

Laporan Hasil Penelitian

**PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION*, KOMPETENSI
DAN PELATIHAN TERHADAP PRODUKTIFITAS
KASUBBAG PERENCANAAN ORGANISASI
PERANGKAT DAERAH (OPD) KABUPATEN
TAPANULI UTARA**

Oleh :

**Dr. JADONGAN SIJABAT, S.E., M.Si.
NASIB M. SIMAREMARE**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN
MEDAN
2020**

PENGESAHAN HASIL PENELITIAN

Judul Penelitian : Pengaruh *Learning Organization*, Kompetensi dan Pelatihan terhadap Produktifitas Kasubbag Perencanaan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara

Jenis Penelitian : Terapan

Ketua Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Dr. JADONGAN SIJABAT, S.E., M.Si.
- b. NIDN : 0112087402
- c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
- d. Jabatan Struktural : -
- e. Golongan/Pangkat : IV A/Pembina
- f. Program Studi : Magister Manajemen

Anggota Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Nasib Simaremare
- b. NPM : 1810102068

Lama Penelitian : 4 Bulan (Nop 2019 s/d Maret 2020)

Lokasi Penelitian : Tapanuli Utara

Biaya Penelitian : Rp. 5.000.000,- (Empat Juta Rupiah)

Sumber Biaya Penelitian : LPPM Universitas HKBP Nommensen

Medan, April 2020

Ketua Peneliti



Disetujui
Direktur Program Pascasarjana

Dr. Pantas H. Silaban, SE., MBA

Dr. Jadongan Sijabat, SE., M.Si

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan survey dengan jenis penelitian Deskriptif Kuantitatif, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *learning organization*, kompetensi dan pelatihan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara secara parsial dan juga secara simultan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN yang ditempatkan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tobasamosir yang berjumlah 41 orang dan seluruh populasi tersebut diobservasi. Daftar pertanyaan dalam penelitian ini terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitas, data diolah dengan bantuan program SPSS versi 25. Kuesioner dibagikan kepada seluruh sampel namun yang menjawab dengan lengkap adalah 40 orang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel *learning organization* tidak berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan OPD se-Kabupaten Tapanuli Utara, sementara kompetensi dan pelatihan secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara. Secara serempak simultan variabel *learning organization*, kompetensi dan pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara.

Kata kunci : *Learning organization, Kompetensi, Pelatihan, Produktifitas Kasubbag.*

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	
SURAT PERNYATAAN	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Tinjauan Pustaka	9
2.1.1. Teori tentang <i>learning organization</i>	9
2.1.1.1. Pengertian <i>learning organization</i>	9
2.1.1.2. Karakteristik <i>learning organization</i>	10
2.1.1.3. Indikator <i>learning organization</i>	12
2.1.2. Teori tentang Kompetensi	14
2.1.2.1. Pengertian Kompetensi	14
2.1.2.2. Aspek-aspek yang terkandung pada kompetensi	15
2.1.2.3. Tingkatan Kompetensi	17
2.1.2.4. Dimensi kompetensi Individu	18
2.1.2.5. Manfaat penggunaan kompetensi.....	18
2.1.2.6. Peran kompetensi pada organisasi	20
2.1.3. Teori tentang Pelatihan	21
2.1.3.1. Pengertian Pelatihan.....	21
2.1.3.2. Manfaat Pelatihan.....	25
2.1.3.3. Kebutuhan Pelatihan	27

2.1.3.4. Faktor-faktor yang berperan dalam Pelatihan	28
2.1.4. Teori tentang produktifitas	37
2.1.4.1. Pengertian produktifitas	37
2.1.4.2. Indikator produktifitas.....	39
2.2. Kerangka Berpikir	40
2.3. Hipotesis.....	41
BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1. Tempat dan waktu penelitian	43
3.2. Metode Penelitian.....	43
3.3. Populasi dan Sampel	44
3.4. Metode Pengumpulan Data	44
3.5. Jenis dan sumber Data.....	45
3.6. Identifikasi dan Defenisi Operasional Variabel	45
3.7. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	48
3.8. Model analisis Data.....	56
3.9. Uji Asumsi Klasik	59
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	62
4.1. Deskripsi Objek Penelitian.....	62
4.1.1. Sejarah Singkat Kab Tapanuli Utara.....	62
4.1.2. Visi Misi Kab Tapanuli Utara	70
4.2. Hasil Penelitian	71
4.2.1. Karakteristik Responden	71
4.2.2. Penjelasan Atas Variabel Penelitian.....	71
4.2.2.1. Penjelasan Respdnen Atas Variabel learning Organization.....	71
4.2.2.2. Penjelasan Respdnen Atas Variabel kompetensi	73
4.2.2.3. Penjelasan Respdnen Atas Variabel pelatihan	75
4.2.2.4. Penjelasan Responden Atas Var produktifitas	77

4.2.3 Asumsi Klasik	79
4.2.3.1. Uji Normalitas	79
4.3.2. Uji Multikolinierisitas	81
4.3.3. Uji Heteroskedastisitas.....	82
4.3. Pembahasan.....	83
4.3.1. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	83
4.3.2. Koefisiaen Determinasi (R^2)	84
4.3.3. Uji Serempak (Uji F).....	85
4.3.4. Uji Parsial (Uji t).....	86
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	90
5.1 Kesimpulan	90
5.2. Saran	91
DAFTAR PUSTAKA.....	93

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (R-APBD) dan juga Rancangan Perubahan Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (R-PAPBD) yang baik, dan tepat waktu merupakan salah satu hal yang sangat penting agar kegiatan atau roda pemerintahan di suatu daerah berjalan dengan baik dan terhindar dari sanksi finansial dari Pemerintah Pusat, APBD yang tidak disusun dengan baik dan tepat waktu akan menjadi penghambat pembangunan di daerah sehingga setiap daerah sangat perlu menyusun APBD yang baik dan juga menyusun APBD dengan tepat waktu. Selain tepat waktu, penyusunan R-APBD juga harus tersinkronisasi dengan perencanaan yang dimulai dari Rancangan Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan Prioritas Plafon Anggaran Sementara (PPAS). Keselarasan antara APBD dengan RKPD, KUA dan PPAS diharuskan sesuai dengan ketentuan, namun sering terjadi kendala karena pada saat penyusunan RKPD, KUA dan PPAS belum mengakomodir rincian kegiatan, sehingga berpengaruh kepada struktur APBD yang direncanakan pada RKPD dan PPAS dan bahkan sering terjadi kelalain dari Kasubbag Perencanaan OPD mengentri data kegiatan berbeda dengan apa yang sudah direncanakan pada RKPD dan PPAS, hal ini akan mengakibatkan evaluasi dari Pemerintah Provinsi dan bahkan pada hasil audit laporan keuangan akan di terbitkan bahwa adanya kesalahan dalam penganggaran.

Seiring dengan perkembangan zaman mengakibatkan banyak perubahan termasuk cara kerja secara umum dalam era industri digital 4.0 sekarang ini sangat banyak pekerjaan yang dilakukan dengan digital dengan menggunakan berbagai aplikasi-aplikasi yang juga selalu berubah dan semakin maju, sehingga pemerintah kabupaten Tapanuli Utara membangun sebuah aplikasi yang tersinkronisasi antara perencanaan dengan penganggaran, namun instansi pemerintahan yang bertanggung jawab melayani masyarakat juga harus beradaptasi dengan industri 4.0 sekarang ini dan untuk beberapa tahun terakhir ini pemerintah secara umum sudah bekerja dengan menggunakan aplikasi yang dianggap mempermudah dan juga dianggap lebih canggih. Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) saat ini juga dilaksanakan dengan menggunakan aplikasi atau dengan kata lain tidak dilakukan secara manual lagi dengan tujuan memberi pelayanan yang lebih baik dan konsisten terhadap rencana pembangunan daerah.

Penggunaan aplikasi atau digitalisasi yang diharapkan membantu Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sehingga lebih mudah, lebih cepat dan mengurangi kesalahan, namun kenyataannya tidak sedikit dari Aparatur Sipil Negara yang enggan berubah atau tidak mampu mengikuti perubahan tersebut sehingga mengalami kesulitan untuk melaksanakan tugas-tugasnya bahkan ada juga ASN yang tidak melek dengan komputer sehingga mengalami berbagai kesulitan dalam penyusunan anggaran yang sudah dirancang penyusunannya melalui aplikasi.

Keengganan berubah untuk mengikuti perkembangan teknologi juga terjadi di beberapa ASN Kabupaten Tapanuli Utara termasuk pegawai yang ditugaskan menyusun Rencana Kerja OPD (Renja) dalam hal ini Kepala Sub Bagian (Kasubbag) Perencanaan/Program Organisasi Perangkat Daerah (OPD) se-kabupaten Tapanuli Utara. Sekarang ini ada 45 Organisasi Perangkat Daerah se-Kabupaten Tapanuli Utara dimana seluruh organisasi memiliki Kasubbag Program yang bertugas untuk: Penyusunan Renja OPD dengan membuat Rencana Kerja Anggaran (RKA-OPD), pembuatan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) serta perubahannya dan berbagai tugas lain. Apabila Kasubbag Program tidak memahami apa yang menjadi hasil dari indikator kegiatan yang diusulkan, maka akan berdampak besar terhadap penyusunan APBD dan akibatnya bisa tertundanya program yang sudah direncanakan OPD tersebut. Jadi sangatlah terikat perencanaan rencana kerja OPD dengan penyusunan APBD dimana indikator yang akan dicapai setiap program yang diajukan oleh masing-masing perangkat daerah tersebut harus tepat dan sesuai dengan isi kegiatan dan rincian belanja.

Kompetensi sebagian ASN khususnya kasubbag program yang sampai saat ini masih jauh dari kata tinggi tentunya berpotensi untuk mengakibatkan penyusunan APBD tidak benar dan tidak tepat waktu, kompetensi kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara yang dapat dilihat dari latar belakang pendidikannya menunjukkan bahwa kompetensinya masih kurang baik untuk sebagian kasubbag perencanaan seperti yang disajikan pada Tabel 1.1 dibawah ini.

Tabel 1.1

Latar Belakang Pendidikan

Kasubbag Program/Perencanaan OPD di Kabupaten Tapanuli Utara

NO	JENJANG PENDIDIKAN	JUMLAH
1	SLTP	0
2	SLTA	9
3	DIPLOMA	4
4	S1	29
5	S2	3
JUMLAH		45

Sumber: BKD Kab. Tapanuli Utara

Dari tabel diatas diketahui bahwa masih ada kasubbag perencanaan di kabupaten Tapanuli Uatara yang kompetensinya belum sesuai dengan kebutuhan tugas-tugasnya sebagai kasubbag perencanaan. Kendala yang sering dihadapi dalam Penyusunan APBD adalah, kurangnya kemampuan SDM dalam menggunakan Aplikasi *e-Budgeting*, sehingga sering terjadi kesalahan-kesalahan mulai dari:

1. Ketidakmampuan Kasubbag Program OPD / Kasubbag Keuangan Kantor Camat dalam menggunakan Aplikasi atas Sistem Informasi (*e-budgeting*);
2. Kurangnya belajar terhadap Pedoman Penyusunan APBD dalam penentuan kode rekening belanja OPD;

3. Kurangnya penguasaan atas program yang direncanakan pada OPDnya sendiri.

Kemampuan yang rendah dari kasubbag perencanaan juga dapat berakibat pada keterlambatan penyampaian Prioritas Plapon Anggaran Sementara (PPAS) sesuai dengan yang ditetapkan Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD Kabupaten Tapanuli Utara. Pemasukan data yang dilakukan dengan aplikasi masih banyak masalah dimana masih ada ASN yang belum paham menggunakan komputer dalam entri data, dan juga masih ada kasubbag perencanaan yang belum mampu membedakan rekening belanja dalam kegiatan sebagai contoh dalam perencanaan ditulis *Pengadaan Peralatan Gedung Kantor* namun dalam rincian kegiatan yang diuraikan adalah perlengkapan gedung kantor (misalnya TV, Moubiler, AC, dll) ini akan berakibat kepada pencapaian kinerja OPD, karena kegiatan tersebut tidak terjadi atau tidak dapat direalisasikan.

Kompetensi yang tidak terlalu tinggi seharusnya dapat diatasi dengan belajar kepada sesama rekan agar mampu mengerjakan tugas-tugasnya sebagaimana mestinya, dengan belajar dengan sesama kasubbag perencanaan diharapkan dapat mengatasi berbagai masalah dan diharapkan dapat meningkatkan kemampuan setiap kasubbag perencanaan OPD di kabupaten Tapanuli Utara. Konsep *larning organization* sangat dibutuhkan dalam masalah yang dihadapi kasubbag perencanaan saat ini khususnya dalam menghadap perubahan cara kerja yang terus menerus berubah dengan cepat, sangat dibutuhkan adanya pembelajaran di dalam organisasi.

Pelatihan yang merupakan salah satu fungsi operasional manajemen sumber daya manusia diharapkan dilaksanakan terus-menerus terutama disaat pekerjaan sering berubah agar setiap individu dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, namun pelatihan untuk para kasubbag perencanaan OPD di kabupaten Tapanuli Utara jumlahnya masih sangat kurang selain itu pergantian/mutasi kasubbag perencanaan OPD di kabupaten Tapanuli Utara juga mengakibatkan pelatihan yang di ikuti kurang efektif karena seselah mengikuti pelatihan tidak jarang kasubbag perencanaan tersebut dapat dimutasi atau tidak lama sudah dimutasi.

Dari latar belakang diatas peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Learning Organization*, Kompetensi dan Pelatihan terhadap Produktifitas Kasubbag Perencanaan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara”**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Sejauhmana pengaruh *learning organization* terhadap produktifitas kasubbag perencanaan Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Tapanuli Utara?
2. Sejauhmana pengaruh kompetensi terhadap produktifitas kasubbag perencanaan Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Tapanuli Utara?

3. Sejauhmana pengaruh pelatihan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Tapanuli Utara?
4. Sejauhmana pengaruh *learning organization*, kompetensi dan pelatihan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Tapanuli Utara?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari rumus masalah diatas maka tujuan penelitian ini ditetapkan sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap produktifitas kasubbag perencanaan Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Tapanuli Utara.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap produktifitas kasubbag perencanaan Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Tapanuli Utara.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Tapanuli Utara.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *learning organization*, kompetensi dan pelatihan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Tapanuli Utara.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi pimpinan Badan Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, dalam rangka meningkatkan produktifitas kasubbag Perencanaan OPD yang ada di pemerintahan Kabupaten Tapanuli Utara.
2. Bagi Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen, merupakan tambahan kekayaan penelitian studi kasus untuk dapat dipergunakan dan dikembangkan.
3. Bagi Peneliti, dengan adanya penelitian ini diharapkan pengetahuan yang dimiliki akan bertambah luas terutama mengenai *learning organization*, kompetensi, pelatihan dan produktifitas.
4. Bagi Peneliti berikutnya, sebagai referensi dalam melakukan penelitian khususnya mengenai *learning organization*, kompetensi, pelatihan dan produktifitas.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Teori Tentang *Laerning Organization*

2.1.1.1. Pengertian *Learning Organization*

Learning organization atau organisasi pembelajaran adalah organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah (Wahyudi, 2009: 10). *Learning organization* (organisasi pembelajaran) adalah suatu organisasi yang terus berupaya mengembangkan kemampuan dan kapabilitas pada lingkungan yang berubah (Robbins, 2008: 8). Menurut Wahyudi (2009: 10) *learning organization* adalah “organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah”. Melakukan pembelajaran berarti menerapkan strategi inovasi, perbaikan berkelanjutan, dan komitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi. Organisasi pembelajaran merupakan lingkungan yang kondusif bagi aktivitas kepemimpinan visioner, karena dapat tercipta iklim kerjasama yang sinergi antara sub sistem dalam organisasi sehingga anggota organisasi memiliki komitmen, integritas, dan tanggung jawab secara kolektif terhadap keseluruhan kinerja organisasi.

Menurut Senge (1996:3), organisasi pembelajaran adalah organisasi dimana orang secara terus-menerus memperluas kapasitas menciptakan hasil dengan sungguh-sungguh seperti apa yang mereka harapkan dan inginkan,

dimana pola berfikir baru dan ekspansif ditumbuhkan, aspirasi kolektif dibebaskan dan semua orang secara terus menerus untuk melakukan belajar bersama. Menurut Februnto (2008:45), organisasi pembelajar (*learning organization*) adalah proses anggota organisasi menghadapi suatu masalah atau problem, mengidentifikasi alternatif solusi dengan mempergunakan nilai-nilai, norma-norma, memilih dan melaksanakan salah satu alternatif terbaik, serta mengevaluasi hasilnya. Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa organisasi pembelajar merupakan kondisi organisasi yang memberikan kesempatan semua anggota organisasi untuk belajar Pengaruh Kepemimpinan Dan... - Diharjo, Wulandari P; Khuzaini 5 secara terus menerus menghadapi masalah, guna meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi alternative solusi dengan menganalisis, memilih, menguji sampai mengevaluasinya.

2.1.1.2. Karakteristik *Learning Organization*

Karakteristik organisasi pembelajaran oleh Senge (1996:6) menyatakan terdapat lima pilar kekuatan dalam organisasi yang disebut dengan disiplin kelima, diantaranya adalah:

- a. Berfikir Sistem Merupakan kerangka konseptual yang membuat semua menjadi jelas dan dapat membantu dalam melihat bagaimana cara merubah berfikir dengan lebih efektif.

- b. Keahlian Pribadi Sebuah keahlian seseorang atau suatu tingkatan tertentu dari kecakapan, keahlian pribadi merupakan suatu kedisiplinan dalam rangka mengklarifikasi visi pribadi,
- c. Model Mental Model mental adalah asumsi bagaimana dalam memahami dunia dalam mengambil tindakan atas suatu gambaran dari bayangan atau citra.
- d. Membangun Visi Bersama Menciptakan visi atau tujuan organisasi secara bersama-sama dengan komitmen yang kuat tanpa adanya kepentingan pribadi.
- e. Pembelajaran Tim Merupakan pola interaksi dalam tim yang saling berbagi pembicaraan dan keahlian berfikir. Kelima faktor diatas dapat membantu dalam mengubah sistem lebih efektif dan untuk pengambilan tindakan yang tepat dengan proses interaksi antar komponen dengan lingkungan alamnya. Suatu organisasi berasal dari gabungan tiap individu dengan membentuk tim, dimana organisasi tersebut berkembang karena pemimpin yang memiliki komitmen dalam menjalankan konsep organisasi belajar dengan pemberdayaan anggota organisasi dengan tertumpu pada kompetensi dan persepsi yang sama guna untuk sasaran bersama, saling percaya, hubungan yang harmonis, saling menerima antar anggota, dan saling melengkapi dengan semua perbedaan antar individu, sehingga antar individu, tim dan organisasi bersifat energik.

Learning Organization adalah beberapa ide dan prinsip yang integral ke dalam struktur organisasi, dengan indikatornya terdiri dari: keahlian pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim dan pemikiran sistem (Senge, 1990)

2.1.1.3. Indikator *learning organization*

Adapun yang menjadi indikator learning organization menurut Senge (dalam Tjakraatmadja, 2006:153) yaitu:

1. Disiplin Personal Mastery

Disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang master di bidang ilmunya. Disiplin personal mastery terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual para anggota organisasi kontemplasi (refleksi) diri; keterampilan untuk memahami akan kelebihan dan kelemahan kompetensi intelektual, emosional maupun sosial dirinya; serta keterampilan untuk melakukan revisi atas visi pribadinya, dan kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.

2. Disiplin Berbagi Visi

Organisasi pembelajaran membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama,

sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagi visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan disiplin individual yang dibutuhkan untuk membangun disiplin berbagi visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan performansi yang tinggi dari seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama.

3. Disiplin Mental Model

Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berpikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi. Keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

4. Disiplin Pembelajaran Tim

Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan ilusi belaka. Masalahnya, kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat

hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan bekerjasama tim, kemampuan belajar dan beradaptasi, serta usaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim.

5. Disiplin Berpikir Sistemik

Peter Sange (1990) melengkapi keempat disiplin di atas dengan disiplin berpikir sistemik, yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integrative dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik.

Kelima indikator tersebut dijadikan jadi indikator learning organisasi dalam penelitian ini.

2.1.2. Teori Tentang Kompetensi

2.1.2.1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi menurut Webster's Dictionary mulai muncul istilah "*competere*" yang artinya "*to be suiteble*" kemudian secara substansional mengalami perubahan dengan masuknya berbagai isu dan pembahasan mengenai konsep kompetensi dari berbagai literatur. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 bahwa kompetensi

adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai negeri tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Menurut Hutapea dan Thoha (2008: 28) bahwa kompetensi kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Spencer & Spencer dalam Moeheriono (2010:3-4) bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif, berkinerja prima, superior ditempat kerja atau ditempat tertentu.

2.1.2.2. Aspek-aspek yang Terkandung pada Konsep Kompetensi

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut (Gordon dalam Sutrisno, 2010: 204):

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan

pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.

3. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
4. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Misalnya standar perilaku para karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
6. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

Keenam aspek diatas ditetapkan jadi indikator kompetensi dalam penelitian ini, dan digunakan dasar pembentukan instrument penelitian.

2.1.2.3. Tingkatan Kompetensi

Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2007:96) mengelompokkan tiga tingkatan kompetensi yaitu:

1. Behavioral Tools

- a. *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
- b. *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik.

2. Image Attribute

- a. *Social Role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi. Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
- b. *Self Image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas.

3. Personal Characteristic

- a. *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.
- b. *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

2.1.2.4. Dimensi Kompetensi Individu

Ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu (Moehariono, 2009:15) yaitu sebagai berikut:

1. Keterampilan menjalankan tugas (*Task-skills*), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. Keterampilan mengelola tugas (*Task management skills*), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan.
3. Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
4. Keterampilan bekerja sama (*Job role environment skills*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. Keterampilan beradaptasi (*Transfer skill*), yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

2.1.2.5. Manfaat Penggunaan Kompetensi

Konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Ruky (dalam Sutrisno, 2010:2008), mengemukakan konsep

kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

2. Alat seleksi karyawan Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3. Memaksimalkan produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

2.1.2.6. Peran Kompetensi pada Organisasi

Konsep dasar kompetensi berawal dari konsep individu yang bertujuan untuk mengidentifikasi, memperoleh, dan mengembangkan kemampuan individu agar dapat bekerja dengan prestasi yang luar biasa. Individu merupakan komponen utama yang menjadi pelaku dalam organisasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi tergantung dari kemampuan individu-individu yang bekerja dalam organisasi.

Perusahaan dapat berprestasi unggul apabila orang-orang yang bekerja dalam perusahaan dapat memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan sesuai dengan tugas dan kemampuannya. Atau dengan kata lain, orang-orang tersebut mampu bekerja dengan prestasi yang terbaik artinya mampu berprestasi pada saat ini dan pada masa yang akan datang, baik pada situasi yang stabil maupun pada situasi yang berubah-ubah, tanpa mengganggu pekerjaan orang lain. Dengan demikian, ukuran prestasi organisasi mencakup dimensi waktu, situasi, dan kontribusi serta dampaknya pada pekerjaan orang lain atau perusahaan.

Kompetensi yang tepat merupakan faktor yang menentukan keunggulan prestasi dapat dimiliki oleh organisasi apabila organisasi tersebut memiliki fondasi yang kuat, yang tercermin pada seluruh proses yang terjadi dalam organisasi. Artinya, organisasi harus memiliki kompetensi inti (*core competency*) yang kuat dan sesuai dengan bisnis intinya (*core business*). Kompetensi inti adalah yang selayaknya dimiliki oleh semua anggota organisasi yang membuat anggota organisasi tersebut berbeda dari organisasi lainnya. Kompetensi inti biasanya merupakan komponen pembentuk misi dan budaya organisasi. Kompetensi inti harus diperkuat oleh kompetensi departemen atau bagian yang ada di organisasi.

2.1.3. Teori Tentang Pelatihan

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem

pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori.

Adapun pengertian pelatihan menurut beberapa pendapat para ahli adalah sebagai berikut:

Mathis (2002: 5) mengemukakan bahwa “Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit dan luas“.

Menurut Oemar Humalik (2001:10) “Pelatihan merupakan suatu fungsi Manajemen yang perlu dilaksanakan terus-menerus dalam rangka pembinaan ketenagaan dalam organisasi. Secara spesifik, proses latihan itu merupakan tindakan (upaya) yang dilaksanakan secara berkesinambungan, bertahap dan terpadu. Tiap proses pelatihan harus terarah untuk mencapai tujuan tertentu terkait dengan upaya pencapaian tujuan organisasi”.

Hal ini dipertegas oleh Veithzal Rivai (2004:227) “Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya”.

Amstrong (2000: 198) mengemukakan pendapatnya bahwa “Pelatihan adalah konsep terencana yang terintegrasi, yang cermat, yang dirancang

untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan “.

Pengertian pelatihan menurut Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah (2003: 175) bahwa “Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional”.

Dari kajian beberapa pendapat para ahli diatas dapat penulis simpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang berarti terhadap perusahaan dan demikian juga bagi perusahaan, yaitu dalam rangka memenuhi tuntutan para manajer dan departemen SDM dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Maka penulis simpulkan dari beberapa pendapat para ahli bahwa pelatihan merupakan pemberian pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan, guna untuk meningkatkan kinerja karyawan , dimana karyawan dalam melakukan pekerjaan akan mengalami perubahan yang memuaskan dengan sedikit kesalahan sehingga kinerja karyawan akan terus meningkat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang ingin dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan. Hasil yang ingin

dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan dijadikan sebagai saran yang diperlukan. Sebaliknya, sasaran yang tidak spesifik atau terlalu umum akan menyulitkan penyiapan dan pelaksanaan pelatihan sehingga dapat menjawab kebutuhan pelatihan.

Tujuan atau sasaran dari pelatihan pada dasarnya dapat dikembangkan dari serangkaian pertanyaan sebagai berikut:

1. Keefektifan/validitas Pelatihan.

Apakah peserta memperoleh keahlian, pengetahuan dan kemampuan selama pelatihan.

2. Keefektifan pengalihan/transfer ilmu pengetahuan.

Apakah pengetahuan, keahlian atau kemampuan yang dipelajari dalam pelatihan dapat meningkatkan kinerja dalam melakukan tugas.

3. Keefektifan/validitas intraorganisasional.

Apakah kinerja pekerjaan dari grup baru yang menjalani program pelatihan di perusahaan sama dapat dibandingkan dengan kinerja pekerjaan dari grup sebelumnya.

4. Keefektifan/validitas interorganisasional.

Dapatkah suatu program pelatihan yang diterapkan di suatu perusahaan berhasil di perusahaan lain.

Dengan demikian, kegiatan pelatihan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang

mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud disini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan dan perubahan sikap dan perilaku.

2.1.3.2. Manfaat Pelatihan

1. Manfaat untuk karyawan

- a) Membantu karyawan untuk membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- b) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan di laksanakan.
- c) Membantu dan mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- d) Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.
- e) Memeberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- f) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- g) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
- h) Meningkatkan kepuasan kerja.

2. Manfaat untuk perusahaan

- a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan
- c) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- d) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
- e) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, Sumber Daya Manusia, dan administrasi.
- f) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perusahaan.
- g) Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
- h) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
- i) Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja.

3. Manfaat dalam hubungan Sumber Daya Manusia, intra dan antar grup pelaksanaan kebijakan.

- a) Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.
- b) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
- c) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan intrnasional.

- d) Meningkatkan keterampilan interpersonal.
- e) Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
- f) Meningkatkan kualitas moral.
- g) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
- h) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

2.1.3.3. Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan yang benar. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Kebutuhan dapat digolongkan menjadi:

1. *Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang.* Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.
2. *Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya.* Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Misalnya, seorang manajer keuangan sebelum dipromosikan menjadi general manager tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya.
3. *Untuk memenuhi tuntutan perubahan.* Perubahan-perubahan, baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun ekstern

(perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya pengetahuan baru. Dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan tersebut dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.

2.1.3.4. Faktor – Faktor Yang Berperan Dalam Pelatihan

Menurut Veithzal Rivai (2004: 240) Dalam melaksanakan pelatihan ada beberapa faktor yang berperan yaitu identifikasi kebutuhan, instruktur (pelatih), peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang.

1. *Identifikasi Kebutuhan Pelatihan.* Setiap upaya yang dilakukan untuk melakukan penelitian kebutuhan pelatihan adalah dengan mengumpulkan dan menganalisis gejala-gejala dan informasi-informasi yang diharapkan dapat menunjukkan adanya kekurangan dan kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja karyawan yang menempati posisi jabatan tertentu dalam suatu perusahaan. Upaya untuk melakukan identifikasi pelatihan antara lain dengan cara:
 - a. Membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan.
 - b. Menganalisis penilaian prestasi. Beberapa prestasi yang dibawah standar dianalisis dan ditentukan apakah penyimpangan yang terjadi disebabkan oleh karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan.

- c. menganalisis catatan karyawan, dari catatan karyawan yang berisi tentang latar belakang pendidikan, hasil tes seleksi penerimaan, pelatihan yang pernah diikuti, promosi, demosi, rotasi, penilaian prestasi secara periode, temuan hasil pemeriksaan satuan pemeriksaan, kegagalan kerja, hasil komplain dari pelanggan, efektivitas kerja yang menurun, produktivitas kerja yang menurun, in-efisiensi dalam berbagai hal dan lain-lain. Dari catatan ini bisa ditentukan kekurangan-kekurangan yang dapat di isi melalui pelatihan, dan jika masih memiliki potensi untuk dikembangkan.
- d. Menganalisis laporan perusahaan lain, yaitu tentang keluhan pelanggan, keluhan karyawan, tingkat absensi, kecekatan kerja, kerusakan mesin, dan lain-lain yang dapat dipelajari dan disimpulkan adanya kekurangan-kekurangan yang bisa ditanggulangi dengan pelatihan.
- e. Menganalisis masalah. Masalah yang dihadapi perusahaan secara umum dipisahkan kedua masalah pokok, yaitu masalah yang menyangkut sistem dan Sumber Daya Manusia-nya, masalah yang menyangkut Sumber Daya Manusia sering ada implikasinya dengan pelatihan. Jika perusahaan menghadapi masalah utang – piutang bisa digunakan sistem penagihan dan melatih karyawan yang menangani piutang tersebut.
- f. Merancang jangka panjang perusahaan. Rancangan jangka panjang ini mau tidak mau memasukan bidang Sumber Daya Manusia di

dalam prosesnya. Jika dalam proses banyak sekali mengantisipasi adanya perubahan-perubahan, kesenjangan potensi pengetahuan dan keterampilan dapat dideteksi sejak awal.

2. *Pelatih (instruktur) Pelatihan*

Pelatih (trainer) atau instruktur adalah seorang atau tim memberikan latihan atau pendidikan kepada para karyawan. Dalam hal ini seorang pimpinan atau setiap kepala bagian harus dapat bertindak sebagai pelatih atau instruktur atau pemberi perintah. Seorang pimpinan tentunya harus mampu mengatasi masalah-masalah agar tugas-tugasnya yang diberikan kepada bawahan dapat benar-benar dikerjakan. Instruktur memulai dengan melakukan evaluasi deskripsi pekerjaan untuk mengidentifikasi tugas-tugas yang menonjol bagi jenis pekerjaan tertentu yang diperlukan. Instruktur juga mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Instruktur mengarahkan karyawan membantu mereka dalam memperoleh pengetahuan, kemampuan dan kebiasaan yang tepat.

3. *Peserta Pelatihan*

Peserta merupakan salah satu unsur yang penting, karena program pelatihan adalah suatu kegiatan yang diberikan kepada peserta (karyawan). Sebelum ditentukan peserta yang akan mengikuti pelatihan, terlebih dahulu perlu ditetapkan syarat-syarat and jumlah peserta,

misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan.

4. *Materi program (bahan)Pelatihan*

Materi program disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan pelatihan. Kebutuhan disini dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang masih diperlukan. Apapun materinya, program harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan.

5. *MetodePelatihan*

Metode pelatihan yang dipilih hendaknya sesuai dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan dikembangkan oleh perusahaan. Dalam pelatihan beberapa teknik akan menjadikan prinsip belajar tertentu menjadi lebih efektif . Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa metode yang digunakan, antara lain metode on the job dan off the job training.

a. ***On The Job Training.***

On the job training (OT) atau disebut juga pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, dibawah bimbingan dan supervise dari karyawan yang telah berpengalaman atau terlatih.

Tujuan on the job training:

- 1) Memperoleh pengalaman langsung (bagi karyawan baru) mengenal jenis pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan.
- 2) Mengamati secara langsung apa yang menjadi tanggung jawabnya, melihat apa yang harus dikerjakan, mampu menunjukkan apa yang dikerjakan (salah dan benar) kemudian mampu menjelaskan tentang apa yang dikerjakan.
- 3) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan jelas, mengamati, melihat dan mengerjakan sendiri di bawah bimbingan supervisor.
- 4) Meningkatkan kecepatan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan mengulang-ulang jenis pekerjaan yang sama disertai kepercayaan diri.
- 5) Meningkatkan diri mulai dari tingkat dasar, terampil dan akhirnya menjadi mahir.

Dalam *on the job training* perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Adanya pembimbing yang bertanggung jawab atas keberhasilan calon karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

- 2) Tersedianya waktu yang cukup agar dapat mencapai tingkat terampil atau mahir.
- 3) Sikap, perilaku pegawai yang mendukung (antusias, rajin dan tekun).

Manfaat on the job training:

- 1) Karyawan dapat segera mengetahui apa yang menjadi tugas/tanggungjawabnya.
- 2) Karyawan dapat relatif lebih cepat beradaptasi dengan tugas dan pekerjaannya/lingkungan kerjanya.
- 3) Karyawan mampu menguasai keterampilan relative lebih cepat (observasi, melihat, mengerjakan).
- 4) Mampu melaksanakan pekerjaan berulang-ulang (kesempatan yang ada).
- 5) Lebih cepat memperoleh tingkat terampil dan mahir.

Ada beberapa macam metode pelatihan on the job training:

- 1) Instruksi.

Pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.

2) Rotasi.

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya.

3) Magang.

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman. Ini menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada pekerjaan.

4) Pelatihan Jabatan

Calon karyawan dilibatkan secara langsung dibawah seorang pemimpin (yang bertugas sebagai pelatih), calon karyawan tersebut dijadikan sebagai pembantu pimpinan atau pelatih.

b. ***Off The Job Training***

Pelatihan di luar kerja (*Off the job training*) adalah pelatihan yang berlangsung pada waktu karyawan yang dilatih tidak melaksanakan pekerjaan rutin/biasa.

Tujuan off the job training:

- 1) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan .
- 2) Lebih memfokuskan pada pengalaman belajar .

- 3) Mempunyai kesempatan untuk bertukar pengalaman dengan karyawan lainnya dari luar lingkungan unit kerjanya.
- 4) Mendapatkan ide-ide baru yang dapat dibawa kembali ke tempat kerjanya.
- 5) Memperoleh wawasan yang lebih luas.

Manfaat *off the job training*:

- 1) Menghilangkan rasa jenuh, bosan dan stres yang disebabkan pekerjaan rutin.
- 2) Meningkatkan hubungan kemanusiaan (interrelation) dengan peserta yang datang dari berbagai departemen atau berbagai bangsa.
- 3) Terjadinya pertukaran budaya.
- 4) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.

Ada beberapa macam metode pelatihan *off the job training*:

a) Ceramah Kelas dan Presentase Video

Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi. Partisipasi dan umpan balik dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

b) Pelatihan Vestibule.

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan vestibule. Wilayah atau *vestibule*

terpisah di buat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.

c) Simulasi.

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. *Pertama*, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. *Kedua*, simulasi komputer. Metode ini sering berupa *games* atau permainan. Para pemain membuat suatu keputusan, dan komputer menentukan hasil yang terjadi sesuai dengan kondisi yang telah diprogramkan dalam komputer.

d) Belajar Terprogram.

Bahan –bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program komputer atau cetakan booklet yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, pembaca langsung mendapatkan umpan balik kalau benar, belajar lanjut kalau salah.

6. *Tujuan pelatihan.*

Tujuan pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal itu dapat dicapai. Tujuan yang dinyatakan ini kemudian menjadi standar terhadap kinerja individu dan program yang dapat diukur.

Mangkunegara (2006: 51) yakni segala bentuk pelatihan yang dibuat oleh organisasi/ instansi memiliki komponen-komponen sebagai berikut:

1. Sasaran dan tujuan harus terukur jelas
2. Materi disesuaikan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.
3. Metode disesuaikan dengan kemampuan peserta pelatihan
4. Peserta harus memenuhi syarat
5. Para pelatih (trainers) harus memenuhi syarat.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kelima komponen diatas sebagai indikator pelatihan, yang akan digunakan sebagai dasar pembuatan pertanyaan dalam pengumpulan data penelitian.

2.1.4. Teori Tentang Produktifitas

2.1.4.1. Pengertian Produktifitas

Produktifitas adalah kemampuan seperangkat sumber-sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu sebagai perbandingan antara pengorbanan (input) dengan menghasilkan (output)” (Muchdarsyah Sinungan 2003: 12)

Dalam pengertian sederhana mengenai produktifitas diatas bisa diungkapkan dalam arti bahwa produktifitas adalah rasio dan pengeluaran serta pemasukan yang terpakai. “Produktifitas adalah hasil yang didapat dari setiap proses produksi dengan menggunakan satu atau lebih faktor produksi” (Mauled Mulyono 2004:3). Sinungan (1995: 18) menjelaskan produktivitas dalam beberapa kelompok sebagai berikut:

1. Rumusan tradisional bagi keseluruhan produksi tidak lain adalah ratio apa yang dihasilkan (output) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang digunakan.
2. Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari pada kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.
3. Produktivitas merupakan interaksi terpadu serasi dari tiga faktor esensial, yakni: Investasi termasuk pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen dan tenaga kerja.

Peningkatan produktivitas merupakan dambaan setiap perusahaan, produktivitas mengandung pengertian berkenaan dengan konsep ekonomis, filosofis, produktivitas berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia dan masyarakat pada umumnya.

Teori-teori yang membahas tentang produktivitas kerja sangatlah bervariasi tetapi makna pokok dari produktivitas kerja adalah kemampuan seorang tenaga kerja dalam menghasilkan suatu pekerjaan keadaan tersebut tercapai apabila karyawan tersebut mendapat perhatian yang besar dari pimpinan atas segala kebutuhannya. Ada beberapa definisi mengenai produktivitas kerja antara lain:

Menurut Hasibuan (2003:105) “produktivitas kerja adalah perbandingan antara *output* dengan *input* dimana *output* harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik“. Sedangkan menurut Kusriyanto (2000:2) “produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran

serta tenaga kerja persatuan waktu“. Istilah produktivitas mempunyai arti yang berlainan untuk tiap orang yang berbeda, hal ini berarti lebih banyak hasil dengan mempertahankan biaya yang tetap, mengerjakan segala sesuatu dengan benar, bekerja lebih cerdas dan lebih keras. Pengoperasian secara otomatis untuk mendapatkan hasil yang lebih cepat dan lebih baik. Sinungan (2003:12) mengemukakan bahwa “produktivitas adalah kemampuan seperangkat sumber-sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu sebagai perbandingan antara pengorbanan (input) dengan menghasilkan output”.

Dalam arti yang sederhana pengertian mengenai produktivitas seperti yang telah dijelaskan diatas sering diungkapkan dalam arti bawah produktivitas adalah rasio dari pengeluaran dan pemasukan yang terpakai. Mulyono (2004: 3) berpendapat bahwa “produktivitas adalah hasil yang terdapat dari setiap proses produksi dengan menggunakan satu atau lebih faktor produksi”. Sebagaimana dinyatakan oleh Sinungan (2003: 72) disebutkan “kualitas kerja juga harus diperhatikan dalam menilai produktivitas tenaga kerja, sebab sekalipun dalam segi waktu tugas yang dibebankan kepada pekerja atau perusahaan itu tercapai, kalau mutu kerjanya tidak baik, maka produktivitas kerja itu tidak bermakna”.

2.1.4.2. Indikator Produktivitas

Menurut Gilmore & Fromm (dalam Sedarmayanti, 2009) indikator produktivitas kerja adalah:

- a. Tindakannya konstruktif. Melakukan tindakan yang bermanfaat dan positif yang akan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

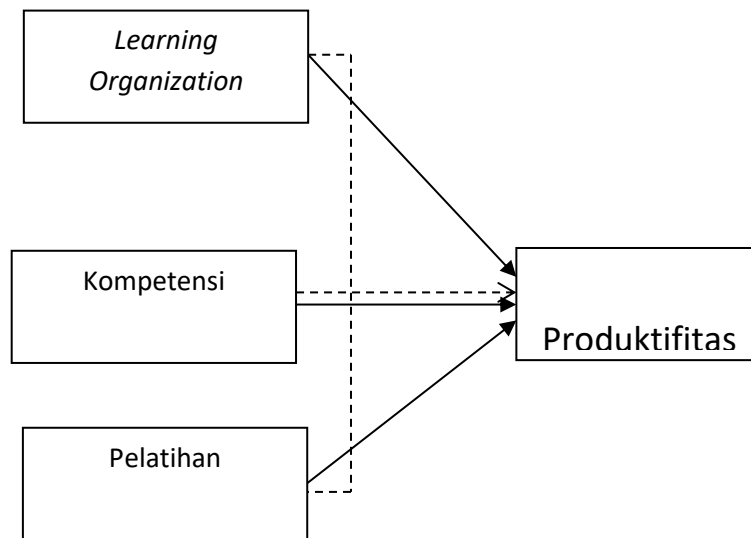
- b. Percaya pada diri sendiri. Kepercayaan diri yang dimiliki oleh seseorang dapat meningkatkan kemampuan yang dimilikinya sehingga dapat meningkatkan produktivitasnya juga.
- c. Bertanggung jawab. Memiliki sifat bertanggung jawab yang tinggi, hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja dan akan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.
- d. Miliki rasa cinta terhadap pekerjaan
- e. Mempunyai pandangan kedepan
- f. Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah
- g. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imajinatif, dan inovatif)
- h. Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya

2.2. Kerangka Berpikir

Learning organization yang merupakan organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah apabila diterapkan dalam suatu instansi tentunya akan dapat mengatasi banyak masalah dan saling belajar antar pegawai hal ini akan mengakibatkan peningkatan produktifitas instansi.

Produktifitas yang tinggi yang diharapkan seluruh instansi, sangat tergantung terhadap kondisi pegawainya misalnya kompetensi pegawai dimana semakin tinggi kompetensi pegawai maka akan sangat mungkin

produktifitasnya juga tinggi, namun sebaliknya kompetensi yang rendah akan diikuti produktifitas yang rendah, selain itu pelatihan yang baik dan tepat juga akan mendukung peningkatan produktifitas pegawai, semakin baik pelatihan dirancang maka produktifitas pegawai juga akan semakin tinggi.



Gambar 2.1.

Kerangka Berpikir

2.3. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

5. *Learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan diseluruh organisasi perangkat daerah pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara.

6. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan diseluruh organisasi perangkat daerah pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara.
7. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan diseluruh organisasi perangkat daerah pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara.
8. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *learning organization*, kompetensi dan pelatihan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan diseluruh organisasi perangkat daerah pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara secara simultan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara. Penelitian ini direncanakan dilaksanakan pada Mei 2020 sampai dengan September 2020.

3.2 Metode Penelitian

3.2.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan survey dengan jenis penelitian Deskriptif Kuantitatif. Pendekatan survey adalah kegiatan mengumpulkan data sebanyak-banyaknya mengenai fakta-fakta yang merupakan pendukung terhadap penelitian, dengan maksud untuk mengetahui status, gejala menentukan kesamaan status dengan cara membandingkan dengan standard yang sudah dipilih dan atau ditentukan (Arikunto, 2005).

3.2.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian berupa deskriptif kuantitatif, yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Learning Organization*, kompetensi, dan Pelatihan terhadap produktifitas Kasubbag Perencanaan setiap OPD yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara. Penelitian deskriptif dilakukan untuk mengetahui nilai variabel independen.

3.2.3. Sifat Penelitian

Adapun sifat penelitian adalah *explanatory research* yaitu menguraikan dan menjelaskan pengujian mengenai konsep baru atau pencarian sebab akibat antar variabel.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu yang menjadi obyek penelitian yang memiliki standar dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Kasubbag Perencanaan setiap OPD yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara yang berjumlah sebanyak 45 orang.

3.3.2 Sampel

Karena jumlah populasi dalam penelitian ini tidak terlalu banyak maka peneliti menetapkan bahwa seluruh populasi dalam penelitian ini dijadikan menjadi sampel atau sampel jenuh.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam kegiatan penelitian ini, data dan informasi dikumpulkan dengan menggunakan metode, yaitu:

1. Dengan melakukan observasi langsung terhadap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan di lingkungan internal dan eksternal instansi.

2. Wawancara (*Interview*) kepada pihak yang berkompeten atau berwenang untuk memberikan informasi dan keterangan yang dibutuhkan oleh penelitian ini.
3. Daftar pertanyaan (*Questionnaire*) yang diberikan Kasubbag Perencanaan setiap OPD yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara, yang menjadi responden.
4. Studi dokumentasi yaitu dengan melakukan pengumpulan dokumen-dokumen pendukung yang diperoleh secara langsung dari setiap OPD dan juga dari BPKAD Kabupaten Tapanuli Utara, yang berhubungan dengan *Learning Organization*, kompetensi, pelatihan dan Produktifitas.

3.5. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data Primer diperoleh dari wawancara (*Interview*) dan daftar pertanyaan (*Questionnaire*).
- b. Data sekunder diperoleh dari studi dokumentasi

3.6. Identifikasi dan Defenisi Overasional Variabel

Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) dan Variabel terikat (Y). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Learning Organization* (X_1), Kompetensi (X_2) dan Pelatihan (X_3), sedangkan yang menjadi variabel terikatnya adalah produktifitas (Y).

Definisi operasional variabel penelitian dapat dilihat dalam Tabel 3.1

berikut:

Tabel 3.1.

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Ukuran
Leearning Organization (X ₁)	<i>Learning organization</i> atau organisasi pembelajaran adalah organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah.	1. Disiplin Personal Mastery 2. Disiplin Berbagi Visi 3. Disiplin Mental Model 4. Disiplin Pembelajaran Tim 5. Disiplin Berpikir Sistemik	Skala Likert
Kompetensi (X ₂)	Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu	1. Pengetahuan (<i>knowledge</i>) 2. Pemahaman (<i>understanding</i>), 3. Nilai (<i>value</i>), 4. Kemampuan (<i>skill</i>), 5. Sikap (<i>attitude</i>), 6. Minat (<i>interest</i>),	Skala Likert
Pelatihan (X ₃)	Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi	6. Sasaran dan tujuan harus terukur jelas 7. Materi disesuaikan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.	Skala Likert

		8. Metode disesuaikan dengan kemampuan peserta pelatihan 9. Peserta harus memenuhi syarat 10. Para pelatih (trainers) harus memenuhi syarat.	
Produktifitas (Y)	Produktivitas lebih dari sekedar ilmu teknologi dan teknik manajemen akan tetapi juga mengandung filosofi dan sikap mendasar pada motivasi yang kuat untuk terus menerus berusaha mencapai mutu kehidupan yang baik	1. Tindakannya konstruktif. 2. Percaya pada diri sendiri. 3. Bertanggung jawab. 4. Miliki rasa cinta terhadap pekerjaan 5. Mempunyai pandangan kedepan 6. Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah 7. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imajinatif, dan inovatif) 8. Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya	Skala Likert

3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.7.1. Pengujian validitas

Validitas menunjuk kepada sejauhmana alat pengukur itu dapat melakukan fungsinya mengukur dengan cermat dan tepat sesuai yang diharapkan. Suatu skala pengukuran disebut valid bila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila skala pengukuran tidak valid maka ia tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur atau melakukan apa yang seharusnya ia lakukan. (Kuncoro, 2003)

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas suatu alat ukur, semakin tinggi tingkat validitasnya maka alat ukur tersebut semakin menunjukkan semakin mengenai sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Pengujian ini akan dilakukan kepada 30 orang responden diluar responden yang dijadikan sampel, dalam hal ini dilakukan di dinas yang lain yaitu dinas Perindustrian dan perdagangan Kabupaten Tapanuli Utara.

Pengujian validitas instrument dilakukan dengan cara membandingkan nilai korelasi antara setiap butir pertanyaan dan total pertanyaan, apabila $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka butir pertanyaan tersebut dikatakan valid.

Cara lain untuk menguji validitas data adalah dengan menggunakan *Product Moment Pearson* dengan rumus sebagai berikut:

$$R_{xy} = \frac{(\sum xy) - \frac{(X)(\sum Y)}{n}}{\sqrt{\frac{((\sum X)^2 - n)(\sum Y^2 - n)}{n}}}$$

Dimana:

R_{xy} = Koefisien korelasi produk moment antara butir instrument yang akan digunakan dengan skor semua butir instrument dalam variable yang bersangkutan

X = Jumlah skor butir instrument yang digunakan

Y = Jumlah skor semua butir dalam varviabel tersebut

n = Jumlah responden sementara

Teknik pengujian validitas dengan menggunakan tingkat signifikan 5% untuk mengetahui keeratan antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan cara mengkorelasikan antara skor ítem pertanyaan terhadap skor total. Apabila nilai *total pearson correlation* > 0,3, atau probabilitas kurang dari 0,05 maka ítem tersebut valid (Arikunto).

Adapun hasil uji validitas untuk tiap variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:

3.7.1.1. Pengujian validitas Instrumen Variabel *Learning organization*

Hasil pengujian validitas instrument variabel *learning organization* dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut:

Tabel 3.2**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel *Learning organization***

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Ket.</i>
Sebagai seorang kasubbag perencanaan saya selalu meningkatkan pengetahuan saya tentang perencanaan.	0,474	0,023	Valid
Pengetahuan saya terus bertambah setelah saya menjadi kasubbag perencanaan	0,585	0,002	Valid
Saya secara terus menerus berusaha untuk mencapai visi instansi saya	0,622	0,000	Valid
Saya bisa menyesuaikan tujuan pribadi saya dengan tujuan instansi saya.	0,567	0,000	Valid
Saya memiliki semangat yang kuat untuk menyelesaikan setiap masalah di instansi saya.	0,511	0,008	Valid
Dalam mengerjakan pekerjaan di kantor kami harus saling membantu satu sama lain.	0,599	0,000	Valid
Saya selalu mampu berpikir luas dalam memandang suatu masalah di instansi ini	0,612	0,000	Valid

Sumber: Hasil *Penelitian*, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.2 di atas, diperoleh hasil pengujian instrument variabel *learning organization* secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,30. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel *learning organization* yang digunakan adalah valid dan instrument ini dapat digunakan dalam penelitian, selain itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (1-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

3.7.1.2. Pengujian validitas Instrumen Variabel Kompetensi

Hasil pengujian validitas instrument variabel kompetensi dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut:

Tabel 3.3

Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel kompetensi

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Ket.</i>
Saya memiliki pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya sebagai Kasubbag Perencanaan.	0,514	0,004	Valid
Saya mampu bekerja dengan efektif sebagai kasubbag perencanaan.	0,731	0,000	Valid
Saya sangat paham tentang kondisi pekerjaan saya sebagai kasubbag perencanaan.	0,437	0,016	
Saya selalu menjunjung nilai kejujuran dalam bekerja	0,612	0,000	Valid
Saya selalu terbuka dalam pekerjaan saya terhadap rekan kerja saya.	0,714	0,000	Valid
Saya memiliki kemampuan yang baik menggunakan aplikasi yang digunakan dalam pekerjaan saya sebagai kasubbag perencanaan.	0,634	0,000	
Saya selalu menunjukkan sikap yang baik dalam bekerja	0,621	0,000	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.3 di atas, dipeoleh hasil pengujian instrument variabel kompetensi secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total*

Correlation yang lebih besar dari 0,30. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel kompetensi yang digunakan adalah valid dan instrument ini dapat digunakan dalam penelitian, selain itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (1-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

3.7.1.3. Pengujian validitas Instrument Variabel Pelatihan

Hasil pengujian validitas instrument variabel pelatihan dapat dilihat pada Tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.4

Hasil Uji Validitas Instrument Variabel Pelatihan

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Ket</i>
Pelatihan yang kami ikuti memiliki sasaran yang jelas	0,722	0,000	Valid
Sasaran pelatihan (yang pernah saya ikuti) sesuai dengan masalah yang saya hadapi sebagai kasubbag perencanaan	0,533	0,002	Valid
Materi pelatihan (yang pernah saya ikuti) dapat saya mengerti dengan baik.	0,635	0,000	Valid
Materi pelatihan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan	0,556	0,001	Valid
Metode pelatihan (yang pernah saya ikuti) sesuai dengan kemampuan saya.	0,622	0,000	Valid
Pegawai yang dikirim untuk mengikuti pelatihan dari dari instansi daya ini adalah pegawai yang memenuhi syarat	0,590	0,001	Valid
Pimpinan kantor ini tidak pernah salah dalam menetapkan siapa yang akan mengikuti pelatihan.	0,512	0,004	Valid
Para pelatih dalam pelatihan (yang pernah saya ikuti) memenuhi kemampuan yang mumpuni.	0,664	0,000	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.4 di atas, diperoleh hasil pengujian instrument variabel pelatihan secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,30. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel kepuasan kerja yang digunakan adalah valid dan instrument ini dapat digunakan dalam penelitian, selain itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (1-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

3.7.1.5. Pengujian validitas Instrumen Variabel Produktifitas

Hasil pengujian validitas instrumen variabel Produktifitas dapat dilihat pada Tabel 3.5 berikut:

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Produktifitas

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Ket</i>
Saya selalu mengerjakan hal-hal yang positif sebagai kasubbag perencanaan	0,652	0,000	Valid
Saya memiliki percaya diri yang tinggi dalam menjalani tugas saya sebagai kasubbag perencanaan	0,601	0,000	Valid
Saya memiliki gairah kerja yang tinggi.	0,550	0,002	Valid
Saya bangga terhadap pekerjaan saya	0,635	0,000	Valid
Saya menyukai pekerjaan saya sebagai kasubbag perencanaan	0,645	0,000	Valid
Saya selalu memikirkan perjalanan instansi saya kedepan	0,550	0,002	Valid
Saya selalu mampu menyelesaikan masalah yang muncul dalam instansi saya	0,610	0,000	Valid
Saya selalu memberikan kontribusi yang besar terhadap instansi saya	0,616	0,000	Valid
Saya bersedia mengeluarkan potensi saya untuk kebaikan organisasi	0,720	0,000	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.5 di atas, diperoleh hasil pengujian instrument variabel produktifitas secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total*

Correlation yang lebih besar dari 0,30. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel produktifitas publik yang digunakan adalah valid dan instrument ini dapat digunakan dalam penelitian, selain itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (1-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

3.7.2. Pengujian Reliabilitas

Tingkat konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama dinamakan reliabilitas. Jika suatu alat ukur dipakai dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran relatif konstan, maka alat ukur tersebut reliabel. Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrument pengukur yang baik. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengujian reliabilitas instrument dalam penelitian ini dilakukan atau dianalisis dengan teknik *Cronbach Alfa* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alfa* $>0,60$ (Ghozali, 2005).

Menurut Ghozali (2005), "Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu,

yaitu; 1) *Repeated Measure* atau pengukuran ulang; 2) *One Shot* atau pengukuran sekali saja”.

Sekaran (2000) menyatakan bahwa ”*Reliabilities less than 0,60 are considered to be poor those in the 0,7 range, acceptable and those over 0,80 good*”. Artinya adalah reliabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik sedangkan 0,7 dapat diterima, dan seterusnya 0,8 keatas dinyatakan baik.

Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini seperti pada Tabel 3.6 dibawah ini.

Tabel 3.6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N Of Items	Keterangan
1. Variabel <i>Learning Organization</i>	0.745	9	Reliabel
2. Variabel Kompetensi	0.712	9	Reliabel
3. Variabel pelatihan	0.711	9	Reliabel
4. Variabel Produktifitas	0.690	10	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

3.8. Model Analisis Data

3.8.1 Model Analisis Data Penelitian

Metode analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana dan analisis Regresi Linier Berganda, analisis regresi linier sederhana digunakan apabila melihat pengaruh satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat, analisis regresi linier berganda ini dipilih karena variabel terikat dipengaruhi oleh lebih dari satu variabel bebas atau variabel penjelas secara simultan. Metode analisis dibutuhkan untuk memecahkan perumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya. Metode analisis akan berisikan alat yang akan digunakan untuk membuktikan hipotesis apakah dapat diterima atau ditolak nantinya berdasarkan kesesuaian dengan hasil yang diperoleh. Regresi linier berganda menggunakan model persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$$

dimana:

Y	= Produktifitas
X ₁	= <i>Learning Organization</i>
X ₂	= Kompetensi
X ₃	= Pelatihan
ε	= error term
a	= Konstanta
b ₁	= Koefisien regresi variabel <i>Learning Organization</i>
b ₂	= Koefisien regresi variabel Kompetensi
b ₃	= Koefisien regresi variabel Pelatihan

Pengujian Hipotesis

a. Uji F (Uji Serempak)

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan jika nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat akan diuji pada tingkat kepercayaan 95% atau tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ (5%). Kriteria pengujian hipotesis secara simultan adalah sebagai berikut:

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

H_0 ditolak (H_1 diterima) jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

$H_0: b_1, b_2, b_3 = 0$ Artinya *Learning Organization*, Kompetensi dan Pelatihan secara serempak tidak berpengaruh terhadap produktifitas Kasubbag Perencanaan setiap OPD yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara.

$H_1: b_1, b_2, b_3 \neq 0$ Artinya *Learning Organization*, Kompetensi dan Pelatihan secara serempak berpengaruh terhadap produktifitas Kasubbag Perencanaan setiap OPD yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara.

b. Uji t (uji parsial)

Uji t bertujuan untuk melihat pengaruh variabel bebas yaitu *Learning Organization*, Kompetensi dan Pelatihan secara parsial terhadap produktifitas Kasubbag Perencanaan setiap OPD yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara.

Kriteria pengujian hipotesis secara parsial adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel *Learning Organization* terhadap produktifitas Kasubbag Perencanaan setiap OPD yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara.

$H_0: b_i = 0$. Artinya *Learning Organization* secara parsial tidak berpengaruh terhadap produktifitas Kasubbag Perencanaan setiap OPD yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara.

$H_0: b_i \neq 0$. Artinya *Learning Organization* secara parsial berpengaruh terhadap produktifitas Kasubbag Perencanaan setiap OPD yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara.

2. Pengaruh variabel kompetensi terhadap produktifitas Kasubbag Perencanaan setiap OPD yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara.

$H_0: b_i = 0$. Artinya kompetensi secara parsial tidak berpengaruh terhadap produktifitas Kasubbag Perencanaan setiap OPD yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara.

$H_0: b_i \neq 0$. Artinya kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap produktifitas Kasubbag Perencanaan setiap OPD yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara.

3. Pengaruh variabel pelatihan terhadap produktifitas Kasubbag Perencanaan setiap OPD yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara

$H_0: b_i = 0$. Artinya pelatihan secara parsial tidak berpengaruh terhadap produktifitas Kasubbag Perencanaan setiap OPD yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara.

$H_0: b_i \neq 0$. Artinya Pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap produktifitas Kasubbag Perencanaan setiap OPD yang ada di Kabupaten Tapanuli Utara.

Nilai t_{hitung} akan dibandingkan dengan t_{tabel} , dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

H_0 diterima jika $t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

H_0 ditolak (H_1 diterima) jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

3.9. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik perlu dilakukan untuk memastikan bahwa alat uji statistik regresi linier berganda dapat digunakan atau tidak.

3.9.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel bebas dan variabel terikat memiliki data yang berdistribusi normal atau tidak, menurut Sugiono (2005). Uji normalitas dilakukan dengan uji kolmogorov-Smirnov. Jika angka signifikansi yang ditunjukkan dalam tabel lebih kecil dari alpha 5%, maka dikatakan tidak memenuhi asumsi normalitas, sedangkan sebaliknya jika angka signifikansi di dalam tabel lebih besar dari alpha 5% maka data sudah memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2005).

Cara lain yang sering digunakan adalah dengan melihat tampilan grafik histogram yang memberikan pola distribusi normal karena menyebar secara merata ke kiri dan kekanan. Atau dapat juga dilihat dari grafik Normal P-P plot. Jika Grafik Normal Plot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal

maka dapat disimpulkan bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.

3.9.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dipergunakan untuk mengetahui ada tidaknya variabel *independent* yang memiliki kemiripan dengan variabel *independent* lain dalam satu model yang dapat menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel *independent* tersebut.

Multikolinieritas adalah kondisi terdapatnya linier atau korelasi yang tinggi antara masing-masing variabel independen dalam model regresi. Multikolinieritas biasanya terjadi ketika sebagian besar variabel yang digunakan saling terkait dalam suatu model regresi. Masalah multikolinieritas tidak dijumpai pada regresi sederhana karena dalam regresi sederhana hanya melibatkan satu variabel independen saja.

Pengujian multikolinieritas pada usulan penelitian ini dilakukan dengan melihat *collnarity statistic* dan nilai koefisien korelasi diantara variabel bebas. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas.

Multikolinieritas terjadi apabila (1) nilai *tolerance* ($Tolerance < 0.10$) dan (2) *Variance inflation faktor* ($VIF > 10$).

3.9.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas.

Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode scatter plot dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya). Model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit. Uji statistik yang dapat digunakan adalah uji Glejser, uji Park atau uji White.

Beberapa alternatif solusi jika model menyalahi asumsi heteroskedastisitas adalah dengan mentransformasikan ke dalam bentuk logaritma, yang hanya dapat dilakukan jika semua data bernilai positif. Atau dapat juga dilakukan dengan membagi semua variabel dengan variabel yang mengalami gangguan heteroskedastisitas

Suatu asumsi penting dari model linier klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi populasi adalah *homoskedastik* yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama, Gujarati (1995).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat Kabupaten Tapanuli Utara

4.1.1.1. Masa Pemerintahan Hindia Belanda

Pada masa Hindia Belanda, Kabupaten Tapanuli Utara termasuk Kabupaten Dairi dan Toba Samosir yang sekarang termasuk dalam keresidenan Tapanuli yang dipimpin seorang Residen bangsa Belanda yang berkedudukan di Sibolga. Keresidenan Tapanuli yang dulu disebut *Residentie* Tapanuli terdiri dari 4 *Afdeling* (Kabupaten) yaitu *Afdeling Batak Landen*, *Afdeling Padang Sidempuan*, *Afdeling Sibolga* dan *Afdeling Nias*. *Afdeling Batak Landen* dipimpin seorang Asisten Residen yang ibu kotanya Tarutung yang terdiri 5 *Onder Afdeling* (Wilayah) yaitu:

1. *Onder Afdeling* Silindung (Wilayah Silindung) ibu kotanya Tarutung.
2. *Onder Afdeling Hoovlakte Van Toba* (Wilayah Humbang) ibu kotanya Siborongborong.
3. *Onder Afdeling* Toba (Wilayah Toba) ibu kotanya Balige.
4. *Onder Afdeling* Samosir (Wilayah Samosir) ibu kotanya Pangururan.
5. *Onder Afdeling Dairi Landen* (Kabupaten Dairi sekarang) ibu kotanya Sidikalang.

Tiap-tiap *Onder Afdeling* mempunyai satu Distrik (Kewedanaan) dipimpin seorang *Distrikchoofd* bangsa Indonesia yang disebut *Demang* dan membawahi beberapa *Onder Distrikten* (Kecamatan) yang dipimpin oleh seorang Asisten *Demang*. Menjelang Perang Dunia II, distrik-distrik di seluruh keresidenan Tapanuli dihapuskan dan beberapa *Demang* yang mengepalai distrik-distrik sebelumnya diperbantukan ke kantor *Controleur* masing-masing dan disebut namanya *Demang Terbeschingking*.

Dengan penghapusan ini para Asisten *Demang* yang ada di kantor *Demang* itu ditetapkan menjadi Asisten *Demang* di *Onder Distrik* bersangkutan. Kemudian tiap *Onder Distrik* membawahi beberapa negeri yang dipimpin oleh seorang kepala Negeri yang disebut Negeri *Hoofd*. Pada waktu berikutnya diubah dan dilaksanakan pemilihan, tetapi tetap memperhatikan asal usulnya. Negeri-negeri ini terdiri dari beberapa kampung, yang dipimpin seorang kepala kampung yang disebut Kampung *Hoofd* dan juga diangkat serupa dengan pengangkatan Negeri *Hoofd*.

Negeri dan Kampung *Hoofd* statusnya bukan pegawai negeri, tetapi pejabat-pejabat yang berdiri sendiri di negeri atau kampungnya. Mereka tidak menerima gaji dari pemerintah tetapi dari upah pungut pajak dan khusus Negeri *Hoofd* menerima tiap-tiap tahun upah yang disebut *Yoarlijkse Begroting*. Tugas utama Negeri dan Kampung *Hoofd* ialah memelihara keamanan dan ketertiban, memungut pajak/*blasting/rodi* dari penduduk Negeri/Kampung masing-masing. *Blasting/rodi* ditetapkan tiap-tiap tahun oleh Kontraleur sesudah panen padi.

Pada waktu pendudukan tentara Jepang Tahun 1942-1945 struktur pemerintahan di Tapanuli Utara hampir tidak berubah, hanya namanya yang berubah seperti:

- Asistent Resident diganti dengan nama *Gunseibu* dan menguasai seluruh tanah batak dan disebut Tanah Batak *Sityotyoy*.
- Demang-demang *Terbeschiking* menjadi *Guntyome* memimpin masing-masing wilayah yang disebut *Gunyakusyoy*.
- Asisten *Demang* tetap berada di posnya masing-masing dengan nama *Huku Guntyoy* dan kecamatannya diganti dengan nama *Huku Gunyakusyoy*.
- Negeri dan Kampung *Hoofd* tetap memimpin Negeri/Kampungnya masing-masing dengan mengubah namanya menjadi Kepala Negeri dan Kepala kampung.

4.1.1.2. Masa Pemerintahan Republik Indonesia

Sesudah kemerdekaan Republik Indonesia diproklamasikan tanggal 17 Agustus 1945, pemerintah mulailah membentuk struktur pemerintahan baik di pusat dan di daerah. Dengan diangkatnya Dr. Ferdinand Lumbantobing sebagai Residen Tapanuli, disusunlah struktur pemerintahan dalam negeri di Tapanuli khususnya di Tapanuli Utara sebagai berikut:

- Nama Afdeling Batak Landen diganti menjadi Luhak Tanah batak dan sebagai luhak pertama diangkat Cornelis Sihombing.

- Nama Budrafdeling diganti menjadi Urung dipimpin Kepala Urung, Para Demang memimpin Onder *Afdeling* sebagai Kepala Urung.
- Onder Distrik diganti menjadi Urung kecil dan dipimpin Kepala Urung Kecil yang dulu disebut Asisten Demang.

Selanjutnya dalam waktu tidak begitu lama terjadi perubahan, nama Luhak diganti menjadi kabupaten yang dipimpin Bupati, Urung menjadi Wilayah yang dipimpin Demang, serta Urung Kecil menjadi Kecamatan yang dipimpin oleh Asisten Demang. Pada tahun 1946 Kabupaten Tanah Batak terdiri dari 5 (lima) wilayah yaitu Wilayah Silindung, Wilayah Humbang, Wilayah Toba, Wilayah Samosir dan Wilayah Dairi yang masing-masing dipimpin oleh seorang Demang. Kecamatan-kecamatan tetap seperti yang ditinggalkan Jepang.

Pada Tahun 1947 terjadi Agresi I oleh Belanda di mana Belanda mulai menduduki daerah Sumatra Timur maka berdasarkan pertimbangan-pertimbangan strategis dan untuk memperkuat pemerintahan dan pertahanan, Kabupaten Tanah Batak dibagi menjadi 4 (empat) kabupaten. Wilayah menjadi kabupaten dan memperbanyak kecamatan. Tahun 1948 terjadi Agresi II oleh Belanda, untuk mempermudah hubungan sipil dan Tentara Republik, maka pejabat-pejabat Pemerintahan Sipil dimiliterkan dengan jabatan Bupati Militer, Wedana Militer dan Camat Militer. Untuk mempercepat hubungan dengan rakyat, kewedanaan dihapuskan dan para camat langsung secara administratif ke Bupati.

Setelah Belanda meninggalkan Indonesia pada pengesahan kedaulatan, pada permulaan tahun 1950 di Tapanuli dibentuk Kabupaten baru yaitu Kabupaten Tapanuli Utara (dulu Kabupaten Batak), Kabupaten Tapanuli Selatan (dulu Kabupaten Padang Sidempuan), Kabupaten Tapanuli Tengah (dulu Kabupaten Sibolga) dan Kabupaten Nias. Dengan terbentuknya kabupaten ini, maka kabupaten-kabupaten yang dibentuk pada tahun 1947 dibubarkan. Di samping itu di setiap kabupaten dibentuk badan legislatif Dewan Perwakilan Rakyat Sementara yang anggotanya dari anggota partai politik setempat.

Mengingat luasnya wilayah Kabupaten Tapanuli Utara meliputi Dairi pada waktu itu, maka untuk meningkatkan daya guna pemerintahan, pada tahun 1956 dibentuk Kabupaten Dairi yang terpisah dari Kabupaten Tapanuli Utara. Salah satu upaya untuk mempercepat laju pembangunan ditinjau dari aspek pertumbuhan ekonomi daerah, pemerataan hasil-hasil pembangunan dan stabilitas keamanan adalah dengan jalan pemekaran wilayah. Pada tahun 1998 Kabupaten Tapanuli Utara dimekarkan menjadi dua Kabupaten yaitu Kabupaten Tapanuli Utara dan Kabupaten Toba Samosir sesuai dengan Undang-Undang Nomor 12 tahun 1998 tentang Pembentukan Kabupaten Toba Samosir dan Kabupaten Mandailing Natal.

Kemudian pada tahun 2003 Kabupaten Tapanuli Utara dimekarkan kembali menjadi dua kabupaten yaitu Kabupaten Tapanuli Utara dan Kabupaten Humbang Hasundutan sesuai dengan Undang-undang No. 9 Tahun

2003 tentang pembentukan Kabupaten Nias Selatan, Kabupaten Pakpak Bharat, dan Kabupaten Humbang Hasundutan.

Setelah Kabupaten Tapanuli Utara berpisah dengan Kabupaten Humbang Hasundutan, jumlah kecamatan di Kabupaten Tapanuli Utara menjadi 15 kecamatan. Kecamatan yang masih tetap dalam Kabupaten Tapanuli Utara yaitu Kecamatan Parmonangan, Kecamatan Adiankoting, Kecamatan Sipoholon, Kecamatan Tarutung, Kecamatan Siatas Barita, Kecamatan Pahae Jae, Kecamatan Purbatua, Kecamatan Simangumban, Kecamatan Pahae Julu, Kecamatan Pangaribuan, Kecamatan Garoga, Kecamatan Sipahutar, Kecamatan Siborongborong, Kecamatan Pagaran, Kecamatan Muara.

Kabupaten Tapanuli Utara merupakan daerah yang cukup terkenal di kawasan Nusantara, terutama karena potensi alam dan sumber daya manusianya. Potensi alam antara lain luasnya lahan kering untuk dijadikan persawahan baru dengan membangun irigasi. Sebagian perairan Danau Toba yang dimiliki dan sungai yang cukup banyak untuk dimanfaatkan potensinya untuk irigasi, pengembangan perikanan maupun pembangkit tenaga listrik. Keindahan alam dengan panorama, khususnya Pulau Sibandang di kawasan Danau Toba di Kecamatan Muara, dan wisata rohani Salib Kasih. Kekayaan seni budaya asli merupakan potensi daerah dalam upaya mengembangkan kepariwisataan nasional. Potensi lain terdapat berbagai jenis mineral, seperti *kaolin*, batu gamping, belerang, batu besi, mika, batubara, panas bumi, dan sebagainya.

4.1.1.3. Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara

Pemerintah kabupaten Tapanuli Utara memiliki 30 (tiga puluh)

Organisasi Perangkat Daerah dan 15 (lima belas) Kecamatan, yaitu:

1. Dinas Pendidikan
2. Dinas Kesehatan
3. Rsu Daerah Tarutung
4. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
5. Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman
6. Satuan Polisi Pamong Praja
7. Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat
8. Dinas Sosial
9. Dinas Ketenagakerjaan
10. Dinas Ketahanan Pangan dan Perikanan
11. Dinas Lingkungan Hidup
12. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
13. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
14. Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana,
Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
15. Dinas Perhubungan
16. Dinas Komunikasi dan Informatika
17. Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah
18. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
19. Dinas Pemuda dan Olah Raga

20. Dinas Perpustakaan
21. Dinas Pariwisata
22. Dinas Pertanian
23. Dinas Perindustrian dan Perdagangan
24. Sekretariat Daerah
25. Sekretariat DPRD
26. Badan Penanggulangan Bencana Daerah
27. Inspektorat
28. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
29. Badan Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah
30. Badan Kepegawaian Daerah
31. Kantor Kecamatan Tarutung
32. Kantor Kecamatan Siatas Barita
33. Kantor Kecamatan Adiankoting
34. Kantor Kecamatan Sipoholon
35. Kantor Kecamatan Pahae Julu
36. Kantor Kecamatan Pahae Jae
37. Kantor Kecamatan Purbatua
38. Kantor Kecamatan Simangumban
39. Kantor Kecamatan Sipahutar
40. Kantor Kecamatan Pangaribuan
41. Kantor Kecamatan Garoga
42. Kantor Kecamatan Siborongborong

43. Kantor Kecamatan Pagaran

44. Kantor Kecamatan Parmonangan

45. Kantor Kecamatan Muara

4.1.2. Visi Misi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara

4.1.2.1 Visi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara

“Tapanuli Utara Sebagai Lumbung Pangan Dan Lumbung Sumberdaya Manusia Yang Berkualitas Serta Daerah Tujuan Wisata”

4.1.2.1 Visi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara

1. Meningkatkan ketahanan pangan dan kesejahteraan petani melalui perlindungan petani dan lahan pertanian berkelanjutan.
2. Pengembangan komoditi dan produk unggulan daerah berbasis pertanian dan sumber daya lokal.
3. Meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan kesehatan.
4. Meningkatkan kualitas dan daya saing sdm melalui pelatihan tenaga kerja, pemanfaatan iptek dan pengembangan jiwa kewirausahaan.
5. Meningkatkan destinasi wisata melalui pengembangan kawasan wisata alam dan budaya, rohani dan agrowisata.
6. Meningkatkan kualitas infrastruktur yang terintegrasi dengan mengacu pada penataan ruang/wilayah, perlindungan sumber daya alam dan pelestarian lingkungan hidup.

7. Meningkatkan kapasitas desa menuju desa mandiri
8. Meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan sistem *e-government*.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan penulis adalah dengan menyebarkan angket yang berhubungan dengan tiap-tiap variabel yang diteliti, baik variabel independen yaitu *learning organization*, kompetensi, Pelatihan, dan variabel dependen yaitu produktifitas. Adapun komposisi daftar pertanyaan adalah 7 daftar pertanyaan tentang *learning organization*, 8 daftar pertanyaan tentang kompetensi, 8 daftar pertanyaan tentang pelatihan, serta 9 daftar pertanyaan tentang produktifitas.

Responden yang dijadikan penulis sebagai sampel dalam penelitian ini adalah seluruh kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara yang berjumlah yang berjumlah 45 orang.

4.2.2 Penjelasan Atas Variabel Penelitian

4.2.2.1. Penjelasan Responden Atas Variabel *Learning organization*

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan untuk variabel *Learning organization* (X_1) adalah seperti pada Tabel dibawah ini yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.1.

Penjelasan Responden atas Variabel *Learning organization*

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Sebagai seorang kasubbag perencanaan saya selalu meningkatkan pengetahuan saya tentang perencanaan.	0	0,00	11	24,44	28	62,22	5	11,11	1	2,22
Pengetahuan saya terus bertambah setelah saya menjadi kasubbag perencanaan	0	0,00	1	2,22	13	28,89	20	44,44	11	24,44
Saya secara terus menerus berusaha untuk mencapai visi instansi saya	0	0,00	7	15,56	25	55,56	13	28,89	0	0,00
Saya bisa menyesuaikan tujuan pribadi saya dengan tujuan instansi saya.	0	0,00	1	2,22	11	24,44	20	44,44	13	28,89
Saya memiliki semangat yang kuat untuk menyelesaikan setiap masalah di instansi saya.	0	0,00	2	4,44	10	22,22	21	46,67	12	26,67
Dalam mengerjakan pekerjaan di kantor kami harus saling membantu satu sama lain.	0	0,00	0	0,00	12	26,67	24	53,33	9	20,00
Saya selalu mampu berpikir luas dalam memandang suatu masalah di instansi ini	0	0,00	1	2,22	13	28,89	25	55,56	6	13,33

Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Untuk pertanyaan tentang *learning organization* tabulasi jawaban responden diatas menunjukkan bahwa kasubbag perencanaan OPD yang ada di kabupaten Tapanuli Utara saat ini memiliki beberapa kekurangan seperti keinginan meningkatkan pengetahuan tentang perencanaan yang saat ini cukup rendah, artinya bahwa kasubbag perencanaan OPD yang ada di kabupaten Tapanuli Utara tidak memiliki usaha yang tinggi untuk menguasai bidangnya masing-masing, kasubbag perencanaan seharusnya memiliki pengetahuan yang baik tentang perencanaan dan harus senantiasa meningkatkan pengetahuannya tentang perencanaan, namun kenyataannya kasubbag perencanaan OPD yang ada di kabupaten Tapanuli Utara kurang memberi perhatian tentang pengetahuan.

Selain masalah diatas kasubbag perencanaan OPD yang ada di kabupaten Tapanuli Utara juga memiliki masalah yang lain yaitu bahwa kasubbag perencanaan OPD yang ada di kabupaten Tapanuli Utara tidak memiliki usaha yang serius untk mencapai visi instansinya masing-masing.

4.2.2.2. Penjelasan Responden Atas Variabel Kompetensi

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan untuk variabel Kompetensi (X_2) adalah seperti pada Tabel dibawah ini yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.2.

Penjelasan Responden atas Variabel Kompetensi

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Saya memiliki pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya sebagai Kasubbag Perencanaan.	0	0,00	2	4,44	16	35,56	17	37,78	10	22,22
Saya mampu bekerja dengan efektif sebagai kasubbag perencanaan	0	0,00	2	4,44	16	35,56	20	44,44	7	15,56
Saya sangat paham tentang kondisi pekerjaan saya sebagai kasubbag perencanaan.	0	0,00	4	8,89	6	13,33	24	53,33	11	24,44
Saya selalu menjunjung nilai kejujuran dalam bekerja	0	0,00	3	6,67	12	26,67	26	57,78	4	8,89
Saya selalu terbuka dalam pekerjaan saya terhadap rekan kerja saya.	0	0,00	3	6,67	13	28,89	22	48,89	7	15,56
Saya memiliki kemampuan yang baik menggunakan aplikasi yang digunakan dalam pekerjaan saya sebagai kasubbag perencanaan.	0	0,00	5	11,11	31	68,89	9	20,00	0	0,00
Saya selalu menunjukkan sikap yang baik dalam bekerja	0	0,00	1	2,22	20	44,44	14	31,11	10	22,22
Saya selalu aktif dalam berbagai kegiatan di instansi saya.	0	0,00	2	4,44	15	33,33	17	37,78	11	24,44

Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Dari tabulasi jawaban responden diatas diketahui masih ada masalah tentang kompetensi kasubbag perencanaan OPD yang ada di kabupaten Tapanuli Utara yaitu masalah kemampuan menggunakan aplikasi yang digunakan dalam bekerja khususnya dalam penyusunan perencanaan, kemajuan jaman sekarang ini mengarah kepada digitalisasi ataus sering dikatakan dengan industry 4,0 dengan demikian penggunaan aplikasi yang kurang baik bagi para pegawai menjadi masalah yang serius dan seharusnya cepat diselesaikan apalagi kalau masalah tersebut terjadi pada Kasubbag Perencanaan tentunya akan memiliki dampak yang buruk pada perjalanan pemerintahan di kabupaten Tapanuli Utara.

4.2.2.3. Penjelasan Responden Atas Variabel Pelatihan

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan variabel Pelatihan (X_3) adalah seperti pada Tabel dibawah ini yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.3.

Penjelasan Responden atas Variabel Pelatihan

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Pelatihan yang kami ikuti memiliki sasaran yang jelas	0	0,00	1	2,22	7	15,56	14	31,11	23	51,11
Sasaran pelatihan (yang pernah saya ikuti) sesuai	0	0,00	3	6,67	10	22,22	24	53,33	8	17,78

dengan masalah yang saya hadapi sebagai kasubbag perencanaan											
Materi pelatihan (yang pernah saya ikuti) dapat saya mengerti dengan baik.	0	0,00	1	2,22	4	8,89	31	68,89	9	20,00	
Materi pelatihan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan	0	0,00	1	2,22	9	20,00	25	55,56	10	22,22	
Metode pelatihan (yang pernah saya ikuti) sesuai dengan kemampuan saya.	0	0,00	2	4,44	10	22,22	30	66,67	3	6,67	
Pegawai yang dikirim untuk mengikuti pelatihan dari instansi daya ini adalah pegawai yang memenuhi syarat	0	0,00	1	2,22	5	11,11	35	77,78	4	8,89	
Pimpinan kantor ini tidak pernah salah dalam menetapkan siapa yang akan mengikuti pelatihan.	0	0,00	1	2,22	12	26,67	28	62,22	4	8,89	
Para pelatih dalam pelatihan (yang pernah saya ikuti) memenuhi kemampuan yang mumpuni.	0	0,00	2	4,44	12	26,67	24	53,33	7	15,56	

Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Tabulasi jawaban tentang pelatihan diatas menunjukkan bahwa pelatihan yang pernah diikuti para kasubbag perencanaan OPD yang ada di kabupaten Tapanuli Utara sudah cukup baik, hanya saja dari data yang diperoleh menunjukkan bahwa kuantitas atau jumlah pelatihan yang di ikuti oleh para kasubbag perencanaan OPD yang ada di kabupaten Tapanuli Utara tidak terlalu banyak, belum lagi masalah seringnya kasubbag perencanaan OPD yang ada di kabupaten Tapanuli Utara di mutasi yang mengakibatkan kasubbag yang sudah terlatih pindah ke unit lain dan digantikan oleh ASN yang belum terlatih, mutasi memang dibutuhkan namun mutasi yang

dilakukan dalam jangka waktu yang singkat akan mengakibatkan masalah bagi organisasi.

4.2.2.4. Penjelasan Responden Atas Variabel Produktifitas

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan untuk variabel produktifitas (Y) adalah seperti pada Tabel 4.4 dibawah ini yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.4

Penjelasan Responden atas Variabel Produktifitas

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Saya selalu mengerjakan hal-hal yang positif sebagai kasubbag perencanaan	0	0,00	0	0,00	12	26,67	33	73,33	0	0,00
Saya memiliki percaya diri yang tinggi dalam menjalani tugas saya sebagai kasubbag perencanaan	0	0,00	0	0,00	14	31,11	20	44,44	11	24,44
Saya memiliki gairah kerja yang tinggi.	0	0,00	0	0,00	4	8,89	30	66,67	11	24,44
Saya bangga terhadap pekerjaan saya	0	0,00	0	0,00	14	31,11	22	48,89	9	20,00
Saya menyukai pekerjaan saya sebagai kasubbag perencanaan	0	0,00	0	0,00	25	55,56	19	42,22	1	2,22
Saya selalu memikirkan perjalanan instansi saya kedepan	0	0,00	0	0,00	31	68,89	14	31,11	0	0,00
Saya selalu mampu menyelesaikan	0	0,00	0	0,00	14	31,11	28	62,22	3	6,67

masalah yang muncul dalam instansi saya										
Saya selalu memberikan kontribusi yang besar terhadap instansi saya	0	0,00	0	0,00	6	13,33	32	71,11	7	15,56
Saya bersedia mengeluarkan potensi saya untuk kebaikan organisasi	0	0,00	0	0,00	11	24,44	22	48,89	12	26,67

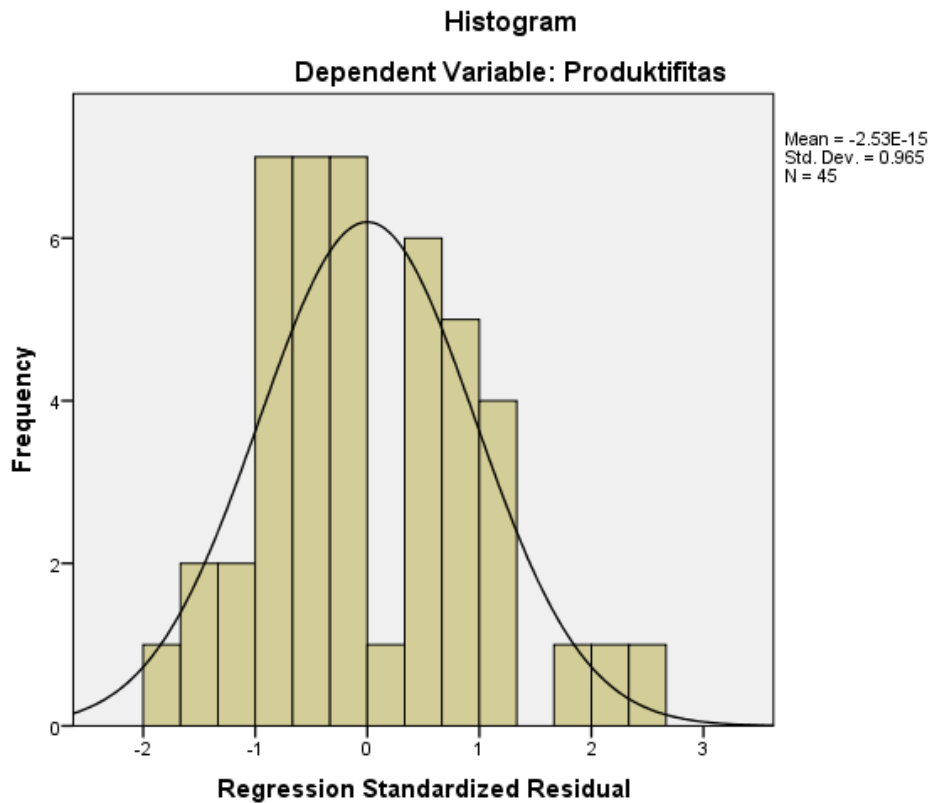
Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Tabulasi jawaban responden tentang produktifitas diatas menunjukkan bahwa masih ada masalah mengenai produktifitas para kasubbag yaitu mengenai kemampuan atau keinginan para kasubbag perencanaan OPD yang ada di kabupaten Tapanuli Utara dalam memikirkan masa depan atau nasib intansinya masing-masing dimasa yang akan datang, hal ini menunjukkan bahwa para kasubbag perencanaan OPD yang ada di kabupaten Tapanuli Utara kurang memikirkan nasib instansinya kedepan dan tidak memiliki cita-cita untuk membesarkan organisasi kedepan, banyak kasubbag yang bekerja hanya sesuai dengan instruksi atasan atau bekerja dengan normal sebagai ASN.

4.2.3. Uji Asumsi Klasik

4.2.3.1. Uji Normalitas

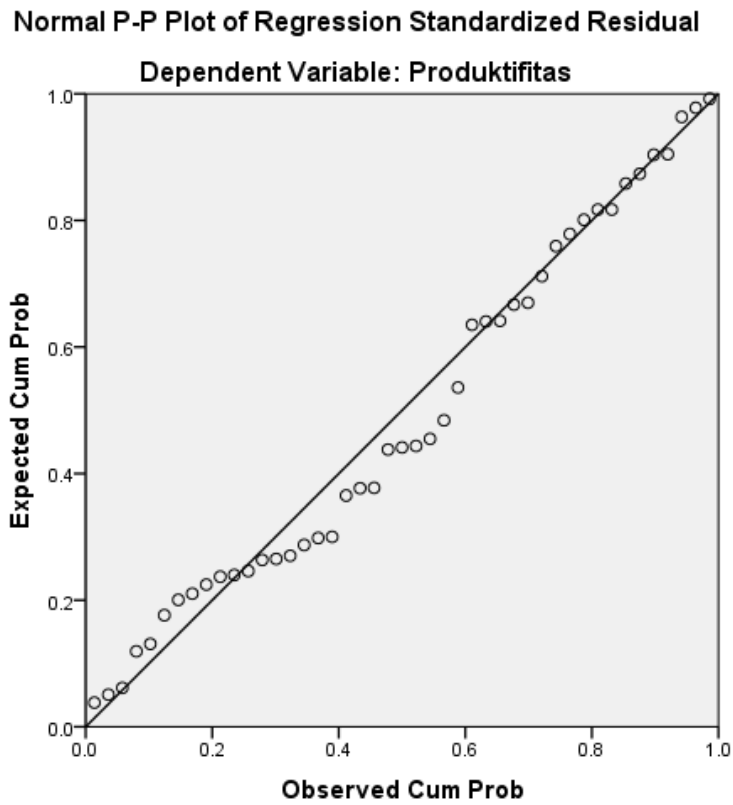
Uji normalitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan tampilan grafik Histogram dan Grafik P-P Plot, untuk tampilan grafik histogram dapat kita lihat pada Gambar 4.1 di bawah ini dimana grafik ini memberikan pola distribusi normal karena menyebar secara merata ke kiri dan ke kanan hal ini menunjukkan bahwa data telah memenuhi uji normalitas.



Sumber: Hasil Penelitian 2020 (Data diolah)

Gambar 4.1

Uji Normalitas Histogram



Sumber: Hasil Penelitian 2020 (Data diolah)

Gambar 4.2

Uji Normal P-P Plot

Pada gambar 4.3 grafik P-P Plot diatas ini terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Dari grafik ini dapat disimpulkan bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.2.3.2. Uji Multikolonierisitas

Uji multikolonierisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolonierisitas terjadi apabila (1) nilai *tolerance* ($Tolerance < 0.10$) dan (2) *Variance inflation faktor* ($VIF > 10$).

Berdasarkan Tabel 4.5 di bawah ini terlihat nilai VIF untuk variabel *learning organization*, kompetensi, Pelatihan, dan produktifitas lebih kecil dari 10. Sedangkan nilai *tolerance*-nya lebih besar dari 0.10. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas dalam penelitian ini tidak saling berkorelasi atau tidak ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Hasil pengujian terlihat pada Tabel 4.5 di bawah ini :

Tabel 4.5:

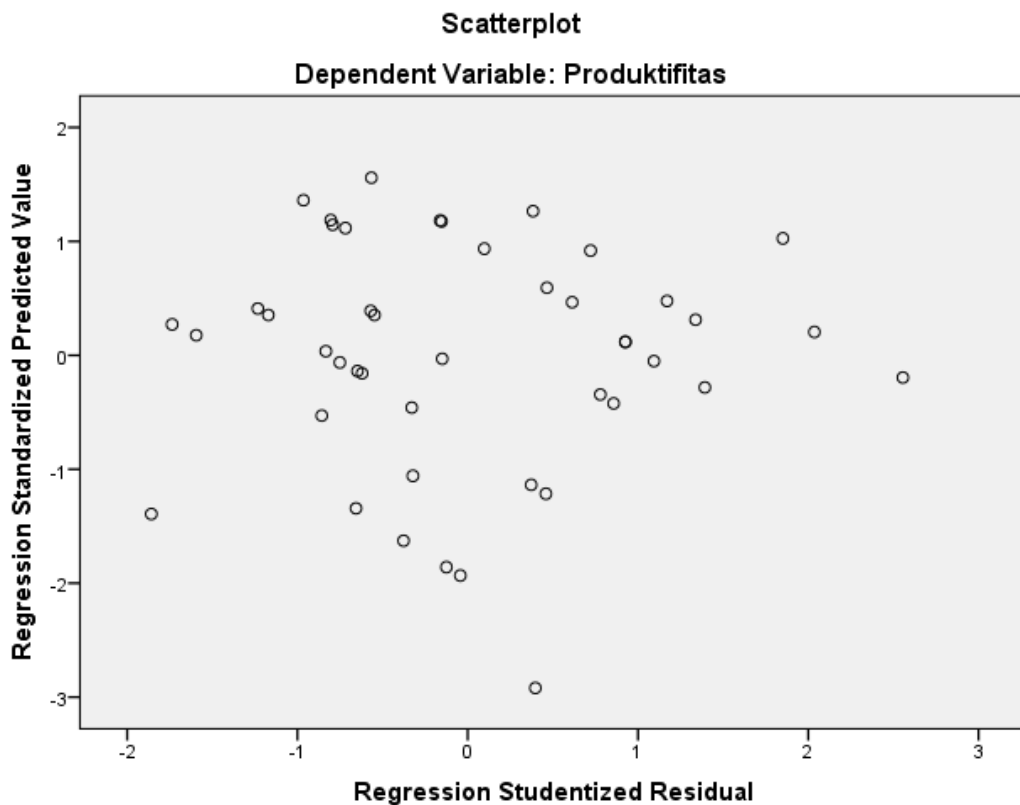
Hasil Uji Multikolonierisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
(Constant)	3.561	4.835			
1 LearningOrganization	.296	.166	.212	.834	1.198
Kompetensi	.310	.094	.378	.897	1.115
Pelatihan	.440	.112	.444	.924	1.082

Sumber : Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

4.2.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Suatu asumsi penting dari model linier klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi populasi adalah *homoskedastik* yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama, Gujarati (1995). Salah satu cara yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan gambar scatterplot, apabila titik-titik menyebar dibawah dan diatas angka 0, serta tidak membentuk pola maka dapat disimpulkan model regresi terhindar dari masalah heteroskedastisitas. Hasil pengujian terlihat pada Gambar 4.3 dibawah ini :



Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Gambar: 4.3

Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan Gambar 4.4 di atas dari hasil tampilan output SPSS dengan jelas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar dibawah dan diatas angka 0, serta tidak membentuk pola maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terdapat unsur heteroskedastisitas.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Analisa Deskriptif Data Penelitian

Data yang diperoleh dari hasil analisis deskriptif, menunjukkan nilai tertinggi (maximum), nilai terendah (minimum), rata-rata (mean) dan standar deviasi dari setiap variabel yang diteliti untuk hipotesis, baik itu variabel bebas yaitu *learning organization* , kompetensi , pelatihan , serta variabel terikat yaitu produktifitas pendidikan. Hasil analisis deskriptif dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6.

Analisis Deskripsi Penelitian

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LearningOrganization	45	22	29	25.64	1.667
Kompetensi	45	23	36	29.49	2.833
Pelatihan	45	25	35	31.82	2.338
Produktifitas	45	29	39	34.29	2.322
Valid N (listwise)	45				

Sumber : Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Dari Tabel 4.6 di atas terlihat bahwa rata-rata variabel X_1 (*learning organization*) sebesar 25,64 nilai tertinggi sebesar 29 dan nilai terendah sebesar 22, sedangkan nilai standar deviasi sebesar 1,667. Rata-rata variabel X_2 (kompetensi) sebesar 29,49 nilai tertinggi sebesar 36 dan nilai terendah sebesar 23 sedangkan standar deviasinya sebesar 2,833. Rata-rata variabel X_3 (pelatihan) sebesar 31,82 nilai tertinggi sebesar 35 dan nilai terendah sebesar 25 sedangkan standar deviasinya sebesar 2,338. Rata-rata variabel Y (produktifitas) sebesar 34,29 nilai tertinggi sebesar 39 dan nilai terendah sebesar 29 sedangkan standar deviasinya 2,322

4.3.2. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel bebas yaitu *learning organization*, kompetensi, dan pelatihan dalam menerangkan variasi variabel terikatnya yaitu produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara. Nilai koefisien determinasi R^2 dapat dilihat dalam Tabel 4.7 dibawah ini :

Tabel 4.7

Koefisien Determinan (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.718 ^a	.515	.480	1.675	1.809

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Kompetensi, LearningOrganization

b. Dependent Variable: Produktifitas

Sumber : Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Nilai R^2 yang diperoleh adalah sebesar 0.515 atau 51,5% yang menunjukkan kemampuan variabel *learning organization*, kompetensi, dan pelatihan mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara sebesar 51,5%, sedangkan sisanya sebesar 48,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model seperti, kepemimpinan, kompensasi, kecerdasan dan lain-lain.

4.3.3 Uji Serempak (Uji F)

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan:

- Jika nilai signifikan lebih kecil dari alfa maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- Jika nilai signifikan lebih besar dari alfa maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Berdasarkan Tabel 4.8 di bawah ini dapat diketahui bahwa nilai signifikan adalah 0.00 lebih kecil dari nilai alpha 0.05 sehingga keputusan yang diambil adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima, diterimanya hipotesis alternatif menunjukkan variabel bebas *learning organization*, kompetensi, dan pelatihan mampu menjelaskan keragaman dari variabel terikat yaitu produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara, maka dalam hal ini variabel *learning organization*, kompetensi, dan pelatihan secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara yang berarti bahwa *learning organization*, kompetensi, dan pelatihan memiliki peran yang tinggi dalam mempengaruhi produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara.

Tabel 4.8

Uji Serempak (Uji F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122.258	3	40.753	14.531	.000 ^b
	Residual	114.987	41	2.805		
	Total	237.244	44			

a. Dependent Variable: Produktifitas

b. Predictors: (Constant), Pelatihan, Kompetensi, Learning Organization

Sumber : Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

4.3.4. Uji Parsial (Uji t)

Untuk menguji hipotesis pengaruh variabel *learning organization*, kompetensi, dan pelatihan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara secara parsial dilakukan uji t. Pengujian ini dilakukan dua arah, maka tingkat signifikansi alpha adalah 5%. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara nilai nilai signifikan dengan nilai alpa penelitian dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika nilai signifikan < nilai alpa H_0 ditolak atau H_1 diterima
- Jika nilai signifikan > nilai alpa H_0 diterima atau H_1 ditolak

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa nilai konstanta adalah sebesar 3,561 dan nilai koefisien masing-masing variabel adalah $X_1 = 0.296$, $X_2 = 0,310$, dan $X_3=0.440$, maka model regresi untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 3,561 + 0.296 X_1 + 0,310 X_2 + 0,440 X_3$$

Dimana :

Y = Produktifitas

X₁ = *Learning organization*

X₂ = Kompetensi

X₃ = Pelatihan

Tabel 4.9

Uji Parsial (Uji t)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	3.561	4.835		.736	.466	
1 LearningOrganization	.296	.166	.212	1.784	.082	.834	1.198
Kompetensi	.310	.094	.378	3.290	.002	.897	1.115
Pelatihan	.440	.112	.444	3.922	.000	.924	1.082

a. Dependent Variable: Produktifitas

Sumber : Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Dari Tabel 4.9 di atas ini diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Nilai sig untuk variabel *learning organization* (0,082) lebih besar dari alpha (0,05) dengan demikian maka H_0 diterima atau H_1 ditolak. Berdasarkan hasil tersebut maka *learning organization* tidak berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara, yang berarti bahwa secara parsial variabel *learning organization* tidak berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara dimana *learning organization* kurang berperan dalam mempengaruhi produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara.
2. Nilai sig untuk variabel kompetensi adalah (0,002) lebih kecil dari alpha (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H_0 ditolak dan H_1 diterima untuk variabel kompetensi. Karena H_0 ditolak dan H_1 diterima untuk variabel kompetensi maka dengan demikian secara parsial variabel kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara, dimana hal ini menunjukkan bahwa kompetensi sangat berperan dalam meningkatkan produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara.

3. Nilai nilai sig (0,000) lebih kecil dari alpha (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H_0 ditolak dan H_1 diterima untuk variabel pelatihan, dengan demikian maka secara parsial variabel pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara, yang berarti variabel pelatihan memiliki kontribusi yang besar dalam mempengaruhi produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara, hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang baik akan membuat produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara tinggi, atau dengan kata lain bahwa apabila pelatihan diperbaiki maka situasi ini akan meningkatkan produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara akan meningkat dengan signifikan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Secara parsial variabel *learning organization* tidak berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara, yang ditandai dengan nilai nilai sig yang lebih besar dari alpha.
2. Secara parsial variabel kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara, yang ditandai dengan nilai sig yang lebih kecil dari alpha.
3. Secara parsial variabel pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara yang ditandai dengan nilai signifikan yang kecil dari alpha.
4. Secara simultan variabel *learning organization*, kompetensi dan pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli

Utara, yang ditandai dengan nilai nilai signifikan yang lebih kecil dari alpha.

5. Nilai R^2 yang diperoleh adalah sebesar 0.515 atau 51,5% yang menunjukkan kemampuan variabel *learning organization*, kompetensi, dan pelatihan mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada produktifitas kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara sebesar 51,5%, sedangkan sisanya sebesar 48,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model seperti, kepemimpinan, kompensasi, kecerdasan dan lain-lain.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan diatas maka dibuat beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara disarankan untuk memahami atau meningkatkan pengetahuan tentang tentang perencanaan karena kasubbag perencanaan harus memahami perencanaan, peningkatan pengetahuan tersebut dapat dilakukan dengan membaca berbagai referensi, mengikuti pelatihan maupun mengikuti pendidikan formal.
2. Bagi kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara disarankan untuk memahami visi instansinya masing-masing dan berusaha untuk membantu organisasi dalam mencapai Visi organisasi atau instansi tempat kasubbag perencanaan bekerja.

3. Bagi kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara disarankan untuk secara aktif mempelajari atau menguasai aplikasi yang digunakan oleh kasubbag perencanaan OPD se Kabupaten Tapanuli Utara.
4. Bagi peneliti selanjutnya perlu dilakukan penelitian tentang kinerja pegawai disarankan untuk menambah variabel bebas yang mungkin mempengaruhi kinerja pegawai selain yang sudah dibahas dalam penelitian ini seperti kepemimpinan, kompensasi, kecerdasan dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu: Yogyakarta
- Arikunto Suharsimi. 2003. *Manajemen Penelitian*, Penerbit Rineka Cipta Jakarta.
- Bambang, Kusriyanto, 2002, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan, Seri Manajemen*, Cetakan Kedua, LPPM, Jakarta.
- Edy Sutrisno. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana
- Ghozali, Imam. 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Edisi ketiga, Penerbit BP Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hamalik, Oemar. 2006. *Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Bumi Aksara
- Hasibuan, M. 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha, 2008, *Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*, Penerbit : Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Kotler, Amstrong. 2000. *Prinsip-prinsip Pemasaran*, edisi keduabelas, Jilid 1. Jakarta : Erlangga
- Mas'ud, 2004, *Survey Diagnosis Organizational*, Undip, Semarang.
- Mathis Robert, Jackson John. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba empat
- Moh. Nazir, 2005. *Metode Penelitian*. Penerbit Ghalia Indonesia. Anggota IKAPI.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia
- Mulyono, Mauled. (2004). *Penerapan Produktivitas dalam Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Senge, Peter M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the*

Learning Organization, USA - New York: Doubleday.

Sinungan, Muchdarsyah. (2003). *Produktivitas Apa dan Bagaimana.*
Bandung: Bumi Aksara.

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Veithzal Rivai, 2004, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Raja GrafindoPersada.

Wahyudi, joko, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar(Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2009) h.28

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada