

Laporan Hasil Penelitian

PENGARUH KOMITMEN KERJA, KREATIFITAS, PELATIHAN DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TAPANULI UTARA

Oleh :

**Dr (E) Manatap Berliana Lumbangaol, SE., MSi
Fajar Gultom**



**UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
MEDAN
2018**

PENGESAHAN HASIL PENELITIAN

Judul Penelitian : Pengaruh Komitmen Kerja, Kreativitas, Pelatihan dan Disiplin terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara

Jenis Penelitian : Terapan

Ketua Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Dr (E) Manatap Berliana Lumbangaol, S.E., M.Si.
- b. NIDN : 0127018102
- c. Jabatan Fungsional : Asisten Ahli
- d. Jabatan Struktural : -
- e. Golongan/Pangkat : III B/Penata
- f. Program Studi : Magister Manajemen

Anggota Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Fajar Gultom
- b. NPM : 1810102057

Lama Penelitian : 4 Bulan (Mei s/d Agustus 2018)

Lokasi Penelitian : Sekretariat Daerah Tapanuli Utara

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

Sumber Biaya Penelitian : LPPM Universitas HKBP Nommensen

Medan, September 2018

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana



Dr. Pantas H. Silaban, SE.,M.Si

Ketua Peneliti



Dr (E) Manatap Berliana, SE.,M.Si

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komitmen kerja, kreatifitas pegawai, pelatihan dan disiplin baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja aparatur sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, sementara jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin (2001) sehingga jumlah yang diperoleh adalah sebanyak 53 orang. Daftar pertanyaan dalam penelitian ini terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitas, data diolah dengan bantuan program SPSS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel komitmen kerja, pelatihan dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara sedangkan kreatifitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara. Secara serempak variabel komitmen kerja, kreatifitas, pelatihan dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara

Kata kunci : Komitmen kerja, kreatifitas, pelatihan, disiplin, kinerja

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. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1. Tinjauan Pustaka	9
2.1.1. Teori Tentang Komitmen Kerja	9
2.1.1.1. Pengertian Komitmen Kerja	9
2.1.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Kerja Pegawai	
Indikator Komitmen Kerja	11
2.1.1.3. Indikator Komitmen Kerja.....	13
2.1.2. Teori Tentang Kreatifitas	16
2.1.2.1. Pengertian Kreatifitas	16
2.1.2.2. Ciri-ciri Kreatifitas.....	18
2.1.2.3. Dimensi Kreatifitas	19
2.1.2.4. indikator Kreatifitas	19
2.1.3. Teori Tentang Pelatihan	20
2.1.3.1. Pengertian Peltihan	20
2.1.3.2. Tujuan Pelatihan	22
2.1.3.3. Indikator Peltihan.....	24

2.1.4. Teori Tentang Disiplin	26
2.1.4.1. Pengertian disiplin	26
2.1.4.2. Fungsi disiplin	28
2.1.4.3. Membangun tradisi disiplin yang kuat	31
2.1.4.4. Indikator disiplin.....	32
2.1.5. Teori Tentang Kinerja	33
2.1.5.1. Pengertian Kinerja	33
2.2. Kerangka Konseptual	44
2.3. Hipotesis Penelitian.....	45
BAB III METODE PENELITIAN	47
3.1. Desain Penelitian.....	47
3.2. Objek dan Waktu Penelitian.....	47
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian	47
3.4. Jenis dan sumber data.....	49
3.5. Defenisi operasional Variabel	50
3.6. Teknik Pengumpulan Data	51
3.7. Instrumen penelitian.....	52
3.8. Uji Validitas dan Reliabilitas	52
3.9. Analisis data	60
3.10. Pengujian Hipotesis.....	63
BAB Iv HASIL DAN PEMBAHASAN	67
4.1. Gambaran Umum Kabupaten Tapanuli Utara	67
4.2. Penjelasan Responden Atas Variabel Penelitian.....	70
4.2.1. Penjelasan Responden Atas Variabel Komitmen Kerja	70
4.2.2. Penjelasan Responden Atas Variabel Kreatifitas	72
4.2.3. Penjelasan Responden Atas Variabel Pelatihan	74
4.2.4. Penjelasan Responden Atas Variabel Disiplin	75
4.2.5. Penjelasan Responden Atas Variabel Kinerja	76
4.3. Uji Asumsi Klasik.....	78

4.3.1. Uji Normalitas	78
4.3.2. Uji Multikolinierisitas.....	79
4.3.3. Uji Heteroskedastisitas	80
4.4. Hasil Penelitian	82
4.4.1. Koefisien Determinasi (R^2).....	82
4.4.2. Uji Serempak	83
4.4.3. Uji Parsial	84
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	89
5.1. Kesimpulan	89
5.2. Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA	91

DAFTAR TABEL

No Tabel

1.1. Jumlah Pelatihan yang di Ikuti ASN	4
1.2. Nilai SKP	5
1.3. Daftar Hadir Apel Pegawai Sekdakab Taput	6
3.1. Defenisi operasional.....	50
3.2. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komitmen Kerja.....	54
3.3. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kreatifitas	55
3.4. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pelatihan.....	56
3.5. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Disiplin.....	57
3.6. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja.....	58
3.7. Hasil Uji Reliabilitas	60
4.1. Penjelasan Responden atas Variabel Komitmen Kerja.....	71
4.2. Penjelasan Responden atas Variabel Kreatifitas	72
4.3. Penjelasan Responden atas Variabel Pelatihan	74
4.4. Penjelasan Responden atas Variabel Disiplin	76
4.5. Penjelasan Responden atas Variabel Kinerja.....	77
4.6. Hasil Uji Multikolinierisitas.....	80
4.7. Koefisien Determinan	82
4.8. Uji Serempak (Uji F).....	84
4.9. Uji Parsial (Uji t).....	85

DAFTAR GAMBAR

No Gambar

2.1. Kerangka Konseptual	45
4.1. Uji Normalitas	78
4.2. Uji Normal P-P Plot	79
4.3. Uji Heteroskedastisitas	81

DAFTAR LAMPIRAN

No Lampiran

1. Daftar Pertanyaan.....	93
2. Hasil Uji Statistik.....	97

BAB I PENDAHULUAN

Instansi Pemerintah sebagai instansi pemberi layanan publik harus senantiasa berusaha memberikan yang terbaik bagi masyarakat, setiap individu yang bekerja pada instansi pemerintah diharapkan senantiasa meningkatkan kinerja untuk memberikan yang terbaik terhadap organisasi/instansi dan terhadap masyarakat secara umum, kinerja yang baik dari setiap individu tersebut diharapkan meningkatkan kinerja organisasi/instansi.

Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara sebagai salah satu instansi di Pemerintahan Kabupaten Tapanuli Utara dituntut untuk memberikan layanan yang baik terhadap masyarakat di Tapanuli Utara, untuk memberikan layanan yang terbaik, instansi ini juga harus memastikan bahwa kinerja setiap individu yang bekerja baik yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun pekerja honor harus baik benar-benar baik.

Komitmen kerja yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikiran positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya. Sedangkan komitmen kerja yang rendah akan menyebabkan individu tersebut hanya mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya dan salah satu masalah yang dihadapi saat ini di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara adalah rendahnya komitmen kerja pegawai, masih banyak ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara kurang memiliki komitmen dan dorongan yang tinggi dari diri sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan yang diembannya sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing, hal tersebut ditandai dengan adanya ASN dalam menyelesaikan tugas-tugasnya tidak

tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sehingga ASN tersebut kurang optimal dalam memajukan instansi.

ASN diharapkan dapat bekerja dengan mandiri dan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi dalam melakukan pekerjaannya dan juga dalam melayani masyarakat, adanya undang-undang atau peraturan yang telah mengatur pekerjaan ASN diharapkan dapat mempermudah ASN dalam melakukan pekerjaannya masing masing, namun pada kenyataannya pada sekretariat daerah kabupaten Tapanuli Utara masih banyak ASN yang kurang optimal bekerja dengan mandiri dan cenderung menunggu perintah atau petunjuk dari pimpinanya, selain itu banyak ASN yang tidak bekerja kalau tidak diperintahkan atau disuruh bekerja, situasi ini tentunya tidak lepas dari kreatifitas dan inovasi ASN yang belum terlalu tinggi sehingga sangat sulit untuk berimprovisasi dalam melakukan pekerjaannya, dan selalu menunggu petunjuk dari atasan.

Kreatifitas yang tinggi dari setiap ASN sangat dibutuhkan oleh instansi hal ini tidak terlepas dari banyaknya masalah yang dihadapi organisasi dan dunia yang sangat dinamis dan selalu berubah dari hari ke hari, kreatifitas ASN yang rendah akan menjadi salah satu penghambat dalam meningkatkan kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, kreatifitas yang rendah bukan saja karena kemampuan ASN yang rendah namun juga diakibatkan minimnya pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan dan diikuti oleh ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Kemampuan ASN dalam mencapai kinerja yang tinggi tentunya diakibatkan banyak hal seperti IQ, EQ, SQ, Jenjang Pendidikan, kesesuaian

pendidikan, Motivasi, dan masih banyak hal yang lain, untuk memastikan ASN dapat mencapai kinerja yang tinggi setiap instansi melakukan rekrutmen pegawai dengan sebaik-baiknya agar pegawai yang diterima memiliki kemampuan yang sesuai dengan tantangan-tantangan pekerjaan yang akan dihadapi, namun masih ada cara yang lain untuk meningkatkan kemampuan ASN, misalnya melakukan pelatihan, baik dilakukan di instansi yang bersangkutan (*on the Job Training*) maupun dengan cara mengirim ASN mengikuti pelatihan keluar organisasi (*Of the Job Training*) *the Job Training* pelatihan seharusnya dilakukan secara terus menerus dilakukan sesuai dengan masalah atau perubahan pekerjaan, jumlah dan kualitas pelatihan sangat menentukan keberhasilan ASN dalam melakukan pekerjaannya.

Saat ini jumlah pelatihan yang di ikuti oleh ASN yang bekerja di sekretariat daerah kabupaten Tapanuli Utara masih dianggap kurang dimana jumlah tersebut ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1
Jumlah Pelatihan yang di ikuti ASN

No.	Jenis pelatihan	Jumlah ASN yang mengikuti	Ket
1.	Pelatihan KLHS RTRW	1	
2.	Pelatihan Diklatpim Tk. II	1	
3.	Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa	1	
4.	Bintek Penyusunan Laporan Keuangan	1	
5.	Bintek Sosialisasi Permendagri No. 55 Tahun 2008	1	
6.	Bintek Ahli Pengadaan Nasional	1	
7.	Diklat Teknisi Manajemen Perkantoran	1	
8.	Diklat Tata Naskah Dinas	1	

9.	Diklat Jasa Konstruksi Nasional	1	
10.	Seminar Hukum Kontrak Konstruksi	1	
11.	Peningkatan Asistensi Penggunaan Layanan Informasi Hukum	1	

Selain masalah jumlah pelatihan yang masih kurang, sebahagian ASN mengikuti pelatihan kurang tepat dengan materi yang diberikan, ASN yang dikirim mengikuti pelatihan sering tidak tepat bahkan ada beberapa ASN yang dikirim hanya berdasarkan faktor-faktor lain sehingga ASN tersebut kurang optimal untuk mengikuti pelatihan yang dimaksud.

Kinerja yang tinggi adalah harapan seluruh organisasi termasuk Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, sehingga banyak organisasi melakukan banyak hal yang dianggap dapat meningkatkan kinerja ASN, walaupun harus mengeluarkan biaya yang tidak sedikit dan hal tersebut juga dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara namun kenyataannya kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara masih kurang tinggi, hal ini ditandai dengan nilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang belum memuaskan seperti pada tabel berikut :

Tabel 1.2
Nilai SKP 2019

Nilai SKP	Jumlah
90-100	4
80-89	29
70-79	20

Sumber: Sekdakab Taput (2020)

Selain itu kinerja yang belum tinggi juga ditunjukkan dengan tingkat kehadiran yang tidak terlalu tinggi, banyak pegawai yang sering terlambat bahkan absen bekerja walaupun ada beberapa pegawai yang menandatangani daftar hadir namun tidak bekerja. Apel pagi yang dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara juga menunjukkan kedisiplinan pegawai yang rendah, dimana setiap diadakan apel pagi selalu ada pegawai yang tidak ikut atau berhalangan dengan berbagai alasan seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 1.3
Daftar Kehadiran Apel Pegawai
Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara

No	Bulan	Jumah pegawai	Hadir	Tugas luar	Tidak hadir
1.	Maret	111	45	5	61
2.	April	109	40	6	63
3.	Mei	110	48	4	58

Jumlah pegawai yang absen setiap apel pagi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara selalu cukup banyak, hal ini tentunya memberikan indikasi bahwa sampai saat ini masih ada masalah dalam hal disiplin di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Dari latar belakang diatas peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Komitmen Kerja, Kreatifitas, Pelatihan dan Disiplin terhadap**

kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara”

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara?
2. Bagaimana pengaruh kreatifitas pegawai terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara?
4. Sejauhmana pengaruh disiplin terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara?
5. Bagaimana pengaruh komitmen kerja, kreatifitas pegawai, pelatihan dan disiplin secara simultan terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

2. Pengaruh kreatifitas pegawai terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.
3. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.
4. Pengaruh disiplin terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.
5. Pengaruh komitmen kerja, kreatifitas pegawai, pelatihan dan disiplin secara simultan terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

I.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai dasar bagi pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, dalam rangka meningkatkan disiplin ASN.
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 kepemimpinan, pelatihan, komitmen kerja dan disiplin.
4. Bagi Peneliti berikutnya, sebagai referensi dalam melakukan penelitian khususnya mengenai kepemimpinan, pelatihan, komitmen kerja dan disiplin.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Teori Tentang Komitmen Kerja

2.1.1.1. Pengertian Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan istilah lain dari komitmen organisasional, merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen kerja adalah suatu keadaan seorang karyawan yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2008). Mowday (dalam Sopiah, 2008) mengungkapkan bahwa komitmen kerja adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang kuat terhadap organisasi.

Pegawai yang memiliki komitmen kerja dalam organisasi akan berusaha melibatkan diri dalam kegiatan guna memajukan organisasi. Pegawai akan memilih untuk bertahan diorganisasi dan melanjutkan keanggotaannya sebagai bentuk komitmen organisasi yang dimiliki pegawai. Allen dan Mayer (1993) menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaan dalam berorganisasi. Anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi.

Davis dan William Frederick (1984) menggambarkan komitmen sebagai suatu sikap, yang akan menentukan perilaku individu dalam organisasi. Konsekuensi dari tingginya tingkat komitmen pegawai pada organisasi antara lain: rendahnya tingkat pergantian (keluar-masuknya) pegawai; rendahnya tingkat kemangkiran (absensi); tingginya motivasi kerja; puas terhadap pekerjaan yang dilakukan; dan berusaha mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Komitmen para pegawai sangat diperlukan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan produktivitas pegawai-pegawainya dan pada saat yang sama mempersiapkan diri mereka untuk melakukan perubahan. Artinya, bahwa dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan adanya komitmen yang tinggi dari pegawai.

Menurut Robbins dan Judge (2007) komitmen kerja pegawai adalah suatu keadaan yang mana seorang pegawai memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Hal ini bukan mengenai jenjang karir, gaji dan sebagainya, melainkan kenyamanan dan perasaan yang begitu mendalam untuk bekerja di organisasi tersebut. Komitmen kerja adalah derajat dimana pegawai mau percaya sepenuhnya, mau menerima tujuan-tujuan organisasi serta mau untuk tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan organisasi dalam jangka waktu yang lama Mathis (2008). Komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut.

Blau dan Boal dalam Sopiah (2008) menyebutkan bahwa komitmen kerja sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan

organisasi. Pegawai yang mempunyai komitmen kerja yang tinggi mempunyai peluang yang lebih besar untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Oleh karena itu organisasi akan lebih mudah mencapai sasaran dan tujuannya jika pegawai mempunyai komitmen terhadap organisasi. Hal ini didasarkan atas pemikiran bahwa keberhasilan pegawai dalam mencapai tujuannya menggambarkan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.1.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Kerja Pegawai

Komitmen kerja yang dimiliki pegawai terhadap organisasi ini merupakan upaya pegawai dalam melibatkan diri untuk organisasi. Pekerja yang mempunyai komitmen tinggi pada organisasi tentunya sangat dibutuhkan untuk mencapai sasaran dan meningkatkan tujuan organisasi, sehingga perlu diupayakan membina dan meningkatkan pekerja terhadap organisasi. Komitmen kerja yang dimiliki pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari internal dan eksternal pegawai. Menurut Minner (2008), komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- 1) Faktor personal seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan seperti lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- 3) Karakteristik struktur seperti besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat kerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan oleh organisasi terhadap pegawai.

- 4) Pengalaman kerja, pengalaman seseorang berpengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai pada organisasi. Pegawai yang baru dan yang sudah lama bekerja memiliki tingkatan komitmen yang berbeda.

Komitmen kerja pegawai pada organisasi tidak timbul begitu saja, namun melalui proses yang panjang dan bertahap. Komitmen kerja pegawai juga dibentuk oleh sejumlah faktor. Steers dan Porter (1983) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen menjadi empat kategori yaitu:

- 1) Karakteristik personal, mencakup usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedang tingkat pendidikan berkorelasi positif terhadap komitmen organisasi. Pegawai yang lebih lama bekerja menunjukkan komitmen yang tinggi.
- 2) Karakteristik pekerjaan, meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi pekerjaan.
- 3) Karakteristik struktural, mencakup derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan fungsi internal dalam organisasi.
- 4) Pengalaman bekerja, dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting bagi pegawai karena memiliki korelasi yang positif terhadap komitmen organisasi.

Steers (1985) mengidentifikasi Item yang berpengaruh terhadap komitmen meliputi:

1. Ciri pribadi pekerja, termasuk masa kerjanya dalam organisasi dan variasi kebutuhannya.
2. Ciri pekerjaan, yang meliputi identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerjanya.
3. Pengalaman kerja, yang meliputi keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja-pekerja lainnya memperbincangkan dan mengutarakan perasaan mereka mengenai organisasi.

Sementara itu Buchanan dalam Gibson (1990) mengemukakan Item yang berpengaruh terhadap komitmen sebagai berikut:

1. Pentingnya pribadi, yakni pengalaman sebagai anggota organisasi berharga meningkatkan komitmen.
2. Perwujudan harapan, terpenuhinya harapan seperti yang dijanjikan oleh organisasi dilaporkan lebih berkaitan.
3. Tantangan pekerjaan, yakni penugasan yang menantang, menarik dan berharga diri Item memperkuat komitmen.

Jadi peningkatan komitmen berdasarkan pendapat diatas, organisasi perlu memenuhi harapan pekerja baik harapan untuk dihargai keberadaannya maupun harapan agar diberi kesempatan untuk mengembangkan prestasi kerja dengan memberi tanggung jawab pada pekerja dalam pekerjaannya.

2.1.1.3. Indikator Komitmen Kerja

Komitmen kerja atau komitmen organisasi dapat menggambarkan keinginan pegawai untuk ikut berperan serta dalam mencapai tujuan organisasi dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Menurut Mowday (1998) dalam Sopiah (2008) komitmen organisasi dapat diukur menggunakan empat indikator yang sudah dikembangkan sebagai berikut:

- 1) Keinginan kuat tetap sebagai anggota, pegawai bangga bekerja di organisasi, dan menganggap organisasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja.
- 2) Keinginan berusaha keras dalam bekerja, adanya perasaan nyaman yang dirasakan pegawai membuat pegawai termotivasi untuk selalu berprestasi lebih baik lagi.
- 3) Penerimaan nilai organisasi, pegawai merasa bahwa nilai-nilai yang diterapkan dan berlaku di organisasi sesuai dengan nilai yang dianut oleh pegawai.
- 4) Penerimaan tujuan organisasi, keinginannya untuk tetap berada di organisasi membuat pegawai berusaha keras dalam melaksanakan tugas supaya tujuan organisasi tercapai.

Komitmen kerja yang dimiliki pegawai memiliki tingkatan berbeda, dari tingkatan yang rendah hingga tingkatan yang tinggi. Allen dan Meyer (1991) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: affective, continuance, dan normative. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut. Motivasi

dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik).

1) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Affective commitment berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen dan Meyer, 1997)

2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Continuance commitment berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen dan Meyer, 1997). Komitmen ini didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika pegawai meninggalkan organisasi. Pegawai dengan komitmen keberlangsungan yang kuat akan meneruskan keanggotaan organisasinya, dikarenakan mereka membutuhkannya.

3) Komitmen normatif (*normative commitment*)

Normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus dia berikan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal

benar yang harus dilakukan. Pegawai dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka sudah merasa cukup dengan hidupnya. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen dan Meyer, 1997)

Menurut Greenberg dan Baron (2000), komitmen memiliki dampak (efek), efek tersebut antara lain:

- 1) Pegawai yang memiliki komitmen mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk mengundurkan diri. Semakin besar komitmen pegawai pada organisasi, maka semakin kecil kemungkinan untuk mengundurkan diri. Komitmen mendorong orang untuk tetap mencintai pekerjaannya dan akan bangga ketika dia sedang berada disana.
- 2) Pegawai yang memiliki komitmen bersedia untuk berkorban demi organisasinya. Pegawai yang memiliki komitmen menunjukkan kesadaran tinggi untuk membagikan dan berkorban yang diperlukan untuk kelangsungan hidup instansi.

2.1.2. Teori tentang Kreatifitas

2.1.2.1. Pengertian Kreatifitas

Kreativitas merupakan kemampuan untuk melihat berbagai kemungkinan penyelesaian suatu masalah, merupakan bentuk pemikiran yang sampai saat ini masih kurang mendapat perhatian. Menurut Munandar (2012).

Menurut Munandar (2012) kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi – kombinasi baru yang mempunyai makna sosial. Definisi haefele ini menunjukkan bahwa tidak keseluruhan produk itu harus baru, tetapi kombinasinya. Unsur – unsurnya bisa saja sudah ada lama sebelumnya. Sebagai contoh, kursi dan roda sudah ada selama berabad – abad, tetapi gagasan pertama untuk menggabung kursi dan roda menjadi kursi roda merupakan gagasan yang kreatif. Definisi tersebut menekankan pula bahwa suatu produk kreatif tidak hanya harus baru tetapi juga diakui sebagai bermakna.

Menurut Barron yang dikutip dari Ngalimun dkk (2013) kreativitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru. Guilford yang dikutip dari Ngalimun dkk (2013) menyatakan bahwa kreativitas mengacu pada kemampuan yang menandai seorang kreatif. Pengembangan kreativitas sangatlah penting, berikut empat alasan menurut Munandar (2009): Dengan berkreasi, orang dapat mewujudkan dirinya, perwujudan dirinya, tersebut termasuk salah satu kebutuhan pokok dalam hidup manusia. Menurut Maslow (Munandar, 2009) kreativitas juga merupakan manifestasi dari seseorang yang berfungsi sepenuhnya dalam perwujudan dirinya. 2. Kreativitas atau berfikir kreatif sebagai kemampuan untuk melihat kemungkinan-kemungkinan untuk menyelesaikan suatu masalah. 3. Bersibuk diri secara kreatif tidak hanya bermanfaat bagi diri pribadi dan lingkungannya tetapi juga memberi kepuasan pada individu. 4. Kreativitaslah yang memungkinkan manusia meningkatkan kualitas hidupnya. Berdasarkan dari para pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kreativitas merupakan kemampuan seseorang dalam menuangkan ide atau

gagasan melalui proses berpikir kreatif untuk menciptakan sesuatu yang menuntut pemusatan, perhatian, kemauan, kerja keras dan ketekunan dengan tujuan untuk mengatasi permasalahan yang ada.

2.1.2.2. Ciri-ciri dari Kreativitas

Ciri kreativitas atau orang kreatif secara garis besar menurut para ahli dapat disimpulkan, yaitu : memiliki kemampuan dalam melihat masalah, memiliki kemampuan menciptakan ide atau gagasan untuk memecahkan masalah, terbuka pada hal-hal baru serta menerima hal-hal tersebut. Munandar (2009) mengemukakan ciri-ciri dari kreativitas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kelancaran berpikir (*fluency of thinking*), yaitu kemampuan untuk menghasilkan banyak ide yang keluar dari pemikiran seseorang secara cepat. Dalam kelancaran berpikir, yang ditekankan adalah kuantitas, dan bukan kualitas.
2. Keluwesan berpikir (*flexibility*), ialah kemampuan untuk memproduksi sejumlah ide, jawaban-jawaban atau pertanyaan-pertanyaan yang bervariasi, dapat melihat suatu masalah dari sudut pandang yang berbeda-beda, mencari alternatif atau arah yang berbeda-beda, serta mampu menggunakan bermacam-macam pendekatan atau cara pemikiran. Orang yang kreatif adalah orang yang luwes dalam berpikir. Mereka dengan mudah dapat meninggalkan cara berpikir lama dan menggantikannya dengan cara berpikir yang baru.

3. Elaborasi (elaboration), yaitu kemampuan dalam mengembangkan gagasan dan menambahkan atau memperinci detail-detail dari suatu objek, gagasan atau situasi sehingga menjadi lebih menarik.
4. Originalitas (originality), merupakan kemampuan untuk mencetuskan gagasan unik atau kemampuan untuk mencetuskan gagasan asli.

2.1.2.3. Dimensi Kreativitas

Rhodes (dalam Munandar, 2009) mendefinisikan kreativitas ke dalam tiga jenis dimensi yaitu dimensi Person, Proses, Press sebagai berikut:

1. Definisi Pribadi Kreativitas merupakan ekspresi dari keunikan individu dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Ungkapan kreatif inilah yang mencerminkan orisinalitas dari individu, dari ungkapan pribadi inilah diharapkan timbul ide-ide baru dan produk-produk yang inovatif.
2. Definisi Proses Definisi proses dikemukakan oleh Torrance (dalam Munandar, 2009) yang pada dasarnya menyerupai langkah-langkah dalam metode ilmiah, yaitu proses merasakan kesulitan, permasalahan, kesenjangan, membuat dugaan dan memformulasikan hipotesis, merevisi dan memeriksa kembali hingga mengkomunikasikan hasil.
3. Definisi Press Definisi Simpson (dalam Munandar, 2009) merujuk pada aspek dorongan internal, yaitu kemampuan kreatif dirumuskan sebagai inisiatif yang dihasilkan individu dengan kemampuannya untuk mendobrak pemikiran yang biasa.

2.1.2.4. Indikator Kreativitas

Menurut Munandar (Hamzah B. Uno dan nurdin Mohamad, 2011: 252), berpendapat bahwa indikator kreativitas sebagai berikut: “1) memiliki rasa ingin tahu yang besar; 2) sering mengajukan pertanyaan yang berbobot; 3) memberikan banyak gagasan dan usul terhadap suatu masalah; 4) mampu menyatakan pendapat secara spontan dan tidak malu-malu; 5) mempunyai atau menghargai rasa keindahan; 6) mempunyai pendapat sendiri dan dapat mengungkapkannya, tidak mudah terpengaruh oleh orang lain; 7) memiliki rasa humor yang tinggi; 8) mempunyai daya imajinasi yang kuat; 9) mampu mengajukan pemikiran, gagasan pemecahan masalah yang berbeda dari orang lain (orisinal); 10) dapat bekerja sendiri; 11) senang mencoba hal-hal baru; 12) mampu mengembangkan atau merinci suatu gagasan (kemampuan elaborasi).”

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada pendapat Munandar (2009) diatas yang diringkas sebagai berikut:

1. Kelancaran berpikir (*fluency of thinking*)
2. Keluwesan berpikir (*flexibility*)
3. Elaborasi (*elaboration*)
4. Originalitas (*originality*)

2.1.3. Teori Tentang Pelatihan

2.1.3.1. Pengertian Pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2011), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk

melaksanakan pekerjaan saat ini. Sedangkan pelatihan menurut Mondy (2010) adalah aktifitas yang dirancang untuk pembelajaran, pengetahuan, dan keterampilan, yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini.

Pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja karena dengan demikian dapat meningkatkan kinerja pegawai Mangkunegra (2014). Hal senada juga tertulis dalam peraturan pemerintah No. 101 tahun 2002 tentang diklat jabatan PNS yaitu pendidikan dan pelatihan didefinisikan sebagai proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kinerja PNS.

Pelatihan adalah suatu proses, teknik dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer pengetahuan seseorang kepada orang lain dengan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan latihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja pegawai (Notoadmodjo, 2008)

Menurut Simamora (2006) pelatihan (*training*) merupakan proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para pegawai keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka.

Pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan perusahaan dengan maksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Pelatihan berhubungan dengan penambahan pengetahuan umum. Pengertian tentang pelatihan adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan, dan kecakapan seorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaan tertentu. Upaya meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi melalui pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu hal yang harus dilakukan dan mendapat perhatian yang serius dalam rangka menjawab berbagai tantangan dan perubahan yang terjadi dalam masyarakat, sekaligus untuk meningkatkan kinerja organisasi.

2.1.3.2. Tujuan Pelatihan

Menurut Simamora (2009), tujuan utama pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam enam bidang yaitu:

1. Memperbaiki kinerja.

Pegawai-pegawai yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan-keterampilan merupakan calon-calon utama pelatihan. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat kerap berfaedah dalam meminimalkan masalah-masalah ini. Pada saat jumlah kekosongan melebihi jumlah pelamar, satu-satunya alternative menegement

adalah mengangkat dan mempromosikan pelamar dengan sedikit atau tanpa keahlian-keahlian kerja dan menutupi kepincangan itu dengan pelatihan.

2. Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi.

Melalui pelatihan (*training*) memastikan bahwa pegawai dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Perubahan teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan-pekerjaan sering berubah dan keahlian serta kemampuan pegawai mestilah di mutakhirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat diintegrasikan keadaan organisasi.

3. Mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan

Sering seorang pegawai baru tidak memiliki keahlian-keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job competent*" yaitu mampu mencapai output dan standar kualitas yang diharapkan, sebab pertama, system seleksi yang tidak sempurna, meskipun hasil-hasil tes, wawancara dan data lainnya mungkin menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar pekerjaan. Kedua, manajemen dengan sengaja mengangkat pegawai-pegawai yang membutuhkan pelatihan agar bekerja pada tingkat standar. Ketiga, kerap kali manajemen mengangkat pegawai-pegawai yang memiliki bakat untuk mempelajari berbagai bakat untuk pekerjaan rendah atau semi ahli dibandingkan dengan pegawai ahli dalam suatu bidang pekerjaan. Untuk mempelajari keahlian khusus pegawai tersebut mengikuti pelatihan yang disediakan organisasi.

4. Membantu memecahkan permasalahan operasional.

Para pemimpin harus mencapai tujuan-tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya : kelangkaan sumber daya financial dan sumber daya teknologi manusia (*human, teknologi, resource*), dan kelimpahan financial, manusia, dan teknologi. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan organisasi maupun konsultan luar membantu kalangan pegawai dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.

5. Mempersiapkan pegawai untuk promosi.

Salah satu cara yang menarik, menahan dan memotivasi pegawai adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promorsional pegawai adalah konsisten dengan kebijakan dengan personalia untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah mengorientasikan pegawai-pegawai baru terhadap organisasi dan pekerjaan.

6. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi.

Misalnya sebagian besar pemimpin adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan-tantangan baru pada pekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktifitas-aktifitas yang membuahkan efektifitas organisasi yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua pegawai (Simamora, 2009).

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.

2.1.3.3. Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013), diantaranya:

1. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

2. Materi

Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

3. Metode Yang Digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan *study visit* (studi banding).

4. Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti pegawai tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

5. Kualifikasi Pelatih (Instruktur)

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

2.1.4. Teori Tentang Disiplin

2.1.4.1. Pengertian Disiplin

Pengertian disiplin dibicarakan dalam kondisi yang sering kali timbul bersifat negative. Disiplin lebih dikaitkan dengan sanksi atau hukuman, contoh, bagi karyawan bank keterlambatan masuk kerja (bahkan dalam satu menitpun) berarti pemotongan gaji yang disepadankan dengan tidak masuk kerja pada hari itu. Disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi.

Pengertian disiplin adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu (Sinungan, 1992). Disiplin dapat pula diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah dan moral.

Niat untuk mentaati peraturan merupakan suatu kesadaran bahwa tanpa dadasari unsur ketaatan, tujuan organisasi tidak akan tercapai. Hal ini berarti bahwa sikap dan perilaku didorong adanya control diri yang kuat, artinya sikap dan perilaku untuk mentaati peraturan organisasi muncul dari dalam dirinya. Niat juga dapat diartikan sebagai keinginan untuk berbuat sesuatu atau kemauan untuk menyesuaikan diri dengan aturan-aturan.

Sikap dan perilaku dalam disiplin kerja ditandai oleh berbagai inisiatif, kemauan dan kehendak untuk mentaati peraturan. Artinya, orang yang dikatakan mempunyai disiplin diri yang tinggi tidak semata-mata patuh dan taat terhadap peraturan secara kaku dan paku mati, tetapi juga mempunyai kehendak (niat) untuk menyesuaikan diri dengan peraturan-peraturan organisasi. Berdasarkan uraian pada bagian terdahulu maka dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk mentaati segala peraturan organisasi yang didasarkan atas kesadaran diri untuk menyesuaikan dengan peraturan organisasi.

Ada dua macam disiplin kerja , yaitu disiplin diri (self discipline) dan disiplin kelompok .

a. Disiplin Diri

Disiplin diri merupakan disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggung jawab pribadi, yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya. Melalui disiplin diri karyawan merasa

bertanggung jawab dan dapat mengatur diri sendiri untuk kepentingan organisasi.

b. Disiplin Kelompok.

Kegiatan organisasi bukanlah kegiatan yang bersifat pribadi atau individu semata. Selain disiplin diri masih diperlukan disiplin kelompok. Hal ini didasarkan atas pandangan bahwa didalam kelompok kerja terdapat standar ukuran prestasi yang telah ditentukan. Adakalanya, disiplin kelompok juga member andil bagi pengembangan disiplin diri. Misalnya, jika hasil kerja kelompok mencapai target yang diinginkan dan karyawan Budaya Organisasi

Disiplin menjadi faktor yang cukup dominan dalam mempengaruhi kinerja seseorang, untuk memahami arti dari disiplin maka Heidjrachman dan Husnan, (2002) mengungkapkan “Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah”.

Disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga pegawai tersebut secara sukarela bekerja secara kooperatif dengan pegawai yang lainnya. Disiplin pegawai memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap pegawai yang tidak mau merubah sifat dan perilakunya.

Menurut Davis (2002) “Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan

yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik”.

2.1.4.2. Fungsi Disiplin

Fungsi khusus disiplin dapat dijabarkan sebagai peranan penting dalam hidup. Karena, memunculkan dampak positif luar biasa yang dapat dirasakan dalam lingkungan bekerja. Terutama bagi seseorang pemimpin yang hendak memberikan contoh. Fungsi khusus dari disiplin dapat dijabarkan dalam tiga kisi penting berikut:

1. Meningkatkan kualitas karakter.

Kualitas karakter akan terlihat pada komitmen kepada Tuhan, organisasi, diri, orang lain, dan kerja. Puncak komitmen akan terlihat pada integritas diri yang tinggi dan tangguh.

2. Mendukung proses pengejawantahan kualitas karakter, sikap, dan kerja.

Di sini, kualitas sikap (komitmen dan integritas) ditunjang, didukung, dikembangkan, dan diwujudkan dalam kenyataan. Komitmen dan integritas akan terlihat dalam kinerja yang konsisten.

3. Memproduksi kualitas karakter dalam hidup yang ditandai oleh adanya karakter kuat dari setiap orang, termasuk pemimpin dan bawahan.

Pemimpin terbukti berdisiplin tinggi dalam sikap hidup dan kerja, dan hal yang akan mempengaruhi para bawahan untuk berdisiplin tinggi yang

dijadikan model oleh bawahannya. Sedangkan menurut Mangkunegara (2000) pengertian disiplin kerja pegawai dipisahkan menjadi dua bentuk yaitu :

- a) Disiplin preventif, yaitu suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang ada dalam organisasi, jika system organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah dalam menegakkan disiplin kerja. Dengan cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi. Pimpinan perusahaan mempunyai tanggungjawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja, serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Adapun hal-hal yang termasuk dalam kategori disiplin preventif adalah ketepatan waktu, tanggung jawab terhadap fasilitas, ketaatan terhadap peraturan yang berlaku, serta etika dan motivasi kerja pegawai.
- b) Disiplin korektif, yaitu suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk ditetapkan mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan prosedur yang seharusnya.

Dalam menjalankan disiplin, proses disiplin dapat dilukiskan dari lima sisi penting berikut :

1. Disiplin bagaikan air sungai yang terus mengalir dari gunung ke lembah dan terus membawa kesegaran dan membersihkan bagian sungai yang keruh.
2. Disiplin bagaikan mercusuar yang membuat nakhoda tetap siaga akan kondisi yang dihadapi dan tetap waspada menghadapi kenyataan hidup dan kerja.
3. Disiplin bagaikan dinamo yang menyimpan kekuatan/daya untuk menghidupkan mesin. Apabila kunci kontak dibuka, daya pun mengalir dan menghidupkan mesin yang mencipta daya dorong yang lebih besar lagi dan yang berjalan secara konsisten.
4. Disiplin bagaikan gas, rem, dan kemudi pada mobil yang mendorong, menghentikan, dan memberikan arah yang pasti.
5. Disiplin bagaikan wasit dan hakim yang mengarahkan pertandingan dan menetapkan skor benar-salah, untung-kalah.

Berdasarkan rangkaian teori diatas maka disiplin dapat diartikan sebagai suatu sikap ketaatan terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam organisasi atas dasar adanya kesadaran dan keinsafan bukan karena adanya unsur paksaan, sehingga disiplin dapat dibentuk dalam dua bentuk yaitu (1) disiplin preventif dan (2) disiplin korektif.

2.1.4.3. Membangun Tradisi Disiplin yang Kuat

Untuk membangun tradisi disiplin yang baik, ada beberapa hal yang perlu dilakukan, diantaranya adalah:

- a. Mengingat manfaat dan Kerugiannya. Selalu mengingat manfaat besar disiplin akan mendorong seseorang untuk disiplin. Sebagai seorang guru dan murid, disiplin manfaatnya sangat besar, antara lain pembelajar dapat berjalan secara efektif dan baik.
- b. Mengingat Cita-cita. Cita-cita yang besar selalu membutuhkan kerja keras, semangat pantang menyerah, dan prinsip maju tanpa mengenal mundur. Sekali maju, sebesar apa pun halangan dan rintangan yang menghadang, harus dihadapi dengan sikap kesatria, penuh keberanian. Namun, untuk menggapai semua itu perlu disiplin. Cita-cita besar tidak akan terwujud kalau seseorang tidak disiplin melakukan pekerjaan yang berpengaruh besar dalam hidupnya jangka panjang. Sebelum mendisiplinkan muridnya, seorang guru harus disiplin terlebih dahulu, sehingga murid-muridnya segan dan mengikuti perintahnya.
- c. Memiliki Tanggung Jawab. Tanggung jawab besar yang ada di pundak guru harus dilaksanakan sebagai amanat dari negara, masyarakat, dan nurani sendiri. Tanggung jawab mendidik dan mempersiapkan masa depan anak bangsa membutuhkan keseriusan dan kerja keras seorang guru dan seorang siswa harus belajar dengan rajin untuk masa depan.
- d. Pandai Mengatur Waktu. Disiplin melaksanakan kegiatan membutuhkan kemampuan mengatur waktu dengan baik. Dari manajemen waktu tersebut bisa diketahui mana yang menjadi prioritas. Istilahnya, man yang masuk kategori pekerjaan wajib (harus dilaksanakan), sunah (baik dilakukan), makruh (banyak negatifnya), dan haram (larangan) dilakukan.

- e. Meninggalkan Sesuatu yang tidak bermanfaat. Hal-hal yang tidak manfaat, misalnya begadang malam, nonton televisi sampai malam, ngobrol larut malam, dan sejenisnya, seharusnya ditinggalkan. Seorang guru harus memberikan contoh yang baik dan konstruktif kepada anak didik dan masyarakatnya (Asmami, 2010)

2.1.4.4. Indikator Disiplin

Menurut (Hasibuan, 2007), pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi di antaranya ialah :

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan)
4. Keadilan
5. Waskat (pengawasan melekat)
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

Disiplin itu sendiri diartikan sebagai kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Handoko (2001) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan yaitu preventif dan korektif. Dalam pelaksanaan disiplin, untuk memperoleh hasil seperti yang diharapkan, maka pemimpin dalam usahanya perlu menggunakan pedoman tertentu sebagai landasan pelaksanaan.

Berdasarkan kajian teori diatas maka indikator yang disiplin yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Penggunaan Waktu Secara Efektif, Ketaatan terhadap peraturan dan Tanggung jawab dalam pekerjaan.

2.1.5. Teori Tentang Kinerja

2.1.5.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil atas yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai (Mathis dan Jackson, 2002). Kinerja pegawai adalah seberapa banyak para pegawai memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Mathis dan Jackson, 2002).

Siswanto (2002:235) Kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999). Kinerja pegawai lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja pegawai (Yunus, 2018).

Kinerja pegawai merupakan interaksi antara motivasi dan kemampuan, dimana kinerja merupakan hal penting yang di butuhkan dalam rangka menunjang

pen- capaian tujuan organisasi (Yunus, 2010). Menurut Nurmi- anto (2006), bahwa kinerja adalah suatu pro- ses penilaian prestasi kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002), mendefinisi- kan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Pegawai menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Gary, 2000). Dalam penilaian kinerja pegawai tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Menurut Gary (2000) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi

3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Menurut Handoko (2002) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja pegawai di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja pegawai selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Handoko (2003) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

1. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
2. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

3. Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Pihak-pihak yang dapat menilai kinerja adalah:

1. Atasan langsung.

Penilaian kinerja mayoritas dilaksanakan oleh atasan langsung karena memang merekalah yang bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya. Sekalipun begitu, sejumlah organisasi mengakui mengalami kemunduran dalam hal ini, karena banyak juga pimpinan yang tidak memenuhi persyaratan untuk mengevaluasi. Sementara pimpinan yang lain merasa enggan saat diminta untuk menilai kinerja para pekerja mereka.

2. Rekan Kerja.

Evaluasi dari rekan kerja (*peers*) adalah salah satu yang dapat dijadikan sebagai sumber data penelitian yang paling dapat dipercaya, karena: pertama, evaluasi dari rekan kerja sangat erat hubungannya dengan kegiatan. Interaksi sehari-hari memberi mereka sebuah sudut pandang pemahaman yang menyeluruh terhadap kinerja pekerjaan seorang pekerja. Kedua, evaluasi dari rekan kerja sebagai penghitung hasil akan menghasilkan beberapa penilaian yang mandiri.

3. Pengevaluasian diri sendiri

4. Pegawai yang mengevaluasi kinerjanya sendiri (*self evaluation*), konsisten dengan nilai-nilai seperti swakelola dan pemberdayaan. Evaluasi yang

dilakukan sendiri memberi nilai yang tinggi bagi pekerja. Cara ini cenderung mengurangi sifat membela diri yang dilakukan pegawai saat proses penilaian. Dan mereka membuat wahana yang baik untuk merangsang diskusi kinerja pekerjaan antara pekerja dengan atasan mereka.

5. Bawahan langsung.

Penilaian kinerja dilakukan oleh bawahan langsung seorang pekerja.

Penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam organisasi (Robbins, 2002), yaitu:

1. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum, misalnya dalam hal promosi, transfer, ataupun pemberhentian;
2. Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini, penilaian menjelaskan keterampilan dan daya saing para pekerja belum cukup tetapi dapat diperbaiki jika suatu program yang memadai dikembangkan;
3. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan;
4. Memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka;
5. Sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

Menurut Robbins, (2002) ada lima metode penilaian kinerja pegawai:

1. Esai Tertulis, metode ini menilai kinerja dengan menulis sebuah narasi yang menggambarkan kelebihan, kekurangan, prestasi waktu lampau, potensi dan saran-saran mengenai seorang pegawai untuk perbaikan. Metode ini tidak

mempunyai bentuk format yang rutin, tetapi hasilnya sering menggambarkan kemampuan penulisnya.

2. Keadaan Kritis, metode ini memfokuskan perhatian si penilai pada perilaku-perilaku yang merupakan kunci untuk membedakan antara sebuah pekerjaan efektif atau yang tidak efektif. Si penilai menulis anekdot yang menggambarkan apa-apa saja yang dilakukan para pekerja yang efektif atau tidak efektif. Yang menjadi kunci adalah perilaku yang sifatnya khusus. Sebuah daftar keadaan kritis memuat serangkaian contoh-contoh, di mana dengan daftar ini para pekerja dapat melihat perilaku-perilaku yang diharapkan dan perilaku-perilaku yang membutuhkan pengembangan.
3. Grafik Skala Penilaian, merupakan metode tertua dan terpopuler dalam penilaian kinerja. Dalam metode ini faktor-faktor kinerja seperti kualitas dan kuantitas kerja, tingkat pengetahuan, kerjasama, loyalitas, kehadiran, kejujuran dan inisiatif dicatat, dan selanjutnya penilai memeriksa daftar tersebut menilai setiap faktor sesuai dengan skala peningkatan berdasarkan lima poin. Metode ini sangat populer karena cara ini tidak menyediakan informasi yang mendalam sifatnya jika dibandingkan dengan metode esai atau metode keadaan kritis, dan membutuhkan sedikit waktu untuk pengembangan dan pengolahannya. Metode ini juga memberikan analisis yang kuantitatif dan analisis pertandingan.
4. Skala Peningkatan Perilaku, metode ini merupakan metode terbaru dan telah dianggap sebagai pemikiran yang hebat pada tahun-tahun terakhir ini, di mana metode ini mengkombinasikan antara metode keadaan kritis dan metode grafik

skala penelitian. Penilai menilai para pekerja berdasarkan kepada hal-hal dalam rangkaian kesatuan, tetapi poin-poinnya merupakan contoh perilaku aktual di dalam pekerjaan, bukan sekedar deskripsi atau cirri-ciri umum.

5. Perbandingan Multipersonal, metode ini mengevaluasi kinerja individu dengan membandingkan individu satu dengan individu lainnya. cara ini bersifat relatif bukan sebagai alat pengukur yang absolut. Tiga pembanding yang sangat populer adalah peringkat urutan kelompok, peringkat individu, dan perbandingan berpasangan. Peringkat urutan kelompok menuntut si penilai untuk menempatkan pekerja ke dalam sebuah klasifikasi khusus, seperti yang teratas dari lima orang atau peringkat kedua dari lima orang. Pendekatan peringkat individu menggolongkan para pekerja mulai dari yang terbaik hingga yang terburuk. Jika seorang manajer diminta untuk menilai 30 orang bawahan, pendekatan ini menganggap perbedaan antara pekerja pertama dengan kedua sama dengan perbedaan antara pekerja kedua puluh satu dengan pekerja kedua puluh dua. Hasilnya jelas merupakan pengurutan tenaga kerja, mulai dari yang terbaik hingga yang paling jelek. Pendekatan perbandingan berpasangan membandingkan setiap pekerja dengan masing-masing pekerja lainnya dan menilai pekerja mana yang lebih baik atau lebih buruk satu dengan yang lainnya. Setelah semua perbandingan semua dibuat, setiap pekerja mendapatkan hasil ranking urutan yang dilakukan berdasarkan jumlah skor tertinggi yang mereka capai.

Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Kinerja pegawai

adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Tampaknya dimensi lain dari kinerja mungkin tepat untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, tetapi yang didata ini adalah yang paling umum, yang mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting suatu pekerjaan.

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria atau dimensi untuk dinilai, dan ini berarti bahwa si pegawai mungkin berkinerja lebih baik dalam satu kriteria dibandingkan kriteria lainnya. Beberapa kriteria mungkin memiliki nilai lebih penting daripada kriteria lainnya. Pembobotan adalah suatu cara untuk menunjukkan hal ini. Misalnya, di bagian Perkantoran atau Dinas lainnya merupakan bagian pekerjaan yang memiliki bobot yang lebih besar dibandingkan dengan penelitian atau pengabdian. Pada saat mengukur kinerja, adalah penting menentukan kriteria yang relevan.

Umumnya, kriteria itu relevan ketika difokuskan pada aspek yang paling penting dari pekerjaan si pegawai. Sebagai contoh, menilai seorang petugas pelayanan kepuasan konsumen dalam suatu perusahaan dari .penampilan., tentu saja kurang relevan dibandingkan dengan jumlah telepon yang ditanganinya. Contoh ini menekankan bahwa kriteria pekerjaan yang terpenting harus diidentifikasi dan dikaitkan dengan deskripsi pekerjaan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bagi pimpinan dapat digunakan untuk menentukan pendekatan kepada pegawai dalam memperoleh kepuasan kerja

maupun meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Bernardi dan Russel (dalam Simamora, 2001) bahwa “Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan usaha kerja individu serta kesempatan kerja yang diperoleh individu atau karyawan tersebut di dalam pekerjaannya”.

Sedangkan menurut Tiffin dan Cormick (2001), bahwa *Performance* atau kinerja berhubungan dengan individual variable dan situational variable. Individual variabel mencakup sikap, karakteristik kepribadian, karakteristik fisik, motivasi, usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, dan personal variabel lainnya. Situasional variabel terdiri dari physical dan job variable, serta organisasional variabel antara lain : metode kerja, ruang dan susunan kerja, serta lingkungan fisik, karakter organisasi, pelatihan dan supervisi, tipe insentif/kompensasi, dan lingkungan sosial.

Agar pegawai mengetahui sejauh mana hasil pekerjaan yang telah dicapai maka perlu bagi mereka diadakan penilaian kerja. Umumnya yang memberikan penilaian adalah pimpinan, namun bisa pula dilakukan oleh pegawai itu sendiri. Dalam penilaian ini juga bahwa pimpinan penting mengingatkan para bawahannya jika pekerjaannya tidak baik karena “Jika para karyawan tidak diberitahukan bahwa kinerja tidak memenuhi harapan-harapan, kinerjanya hampir dipastikan tidak akan meningkat” Raymond A.Noë dkk (2010)

Menurut Simamora (2001) penilaian kerja adalah “Proses dengan mana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu, menilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu”.

Menurut Robbins (2003) ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja :

- a. Kemampuan fisik, mental, pengetahuan dan keterampilan.
- b. Motivasi, yaitu kemampuan individu untuk mengeluarkan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan
- c. Kesempatan, atau *oppurtunity* yaitu kesempatan bagi individu untuk menunjukkan kinerjanya.

Menurut Gibson (2000), kinerja (*performance*) adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi.

Menurut Dessler (2003) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu :

- a. Kualitas pekerjaan meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran.
- b. Kualitas pekerjaan meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
- c. Supervisi yang diperlukan, meliputi : membutuhkan sasaran, arahan, atau perbaikan.
- d. Kehadiran meliputi : regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Konservasi meliputi : pencegahan pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2006) Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

- a. Faktor individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.

- b. Faktor psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Berdasarkan penjelasan diatas maka ditetapkan indikator kinerja sebagai berikut:

- a. Kualitas pekerjaan
- b. Kualitas pekerjaan
- c. Supervisi
- d. Kehadiran
- e. Konservasi

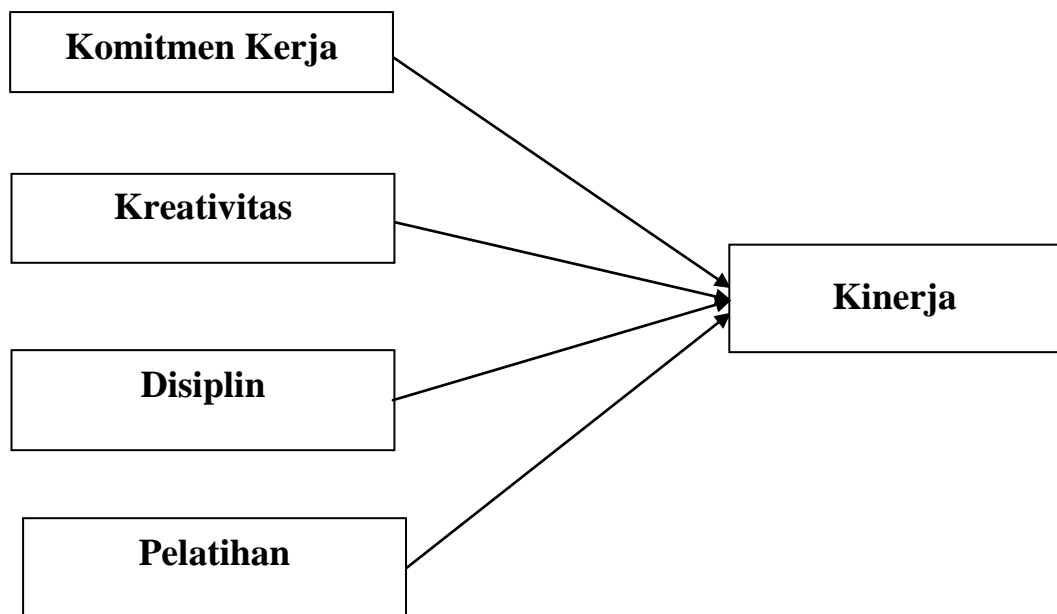
2.2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah pondasi utama dimana sepenuhnya proyek penelitian ditujukan, dimana hal ini merupakan jaringan hubungan antar variabel yang secara logis diterangkan, dikembangkan dan elaborasi dari perumusan masalah yang telah diidentifikasi melalui proses wawancara, observasi dan survei literatur (Kuncoro, 2003:44).

Dalam usaha meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara tentunya pimpinan harus melakukan banyak hal misalnya meningkatkan komitmen kerja ASN dalam bekerja, meningkatkan kreatifitas ASN dimana selama ini daya kreatifitas ASN belum terlalu baik banyak ASN yang harus disuru dulu baru bersedia melakukan suatu pekerjaan.

Pelatihan yang dilakukan diharapkan dapat meningkatkan kinerja ASN karena dengan pelatihan ASN dilatih untuk memahami cara melakukan pekerjaan-pekerjaan ASN, selain itu disiplin yang tinggi juga akan turut meningkatkan kinerja ASN namun apabila disiplin ASN rendah maka kinerja ASN juga tentunya akan mengalami penurunan.

Untuk mempermudah memahami kerangka konseptual penelitian ini, maka digambarkan secara ringkas dalam Gambar 2.2. berikut ini.



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

2.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada paparan tersebut diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

6. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.
7. Kreatifitas pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.
8. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.
9. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.
10. Komitmen kerja, kreatifitas pegawai, pelatihan dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan adalah penelitian *deskriptif kuantitatif*. Metode *deskriptif kuantitatif* adalah metode penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini membutuhkan akumulasi data dasar. Metode ini bukan saja digunakan untuk memberikan gambaran terhadap fenomena-fenomena, tetapi juga menerangkan hubungan, menguji hipotesa-hipotesa, membuat prediksi serta mendapatkan makna dan implikasi dari suatu masalah yang dipecahkan. Sedangkan menurut sifat penelitiannya, penelitian ini bersifat *deskriptif explanatory* yang bertujuan untuk memperjelas kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara variabel dengan variabel yang lain.

3.2. Objek dan Waktu Penelitian

Sebagaimana sebuah penelitian memiliki objek penelitian sebagai batas luasnya ruang lingkup penelitian. Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara. Pemilihan objek penelitian ini disebabkan adanya masalah yang sesuai dengan masalah yang sedang diteliti. Adapun waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan Mei 20120 sampai September 2020

3.3. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dapat diartikan sebagai jumlah keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa ciri atau karakteristik yang sama. Populasi ini ditetapkan oleh peneliti untuk dianalisis dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Pengertian populasi dapat juga dipahami sebagai kelompok individu atau objek pengamatan yang minimal memiliki suatu persamaan karakteristik.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara yang banyaknya adalah 110 orang. Jumlah sampel penelitian ditetapkan dengan menggunakan rumus Slovin (2001), dengan tingkat kesalahan dalam pengambilan sampel sebesar 10% maka jumlah sampel dalam penelitian ini dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana:

e = Tingkat kesalahan dalam pengambilan sampel

N = Jumlah Populasi

n = Besarnya Sampel

$$n = \frac{110}{1 + 110(10/100)^2}$$

$$= \frac{110}{1 + 110 \times (0,1)^2}$$

$$= \frac{110}{1 + 110 \times (0,01)}$$

$$= \frac{110}{1 + 1,1}$$

$$= \frac{110}{2,1} = n = 52,30$$

Dari perhitungan diatas maka peneliti menetapkan jumlah responden sebanyak 53 orang ASN.

Penarikan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini, menggunakan metode *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*. Menurut Amirullah (2002) teknik *simple random sampling* masing-masing elemen populasi mempunyai kemungkinan pemilihan yang sama. Selanjutnya setiap kemungkinan sampel dari ukuran tertentu ini mempunyai keinginan yang sama untuk dipilih dengan bebas dari setiap elemen lainnya dan sampelnya diperoleh dengan prosedur acak dari kerangka sampling.

3.4. Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Data Primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh peneliti dari sumber pertama, baik individu atau kelompok yang dikumpulkan secara khusus dan mempunyai hubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Coper dan Emory, 1999). Data primer ini diperoleh dengan cara wawancara, penyebaran kuesioner yang langsung kepada responden yang ditetapkan sebagai sampel. Hasil jawaban responden ini akan digunakan sebagai data dalam bagian pembahasan.

3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder ini didapatkan dengan cara tidak langsung oleh peneliti, tetapi diperoleh dari sumber lain atau data yang sudah tersedia pada organisasi. Data ini merupakan data yang berhubungan dengan penelitian ini. Adapun data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah ; jumlah pegawai negeri

sipil, jenis kelamin, pendidikan, pelatihan dan kompensasi pegawai negeri sipil dan yang mendukung aktivitas pegawai tersebut serta data lainnya yang ada pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Utara.

3.5. Defenisi Operasional Variabel

Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan, diketahui adanya beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun defenisi operasional variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3. 1
Defenisi Operasional

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
Komitmen Kerja (X ₁)	Komitmen kerja adalah suatu keadaan seorang karyawan yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi	5) Keinginan kuat tetap sebagai anggota, 6) Keinginan berusaha keras dalam bekerja 7) Penerimaan nilai organisasi 8) Penerimaan tujuan organisasi	Likert
Kreativitas (X ₂)	Kreativitas merupakan kemampuan untuk melihat berbagai kemungkinan penyelesaian suatu masalah, merupakan bentuk pemikiran yang sampai saat ini masih kurang mendapat perhatian	5. Kelancaran berpikir (<i>fluency of thinking</i>) 6. Keluwesan berpikir (<i>flexibility</i>) 7. Elaborasi (<i>elaboration</i>) 8. Originalitas (<i>originality</i>)	Likert
Pelatihan (X ₃)	Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.	1. Kesempatan mengikuti Pelatihan 2. Kesesuaian pelatihan dengan tugas 3. Topik Pelatihan 4. Instruktur Pelatihan 5. Waktu pelatihan 6. Tempat pelatihan	Likert

	(Rivai dan Sagala, 2011)		
Disiplin(X ₄)	Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah. (Heidjrachman dan Husnan, 2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan Waktu Secara Efektif 2. Ketaatan terhadap peraturan 3. Tanggung jawab dalam pekerjaan 	Likert
Kinerja (Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2001:67)	<ol style="list-style-type: none"> 1 Kualitas pekerjaan 2 Kualitas pekerjaan 3 Supervisi 4 Kehadiran 5 Konservasi 	Likert

Sumber: Data Penelitian, 2020

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik berarti juga metode yang digunakan untuk pengumpulan data, metode yang digunakan yaitu dengan cara; interview (wawancara), kuisisioner (angket), observasi atau pengamatan langsung atau penggabungan ketiga cara tersebut. Kualitas data yang didapatkan tergantung kepada kualitas teknik pengumpulan data yang digunakan. Data yang berkualitas adalah data yang dapat dipertanggungjawabkan dari segi reabilitas dan validitasnya.

Metode atau teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menyebarkan angket (kuesioner) kepada responden. Kuisisioner adalah seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis untuk dijawab atau dipilih dari pilihan yang tersedia. Metode ini dipandang sebagai alat pengumpulan data yang

sesuai untuk menilaisikap atau pandangan seseorang (Sugiyono, 2011), dan kuesioner ini langsung diberikan kepada responden.

3.7. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam atau sosial yang sedang diamati, yang secara spesifik terkandung dalam variabel penelitian. Instrumen penelitian ini menjadi dasar untuk memilih alat ukur yang tepat untuk digunakan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner yang disebarkan kepada responden untuk diisi dan dijawab yang dibuat secara tertulis.

Dalam menentukan skor pada penelitian ini dengan menggunakan “Skala Likert”, dimana cara pengukurannya dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban, dan jawaban tersebut diberi skor 1 – 5. Misalnya dengan pembagian sebagai berikut :

Sangat Setuju (SS)	: diberi skor 5
Setuju (S)	: diberi skor 4
Kurang Setuju (KS)	: diberi skor 3
Tidak Setuju (TS)	: diberi skor 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	: diberi skor 1

3.8. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

3.8.1 Uji Validitas

Validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu

mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016). Pengujian yang pertama dilakukan adalah uji validitas dengan menggunakan SPSS, pengujian ini bertujuan untuk mengukur keabsahan suatu kuisisioner. Kuisisioner dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, Uji validitas ini dilakukan untuk menguji konsistensi butir-butir pertanyaan, sehingga dapat menggambarkan indikator yang diteliti.

Uji validitas dapat dilakukan dengan menggunakan analisis faktor, yang menguji apakah butir-butir pertanyaan atau indicator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah faktor atau konstruk atau variable. Jika masing-masing butir pertanyaan merupakan indikator pengukur variable, maka akan memiliki nilai loading faktor yang tinggi. Nilai loading faktor menunjukkan besaran korelasi antara masing-masing butir pertanyaan dengan variable yang diuji (dihasilkan dari penjumlahan keseluruhan butir-butir pertanyaan). Sebagai kriteria pemilihan indikator atau butir pertanyaan berdasarkan analisis faktor biasanya menggunakan derajat kepercayaan (kecukupan) sampel atau KMO dan Bartlett`s Test $MSA > 0,5$. Sedangkan item pertanyaan yang valid sebagai instrument penelitian jika memiliki nilai loading factor $> 0,4$.

3.8.1.1. Pengujian validitas Instrumen Variabel Komitmen Kerja

Hasil pengujian validitas instrument variabel Komitmen Kerja dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut:

Tabel 3.2
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komitmen Kerja

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (1 – tailed)</i>	<i>Keterangan</i>
Saya senang menjadi bagian dari Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.	0,669	0,000	Valid
Saya yakin karier saya di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara akan bagus.	0,647	0,000	Valid
Saya selalu berusaha keras untuk memberikan yang terbaik terhadap Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.	0,568	0,002	Valid
Saya selalu mencari cara yang paling baik dalam bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.	0,533	0,004	Valid
Peraturan yang diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara menurut saya sangat baik	0,502	0,008	Valid
Norma-norma yang diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara sangat baik	0,669	0,000	Valid
Saya tidak pernah berniat untuk pindah dari Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.	0,717	0,000	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.3 di atas, diperoleh hasil pengujian instrument variabel komitmen kerja 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 komitmen 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.

3.8.1.2. Pengujian validitas Instrumen Variabel Kreatifitas

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

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kreatifitas

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (1 – tailed)</i>	<i>Keterangan</i>
Saya selalu memberikan ide dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan di unit kerja saya.	0,629	0,000	Valid
Saya selalu berusaha memberikan jalan keluar terbaik dalam setiap masalah yang kami hadapi dalam bekerja	0,398	0,008	Valid
Saya selalu berusaha berpikir dari berbagai sudut pandang dalam menanggapi berbagai hal di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara	0,499	0,023	Valid
Saya selalu membaca berbagai referensi untuk menemukan banyak ide dalam menyelesaikan masalah di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara	0,599	0,000	Valid
Saya mampu mengembangkan gagasan yang disampaikan oleh pimpinan saya	0,732	0,000	Valid
Saya mampu memperinci gagasan yang disampaikan pimpinan	0,521	0,003	Valid

Saya selalu berusaha menemukan gagasan baru dalam bekerja.	0,667	0,000	Valid
--	-------	-------	-------

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.3 di atas, diperoleh hasil pengujian instrument variabel kreatifitas 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 kreatifitas 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.

3.8.1.3. 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. (1 – tailed)</i>	<i>Keterangan</i>
Pegawai dikantor mendapat kesempatan yang luas untuk mengikuti pelatihan	0,775	0,000	Valid
Pegawai dikantor ini mendapat kesempatan yang adil dalam mengikuti pelatihan	0,512	0,004	Valid
Dinas ini sering melakukan pelatihan dengan mengundang nara sumber atau pakar	0,511	0,004	Valid
Topik pelatihan yang pernah saya ikuti sesuai dengan keperluan tugas-tugas saya dikantor ini	0,366	0,047	Valid
Pimpinan kami secara aktif menyeleksi topik pelatihan yang dapat diikuti oleh pegawai	0,665	0,000	Valid
Intruktur pelatihan yang pernah saya ikuti sangat paham terhadap materi yang disampaikan	0,667	0,000	Valid
Penggunaan waktu dalam pelatihan yang pernah saya	0,698	0,000	Valid

ikuti cukup efektif			
Tempat pelatihan dilaksanakan sangat mendukung terhadap pencapaian tujuan pelatihan	0,767	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 pelatihan 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.

3.8.1.4. Pengujian validitas Instrument Variabel Disiplin

Hasil pengujian validitas instrument variabel Disiplin dapat dilihat pada Tabel 3.5 berikut:

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Instrument Variabel Disiplin

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (1 – tailed)</i>	<i>Keterangan</i>
Tugas-tugas yang anda kerjakan selalu selesai tepat waktu	0,564	0,001	Valid
Pekerjaan-pekerjaan yang kurang perlu selalu saya hindari dikantor ini	0,651	0,000	Valid
Saya sangat taat anda terhadap aturan kerja yang ditetapkan	0,674	0,000	Valid
Saya selalu taat terhadap instruksi kerja dari atasan	0,553	0,002	Valid
Saya selalu taat terhadap perintah atasan	0,785	0,000	Valid
Saya selalu membantu atasan	0,529	0,003	Valid
Saya selalu taat terhaap standart operasional prosedur yang berlaku.	0,666	0,000	Valid

Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap kualitas pekerjaan yang sudah direncanakan	0,550	0,002	Valid
Saya selalu bertanggungjawab terhadap jumlah pekerjaan yang sudah direncanakan	0,605	0,000	Valid
Saya selalu bertanggungjawab terhadap waktu penyelesaian pekerjaan yang sudah direncanakan	0,398	0,030	Valid
Tugas-tugas yang anda kerjakan selalu selesai tepat waktu	0,763	0,000	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.5 di atas, diperoleh hasil pengujian instrument variabel Disiplin 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 pelatihan 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.

3.8.1.5. Pengujian validitas Instrumen Variabel Kinerja

Hasil pengujian validitas instrumen variabel Kinerja dapat dilihat pada Tabel 3.6 berikut:

Tabel 3.6
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (1 – tailed)</i>	<i>Keterangan</i>
Tugas-tugas yang anda kerjakan selalu selesai tepat waktu	0,564	0,001	Valid
Saya seslalu mampu melakukan pekerjaan dengan baik	0,633	0,000	Valid
Saya sangat jarang melakukan kesalahan dalam bekerja	0,689	0,000	Valid
Saya mampu mencapai target jumlah pekerjaan yang ditetapkan pimpinan	0,551	0,002	Valid

Saya mampu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan kantor	0,655	0,000	Valid
Saya sangat paham sasaran kerja instansi saya	0,529	0,003	Valid
Saya selalu tepat waktu dalam bekerja	0,511	0,004	Valid
Saya merasa bahwa saya dapat dipercaya oleh rekan kerja saya	0,650	0,000	Valid
Saya menggunakan peralatan kantor dengan benar	0,563	0,001	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.6 di atas, diperoleh hasil pengujian instrument variabel kinerja 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 kinerja 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.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016). Uji reliabelitas yang digunakan adalah statistik uji *Alpha Cronbach* dengan kriteria pengujian:

- 1) Jika koefisien *Cronbach's Alpha* $> 0,6$ maka variabel tersebut reliabel.
- 2) Jika koefisien *Cronbach's Alpha* $< 0,6$ maka variabel tersebut tidak reliabel.

Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini seperti pada Tabel 3.7 dibawah ini.

Tabel 3.7
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's</i>	<i>N</i>	
	<i>Alpha</i>	<i>Of Items</i>	<i>Keterangan</i>
1. Variabel Komitmen	0.745	8	Reliabel
2. Variabel Kreatifitas	0.689	8	Reliabel
3. Variabel Pelatihan	0.732	9	Reliabel
4. Variabel Disiplin	0,765	11	Reliabel
5. Variabel Kinerja	0.697	9	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

3.9. Analisis Data

3.9.1 Metode Analisis Deskriptif

Metode analisis deskriptif adalah metode penganalisaan yang dilakukan dengan menentukan data, mengumpulkan data dan menginterpretasikan data sehingga dapat memberikan gambaran masalah yang dihadapi. Metode analisis deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat penelitian dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu.

3.9.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi linier berganda didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal dua variabel bebas atau lebih dengan satu variabel terikat. Persamaan umum regresi linear berganda adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja

a = Konstanta

X1 = Komitmen Kerja

X2 = Kreatifitas

X3 = Disiplin

X4 = Pelatihan

e = Error

3.9.3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal. Pengujian ini dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Dengan pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data (titik) menyebar di sekitar garis diagonal mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data (titik) menyebar di sekitar garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas.

Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas, yaitu :

1) Metode Grafik

Dalam metode ini dilihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residua ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-*studentized*.

Dasar analisis:

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit, maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

2) Uji Glejser

Glejser mengusulkan untuk meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang ada ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen (Ghozali, 2016).

Pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat angka tolerance dan variance inflation factor (VIF). Dengan pengambilan keputusan jika ada variabel independen yang memiliki nilai tolerance $> 0,10$ atau VIF < 10 , dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

3.10. Pengujian Hipotesis

Seperti yang disebutkan pada bab pertama, bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hipotesa yang telah ditetapkan pada kedua. Hipotesa yang dibuat adalah untuk menjawab permasalahan yang ada. Untuk melakukan pengujian hipotesis, peneliti melakukan analisis dengan bantuan program SPSS Versi 25, 2020 for windows yang biasa digunakan untuk penelitian sosial. Adapun pengujian dilakukan dengan berbagai tahapan berikut ini :

3.10.1 Uji t (Pengujian Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah koefisien regresi yang dihasilkan dari setiap variable bebas bersifat signifikan atau tidak terhadap variable terikatnya. Dengan kata lain uji-t pada dasarnya digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variable bebas secara individual dalam menerangkan variasi variable terikat (Ghozali, 2016).

Pengujian ini bertujuan untuk menguji variabel bebas (pendidikan, pelatihan dan kompensasi) terhadap variabel terikat (kinerja) secara terpisah atau parsial.

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1)

$H0_1$: Komitmen kerja tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

$H1_1$: Komitmen kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

2. Hipotesis kedua (H2)

$H0_2$: Kreativitas ASN tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

$H1_2$: Kreativitas ASN mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

3. Hipotesis ketiga (H3)

$H0_3$: Disiplin tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

H₁₃ : Disiplin mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

4. Hipotesis ketiga (H4)

H₀₃ : Pelatihan tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

H₁₃ : Pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Dengan pengambil keputusan:

a. Dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel.

Apabila $t_{\text{tabel}} > t_{\text{hitung}}$, maka H₀ diterima dan H₁ ditolak.

Apabila $t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}}$, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima.

Dengan tingkat signifikansi 95% ($\alpha = 5\%$)

b. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikan

Apabila angka probabilitas signifikan $> 0,05$ maka H₀ diterima dan H₁ ditolak

Apabila angka probabilitas signifikan $< 0,05$ maka H₀ ditolak dan H₁ diterima

3.10.2 Uji F (Uji Signifikansi Simultan)

Uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

H0₅ : Komitmen kerja, Kreatifitas, disiplin dan pelatihan tidak pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja ASN Sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara

H1₅ : Komitmen kerja, Kreatifitas, disiplin dan pelatihan mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja ASN Sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara

H0 diterima apabila $F_{\text{tabel}} > F_{\text{hitung}}$, dan sebaliknya H0 ditolak apabila $F_{\text{tabel}} < F_{\text{hitung}}$. Nilai F_{hitung} akan diperoleh dengan menggunakan bantuan software SPSS 25, kemudian akan dibandingkan dengan nilai F_{tabel} pada tingkat signifikansi 95% ($\alpha = 5\%$) dengan rumus:

$$df1 \text{ (pembilang)} = k - 1$$

$$df2 \text{ (penyebut)} = n - k$$

dimana:

k = jumlah variabel

n = jumlah sampel

3.10.3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen (Ghozali, 2016).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Kabupaten Tapanuli Utara

Kabupaten Tapanuli Utara yang merupakan salah satu daerah Kabupaten di Provinsi Sumatera Utara terletak di wilayah dataran tinggi Sumatera Utara dan berada pada ketinggian antara 300-1500 meter di atas permukaan laut. Berdasarkan kondisi Topografi dan kontur tanah untuk kabupaten/kota di Provinsi Sumatera Utara, bahwa Kabupaten Tapanuli Utara memiliki karakteristik wilayah bergelombang dan berbukit serta merupakan bagian dari pegunungan Bukit Barisan. Sebagai salah satu wilayah di dataran tinggi, maka Kabupaten Tapanuli Utara sangat potensial untuk pengembangan tanaman hortikultura dan berada pada jalur lintas antara beberapa kabupaten/kota. Kabupaten Tapanuli Utara yang merupakan salah satu daerah Kabupaten di Provinsi Sumatera Utara terletak di wilayah dataran tinggi Sumatera Utara dan berada pada ketinggian antara 300-1500 meter di atas permukaan laut. Berdasarkan kondisi Topografi dan kontur tanah untuk kabupaten/kota di Provinsi Sumatera Utara, bahwa Kabupaten Tapanuli Utara memiliki karakteristik wilayah bergelombang dan berbukit serta merupakan bagian dari pegunungan Bukit Barisan. Sebagai salah satu wilayah di dataran tinggi, maka Kabupaten Tapanuli Utara sangat potensial untuk pengembangan tanaman hortikultura dan berada pada jalur lintas antara beberapa kabupaten/kota. Pada masa Hindia Belanda, Kabupaten Tapanuli Utara termasuk Kabupaten Dairi, Toba Samosir, Samosir, dan Humbang Hasundutan yang

sekarang termasuk dalam Keresidenan Tapanuli yang dipimpin seorang Residen bangsa Belanda yang berkedudukan di Sibolga. Keresidenan Tapanuli yang dulu disebut Residentie Tapanuli yang terdiri dari 4 Afdeling yaitu Afdeling Batak Landen, Afdeling Padang Sidempuan, Afdeling Sibolga dan Afdeling Nias. Afdeling Batak Landen dipimpin seorang Asisten Residen yang ibukotanya Tarutung yang terdiri dari 5 Onder Afdeling (Wilayah). Sesudah kemerdekaan Republik Indonesia diproklamasikan tanggal 17 Agustus 1945, pemerintah mulai 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: a. Nama Afdeling Batak Landen diganti menjadi Luhak Tanah Batak dan sebagai Luhak pertama diangkat Cornelis Sihombing. Nama Onder Afdeling diganti menjadi Urung yang dipimpin Kepala Urung, Para Demang memimpin Onder Afdeling sebagai Kepala Urung. b. Onder Distrikten diganti menjadi Urung Kecil dan dipimpin Kepala Urung Kecil yang dulu disebut Asisten Demang. Kemudian pada tahun 2003 Kabupaten Tapanuli Utara dimekarkan kembali menjadi dua kabupaten yaitu Kabupaten Tapanuli Utara dan Kabupaten Humbang Hasundutan sesuai dengan Undang-undang Nomor 9 Tahun 2003 tentang pembentukan Kabupaten Nias Selatan, Kabupaten Pakpak Bharat dan Kabupaten Humbang Hasundutan.

Kabupaten Tapanuli Utara adalah sebuah kabupaten di provinsi Sumatra Utara, Indonesia yang ibukotanya berada di Tarutung. Jumlah penduduk kabupaten Tapanuli Utara ditahun 2018 sebanyak 299.881 jiwa, dengan kepadatan

penduduk 79,05 jiwa/km² dan kabupaten ini merupakan kawasan yang mayoritas penduduknya adalah etnis atau suku Batak Toba.

Kabupaten Tapanuli Utara Memiliki Visi Misi sebagai berikut:

**Tapanuli Utara sebagai Lumbung Pangan dan Lumbung Sumberdaya
Manusia Yang Berkualitas serta Daerah Wisata**

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

Kabupaten Tapanuli Utara terdiri dari 15 kecamatan, dengan 11 kelurahan dan 241 desa. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara tahun 2019, Kecamatan terluas adalah Kecamatan

Saya senang menjadi bagian dari Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.	0	0,00	2	3,77	15	28,30	31	58,49	5	9,43
Saya yakin karier saya di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara akan bagus.	0	0,00	3	5,66	18	33,96	28	52,83	4	7,55
Saya selalu berusaha keras untuk memberikan yang terbaik terhadap Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.	0	0,00	2	3,77	13	24,53	33	62,26	5	9,43
Saya selalu mencari cara yang paling baik dalam bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.	0	0,00	8	15,09	18	33,96	19	35,85	8	15,09
Peraturan yang diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara menurut saya sangat baik	0	0,00	0	0,00	4	7,55	33	62,26	16	30,19
Norma-norma yang diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara sangat baik	0	0,00	0	0,00	11	20,75	34	64,15	8	15,09
Saya tidak pernah berniat untuk pindah dari Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.	0	0,00	2	3,77	13	24,53	28	52,83	10	18,87

Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden/ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara memberikan jawaban setuju dan sangat setuju terhadap seluruh pertanyaan yang diberikan mengenai komitmen kerja, data tersebut menunjukkan bahwa komitmen kerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara sudah cukup tinggi pada saat ini, komitmen yang tinggi tersebut tersebut bukan hanya ditentukan karena komitmen dalam bekerja namun juga beberapa hal seperti rasa senang menjadi aparatur sipil Negara dan juga hal yang lain.

Dari beberapa pertanyaan yang diajukan menunjukkan bahwa 18 ASN memilih kurang setuju terhadap keyakinan terhadap karir yang bagus di sekretariat daerah kabupaten Tapanuli Utara, hal itu menunjukkan bahwa sekitar 30% ASN merasa kurang yakin bahwa karirnya akan bagus di sekretariat daerah

kabupaten Tapanuli Utara, hal ini tidak terlepas dari beberapa factor seperti perencanaan karir dan pengembangan karir tidak pasti di sekretariat daerah kabupaten Tapanuli Utara.

4.2.2. Penjelasan Responden Atas Variabel Kreatifitas

Tanggapan/jawaban responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan peneliti untuk variabel Kreatifitas (X_2) adalah seperti pada Tabel 4.2 yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.2.
Penjelasan Responden atas Variabel Kreatifitas

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Saya selalu memberikan ide dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan di unit kerja saya.	0	0,00	0	0,00	8	15,09	35	66,04	10	18,87
Saya selalu berusaha memberikan jalan keluar terbaik dalam setiap masalah yang kami hadapi dalam bekerja	0	0,00	1	1,89	8	15,09	32	60,38	12	22,64
Saya selalu berusaha berpikir dari berbagai sudut pandang dalam menanggapi berbagai hal di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara	0	0,00	1	1,89	16	30,19	29	54,72	7	13,21
Saya selalu membaca berbagai referensi untuk menemukan banyak ide dalam menyelesaikan masalah di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara	0	0,00	11	20,75	22	41,51	17	32,08	3	5,66
Saya mampu mengembangkan gagasan yang	0	0,00	1	1,89	22	41,51	24	45,28	6	11,32

disampaikan oleh pimpinan saya										
Saya mampu memperinci gagasan yang disampaikan pimpinan	0	0,00	0	0,00	23	43,40	23	43,40	7	13,21
Saya selalu berusaha menemukan gagasan baru dalam bekerja.	0	0,00	1	1,89	15	28,30	30	56,60	7	13,21

Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa untuk variabel kreatifitas di sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara pilihan paling banyak dijawab adalah pilihan setuju, namun demikian yang sangat perlu diperhatikan adalah bahwa pertanyaan nomor empat yaitu “Saya selalu membaca berbagai referensi untuk menemukan banyak ide dalam menyelesaikan masalah di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara” mendapat tanggapan yang cukup negative artinya banyak yang memilih jawaban kurang setuju bahkan tidak setuju, dengan demikian data tersebut menunjukkan secara umum pegawai atau ASN sudah sangat jarang membaca referensi untuk memperkaya pola pikir atau cara berpikirnya didalam bekerja, tidak banyak membaca referensi tentunya menunjukkan bahwa para pegawai tidak pada posisi yang siap belajar, dan tentunya hal ini berdampak pada rendahnya kreatifitas ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

4.2.3. Penjelasan Responden Atas Variabel Pelatihan

Tanggapan/jawaban responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan peneliti untuk variabel Pelatihan (X_3) adalah seperti pada Tabel 4.3 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	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pegawai dikantor mendapat kesempatan yang luas untuk mengikuti pelatihan	0	0,00	3	5,66	17	32,08	27	50,94	6	11,32
Pegawai dikantor ini mendapat kesempatan yang adil dalam mengikuti pelatihan	0	0,00	2	3,77	20	37,74	18	33,96	13	24,53
Dinas ini sering melakukan pelatihan dengan mengundang nara sumber atau pakar	0	0,00	3	5,66	7	13,21	32	60,38	11	20,75
Topik pelatihan yang pernah saya ikuti sesuai dengan keperluan tugas-tugas saya dikantor ini	0	0,00	1	1,89	15	28,30	30	56,60	7	13,21
Pimpinan kami secara aktif menyeleksi topik pelatihan yang dapat diikuti oleh pegawai	0	0,00	0	0,00	15	28,30	35	66,04	3	5,66
Instruktur pelatihan yang pernah saya ikuti sangat paham terhadap materi yang disampaikan	0	0,00	1	1,89	13	24,53	33	62,26	6	11,32
Penggunaan waktu dalam pelatihan yang pernah saya ikuti cukup efektif	0	0,00	2	3,77	10	18,87	35	66,04	6	11,32
Tempat pelatihan dilaksanakan sangat mendukung terhadap pencapaian tujuan pelatihan	0	0,00	4	7,55	11	20,75	27	50,94	11	20,75

Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa untuk variabel pelatihan sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara mendapat tanggapan yang positif, namun ada satu hal yang masih perlu perhatian dan mendapat tanggapan yang negatif dari para ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara yaitu pertanyaan nomor dua mengenai “kesempatan yang adil dalam mengikuti pelatihan” pernyataan tersebut mendapat jawaban kurang setuju dari sekitar 37% ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara. Hasil tabulasi jawaban diatas tersebut menunjukkan bahwa selama ini pimpinan belum adil dalam menetapkan siapa saja pegawai

yang akan mengikuti pelatihan, sehingga tidak jarang pelatihan yang di ikuti kurang tepat terutama mengenai manfaat pelatihan dalam penyelesaian berbagai masalah dalam pekerjaann ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

4.2.4. Penjelasan Responden Atas Variabel Disiplin

Tanggapan/jawaban responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan peneliti untuk variabel disiplin (X_3) adalah seperti pada Tabel 4.4 yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.4.
Penjelasan Responden atas Variabel Disiplin

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Tugas-tugas yang anda kerjakan selalu selesai tepat waktu	0	0,00	0	0,00	9	16,98	37	69,81	7	13,21
Pekerjaan-pekerjaan yang kurang perlu selalu saya hindari dikantor ini	0	0,00	0	0,00	11	20,75	31	58,49	11	20,75
Saya sangat taat anda terhadap aturan kerja yang ditetapkan	0	0,00	0	0,00	15	28,30	29	54,72	9	16,98
Saya selalu taat terhadap instruksi kerja dari atasan	0	0,00	0	0,00	16	30,19	31	58,49	6	11,32
Saya selalu taat terhadap perintah atasan	0	0,00	1	1,89	13	24,53	29	54,72	10	18,87
Saya selalu membantu atasan	0	0,00	0	0,00	14	26,42	37	69,81	2	3,77
Saya selalu taat terhaap standart operasional prosedur yang berlaku.	0	0,00	0	0,00	19	35,85	31	58,49	3	5,66
Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap kualitas pekerjaan yang sudah direncanakan	0	0,00	2	3,77	13	24,53	32	60,38	6	11,32
Saya selalu bertanggungjawab terhadap jumlah pekerjaan yang sudah direncanakan	0	0,00	1	1,89	18	33,96	30	56,60	4	7,55
Saya selalu bertanggungjawab terhadap waktu penyelesaian pekerjaan yang sudah direncanakan	1	1,89	1	1,89	18	33,96	25	47,17	9	16,98

Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa pilihan jawaban yang paling banyak dipilih oleh ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara adalah pilihan setuju dan kurang setuju hal ini menunjukkan bahwa ASN sudah berdisiplin walaupun masih ada yang tingkat disiplinnya tidak terlalu tinggi, namun demikian disiplin ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara tidak tergolong buruk, tingkat disiplin tersebut tidak terlepas dari berbagai hal, seperti sanksi yang ditetapkan, imbalan seperti tunjangan kinerja, uang makan siang dan lain-lain.

4.2.5. Penjelasan Responden Atas Variabel Kinerja

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan untuk variabel Kinerja (Y) adalah seperti pada Tabel 4.5 yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.5
Penjelasan Responden atas Variabel Kinerja

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Saya selalu mampu melakukan pekerjaan dengan baik	1	1,89	1	1,89	15	28,30	30	56,60	6	11,32
Saya sangat jarang melakukan kesalahan dalam bekerja	0	0,00	3	5,66	18	33,96	28	52,83	4	7,55
Saya mampu mencapai target jumlah pekerjaan yang ditetapkan pimpinan	0	0,00	2	3,77	12	22,64	37	69,81	2	3,77
Saya mampu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan kantor	0	0,00	0	0,00	5	9,43	38	71,70	10	18,87

Saya sangat paham sasaran kerja instansi saya	0	0,00	0	0,00	5	9,43	32	60,38	16	30,19
Saya selalu tepat waktu dalam bekerja	0	0,00	0	0,00	11	20,75	34	64,15	8	15,09
Saya merasa bahwa saya dapat dipercaya oleh rekan kerja saya	0	0,00	3	5,66	13	24,53	29	54,72	8	15,09
Saya menggunakan peralatan kantor dengan benar	0	0,00	0	0,00	5	9,43	34	64,15	14	26,42

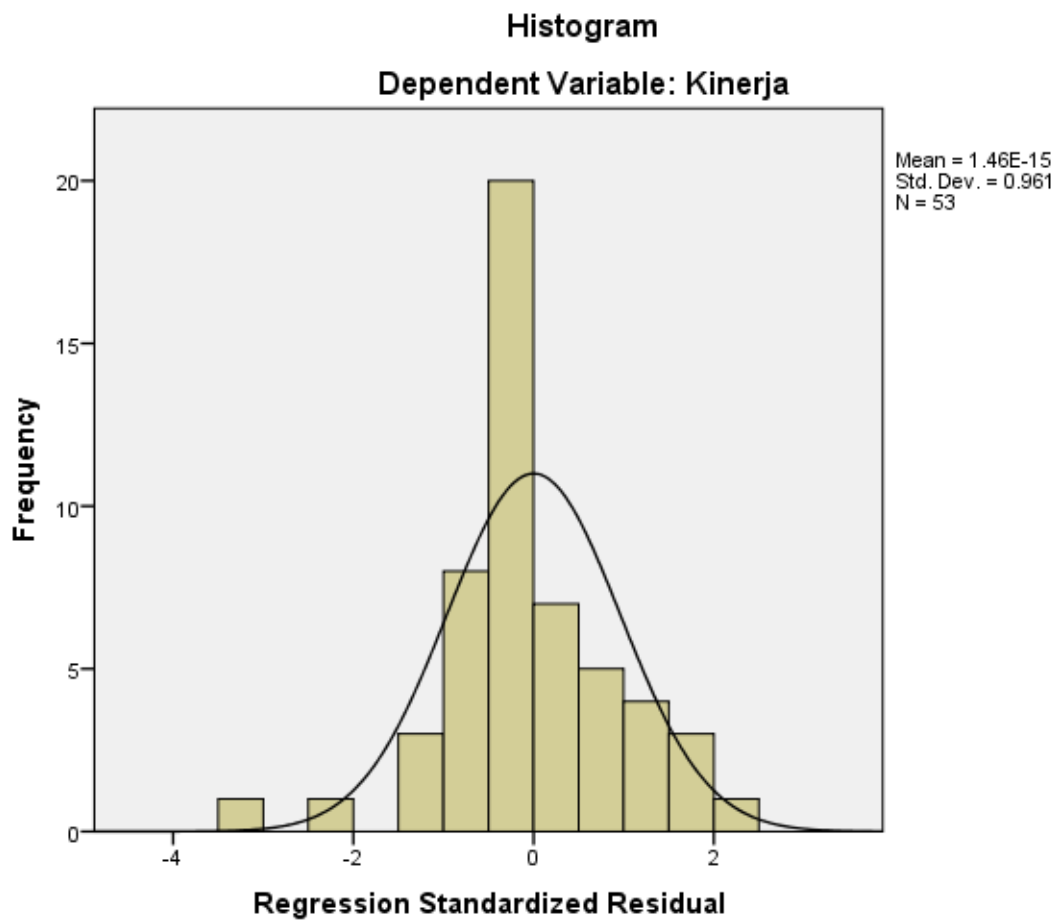
Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab setuju yang menunjukkan bahwa kinerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara sudah cukup tinggi saat ini, beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa sampai sekarang berbagai kesalahan dalam bekerja masih tetap terjadi yang disebabkan berbagai hal seperti penggunaan metode kerja yang baru, standart operasional yang baru sampai pada pelatihan yang masih kurang memadai.

4.3. Uji Asumsi Klasik

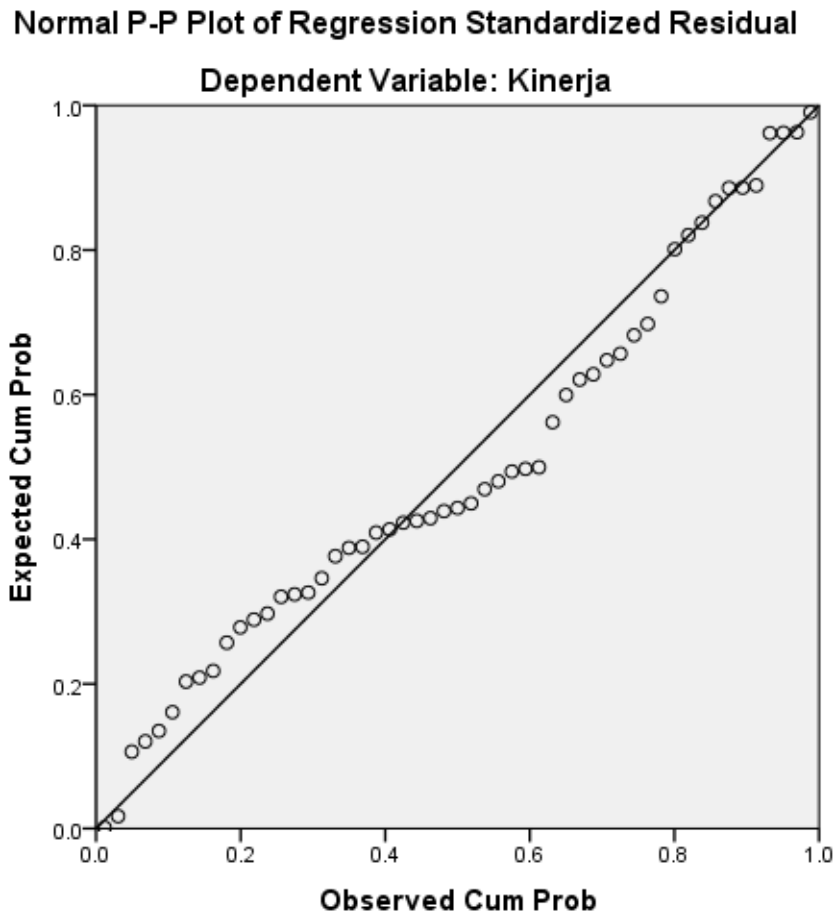
4.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melihat tampilan grafik Histogram dan Grafik P-P Plot, tampilan grafik histogram terdapat pada Gambar 4.1 dimana grafik ini memberikan pola distribusi normal karena menyebar secara merata ke kiri dan ke kanan.



Sumber: Hasil Penelitian 2020 (Data diolah)

Gambar 4.1
Uji Normalitas



Sumber: Hasil Penelitian 2020 (Data diolah)

Gambar 4.2:
Uji Normal P-P Plot

Pada gambar 4.2 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.

4.3.2. Uji Multikolinierisitas

Pengujian multikolonierisitas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *collnarity statistic* dan nilai koefisien korelasi diantara variabel bebas. 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 4.6 di bawah ini terlihat nilai VIF untuk variabel Komitmen kerja, Kreatifitas, pelatihan, disiplin dan Kinerja 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 4.6 dibawah ini :

Tabel 4.6:
Hasil Uji Multikolonierisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
(Constant)	3.391	3.427			
1 Komitmen	.354	.133	.309	.467	2.142
Kreatifitas	.040	.102	.040	.601	1.665
Pelatihan	.417	.097	.393	.750	1.333
Disiplin	.299	.101	.318	.548	1.824

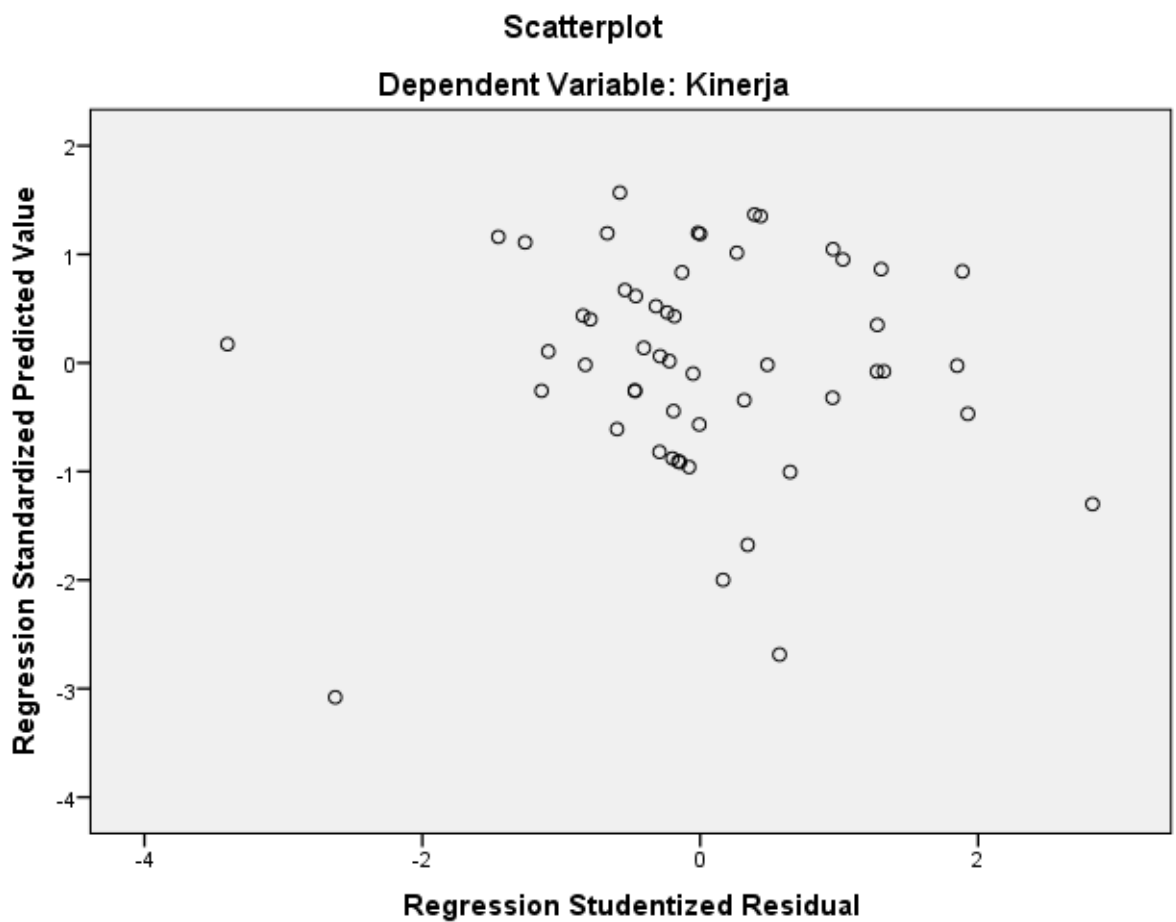
Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

4.3.3. 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 (2005).

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 4.3 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.

4.4. Hasil Penelitian

4.4.1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model, yaitu variasi variabel bebas yaitu Komitmen kerja, Kreatifitas, Pelatihan dan disiplin dalam menerangkan variasi variabel terikatnya yaitu Kinerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara. Nilai koefisien determinasi R^2 dapat dilihat dalam Tabel 4.7:

Tabel 4.7

Koefisien Determinan (Uji R^2)

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.835 ^a	.698	.673	1.557	1.712

a. Predictors: (Constant), Disiplin, Pelatihan, Kreatifitas, Komitmen

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Nilai R^2 yang diperoleh adalah sebesar 0,698 atau 69,8% yang menunjukkan kemampuan variabel komitmen kerja, kreatifitas, pelatihan dan disiplin dalam menjelaskan variasi yang terjadi kinerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara 69,8%, sedangkan sisanya sebesar 30,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini. Koefisien yang tinggi tersebut menunjukkan bahwa model sudah cukup kuat, dimana

variabel yang diteliti cukup menentukan tinggi rendahnya kinerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

4.4.2 Uji Serempak (Uji F)

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

Jika nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Jika nilai F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} , maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Berdasarkan Tabel 4.8 di bawah ini dapat diketahui bahwa $F_{hitung} = 27,729$ dan $F_{tabel} = 2,57$ dalam hal ini F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} selain itu 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 bahwa variabel bebas dalam penelitian ini Komitmen kerja X_1 , Kreatifitas X_2 , Pelatihan X_3 dan Disiplin X_4 secara serempak atau simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara (Y) maka dalam hal ini variabel Komitmen kerja, Kreatifitas, pelatihan dan disiplin secara serempak memiliki peran yang besar atau peran yang signifikan dalam meningkatkan atau menurunkan Kinerja Pegawai sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Pengaruh yang positif dalam hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel independent meningkat maka akan meningkatkan variabel dependent sementara pengaruh yang signifikan menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi pada

independen variabel akan mengakibatkan perubahan yang besar pada variabel dependen, dengan demikian secara serempak pada komitmen kerja, kreatifitas, pelatihan dan disiplin sangat berpengaruh besar dalam meningkatkan kinerja sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Tabel 4.8
Uji Serempak (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	268.832	4	67.208	27.729	.000 ^b
	Residual	116.338	48	2.424		
	Total	385.170	52			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Disiplin, Pelatihan, Kreatifitas, Komitmen
Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

4.4.3. Uji Parsial (Uji t)

Sama halnya dengan pengujian hipotesis uji F di atas maka untuk menguji hipotesis pengaruh variabel Komitmen kerja dan Kreatifitas, secara parsial dilakukan uji t. Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi alpha 5% .

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} dengan kriteria keputusan adalah :

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ H_0 diterima atau H_1 ditolak

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ H_0 ditolak atau H_1 diterima

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa nilai konstanta adalah sebesar 3,391 dan nilai koefisien masing-masing variabel adalah sebesar 0.354 untuk X_1 , 0,040 untuk X_2 , 0,417 untuk X_3 dan 0,299 untuk X_4 . Maka model regresi untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 3,391 + 0,354 X_1 + 0,040 X_2 + 0,417 X_3 + 0,299 X_4 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja

X₁ = Komitmen kerja

X₂ = Kreatifitas

X₃ = Pelatihan

X₄ = Disiplin

Tabel 4.9
Uji Parsial (Uji t)

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	3.391	3.427		.989	.327		
1 Komitmen	.354	.133	.309	2.661	.011	.467	2.142
Kreatifitas	.040	.102	.040	.389	.699	.601	1.665
Pelatihan	.417	.097	.393	4.295	.000	.750	1.333
Disiplin	.299	.101	.318	2.966	.005	.548	1.824

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Dari Tabel 4.9 di atas ini diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Nilai t_{hitung} untuk variabel Komitmen kerja (2,661) lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} (2,13) atau nilai sig (0,011) lebih kecil dari alpha (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut maka H_0 ditolak dan H_1 diterima untuk variabel komitmen kerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara. Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen kerja ASN terhadap kinerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara menunjukkan bahwa peningkatan komitmen kerja ASN akan meningkatkan kinerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara secara signifikan.

Pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen kerja ASN terhadap kinerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara menjelaskan bahwa program-program atau berbagai usaha yang dilakukan untuk meningkatkan komitmen kerja ASN di sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara akan mampu atau akan berhasil meningkatkan kinerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

2. Nilai t_{hitung} untuk variabel Kreativitas sebesar (0,040) lebih kecil dibandingkan dengan t_{tabel} (2,13) atau nilai sig (0,699) lebih besar dari alpha (0,05).

Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H_0 diterima dan H_1 ditolak untuk variabel kreativitas. Hal ini menunjukkan bahwa Kreativitas tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN di sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Pengaruh yang tidak signifikan antara kreativitas terhadap kinerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara menunjukkan bahwa kreativitas di sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara bukanlah hal

yang sangat penting diperhatikan dalam usaha meningkatkan kinerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

3. Nilai t_{hitung} untuk variabel pelatihan (4,295) lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} (2,13) atau nilai sig (0,000) lebih kecil dari alpha (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut maka H_0 ditolak dan H_1 diterima untuk variabel pelatihan ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Berdasarkan nilai tersebut maka pelatihan ASN berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara, yang artinya bahwa peningkatan pelatihan ASN di sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara akan meningkatkan kinerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara secara signifikan.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa pelatihan adalah salah satu factor yang sangat penting diperhatikan apabila pimpinan ingin meningkatkan kinerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

4. Nilai t_{hitung} untuk variabel disiplin (2,99) lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} (2,13) atau nilai sig (0,005) lebih kecil dari alpha (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut maka H_0 ditolak dan H_1 diterima untuk variabel disiplin ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Berdasarkan nilai tersebut maka disiplin ASN berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara, yang artinya bahwa apabila pimpinan ingin meningkatkan kinerja

maka peningkatan disiplin adalah salah satu cara yang mampu meningkatkan kinerja secara signifikan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara parsial variabel komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.
2. Secara parsial variabel kreatifitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.
3. Secara parsial variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.
4. Secara parsial variabel disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.
5. Secara serempak variabel komitmen kerja, kreatifitas, pelatihan dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan dan kesimpulan diatas maka diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Kepada pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara untuk meningkatkan kreatifitas ASN yang selama ini dinilai masih kurang baik dengan cara, melakukan berbagai bentuk pelatihan atau workshop yang dapat meningkatkan daya kreasi para pegawai.
2. Kepada pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara disarankan agar mengirimkan ASN yang tepat dalam mengikuti pelatihan, dengan menggunakan dasar masalah atau tantangan kerja yang dihadapi unit masing-masing.
3. Kepada ASN disarankan juga untuk membaca berbagai referensi yang akan mampu menambah pengetahuan dan menumbuhkan daya kreasi ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.
4. Bagi peneliti berikutnya perlu meneliti variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini seperti kemampuan ASN, kecerdasan emosional, kompensasi, lingkungan kerja dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Abidin, Yunus, Tita Mulyati dan Hana Yunansah. (2018). *Pembelajaran Literasi: Strategi Meningkatkan Kemampuan Literasi Matematika, Sains, Membaca, dan Menulis*. Jakarta: Bumi Aksara
- Allen, Alexander. Jean 2004. *Strategi Membangun Tim Tangguh*. Cetakan Pertama. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.
- Davis K. 1993. *Prilaku dalam Organisasi*. Terjemahan tim Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary, (2000), *Human Resources Management*, Eight Edition, Prentice-Hall, Inc.
- Handoko. T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Handoko. T Hani 2002. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- H.B. Siswanto. 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : BumiAksara.
- Heidjrachman & Husnan, S, (2002), *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, Yogyakarta: BPFE.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Mathis, Robert I, Jackson John H, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Muchdarsyah Sinungan. 1992. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara.Jakarta
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.

- Mondy R. Wayne, 2010 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh Jilid pertama, PT Gelora Aksara Pratama, Jakarta
- Munandar, U. (2009). *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nasir, Moh, 2005, *Metode Penelitian*, Cetakan Keenam, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- Ngalimun, dkk. (2013). *Perkembangan dan Pengembangan Kreativitas*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2008, *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Edisi revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins SP, dan Judge. 2002. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE TKPN.
- Sters, RM. 1985. *Strategic Management*. Singapore: McGraw Hill Book Company.
- Sters, R.M. 1991. *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc Graw-Hill Inc.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta
- Sugiyono. 2006. "*Metode Penelitian Bisnis*". Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Utami Munandar. 2004. *Pengembangan Kreativitas Siswa Berbakat*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

KUESIONER PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Responden :
2. Nama :
3. Usia :
4. Jenis Kelamin :
5. Pendidikan Terakhir :
6. Masa Kerja :
7. Golongan :

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon di pilih salah satu kolom yang paling tepat dengan member tanda (√) dijawaban yang menurut bapak/Ibu/Saudara/i
2. Keterangan : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, KS = Kurang Setuju, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju.

Komitmen Kerja (X1)

No	Daftar Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya senang menjadi bagian dari Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.					
2	Saya yakin karier saya di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara akan bagus.					
3	Saya selalu berusaha keras untuk memberikan yang terbaik terhadap Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.					
4	Saya selalu mencari cara yang paling baik dalam bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.					
5	Peraturan yang diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara menurut saya sangat baik					
6	Norma-norma yang diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara sangat baik					
7	Saya tidak pernah berniat untuk pindah dari Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.					

Kreatifitas (X2)

No	Daftar Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
----	-------------------	-----	----	----	---	----

1	Saya selalu memberikan ide dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan di unit kerja saya.					
2	Saya selalu berusaha memberikan jalan keluar terbaik dalam setiap masalah yang kami hadapi dalam bekerja					
3	Saya selalu berusaha berpikir dari berbagai sudut pandang dalam menanggapi berbagai hal di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara					
4	Saya selalu membaca berbagai referensi untuk menemukan banyak ide dalam menyelesaikan masalah di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara					
5	Saya mampu mengembangkan gagasan yang disampaikan oleh pimpinan saya					
6	Saya mampu memperinci gagasan yang disampaikan pimpinan					
7	Saya selalu berusaha menemukan gagasan baru dalam bekerja.					

Pelatihan (X₃)

No	Daftar Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Pegawai dikantor mendapat kesempatan yang luas untuk mengikuti pelatihan					
2	Pegawai dikantor ini mendapat kesempatan yang adil dalam mengikuti pelatihan					
3	Dinas ini sering melakukan pelatihan dengan mengundang nara sumber atau pakar					
4	Topik pelatihan yang pernah saya ikuti sesuai dengan					

	keperluan tugas-tugas saya dikantor ini					
5	Pimpinan kami secara aktif menyeleksi topik pelatihan yang dapat diikuti oleh pegawai					
6	Instruktur pelatihan yang pernah saya ikuti sangat paham terhadap materi yang disampaikan					
7	Penggunaan waktu dalam pelatihan yang pernah saya ikuti cukup efektif					
8	Tempat pelatihan dilaksanakan sangat mendukung terhadap pencapaian tujuan pelatihan					

Disiplin (X₄)

No	Daftar Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Tugas-tugas yang anda kerjakan selalu selesai tepat waktu					
2	Pekerjaan-pekerjaan yang kurang perlu selalu saya hindari dikantor ini					
3	Saya sangat taat anda terhadap aturan kerja yang ditetapkan					
4	Saya selalu taat terhadap instruksi kerja dari atasan					
5	Saya selalu taat terhadap perintah atasan					
6	Saya selalu membantu atasan					
7	Saya selalu taat terhadap standart operasional prosedur yang berlaku.					
8	Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap kualitas pekerjaan yang sudah direncanakan					
9	Saya selalu bertanggungjawab terhadap jumlah pekerjaan yang sudah direncanakan					
10	Saya selalu bertanggungjawab terhadap waktu penyelesaian pekerjaan yang sudah direncanakan					

Kinerja (Y)

No	Daftar Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
----	-------------------	-----	----	----	---	----

1	Saya seslalu mampu melakukan pekerjaan dengan baik					
2	Saya sangat jarang melakukan kesalahan dalam bekerja					
3	Saya mampu mencapai target jumlah pekerjaan yang ditetapkan pimpinan					
4	Saya mampu memperbaiki kesalah-kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan kantor					
5	Saya sangat paham sasaran kerja instansi saya					
6	Saya selalu tepat waktu dalam bekerja					
7	Saya merasa bahwa saya dapat dipercaya oleh rekan kerja saya					
8	Saya menggunakan peralatan kantor dengan benar					

Lampiran 2. Hasil pengujian Statistik

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.835 ^a	.698	.673	1.557	1.712

a. Predictors: (Constant), Disiplin, Pelatihan, Kreatifitas, Komitmen

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	268.832	4	67.208	27.729	.000 ^b
	Residual	116.338	48	2.424		
	Total	385.170	52			

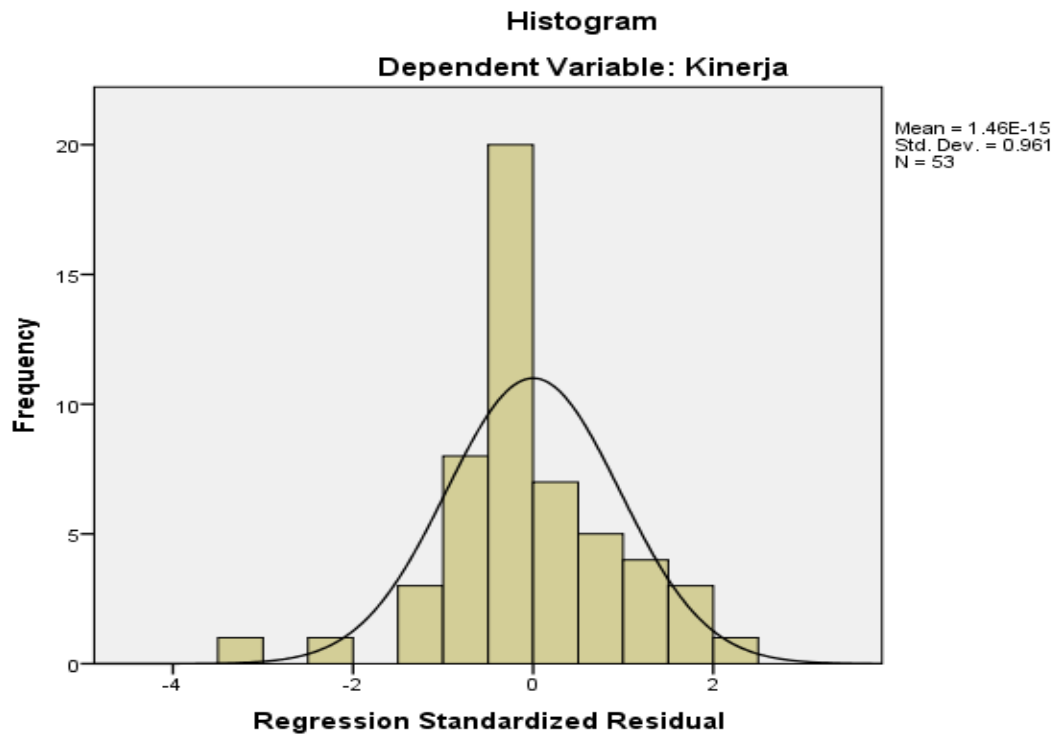
a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Disiplin, Pelatihan, Kreatifitas, Komitmen

Coefficients^a

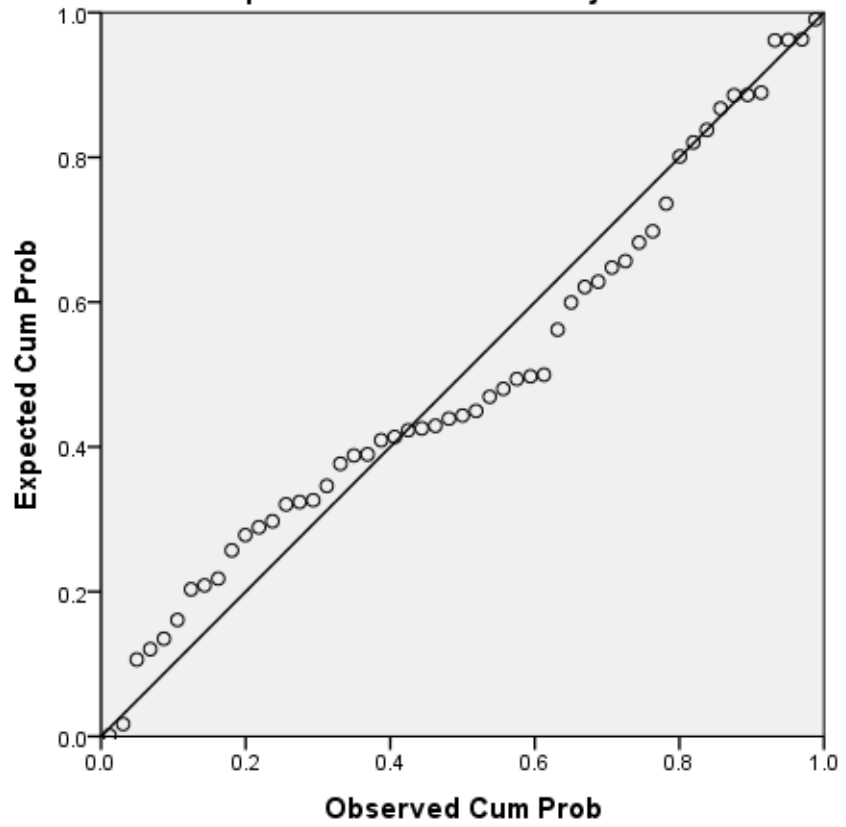
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.391	3.427		.989	.327		
	Komitmen	.354	.133	.309	2.661	.011	.467	
	Kreatifitas	.040	.102	.040	.389	.699	.601	
	Pelatihan	.417	.097	.393	4.295	.000	.750	
	Disiplin	.299	.101	.318	2.966	.005	.548	

a. Dependent Variable: Kinerja



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja

