DA5→ DA 0,901	DA5→ PL 0,925
DA6	Atasan saya merasa tersaingi jika saya memperoleh suatu pengetahuan dan <i>skill</i> yang baru..			DA6→ DA 0,478	DA6→ PL 0,488
MP1	Dengan mengikuti Pelatihan, saya yakin dapat membantu saya dalam pengembangan kepribadian	Learning Perception (PERSEPSI)	Manfaat Pelatihan (MP)	MP1→ MP 0,785	MP1→ PL 0,541
MP2	Dengan mengikuti Pelatihan, saya yakin dapat membantu memperbaiki hubungan saya dengan karyawan lain			MP2→ MP 0,755	MP2→ PL 0,954
MP3	Dengan mengikuti Pelatihan, saya yakin dapat membantu kinerja saya jadi lebih baik			MP3→ MP 0,803	MP3→ PL 0,525
MP4	Dengan mengikuti Pelatihan, saya yakin dapat membantu saya agar lebih up date terhadap prosedur, produk, dan proses yang terkait dengan pekerjaan saya			MP4→ MP 0,746	MP4→ PL -0,228
MP5	Dengan mengikuti Pelatihan, saya yakin dapat meningkatkan karir dalam bekerja			MP5→ MP 0,574	MP5→ PL 0,200
MB1	Saya mencoba untuk belajar sebanyak mungkin pelajaran dari program pelatihan yanbg saya ikuti	Learning Perception (PERSEPSI)	Motivasi untuk Belajar (MUB)	MB1→ MB 0,727	MB1→ PL 0,500
MB2	Saya cenderung belajar lebih banyak dari program pelatihan ketimbang dari program pengembangan lainnya			MB2→ MB 0,871	MB2→ PL 0,693
MB3	Saya biasanya termotivasi untuk mempelajari keterampilan yang ditekankan dalam program pelatihan yang saya ikuti			MB3→ MB 0,402	MB3→ PL 0,215
KA1	Saya merasa sangat senang menghabiskan sisa karir saya bersama perusahaan ini.			KA1→ KA 0,378	KA1→ KO 0,389
KA2	Saya senang berdiskusi tentang perusahaan tempat saya bekerja dengan orang-orang di luar sana.			KA2→ KA 0,971	KA2→ KO 0,868
KA3	Saya merasa masalah di perusahaan ini adalah bagian dari masalah saya.			KA3→ KA	KA3→ KO

				0,412	0,450
KA4	Saya pikir saya dapat dengan mudah menjadi bagian pada perusahaan lainnya, seperti mudahnya saya menjadi bagian pada perusahaan tempat saya bekerja saat ini	Komitmen Organisasi (KOMORG)	Komitmen Afektif (KA)	KA4→ KA 0,994	KA4→ KO 0,893
KA5	Saya tidak merasa bagian dari organisasi saat ini.			KA5→ KA -0,603	KA5→ KO 0,494
KA6	Saya tidak memiliki keterikatan emosional pada perusahaan ini.			KA6→ KA 0,979	KA6→ KO 0,877
KA7	Perusahaan tempat saya bekerja saat ini, merupakan sesuatu yang sangat berarti bagi saya.			KA7→ KA -0,795	KA_7→ KO 0,402
KA8	Saya tidak takut apa yang akan terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya sekarang.			KA8→ KA 0,965	KA_8→ KO 0,818
KK1	Saya tidak takut apa yang akan terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya sekarang.			KK1→ KK 0,833	KK1→ KO 0,868
KK2	Akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan perusahaan saya sekarang, walaupun saya menginginkannya.			KK2→ KK 0,876	KK_2→ KO 0,861
KK3	Akan banyak hal dalam hidup saya yang akan terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan saya sekarang.			KK3→ KK 0,467	KK_3→ KO 0,325
KK4	Tidak akan terlalu mahal bagi saya untuk meninggalkan perusahaan tempat saya bekerja sekarang.	Komitmen Organisasi (KOMORG)	Komitmen Kontinuan (KK)	KK4→ KK 0,414	KK_4→ KO 0,426
KK5	Saat ini, saya merasa lebih cocok tetap berada dalam perusahaan ini.			KK5→ KK 0,363	KK_5→ KO 0,254
KK6	Saya merasa bahwa saya memiliki sedikit pilihan alternatif perusahaan pengganti jika saya meninggalkan perusahaan ini.			KK6→ KK 0,880	KK_6→ KO 0,799
KK7	Satu dari beberapa konsekuensi serius meninggalkan perusahaan ini adalah kelangkaan alternatif yang tersedia.			KK7→ KK 0,810	KK7→ KO 0,754
KK8	Salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk perusahaan ini adalah kalau saya pergi maka akan membutuhkan pengorbanan yang besar – perusahaan lain yang mau menerima saya belum tentu memberikan benefit sebesar perusahaan tempat saya bekerja sekarang.			KK8→ KK 0,712	KK8→ KO 0,609
KN1	Saya pikir orang-orang hari ini sangat sering berpindah-pindah dari perusahaan ke perusahaan lain.	Komitmen Organisasi (KOMORG)	Komitmen Normatif (KN)	KN1→KN 0,771	KN1→ KO 0,609
KN2	Saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu setia kepada Organisasi.			KN2→KN 0,204	KN2→ KO 0,455
KN3	Berpindah-pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain bagi saya merupakan hal yang tidak etis.			KN3→KN	KN3→ KO

				0,965	0,844
KN4	Salah satu alasan utama saya terus bekerja di perusahaan ini adalah keyakinan saya bahwa kesetiaan itu penting, dan oleh karena itu saya memiliki kewajiban untuk tetap setia berada di perusahaan ini.			KN4→KN 0,189	KN4→ KO 0,153
KN5	Walaupun saya ditawarkan pekerjaan lain yang lebih baik dari perusahaan tempat saya bekerja sekarang, saya tetap tidak akan meninggalkan perusahaan ini.			KN5→KN 0,887	KN5→ KO 0,787
KN6	Saya diajarkan untuk percaya nilai-nilai kesetiaan yang tersisa untuk satu perusahaan.			KN6→KN 0,570	KN6→ KO 0,500
KN7	Keadaan lebih baik ketika orang-orang tinggal dalam suatu perusahaan yang memperhatikan jenjang karier mereka.			KN7→KN 0,938	KN7→ KO 0,828
KN8	Saya merasa bahwa saya punya banyak opsi untuk meninggalkan perusahaan saat ini.			KN8→KN 0,911	KN8→ KO 0,741
TP1	Bagaimana Anda menilai hasil kualitas pekerjaan Anda dalam kurun tiga bulan terakhir			TP1→TP 0,807	TP1→IWP 0,743
TP2	Dibandingkan data tahun lalu, saya menilai kualitas pekerjaan saya dalam 3 bulan ini menjadi			TP2→TP 0,834	TP2→IWP 0,717
TP3	Seberapa sering Anda berpendapat bahwa kualitas pekerjaan Anda “buruk” dalam 3 bulan terakhir			TP3→TP 0,707	TP3→IWP 0,607
TP4	Bagaimana Anda menilai hasil kuantitas pekerjaan Anda dalam kurun tiga bulan terakhir			TP4→TP 0,642	TP4→IWP 0,565
TP5	Dibandingkan data tahun lalu, saya menilai kuantitas pekerjaan saya dalam 3 bulan ini menjadi			TP5→TP 0,733	TP5→IWP 0,682
TP6	Seberapa sering Anda berpendapat bahwa kuantitas pekerjaan Anda “buruk” dalam 3 bulan terakhir			TP6→TP 0,769	TP6→IWP 0,605
TP7	Saya selalu berhasil mengatur perencanaan pekerjaan saya sehingga dapat selesai tepat waktu.			TP7→TP 0,840	TP7→IWP 0,782
TP8	Setiap Saya bekerja selalu berorientasi kepada hasil			TP8→TP 0,526	TP8→IWP 0,623



*Individual
Working
Perfor
Mance (IWP)*

*Task Perfor
Mance (TP)*

TP9	Saya paham target yang harus saya capai dalam bekerja			TP9→TP 0,790	TP9→IWP 0,700
TP10	Saya memiliki kendala dalam membuat daftar prioritas pekerjaan			TP10→TP 0,391	TP10→IWP 0,502
TP11	Saya bisa memilah mana pekerjaan utama dan mana pekerjaan lainnya.			TP11→TP 0,831	TP11→IWP 0,764
TP12	Saya mampu melakukan pekerjaan saya dengan baik dengan waktu serta usaha yang minimal.			TP12→TP 0,550	TP12→IWP 0,652
TP13	Bekerjasama dengan karyawan lain, dapat meningkatkan produktifitas pekerjaan saya.			TP13→TP 0,736	TP13→IWP 0,589
CP1	Saya bisa memenuhi janji-janji saya terkait pekerjaan			CP1→CP 0,848	CP1→IWP 0,836
CP2	Terkait pekerjaan saya bisa memenuhi tanggung jawab yang diberikan kepada saya			CP2→CP 0,835	CP2→IWP 0,815
CP3	Kolaborasi pekerjaan saya dengan orang lain berjalan dengan baik			CP3→CP 0,886	CP3→IWP 0,835
CP4	Orang lain mengerti apa yang saya maksud, ketika saya memberi tahu mereka tentang sesuatu			CP4→CP 0,693	CP4→IWP 0,627
CP5	Saya memahami orang lain dengan baik, ketika mereka memberi tahu saya sesuatu			CP5→CP 0,831	CP5→IWP 0,797
CP6	Saya selalu berkomunikasi dengan orang lain mengarah pada hasil yang saya diinginkan			CP6→CP 0,882	CP6→IWP 0,820
CP7	Saya memiliki banyak ide kreatif dalam bekerja			CP7→CP 0,772	CP7→IWP 0,721
CP8	Apabila ada masalah terkait pekerjaan, saya selalu menyelesaikannya dengan cara yang kreatif			CP8→CP 0,846	CP8→IWP 0,839
CP_9	Saya mengambil langkah inisiatif ketika sesuatu terjadi di tempat saya bekerja			CP9→CP 0,853	CP9→IWP 0,790
CP10	Saya biasanya memulai pekerjaan yang baru ketika pekerjaan yang sebelumnya sudah selesai.			CP10→CP 0,564	CP10→IWP 0,666
CP11	Saya meminta bantuan orang lain ketika saya membutuhkannya			CP11→CP 0,716	CP11→IWP 0,589



Individual Working Performance (IWP)

Contextual Performance (CP)

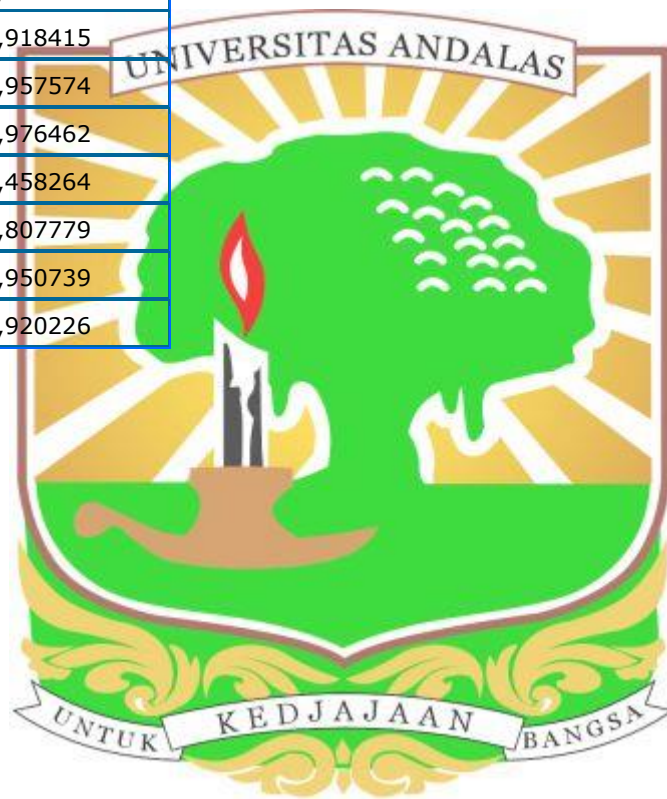
CP12	Dalam bekerja, saya orangnya tidak suka dikritik			CP12→CP 0,342	CP12→IWP 0,512
CP13	Saya selalu mempelajari kritikan teman kerja terhadap diri saya			CP13→CP 0,557	CP13→IWP 0,515
CP14	Ketika tersedia pekerjaan yang lebih menantang, saya akan mengambilnya.			CP14→CP 0,694	CP14→IWP 0,666
CP15	Saya merasa orang lain/pelanggan/atasan saya puas terhadap hasil kerja saya			CP15→CP 0,815	CP15→IWP 0,783
CP16	Dalam bekerja saya selalu mempertimbangkan keinginan dari pelanggan / atasan saya			CP16→CP 0,386	CP16→IWP 0,514
AP1	Saya selalu menjaga pengetahuan terkait pekerjaan saya agar selalu update		<i>Adaptive Perfor Mance (AP)</i>	AP1→AP 0,849	AP1→IWP 0,848
AP2	Saya selalu menjaga keterampilan (<i>skill</i>) pekerjaan saya agar selalu update			AP2→AP 0,864	AP2→IWP 0,848
AP3	Saya telah menunjukkan fleksibilitas yang tinggi dalam bekerja.			AP3→AP 0,905	AP3→IWP 0,847
AP4	Di tempat kerja, saya mampu mengatasi dengan baik berbagai situasi yang sulit			AP4→AP 0,814	AP4→IWP 0,714
AP5	Setelah mengalami masa / situasi pekerjaan yang sulit Saya dapat memulihkannya dengan cepat.			AP5→AP 0,891	AP5→IWP 0,825
AP6	Saya memiliki ide-ide kreatif terhadap masalah-masalah di kantor			AP6→AP 0,908	AP6→IWP 0,879
AP7	Saya mampu mengatasi dengan baik situasi yang tak terduga di tempat kerja			AP7→AP 0,881	AP7→IWP 0,840
AP8	Saya dapat dengan mudah untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan pekerjaan saya			AP8→AP 0,922	AP8→IWP 0,885
CF1	Saya mengeluh terhadap masalah pekerjaan yang tidak penting		<i>Counter Productive Performance</i>	CF1→TP 0,123	CF1→IWP 0,064
CF2	Saya selalu membuat masalah pada tempat saya bekerja			CF2→CTP 0,729	CF2→IWP 0,302
CF3	Saya lebih fokus kepada kekurangan perusahaan ini ketimbang kelebihanannya			CF3→CTP 0,659	CF3→IWP 0,299
CF4	Saya senang membicarakan kejelekan perusahaan ini kepada rekan kerja saya			CF4→CTP 0,848	CF4→IWP 0,591
CF5	Saya senang membicarakan kejelekan perusahaan ini kepada orang-orang di luar sana			CF5→CTP 0,806	CF5→IWP 0,475

CF6	Pekerjaan yang saya kerjakan sengaja saya lambatkan penyelesaiannya	(IWP)	(CF)	CF6→CTP 0,868	CF6→ IWP 0,442
CF7	Saya sengaja meninggalkan pekerjaan saya, biar orang lain menyelesaikannya			CF7→CTP 0,948	CF7→ IWP 0,583
CF8	Saya berperilaku kasar terhadap seseorang di tempat Kerja			CF8→CTP 0,930	CF8→ IWP 0,565
CF9	Saya bertengkar dengan rekan kerja, manajer, atau pelanggan			CF9→CTP 0,962	CF9→ IWP 0,620
CF10	Saya sengaja membuat kesalahan			CF10→CTP 0,936	CF10→ IWP 0,678



Lampiran 4 : Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
AP	0,958361
CF	0,954149
CP	0,941202
DA	0,858986
DK	0,824356
IWP	0,975370
KA	0,984587
KK	0,881848
KN	0,918415
KO	0,957574
KP	0,976462
MB	0,458264
MP	0,807779
PL	0,950739
TP	0,920226



Lampiran 5 : Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
AP -> IWP	0,321472	0,313569	0,019407	0,019407	16,565143
CF -> IWP	0,124949	0,128297	0,022951	0,022951	5,444297
CP -> IWP	0,351453	0,347506	0,023749	0,023749	14,798779
DA -> PL	0,202826	0,195900	0,025087	0,025087	8,084943
DK -> PL	0,254145	0,254691	0,025165	0,025165	10,099107
KA -> KO	0,316669	0,314978	0,017308	0,017308	18,296614
KK -> KO	0,350790	0,352397	0,016440	0,016440	21,338115
KN -> KO	0,428391	0,428071	0,027595	0,027595	15,524400
KO -> IWP	0,054372	0,060468	0,020105	0,020105	2,704367
KP -> PL	0,436239	0,433475	0,032356	0,032356	13,482502
MB -> PL	0,094009	0,094961	0,010814	0,010814	8,693443
MP -> PL	0,089786	0,093932	0,022623	0,022623	3,968774
PL -> IWP	0,027357	0,025837	0,010977	0,010977	2,492135
TP -> IWP	0,281287	0,277676	0,015689	0,015689	17,928813

Lampiran 6 : Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
AP -> IWP	0,321472	0,313569	0,019407	0,019407	16,565143
CF -> IWP	0,124949	0,128297	0,022951	0,022951	5,444297
CP -> IWP	0,351453	0,347506	0,023749	0,023749	14,798779
DA -> IWP	-0,005549	-0,004967	0,002064	0,002064	2,688098
DA -> PL	0,202826	0,195900	0,025087	0,025087	8,084943
DK -> IWP	-0,006953	-0,006635	0,002914	0,002914	2,385956
DK -> PL	0,254145	0,254691	0,025165	0,025165	10,099107
KA -> IWP	0,017218	0,019195	0,006889	0,006889	2,499263
KA -> KO	0,316669	0,314978	0,017308	0,017308	18,296614
KK -> IWP	0,019073	0,021356	0,007261	0,007261	2,626992
KK -> KO	0,350790	0,352397	0,016440	0,016440	21,338115
KN -> IWP	0,023293	0,025689	0,008214	0,008214	2,835657
KN -> KO	0,428391	0,428071	0,027595	0,027595	15,524400
KO -> IWP	0,054372	0,060468	0,020105	0,020105	2,704367
KP -> IWP	-0,011934	-0,011227	0,004947	0,004947	2,412527
KP -> PL	0,436239	0,433475	0,032356	0,032356	13,482502
MB -> IWP	-0,002572	-0,002413	0,000989	0,000989	2,601213
MB -> PL	0,094009	0,094961	0,010814	0,010814	8,693443
MP -> IWP	-0,002456	-0,002487	0,001289	0,001289	1,905602

MP -> PL	0,089786	0,093932	0,022623	0,022623	3,968774
PL -> IWP	0,027357	0,025837	0,010977	0,010977	2,492135
TP -> IWP	0,281287	0,277676	0,015689	0,015689	17,928813

