

SKRIPSI

**PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DINAS KEBUDAYAAN
DAN PARIWISATA KABUPATEN PROBOLINGGO
MELALUI KOMITMEN KARYAWAN**



**DIAJUKAN OLEH
BIMO PERKOSO
NIM. 041112009**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2016**

SKRIPSI

PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA KABUPATEN PROBOLINGGO MELALUI KOMITMEN KARYAWAN

DIAJUKAN OLEH:

BIMO PERKOSO

NIM: 041112009

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH:

DOSEN PEMBIMBING,



Dr. Hj. TRI SIWI AGUSTINA, S.E., M.Si

Tanggal 27-10-2016

KETUA PROGRAM STUDI MANAJEMEN,



Dr. MASMIRA KURNIAWATI, SE., M.Si

Tanggal 31-10-2016

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya, (BIMO PERKOSO, 041112009), menyatakan bahwa :

1. Skripsi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Skripsi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam Skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Skripsi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 10-10-2016



BIMO PERKOSO
NIM. 041112009

DECLARATION

I, (BIMO PERKOSO, 041112009), declare that:

1. My thesis is genuine and truly my own creation, and is not another's person work made under my name, nor a piracy or plagiarism. This thesis has never been submitted to obtain an academic degree in Airlangga University or in any other universities/colleges.
2. This thesis does not contain any work or opinion written or published by anyone, unless clearly acknowledged or referred to by quoting the author's name and stated in the References.
3. This statement is true; if on the future this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive an academic sanction in the form of removal of the degree obtained through this thesis, and other sanctions in accordance with the prevailing norms and regulations in Airlangga University.

Surabaya, 10-10-2016

Declared by,



BIMO PERKOSO
NIM. 041112009

KATA PENGANTAR

Rasa syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT yang telah melimpahkan petunjuk, dan rahmat serta karunia-Nya sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo Melalui Komitmen Karyawan”** ini disusun oleh penulis sebagai salah satu syarat guna meraih gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.

Pada kesempatan ini penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak dalam menyelesaikan skripsi ini. Untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Hj. Dian Agustia, SE., M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.
2. Dr. Praptini Yulianti, SE., M.Si, selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.
3. Dr. Masmira Kurniawati, SE, M.Si, Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
4. Dr. Hj. Tri Siwi Agustina, S.E., M.Si, Selaku Dosen Pembimbing, terima kasih telah rela meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing penulis.
5. Bapak dan Ibu Dosen, terima kasih telah memberikan tambahan ilmu kepada penulis selama kuliah di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Airlangga.
6. Orang Tua dan Saudara, terima kasih atas segala curahan kasih sayang, doa, dukungan moril dan materiil selama ini.

7. Teman-teman baikku serta teman-teman lainnya yang tidak mungkin untuk disebutkan satu persatu, terima kasih telah memberikan bantuan demi terselesainya penulisan skripsi ini

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari kekurangan dari penulisan skripsi ini, oleh sebab itu kepada semua pembaca kiranya berkenan memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun dan semoga penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pembaca.

Surabaya, Oktober 2016

Penulis

ABSTRAK

Karyawan yang profesional dan berkualitas akan membentuk kinerja yang tinggi, baik individu maupun kelompok sehingga berdampak pada efektifitas organisasi secara keseluruhan. Persoalannya adalah bagaimana dapat menciptakan karyawan yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi karyawan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi karyawan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo yang berjumlah 50 orang. Mengingat jumlah populasi masih dalam jangkauan penelitian maka penarikan sampel dilakukan dengan metode sensus, yaitu keseluruhan anggota populasi sebagai sampel penelitian. Teknik analisis yang digunakan adalah Path Analisis. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian membuktikan, komitmen karyawan belum mampu memediasi hubungan antara kompetensi karyawan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo, dapat diartikan bahwa hubungan kompetensi karyawan, motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan merupakan pengaruh secara partially mediated.

Kata kunci: Kinerja Karyawan, Komitmen Karyawan, Kompetensi, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi.

ABSTRACT

The employees are professional and qualified will form a high performance, both individuals and groups that have an impact on the effectiveness of the organization as a whole. The issue is how to create employees who can produce optimal performance so that organizational goals can be achieved. This study aims to determine the effect of employee competency, motivation, and organizational culture on the performance of employees at the Department of Culture and Tourism Probolinggo. To determine the effect of employee competency, motivation, and organizational culture on the performance of employees at the Department of Culture and Tourism Probolinggo through employee commitment. The population of this research are all employees of the Department of Culture and Tourism Probolinggo totaling 50 people. Given the number of population is still within range of the sampling study using census method, ie the entire member population as the study sample. The analysis technique used is Path Analysis. The test results indicate that there is significant influence on employee performance employee competencies. There is a significant effect of work motivation on employee performance. There is a significant influence of organizational culture on employee performance. The test results prove the commitment is not able to mediate the relationship between employee competency, motivation and organizational culture on employee performance of Culture and Tourism Probolinggo, may mean that relations employee competency, motivation and organizational culture has an influence on the performance of employees at the Department of Culture and tourism Probolinggo through employee commitment is partially mediated influence.

Keywords: Employee Performance, Employee Commitment, Competence, Work Motivation and Organizational Culture

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI	iv
DECLARATION	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRAC	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
1.5. Sistematika Penulisan	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	10
2.1.1. Kinerja	10
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan	10
2.1.1.2. Penilaian Kinerja Karyawan	12
2.1.2. Komitmen Karyawan.....	14
2.1.2.1. Pengertian Komitmen Karyawan	14
2.1.2.2. Komponen Komitmen Karyawan	15
2.1.3. Kompetensi Karyawan	16

2.1.3.1. Pengertian Kompetensi Karyawan.....	16
2.1.3.2. Karakteristik Kompetensi.....	17
2.1.3.3. Indikator Kompetensi.....	18
2.1.4. Motivasi Kerja	18
2.1.4.1. Pengertian Motivasi Kerja.....	18
2.1.4.2. Teori Motivasi ERG Alderfer	20
2.1.5. Budaya Organisasi.....	22
2.1.5.1. Pengertian Budaya Organisasi	22
2.1.5.2. Fungsi Budaya Organisasi	23
2.1.5.3. Karakteristik Budaya Organisasi	24
2.1.6. Pengaruh Antar Variabel	25
2.1.6.1. Pengaruh Antar Kompetensi dengan Komitmen Karyawan	25
2.1.6.2. Pengaruh Antar Motivasi Kerja dengan Komitmen Karyawan	26
2.1.6.3. Pengaruh Antar Budaya Organisasi dengan Komitmen Karyawan	27
2.1.6.4. Pengaruh Antar Kompetensi dengan Kinerja Karyawan	28
2.1.6.5. Pengaruh Antar Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan	29
2.1.6.6. Pengaruh Antar Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan	30
2.1.6.7. Pengaruh Antar Komitmen Karyawan dengan Kinerja Karyawan	30
2.2. Penelitian Terdahulu.....	31
2.3. Kerangka Berpikir, Model Analisis dan Hipotesis	37
2.3.1. Kerangka Berpikir	37
2.3.2. Model Analisis.....	37
2.3.3. Hipotesis	38

BAB 3	METODE PENELITIAN	
	3.1. Pendekatan Penelitian	40
	3.2. Identifikasi Variabel	40
	3.3. Definisi Operasional	41
	3.3.1. Variabel Bebas.....	41
	3.3.2. Variabel Antara.....	44
	3.3.3. Variabel Terikat.....	45
	3.3.4. Skala Pengukuran	46
	3.4. Populasi dan Sampel.....	47
	3.5. Jenis dan sumber data	47
	3.6. Prosedur Pengumpulan Data.....	48
	3.7. Teknik Analisis.....	48
	3.7.1. Pengujian Kualitas Data	49
	3.7.2. Teknik Analisis Jalur.....	50
BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	53
	4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	53
	4.1.2. Struktur Organisasi.....	55
	4.2. Karakteristik Responden.....	56
	4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
	4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	56
	4.2.3. Karakteristik Repsonden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	57
	4.2.4. Karakteristik Repsonden Berdasarkan Lama Bekerja.....	57
	4.2.5. Deskripsi Variabel Penelitian	58
	4.2.5.1. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	58
	4.2.5.2. Deskripsi Variabel Komitmen Karyawan	59
	4.2.5.3. Deskripsi Variabel Kompetensi	61
	4.2.5.4. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja.....	63
	4.2.5.5. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	65
	4.3. Pengujian Kualitas Data	66

4.3.1. Pengujian Validitas.....	66
4.3.2. Pengujian Reliabilitas	68
4.4. Analisis Path	69
4.4.1. Pengujian Normalitas	69
4.4.2. Pengujian Outlier	70
4.4.3. Pengujian <i>Goodness of Fit Indice</i>	70
4.4.4. Pengujian Hipotesis	71
4.4.5. Pengaruh Tidak Langsung	74
4.5. Pembahasan	75
4.5.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	75
4.5.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	76
4.5.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	77
4.5.4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan	79
4.5.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan	80
4.5.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan	82

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan.....	85
5.2. Saran	87

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1. <i>Goodness of Fit Indices</i>	52
Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	56
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	57
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	57
Tabel 4.5. Skala Kategori	58
Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan	59
Tabel 4.7. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Karyawan	60
Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi	62
Tabel 4.9. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja.....	64
Tabel 4.10. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	66
Tabel 4.11. Hasil Pengujian Validitas	67
Tabel 4.12. Hasil Pengujian Reliabilitas	69
Tabel 4.13. Hasil Uji Normalitas.....	69
Tabel 4.14. Hasil Uji <i>Goodness of Fit Indice</i>	71
Tabel 4.15. Hasil Penelitian.....	71
Tabel 4.16. Hasil Pengaruh Tidak Langsung	74

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Berpikir	37
Gambar 4.1. Struktur Organisasi	55



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	KUESIONER
LAMPIRAN 2	TABULASI DATA RESPONDEN
LAMPIRAN 3	HASIL VALIDITAS
LAMPIRAN 4	HASIL RELIABILITAS
LAMPIRAN 5	HASIL NORMALITAS
LAMPIRAN 6	HASIL OUTLIER
LAMPIRAN 7	HASIL <i>GOODNESS OF FIT INDICE</i>
LAMPIRAN 8	HASIL PATH



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Karyawan merupakan bagian dari organisasi dan memiliki peranan yang besar untuk menentukan keberhasilan organisasi dan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dilihat pada setiap kegiatan pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan. Dapat dikatakan bahwa karyawan mempunyai kinerja tinggi dapat memberikan kontribusi kepada organisasi sehingga menunjang efektifitas operasional organisasi.

Karyawan adalah faktor sentral dalam organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Untuk itu karyawan perlu dikembangkan dan diperhatikan agar kualitas karyawan dapat ditingkatkan, sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi (perusahaan) dimana karyawan tersebut bekerja. Tuntutan keahlian yang semakin tinggi, membuat karyawan suatu organisasi berusaha untuk lebih meningkatkan kemampuan kinerjanya. Pengertian karyawan menurut kamus lengkap ekonomi (2003) adalah orang yang bekerja pada suatu organisasi/perusahaan dimana orang tersebut diangkat oleh perusahaan dan tidak tergantung pada jangka waktu tertentu.

Karyawan yang profesional dan berkualitas akan membentuk kinerja yang tinggi, baik individu maupun kelompok sehingga berdampak pada efektifitas organisasi secara keseluruhan. Persoalannya adalah bagaimana dapat menciptakan karyawan yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Membahas tentang kinerja karyawan tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Mengingat permasalahan sangat

kompleks, maka pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi harus cermat dalam mengamati sumber daya yang ada.

Menurut Sriekaningsih dan Setyadi (2015) komitmen karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional dan menghasilkan peningkatan kinerja karena karyawan bekerja secara sepenuh hati dan merasa bahwa karyawan tersebut merupakan bagian penting dari suatu organisasi. Untuk meningkatkan komitmen organisasi, keterlibatan anggota organisasi diperlukan, sehingga semua anggota merasakan tanpa adanya diskriminasi.

Cara untuk meningkatkan komitmen karyawan adalah dengan meningkatkan kompetensi, motivasi dan budaya organisasi. Menurut Robbins (2003:37) menyebutkan kompetensi sebagai *ability*, yaitu kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kemampuan individu dibentuk oleh dua faktor, yaitu faktor kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang di perlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan.

Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (1990: 256) motivasi didefinisikan sebagai “Keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai satu tujuan”. Pemberian motivasi kepada karyawan akan menumbuhkan dan meningkatkan semangat kerja mereka, maka dapat diharapkan peningkatan produktivitas, kualitas kerja serta pada akhirnya akan

meningkatkan laba yang dihasilkan. Dengan adanya motivasi tersebut, diharapkan tercapai suatu kesamaan tujuan antara karyawan dan perusahaan. Menurut Robbins (2003:12) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dan keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggotanya, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dapat dikatakan valid dan karenanya dapat diajarkan kepada anggota organisasi yang baru sebagai cara yang tepat dalam mengamati, berpikir, dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah tersebut.

Kinerja pegawai yang tinggi sangatlah diharapkan oleh setiap Pemerintahan atau instansi pemerintah. Salah satunya pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo merupakan bagian dari pemerintahan Kabupaten Probolinggo dalam penyelenggaraan pemerintahan Kabupaten. Salah satu tugas dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo adalah mempromosikan budaya dan tempat pariwisata yang ada di Kabupaten Probolinggo agar dikenal oleh masyarakat Indonesia maupun mancanegara.

Saat ini objek wisata yang ada di Kabupaten Probolinggo, diantaranya adalah Pantai Bentar, Madakaripura, Ronggo Jalu, Gunung Bromo, Arung Jeram, dan Ranu Segaran. Banyaknya tempat wisata di Kabupaten Probolinggo membuat Pendapatan Asli Daerah (PAD) mengalami peningkatan (www.probolinggo.kab.go.id). Namun, pencapaian target Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Probolinggo tidak dibarengi dengan peningkatan kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Hasil wawancara dengan pimpinan, ada beberapa karyawan yang ditempatkan pada posisi administrasi ternyata tidak menguasai di bidangnya dan karyawan lain yang bukan menempati posisi tersebut dapat menyelesaikan tugas dengan benar, dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa penempatan tidak sesuai dengan

kemampuan karyawan, hal ini dapat menyebabkan kinerja pegawai dapat menurun. Selain itu, kurangnya penghargaan dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo terhadap karyawan yang berkinerja baik serta tidak ada uang lembur sehingga beberapa karyawan sering tidak ada yang mau mengambil jam lembur (Disbudpar Kabupaten Probolinggo).

Berdasarkan temuan tersebut dapat diketahui begitu pentingnya kinerja karyawan bagi kelangsungan organisasi. Menurut Bernardin dan Russel dalam Gomez (2000:135) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu kondisi dimana mereka bekerja sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dan mencapai tujuan seperti yang diharapkan. Dapat diartikan bahwa aparatur berkinerja baik apabila pelaksanaan tugasnya didasarkan kepada ketentuan atau mekanisme kerja yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Mempertegas pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan, dapat dibuktikan dengan hasil penelitian Jack, *et al* (2012) bahwa komitmen karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini membuktikan karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan mencurahkan segala pikiran, kemampuan dan keterampilan untuk kemajuan organisasi. Penelitian Lies dan Suliman dalam (Ali *et al*, 2011:269) mengungkapkan bahwa komitmen karyawan memiliki tiga-dimensi. Hasil penelitian terdapat hubungan positif antara kinerja karyawan dan komitmen karyawan diukur berdasarkan tiga aspek.

Sriekaningsih dan Setyadi (2015) meneliti kinerja dosen Universitas Negeri di Kalimantan Timur yang berkaitan dengan kompetensi, motivasi kerja, budaya organisasi dan komitmen karyawan, jumlah sampel sebesar 235 sampel. Hasil penelitian membuktikan ada pengaruh tidak langsung kompetensi, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi tetapi bernilai kecil bila

dibandingkan dengan pengaruh langsung kompetensi, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja. Teori yang dikemukakan oleh Davis dan Newstrom (2002: 15) dan Robbins (2003: 684) memperkuat penelitian ini, di mana kinerja dibentuk oleh kemampuan, motivasi dan budaya organisasi yang ada di lingkungan organisasi.

Berdasarkan uraian dan penjelasan dari latar belakang di atas, maka judul penelitian skripsi yang digunakan adalah sebagai berikut: “Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo Melalui Komitmen Karyawan”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo?
2. Apakah motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo?
3. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo?
4. Apakah kompetensi karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan?
5. Apakah motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan?

6. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain :

1. Bagi obyek penelitian, sebagai kontribusi informasi yang bermanfaat bagi pimpinan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Setelah melakukan

penelitian dan mengetahui tentang pengaruh kompetensi, motivasi kerja dan budaya organisasi, maka jika memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen dan kinerja karyawan, dapat dijadikan informasi atau masukan bagi pimpinan dalam mengambil keputusan untuk mencapai tujuan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo yang efisien, efektif dan produktif.

2. Memberikan masukan guna pengembangan ilmu pengetahuan. Khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia tentang pengaruh kompetensi, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen dan kinerja karyawan, serta diharapkan mampu menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

1.5. Sistematika Skripsi

Secara keseluruhan penelitian ini dibagi menjadi lima bab yaitu:

BAB 1 : Pendahuluan

Bab ini menguraikan latar belakang masalah yang dihadapi perusahaan, permasalahan tersebut yaitu penurunan kinerja karyawan dan komitmen karyawan. Rumusan masalah merupakan pertanyaan yang diajukan peneliti berdasarkan permasalahan yang ada. Tujuan penelitian merupakan tujuan yang akan dicapai oleh peneliti. Manfaat penelitian merupakan manfaat yang akan didapat oleh perusahaan setelah hasil penelitian ini dicapai. Sistematika skripsi merupakan bab-bab yang ada pada penelitian ini.

BAB 2 : Tinjauan Pustaka

Bab ini meliputi landasan teori yang menguraikan teori-teori

mengenai mengenai kompetensi, motivasi kerja, budaya organisasi, komitmen dan kinerja karyawan. Pada bab ini juga terdapat teori hubungan antar variabel yang diteliti, penelitian terdahulu, kerangka berpikir, model analisis dan hipotesis.

BAB 3 : Metode Penelitian

Bab ini menguraikan metode penelitian yang digunakan meliputi pendekatan penelitian, jenis penelitian dan masalah yang akan diteliti, penjelasan tentang jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, maupun teknik analisis.

BAB 4 : Hasil dan Pembahasan

Bab ini menguraikan hasil-hasil penelitian yang dilakukan dengan didahului oleh gambaran umum perusahaan meliputi sejarah perusahaan, lokasi perusahaan, serta struktur organisasi perusahaan, deskripsi hasil penelitian, analisis model dan pengujian hipotesis, pembahasan mengenai hasil-hasil penelitian berdasarkan temuan data dan fakta yang diperoleh di lapangan dan batasan penelitian.

BAB 5 : Simpulan dan Saran

Bagian pertama bab ini merupakan simpulan yang ditarik berdasarkan pembahasan yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Bagian kedua adalah saran-saran yang diajukan dalam penelitian ini untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi perusahaan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Sebuah organisasi melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan–tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penggerak dari organisasi itu adalah sekelompok orang yang berperan aktif dalam upaya pencapaian tujuan. Bila kinerja individu (*individual performance*) baik, maka diharapkan kinerja organisasi akan baik pula. Tanggung jawab akhir yang diemban oleh pihak manajemen perusahaan adalah mencapai kinerja yang tinggi. Secara sederhana kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Daft (2002:13) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan kemampuan organisasi untuk dapat meraih tujuan-tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Efektivitas organisasi merupakan derajat seberapa jauh organisasi berhasil mencapai sasaran yang ditetapkan, sedangkan efisiensi organisasi berhubungan dengan jumlah sumber daya yang digunakan untuk mencapai sebuah tujuan organisasi.

Benardin dan Russel dalam Ruky (2002) memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut : "*performance is defined as the record of out-comes produced on a specified job function or activity during a specified time period*" (Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Menurut Soeprihanto (2000)

“kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai dalam periode tertentu yang dapat dibandingkan dengan berbagai kemungkinan dan dapat diukur serta dinilai”. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah catatan tentang pencapaian karyawan terhadap persyaratan pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu yang dapat diukur dan dinilai.

Menurut Maier dalam As'ad (2001:499), “Kinerja atau prestasi kerja pada umumnya dirumuskan sebagai kesuksesan seseorang dalam melakukan pekerjaan. Vroom dalam As'ad (2001:60) mengemukakan, “Bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku pada pekerjaan yang bersangkutan. Tingkat sampai sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya disebut derajat kinerja (*Level of performance*).

Prestasi kerja atau kinerja berbeda dengan *proficiency*, *merit* dan produktifitas. Menurut Wexley dan Yukl dalam As'ad (2001:46), *Proficiency* mengandung arti yang lebih luas sebab mencakup sekaligus segi-segi usaha, kinerja, inisiatif, loyalitas, potensi kepemimpinan dan moral kerja. Menurut Maier dalam As'ad (2001:47), *merit* lebih merupakan aspek dari *proficiency*. Sedangkan produktifitas antara *input* dan *output*.

Notoadmojo (2008:47) menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja yang baik harus dapat menggambarkan hal yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi pekerjaan karyawan yang dinilai. Agar penilaian dapat mencapai tujuan ini, maka ada 3 hal yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan. Artinya sistem penilaian benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja. Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut. Praktis, sistem penilaian yang praktis akan mudah dipahami dan dimengerti serta dipergunakan dengan baik oleh penilai dan karyawan.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang baik berupa produk atau jasa dan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan dengan disertai adanya standar kerja yang telah ditentukan. Prestasi kerja yang baik merupakan langkah awal untuk menuju tercapainya tujuan organisasi dengan demikian perlu diupayakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan meskipun hal tersebut tidaklah mudah karena banyaknya faktor yang mempengaruhi, salah satunya adalah penilaian prestasi kerja itu sendiri.

2.1.1.2. Penilaian Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja kelompok dengan baik maka harus menggunakan kriteria yang tepat agar dapat mengetahui kinerja yang sebenarnya telah dicapai oleh anggota kelompok. Menurut Mangkuprawira (2003) “penilaian dan pengukuran kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seorang pegawai”. Sedangkan Nasution (2000) “menyatakan bahwa penilaian dan pengukuran kinerja dilaksanakan agar dapat mengetahui prestasi yang diraih oleh pegawai yang dilakukan secara berkala oleh pimpinan guna mengetahui perilaku dan hasil kinerja yang dicapai pegawai”. Selanjutnya Mangkuprawira (2003) “menyatakan bahwa pendekatan penilaian kinerja hendaknya mengidentifikasi standar kinerja yang terkait, mengukur kriteria, dan kemudian memberikan umpan balik pada pegawai dan Departemen Sumber Daya Manusia”.

Menurut Gomez (2000:142) ukuran kinerja mencakup beberapa tipe kriteria performansi kinerja yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu:

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang dia dapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat

kesesuaian dan kesiapannya.

3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integrasi pribadi.

Simamora (2009:415) mendefinisikan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Penilaian kinerja adalah tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas. Mathis dan Jackson (2004:343) mendefinisikan “*Performance appraisal is the process of evaluating or determining how well employees do their jobs compared with a set of standards and communicating that information those employees*”.

Dari kedua definisi tersebut mengandung maksud bahwa penilaian kinerja sangatlah penting bagi kalangan karyawan, metode-metode penilaian yang digunakan, dan cara hasil-hasil yang dikomunikasikan dapat memiliki imbas-imbas positif maupun negatif terhadap moral kerja karyawan. Pada saat penilaian-penilaian kinerja dipakai untuk tindakan disiplin, kenaikan-kenaikan gaji, promosi-promosi, pemecatan-pemecatan, atau pemberhentian sementara. Penilaian-penilaian kinerja bakal dianggap menakutkan oleh orang-orang yang menilai dirinya rendah, orang-orang yang kurang produktif, dan sebagainya.

2.1.2. Komitmen Karyawan

2.1.2.1. Pengertian Komitmen Karyawan

Pada dasarnya komitmen organisasi merupakan peristiwa dimana individu sangat tertarik dan mempunyai keterikatan pada tujuan-tujuan, nilai-nilai, dan sasaran-sasaran organisasi. Komitmen meliputi sifat yang sangat menyenangkan organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi memperlancar pencapaian tujuan organisasi. Porter (Mowday, *et al*, 1982:27) dalam Kuntjoro (2002:43) mendefinisikan “komitmen organisasi atau komitmen kerja sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi”.

Pengertian komitmen karyawan menurut Steers dalam Kuntjoro (2002:45) adalah rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Komitmen karyawan merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Menurut Zurnali (2010), komitmen merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Robbins (2003:140) berpendapat bahwa “komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen karyawan adalah tingkatan di mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan perusahaan dan tujuan-tujuannya dan merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari seorang karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja serta berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam perusahaan, karena komitmen karyawan merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan, identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap perusahaan serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2.2. Komponen Komitmen Karyawan

Meyer and Allen (1991) dalam Zurnali (2010) mendefinisikan masing-masing komponen komitmen organisasional sebagai berikut:

1. *Affective commitment* atau komitmen afektif
Komitmen afektif adalah perasaan cinta pada organisasi atau perusahaan yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.
2. *Continuance commitment* atau komitmen berkelanjutan
Komitmen berkelanjutan adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.
3. *Normative Commitment* atau komitmen normatif
Komitmen normatif adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai, dan keyakinan karyawan.

Pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen memiliki tiga aspek atau komponen yaitu komitmen normatif yang didasarkan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus di berikan kepada organisasi dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen berkelanjutan yang didasarkan

hasrat yang dimiliki oleh individu didasarkan pada persepsi tentang kerugian yang akan dihadapinya jika karyawan meninggalkan organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi serta komitmen afektif yaitu suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi, berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan didalam suatu organisasi.

2.1.3. Kompetensi Karyawan

2.1.3.1. Pengertian Kompetensi Karyawan

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja termasuk diantaranya seseorang untuk mentrasfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru. Pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli, menurut Wibowo (2007:86) mengemukakan bahwa "Suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut". Spencer and Spencer (1993:9) dalam Narimawati, (2007:75) kompetensi karyawan adalah "Karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual".

Dapat disimpulkan dari kedua pengertian diatas bahwa kompetensi adalah karakteristik dari suatu kemampuan seseorang yang dapat di buktikan sehingga memunculkan suatu prestasi kerja.

2.1.3.2. Karakteristik Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang dideferensiasikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Spencer and spencer (1993:9) dalam Wibowo (2001:25) menyatakan bahwa “Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama”.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, (Zwell, 2005:25) yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seseorang pilot tempur.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

2.1.3.3. Indikator Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer (1993:34), dikutip oleh Narimawati (2007:75), kompetensi individual dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu:

1. Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konseptual dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsep diri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.
2. Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan

- ditempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsep diri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan emosional.
3. Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial konseptual.

2.1.4. Motivasi Kerja

2.1.4.1. Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Hasibuan, 2006:141). Pada dasarnya seseorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidup. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja.

Menurut Vroom dalam Purwanto (2006:72), motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki. Kemudian Campbell, dkk (1999) mengemukakan bahwa motivasi mencakup di dalamnya arah atau tujuan tingkah laku, kekuatan respons, dan kegigihan tingkah laku. Di samping itu, istilah tersebut mencakup sejumlah konsep dorongan (*drive*), kebutuhan (*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), penguatan (*reinforcement*), ketetapan tujuan (*goal setting*), harapan (*expectancy*), dan sebagainya.

Menurut Uno (2008:66-67), kerja adalah sebagai aktivitas dasar dan dijadikan bagian esensial dari kehidupan manusia, kerja itu memberikan status, dan mengikat seseorang kepada individu lain dan masyarakat, pada umumnya wanita atau pria menyukai pekerjaan, moral pekerja dan pegawai itu banyak tidak mempunyai kaitan

langsung dengan kondisi fisik maupun materiil dari pekerjaan, dan insentif kerja itu banyak bentuknya, diantaranya adalah uang.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Keberhasilan dan kegagalan pendidikan memang sering dikaitkan dengan motivasi kerja guru. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Menurut Purwanto (2006:72), motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu:

1. Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.
2. Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian ia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu.
3. Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (*reniforce*) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu.

Berdasarkan beberapa definisi dan komponen pokok diatas dapat dirumuskan motivasi merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan.

2.1.4.2. Teori Motivasi ERG Alderfer

Kebutuhan hirarki Maslow memberikan titik tolak untuk peningkatan teori kebutuhan manusia. Clayton Alderfer mengembangkan teori eksistensi-hubungan pertumbuhan atau bisa juga disebut sebagai *Existence-Relatedness-Growth (ERG Theory)*, yang meninjau kembali teori Maslow untuk membuatnya konsisten dengan penelitian yang mempertimbangkan kebutuhan manusia. Terdapat beberapa perbedaan

antara teori ERG Alderfer dan teori kebutuhan hirarki Maslow. Penelitian telah menunjukkan bahwa manusia memiliki tiga bentuk kebutuhan dibanding dengan lima bentuk berdasarkan hipotesa Maslow.

Kebutuhan manusia adalah berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Demikian juga dengan prioritasnya, masing-masing orang tidak sama. Menurut Clayton Aldefer dalam Daft, (2002:96) menjelaskan bahwa kebutuhan manusia dikelompokkan menjadi tiga dasar kebutuhan yaitu:

1. Kebutuhan untuk eksistensi/keberadaan (*Existence Needs*). Kebutuhan ini mencakup semua bentuk kebutuhan fisik dan keamanan, seperti: bonus kerja, gaji tambahan, dan kebutuhan keamanan seperti asuransi kesehatan, jaminan masa depan.
2. Kebutuhan untuk hubungan (*Relatedness Needs*). Kebutuhan ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan sosial dan hubungan anatar pribadi bermanfaat.
3. Kebutuhan untuk bertumbuh (*Growth Needs*). Kebutuhan ini mencakup kebutuhan yang melibatkan orang-orang yang membuat usaha kreatif terhadap diri mereka sendiri dan lingkungan.

Manusia bekerja memenuhi kebutuhannya berdasarkan kontinum kekongkritannya. Semakin konkrit kebutuhan yang hendak dicapai, maka semakin mudah seorang karyawan untuk mencapainya. Kebutuhan yang konkrit menu Alderfer adalah kebutuhan keberadaan yang paling mudah kemudian kebutuhan relasi atau hubungan dengan orang lain untuk dipenuhi dalam mencapai prestasi sebelum mencapai kebutuhan yang lebih kompleks yaitu pertumbuhan.

Menurut Aldag dan Stearns dalam Daft, (2002:97), Alderfer meninjau kembali teori Maslow dengan cara lain yaitu:

1. Dia membuktikan bahwa tiga kategori kebutuhan membentuk hirarki hanya dalam pengertian yang meningkatkan keabstrakan atau mengurangi kekonkretan. Setelah kita bergerak dari kebutuhan eksistensi ke kebutuhan hubungan lalu ke kebutuhan pertumbuhan, cara untuk memenuhi kebutuhan menjadi berkurang dan menjadi kurang konkret.
2. Alderfer menyadari bahwa sementara memenuhi kebutuhan eksistensi dan hubungan, kita dapat membuat kebutuhan itu kurang penting bagi kita, tidak seperti

pada kebutuhan pertumbuhan. Malah sebaliknya, kebutuhan pertumbuhan menjadi lebih penting setelah kita memenuhinya. Setelah kita mampu untuk kreatif dan produktif, kita meningkatkan pertumbuhan kita dan lagi, kita menjadi tidak puas.

3. Alderfer menerangkan bahwa kita mungkin pertama memusatkan pada kebutuhan-kebutuhan yang dapat dipenuhi dengan cara konkret dan kemudian mengurusnya dengan lebih banyak cara untuk menuju kepuasan. Bagaimanapun, Alderfer menambahkan gagasan tentang kekecewaan (*frustration*). Kekecewaan terjadi ketika kita tidak mampu untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat tertentu secara hakiki yang menyebabkan kita “mundur” dan memusatkan pada kebutuhan yang lebih konkret. Apabila kita tidak bisa memenuhi kebutuhan hubungan, kita akan memusatkan pada kebutuhan eksistensi.

2.1.5. Budaya Organisasi

2.1.5.1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2003:305) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein (1981) dalam Ivancevich *et al* (2005:44) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid, dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Definisi Schein menunjukkan bahwa budaya melibatkan asumsi, adaptasi, persepsi dan pembelajaran. Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi memiliki tiga lapisan, lapisan pertama mencakup artifak dan ciptaan yang tampak nyata tetapi seringkali tidak dapat diinterpretasikan. Di lapisan kedua terdapat nilai atau berbagai hal yang penting bagi orang. Nilai merupakan kesadaran, hasrat afektif, atau keinginan. Pada lapisan ketiga merupakan asumsi dasar yang diciptakan orang untuk memandu perilaku mereka. Termasuk dalam lapisan ini adalah asumsi yang mengatakan kepada individu bagaimana berpersepsi, berpikir, dan berperasaan mengenai pekerjaan, tujuan kinerja, hubungan manusia, dan kinerja rekan kerja.

2.1.5.2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2003:311) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Secara alami budaya sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan semakin penting bagi organisasi.

Dengan dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakannya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan kearah yang sama. Pada akhirnya budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

2.1.5.3. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2003) dalam Umar (2008:208) menyatakan untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, sebagai berikut:

1. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan Manajemen, yaitu tingkat sejauhmana para manajer member komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Hodgetts dan Luthans dalam (Ojo, 2010:3) menyebutkan karakteristik penting yang terkait dengan budaya organisasi, yaitu:

- a. Keteraturan perilaku yang bisa diamati yang ditandai oleh bahasa, terminologi dan ritual
- b. Norma yang tercermin dalam hal jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dan tingkat kerja sama antara manajemen dan karyawan
- c. Nilai-nilai dominan pendukung organisasi dan mengharapkan untuk saling berbagi, untuk menghasilkan produk yang tinggi atau kualitas layanan, tingkat absensi yang rendah dan efisiensi yang tinggi
- d. Filsafat yang diterapkan dalam perusahaan, keyakinan tentang bagaimana karyawan dan bagaimana pelanggan harus diperlakukan.
- e. Aturan yang mendekte tidak boleh dilakukan pada perilaku karyawan yang berkaitan dengan bidang-bidang seperti produktivitas, hubungan pelanggan. dan kerjasama antar golongan
- f. Iklim organisasi tercermin dari cara karyawan berinteraksi satu sama lain, melayani pelanggan dan apa yang mereka rasakan tentang atasan.

2.1.6. Hubungan Antar Variabel

2.1.6.1. Hubungan Antar Kompetensi dengan Komitmen Karyawan

Kemampuan karyawan dalam mengelola kompetensinya dengan baik akan menyebabkan komitmen karyawan yang kuat untuk perusahaan, kondisi ini baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Komitmen karyawan yang tinggi terhadap organisasi harus didukung oleh kompetensi karyawan, menurut Ulrich (1998) dalam Sriekaningsih dan Setyadi (2015), komitmen tanpa kompetensi akan menyebabkan kegagalan untuk mempertahankan kehidupan yang berkelanjutan dari organisasi. Penelitian Hsiang Wu (2010) dalam Sriekaningsih dan Setyadi (2015) menunjukkan bahwa kompetensi berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Dapat dijelaskan bahwa kompetensi yang dihasilkan dari kegiatan pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Fadli, *et al* (2012) dalam Sriekaningsih dan Setyadi (2015) kompetensi karyawan memiliki pengaruh positif pada komitmen pekerjaan. Ini membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kompetensi karyawan untuk meningkatkan komitmen, sehingga kompetensi yang cukup kuat untuk mempengaruhi komitmen karyawan.

2.1.6.2. Hubungan Antar Motivasi Kerja dengan Komitmen Karyawan

Membangun nilai berdasarkan kesamaan merupakan salah satu proses komitmen organisasi. Masing-masing karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam organisasi, misalnya, promosi. Karyawan harus memiliki kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, sesuai dengan standar organisasi tanpa diskriminasi (Sopiah, (2008:155) dalam Sriekaningsih dan Setyadi, (2015), dengan demikian motivasi memiliki hubungan yang penting dengan komitmen organisasi. Motivasi merupakan salah satu aspek dari proses komitmen organisasi. Komitmen organisasi dapat tumbuh memerlukan motivasi. Untuk mengidentifikasi jenis motivasi, pemimpin harus mengetahui kebutuhan oleh setiap karyawan.

Penelitian Selma (2011) dalam Sriekaningsih dan Setyadi, (2015), membuktikan bahwa motivasi intrinsik berupa profesional kesehatan mampu meningkatkan komitmen afektif dan normatif. Komitmen afektif dan normative berdampak pada motivasi intrinsik lebih dari komitmen kontinyu. Faktor yang paling efektif pada motivasi ekstrinsik adalah komitmen normatif. Lebih lanjut efek motivasi ekstrinsik kurang mampu meningkatkan komitmen normatif. Hal itu juga terlihat pada komitmen afektif yang memiliki pengaruh terendah pada motivasi eksternal. Intinya adalah baik motivasi intrinsik dan ekstrinsik memiliki pengaruh pada komitmen karyawan.

2.1.6.3. Hubungan Antar Budaya Organisasi dengan Komitmen Karyawan

Setiap organisasi berharap untuk peningkatan komitmen karyawan yang pertama dan terutama menumbuhkan rasa bangga, loyalitas, dan struktur dukungan aktif dalam diri karyawan. Organisasi harus memimpin dengan memberikan budaya yang baik sehingga karyawan dapat melihat hingga karyawan dengan cara yang sama menghormati dan menerapkan budaya tersebut seperti budaya dalam keluarganya.

Struktur organisasi dapat mendukung aktif pekerjaan karyawan dari tim kerja dan jaringan. Kedua, pentingnya budaya organisasi dapat mendorong dan meningkatkan kinerja karyawan, keunggulan, komitmen dan inovasi (Sriekaningsih dan Setyadi, 2015).

Penelitian Lok dan Crawford, (1999) dalam Sriekaningsih dan Setyadi, (2015) organisasi perlu memperkuat kebutuhan untuk terus berinvestasi dalam program, proses, dan sistem yang menargetkan budaya organisasi, dengan cara ini dapat meningkatkan komitmen karyawan. Ketika karyawan mengalami pergeseran lingkungan sumber layanan dari proyek ke proyek, dari satu klien ke klien yang lain, karyawan terkena dan harus menyesuaikan diri dengan harapan yang berbeda dan prosedur kerja, yang dapat diartikan sebagai organisasi sub-budaya. Perubahan operasional ini perlu didukung oleh tindakan yang sesuai untuk menargetkan budaya organisasi secara keseluruhan sehingga meningkatkan komitmen organisasi.

2.1.6.4. Hubungan Antar Kompetensi dengan Kinerja Karyawan

Spencer dan Spencer (1993:9) dalam Sriekaningsih dan Setyadi, (2015), kompetensi intelektual, emosional dan sosial sebagai bagian yang paling kepribadian dalam diri karyawan untuk memprediksi atau mempengaruhi efektivitas kerjanya. Penelitian Soo dan Won (2009) dalam Sriekaningsih dan Setyadi, (2015), pada tingkat individu, kelompok kekompakan memiliki interaksi positif dengan peningkatan kompetensi sehingga berdampak pada kinerja di tingkat kelompok karyawan. Intinya, ada interaksi positif antara kompetensi dan kinerja karyawan.

Penelitian Neda *et al.*, (2010), menunjukkan bahwa dari sembilan kompetensi yang termasuk dalam model regresi hanya empat kompetensi memberikan kontribusi signifikan pada prestasi kerja. Kompetensi memiliki kontribusi positif dan signifikan

terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian oleh Sethela dan Rosli (2011) hasil penelitian menunjukkan hubungan signifikan antara ambiguitas peran, kompetensi dan *job fit* dengan prestasi kerja karyawan. Pada saat yang sama, antara ketiga variabel independen, ambiguitas peran telah ditemukan menjadi prediktor yang paling penting untuk kinerja pekerjaan dibandingkan dengan kompetensi dan *job fit*.

2.1.6.5. Hubungan Antar Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Jibowo (2007) dalam Uju (2013) meneliti pengaruh motivasi kerja guna peningkatan prestasi kerja di Nigeria. Studi yang dilakukan Jibowo (2007) dalam Uju (2013) mengadopsi metode yang sama seperti Herzberg *et al* (1959) dalam Uju (2013) dan bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivator pada prestasi kerja. Studi lain yang dilakukan oleh Wood (1974) dalam Uju (2013) meneliti korelasi antara berbagai sikap pekerja dan motivasi kerja serta prestasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang tidak diberikan motivasi intrinsik berorientasi terhadap pekerjaan mereka yang tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan dan berdampak pada evaluasi kinerja perusahaan. Karyawan lebih bergantung pada imbalan intrinsik dibandingkan dengan imbalan ekstrinsik.

Kulkarni (1983) dalam Uju (2013) membandingkan kepentingan ekstrinsik karyawan yaitu sepuluh faktor seperti gaji, keamanan dan sebagainya dengan faktor-faktor intrinsik seperti pengakuan, harga diri, tanggung jawab dll. Hasil penelitian tidak sesuai dengan hipotesis, dimana dua faktor ekstrinsik yaitu pendapatan yang memadai dan keamanan kerja sebagai faktor yang paling penting. Juga ditemukan bahwa tidak adanya konsisten antara penelitian ini dan penelitian serupa, kecuali dalam peringkat pendapatan yang memadai dan keamanan kerja. Dari hasil temuan Kulkarni (1983)

dalam Uju (2013) menunjukkan peningkatan kinerja dari motivasi ekstrinsik dan intrinsik dapat dilihat dari *reward* yang diberikan oleh perusahaan.

2.1.6.6. Hubungan Antar Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Para peneliti telah menghubungkan budaya organisasi dengan perilaku organisasi yang berbeda. Mereka juga telah mengakui hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan (Sheridan, 1992), pengambilan keputusan (Gamble dan Gibson, 1999) dan produktivitas (Kopelman, Brief dan Guzzo, 1990) dalam Shahzad *et al* (2013). Luthans (1998) dalam Shahzad *et al* (2013), budaya organisasi selalu disajikan dalam organisasi, tetapi sebagian besar organisasi kurang memperhatikan budaya organisasinya.

Untuk memahami hubungan antara prestasi kerja karyawan dan budaya organisasi merupakan subjek penelitian penting karena terbukti oleh penelitian yang berbeda kinerja karyawan sangat penting untuk keberhasilan organisasi khususnya di industri perangkat lunak. Pengembang perangkat lunak dan insinyur adalah kelompok yang dapat meningkatkan ekonomi global sehingga mereka membutuhkan lingkungan terbuka di mana mereka dapat dengan mudah berbagi dengan ide-ide mereka, membuat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan dapat memberikan bantuan satu sama lain. Lingkungan ini dapat dikembangkan oleh budaya organisasi mereka. Budaya yang kuat akan memudahkan untuk berkomunikasi secara terbuka dan berpartisipasi dalam efisien dan efektif dalam pengambilan keputusan untuk mengeksplorasi ide-ide dan keterampilan mereka sehingga mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan (Shahzad *et al*, 2013).

2.1.6.7. Hubungan Antar Komitmen Karyawan dengan Kinerja Karyawan

Hubungan antara komitmen karyawan dan kinerja karyawan banyak yang meneliti salah satunya adalah Khan, (2010) dalam Irefin dan Mohammed (2014) yang meneliti dampak dari komitmen karyawan (komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif) terhadap kinerja kerja karyawan di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara komitmen karyawan dan prestasi kerja karyawan. Oleh karena itu, kinerja karyawan meningkat akibat dari komitmen karyawan. Dengan demikian, Khan, (2010) dalam Irefin dan Mohammed (2014) menyarankan bagi manajer untuk memberikan perhatian khusus terhadap komitmen karyawan dan semua faktor yang membentuk komitmen karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan selanjutnya meningkatkan produktivitas organisasi.

Ali (2010) dalam Irefin dan Mohammed (2014) mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara tanggung jawab sosial perusahaan dan komitmen karyawan serta antara komitmen karyawan dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, mereka menyimpulkan bahwa organisasi dapat meningkatkan kinerjanya melalui komitmen karyawan dengan melibatkan karyawan dalam kegiatan sosial yang mencakup kesejahteraan karyawan dan keluarganya.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya tentang pengaruh kompetensi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen di lakukan oleh beberapa peneliti antara lain:

Messner (2013) berjudul "*Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry*". Tujuan peneliti Messner

adalah untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dan komitmen dari karyawan IT di India. Metode yang digunakan adalah regresi berganda dan analisis *confirmatory factor*. Hasil analisis membuktikan bahwa di antara dimensi budaya organisasi, di-kelompok kolektivisme dan orientasi kinerja memiliki pengaruh terbesar terhadap komitmen karyawan. Dimensi budaya lainnya menunjukkan berbagai tingkat pengaruh positif dan negatif pada komitmen karyawan. Hasil yang kedua, terdapat korelasi yang kuat antara afektif dan komitmen normatif pada karyawan di India dibandingkan dengan studi Amerika Utara lainnya.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan. Perbedaan penelitian Messner dengan penelitian sekarang adalah teknik analisis dan obyek penelitian. Pada penelitian Messner menggunakan teknik analisis regresi berganda dan analisis korelasi serta meneliti karyawan IT di India, sedangkan penelitian sekarang menggunakan path analisis dan meneliti karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

Iqbal *et al* (2013) penelitiannya berjudul “*Role of Employee Motivation On Employee’s Commitment In The Context of Banking Sector of D.G.KHAN, Pakistan*”. Tujuan penelitian Iqbal *et al* adalah untuk mengetahui hubungan motivasi dan komitmen karyawan Sektor Perbankan di D.G.Khan Pakistan yang berjumlah 45 karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah ANOVA dan IBM SPSS. Hasil analisisnya adalah terdapat hubungan positif antara motivasi karyawan berdasarkan keterlibatan kerja dan intensif terhadap komitmen karyawan. Pihak Bank dapat menggunakan motivasi sebagai elemen kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen karyawan. Perbedaan penelitian Iqbal *et al* dengan penelitian sekarang adalah teknik analisis dan obyek penelitian. Pada penelitian Iqbal *et al* menggunakan teknik analisis ANOVA dan IBM SPSS serta meneliti karyawan perbankan di Pakistan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan path analisis dan meneliti karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

Lotunani dkk (2014) meneliti tentang “*The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Designing Work plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi)*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompetensi pada komitmen, kinerja dan kepuasan dengan reward sebagai variabel moderasi. Teknik analisis yang digunakan adalah path analisis dengan menggunakan PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien jalur dari kinerja PNS terhadap kepuasan mereka dimediasi oleh *reward* tidak signifikan. Ini berarti bahwa *reward* yang diberikan kepada pegawai pemerintah atas dasar penampilan karyawan tidak selalu berpengaruh pada kepuasan karyawan, hal ini dikarenakan responden dari penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang bekerja dalam organisasi pemerintah, di mana imbalan bukan sebagai prioritas dalam meningkatkan kepuasan pegawai negeri.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti pengaruh kompetensi terhadap komitmen karyawan. Perbedaan penelitian Lotunani *et al* dengan penelitian sekarang adalah teknik analisis dan obyek penelitian. Pada penelitian Lotunani *et al* menggunakan PLS serta meneliti pegawai negeri di Kota

Kendari, sedangkan penelitian sekarang menggunakan path analisis dan meneliti karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

Irefin dan Mechanic (2014) yang berjudul "*Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State*". Tujuan penelitian ini adalah berfokus pada pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja organisasi dan omset karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah Pearson Koefisien Korelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat komitmen karyawan Staf Coca Cola Company Plc sangat tinggi; ada hubungan yang cukup tinggi antara komitmen karyawan dan kinerja organisasi; ada juga hubungan yang sangat tinggi antara komitmen karyawan dan omset karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian Irefin dan Mohammed dengan penelitian sekarang adalah teknik analisis dan obyek penelitian. Pada penelitian Irefin dan Mohammed menggunakan Pearson Koefisien Korelasi serta meneliti karyawan Staf Coca Cola di Nigeria, sedangkan penelitian sekarang menggunakan path analisis dan meneliti karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

Uju S. (2013) yang berjudul "*The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State*". Tujuan penelitian ini adalah meneliti pengaruh motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan perusahaan manufaktur yang ada di negara Anambra. Teknik analisis yang digunakan adalah Pearson Koefisien Korelasi. Populasi penelitian adalah 100 pekerja dari perusahaan manufaktur yang dipilih di negara Anambra Negara. Hasil yang diperoleh dari analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi

ekstrinsik dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan perusahaan manufaktur yang ada di negara Anambra.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian Uju dengan penelitian sekarang adalah teknik analisis dan obyek penelitian. Pada penelitian Uju menggunakan Pearson Koefisien Korelasi serta meneliti karyawan perusahaan manufaktur, sedangkan penelitian sekarang menggunakan path analisis dan meneliti karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

Shahzad, *et al* (2013) yang berjudul “*Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak keseluruhan dari budaya organisasi secara langsung atau tidak langsung terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan yang bekerja di rumah di Pakistan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian Shahzad *et al* dengan penelitian sekarang adalah teknik analisis dan obyek penelitian. Pada penelitian Shahzad *et al* menggunakan Pearson Koefisien Korelasi serta meneliti karyawan yang bekerja di rumah di Pakistan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan path analisis dan meneliti karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

Sriekaningsih dan Setyadi (2015) yang berjudul “*The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization Towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia*”. Tujuan

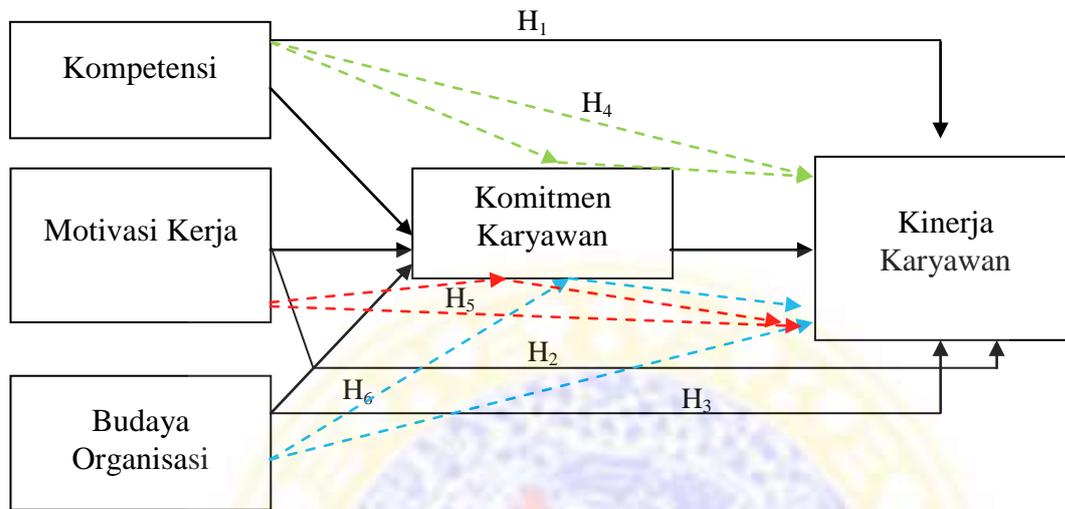
penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja dosen Universitas Negeri di Kalimantan Timur. Hasil analisis membuktikan kompetensi, motivasi kerja dan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Terdapat pengaruh signifikan kompetensi, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Tidak ada pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti kompetensi, motivasi kerja, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan komitmen karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah obyek penelitian. Pada penelitian terdahulu meneliti kinerja dosen Universitas Negeri di Kalimantan Timur, sedangkan penelitian sekarang meneliti karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

2.3. Kerangka Berpikir, Model Analisis dan Hipotesis

2.3.1. Kerangka Berpikir

Berdasar pada hipotesis yang diajukan, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Keterangan:

- > = Pengaruh Langsung
- - - - -> = Pengaruh Tidak Langsung

2.3.2. Model Analisis

Persamaan struktural untuk diagram jalur, adalah:

$$Z = PzX_1 X_1 + PzX_2 X_2 + PzX_3 X_3 + \varepsilon_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$Y = PyX_1 X_1 + PyX_2 X_2 + PyX_3 X_3 + PyZ Z + \varepsilon_2 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Karyawan
- Z = Komitmen Karyawan
- X₁ = Kompetensi
- X₂ = Motivasi Kerja
- X₃ = Budaya Organisasi
- PyX₁ = Pengaruh X₁ ke Y
- PyX₂ = Pengaruh X₂ ke Y
- PyX₃ = Pengaruh X₃ ke Y
- PzX₁ = Pengaruh X₁ ke Z

P_{zx_2} = Pengaruh X_2 ke Z

P_{zx_3} = Pengaruh X_3 ke Z

P_{yz} = Pengaruh Z ke Y

ε_1 & ε_2 = Pengaruh dari variabel lain diluar variabel yang diteliti

2.3.3. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori yang diajukan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja kayawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja kayawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.
3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja kayawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.
4. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan.
5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan.
6. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan.

BAB 3**METODE PENELITIAN****3.1. Pendekatan Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh kompetensi, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan serta mengacu pada rumusan masalah yang telah ditetapkan di atas, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan proses rasionalisasi dari suatu fenomena yang terjadi dan mengukur variabel (indikator variabel) yang sedang diteliti dan akhirnya pendekatan kuantitatif mencoba untuk membuat kesimpulan yang digeneralisasikan. Penelitian ini menggunakan metode (alat analisis) statistik.

3.2. Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak tiga variabel, terdiri dari variabel terikat, variabel bebas serta variabel antara. Variabel-variabel tersebut adalah

1. Variabel bebas. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompetensi (X_1), motivasi kerja (X_2) dan budaya organisasi (X_3)
2. Variabel antara. Variabel antara dalam penelitian ini adalah komitmen karyawan (Z)
3. Variabel terikat. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

3.3. Definisi Operasional

3.3.1. Variabel Bebas

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat (Sugiono, 2013:39). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

1. Kompetensi merupakan kemampuan karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan, pengetahuan dan sikap berdasarkan tuntutan pekerjaan. Indikatornya adalah:

a. Kompetensi intelektual adalah berbagai pengetahuan yang dimiliki karyawan untuk menunjang kinerjanya. Kompetensi intelektual dapat diukur dengan:

- 1) Pengetahuan
- 2) Keterampilan
- 3) Pemahaman pekerjaan

b. Kompetensi emosional adalah kemampuan untuk mengendalikan perasaan dan emosi diri sendiri dan juga emosi orang lain. Kompetensi emosional dapat diukur dengan:

- 1) Dapat memahami lingkungan kerja
- 2) Kemampuan mengendalikan emosi
- 3) Kemampuan memahami emosi rekan sekerja

c. Kompetensi sosial adalah perilaku karyawan yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.

Kompetensi sosial dapat diukur dengan:

- 1) Suka menolong rekan sekerja
 - 2) Dapat membangun hubungan dengan rekan sekerja
 - 3) Keramahan dengan rekan sekerja
2. Motivasi kerja merupakan dorongan yang dapat membangkitkan kemauan kerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo untuk memulai melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Indikatornya adalah:
- a. Pemenuhan kebutuhan eksistensi yaitu kebutuhan yang tergolong pada kelompok-kelompok eksistensi material dasar. Pemenuhan kebutuhan eksistensi dapat diukur dengan:
 - 1) Kesesuaian gaji yang diterima dengan masa kerja
 - 2) Kesesuaian tunjangan dengan tanggung jawab
 - 3) Kesesuaian penghasilan dalam memenuhi kebutuhan hidup
 - 4) Pemenuhan fasilitas penunjang pekerjaan
 - 5) Suasana tempat kerja
 - b. Pemenuhan kebutuhan keterkaitan yaitu kebutuhan untuk memiliki hubungan–hubungan yang berarti dengan pihak-pihak penting lainnya. Pemenuhan kebutuhan keterkaitan dapat diukur dengan:
 - 1) Kerja sama dengan konsumen
 - 2) Hubungan kerja dengan atasan
 - 3) Keinginan karyawan untuk menerima informasi dari rekan sekerja
 - c. Pemenuhan kebutuhan pertumbuhan yaitu kebutuhan untuk tumbuh sebagai manusia dan memanfaatkan kemampuan sehingga mencapai potensi maksimal. Pemenuhan kebutuhan pertumbuhan dapat diukur dengan:

- 1) Kesempatan mendapatkan pelatihan
 - 2) Kesesuaian pelatihan dengan beban kerja
 - 3) Manfaat pelatihan sebagai penunjang tugas
4. Budaya Organisasi merupakan norma, keyakinan, sikap dan filosofi atau aturan yang harus dianut oleh karyawan yang membedakan antara Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo dengan dinas yang lainnya. Indikatornya adalah:
1. Kebebasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
 2. Karyawan berani mengambil resiko dalam menyelesaikan pekerjaan
 3. Harapan akan prestasi kerja karyawannya.
 4. Unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
 5. Para manajer dapat berkomunikasi dengan karyawan
 6. Pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh atasan untuk mengawasi karyawan
 7. Karyawan dapat mengetahui aturan yang diberlakukan oleh organisasinya.
 8. Karyawan diberikan kesempatan untuk mengemukakan konflik secara terbuka.
 9. Komunikasi yang diberikan organisasi pada karyawan dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Pada penelitian ini indikator budaya organisasi yaitu adanya promosi didasarkan atas kriteria prestasi karyawan berdasarkan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya tidak digunakan, hal ini di sebabkan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo tidak ada promosi jabatan

3.3.2. Variabel Antara

Variabel antara merupakan variabel diantara variabel terikat dan variabel bebas (Sugiono, 2013:39). Variabel antara dalam penelitian ini adalah komitmen karyawan merupakan tingkatan di mana karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo mengidentifikasi diri dengan organisasinya dan tujuan-tujuannya serta berkeinginan untuk tetap menjadi karyawan di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Indikator-indikatornya adalah:

1. Komitmen Afektif adalah perasaan emosional karyawan, pengenalan karyawan dan keterlibatannya didalam Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo yang dipengaruhi atau berkembang apabila keterlibatan didalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan. Dimensi yang digunakan adalah:
 - a. Kesiediaan karyawan untuk menghabiskan karier di organisasi.
 - b. Perasaan karyawan dalam memiliki organisasi.
 - c. Arti penting organisasi bagi karyawan.
 - d. Kebanggaan sebagai karyawan di organisasi.
2. Komitmen Kontinuan adalah komitmen yang berdasarkan pertimbangan biaya kerugian yang ditanggung karyawan bila karyawan meninggalkan organisasi. Dimensi yang digunakan adalah:
 - a. Perasaan karyawan jika meninggalkan organisasi.
 - b. Perubahan karyawan dalam kehidupannya jika meninggalkan organisasi.
 - c. Keterlibatan karyawan dalam organisasi.
 - d. Kemudahan karyawan mendapatkan pekerjaan sejenis setelah meninggalkan organisasi.

3. Komitmen Normatif adalah komitmen yang dilandasi oleh pengetahuan normatif tentang tanggung jawab dan kewajiban anggota organisasi, untuk bekerja sebaik-baiknya dalam tempat kerjanya. Dimensi yang digunakan adalah:
 - a. Ketidakinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.
 - b. Perasaan bersalah karyawan jika harus meninggalkan organisasi.
 - c. Keinginan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi.
 - d. Tanggung jawab moral yang harus ditanggung jika karyawan harus meninggalkan organisasi.
 - e. Kewajiban karyawan untuk setia pada organisasi.

3.3.3. Variabel Terikat

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiono, 2013:39). Pada penelitian ini variabel terikat adalah kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh kasubbag dan kepala bidang yang ada di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Indikator kinerja karyawan adalah:

1. Jumlah hasil kerja yang dihasilkan karyawan dalam satu periode waktu yang telah ditentukan.
2. Kualitas kerja karyawan yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dari organisasi.
3. Luasnya pengetahuan karyawan mengenai pekerjaannya
4. Keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan dalam pekerjaan.

5. Kesiediaan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. Kesadaran karyawan dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. Karyawan semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. Keramahmatan karyawan dalam melayani konsumen

3.3.4. Skala Pengukuran

Pada penelitian ini variabel bebas, variabel antara dan variabel terikat diukur berdasarkan skala Likert yang menggunakan jawaban responden terhadap pertanyaan yang ada dalam kuesioner, dimana nilainya ditetapkan sebagai berikut:

1. Nilai 1 mewakili jawaban sangat tidak setuju
2. Nilai 2 mewakili jawaban tidak setuju
3. Nilai 3 mewakili jawaban netral
4. Nilai 4 mewakili jawaban setuju
5. Nilai 5 mewakili jawaban sangat setuju

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo yang berjumlah 50 orang. Mengingat jumlah populasi masih dalam jangkauan penelitian maka penarikan sampel dilakukan dengan metode sensus, yaitu keseluruhan anggota populasi sebagai sampel penelitian.

3.5. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Data Kualitatif

Data yang berupa penjelasan-penjelasan yang berhubungan dengan keadaan perusahaan dan faktor pendukung dalam lingkungan pekerjaannya dan tidak berbentuk angka-angka, misalnya: sejarah perusahaan dan struktur organisasi.

2. Data Kuantitatif

Data yang berupa keterangan kondisi perusahaan dan data ini berbentuk angka-angka, misalnya : data jumlah tenaga kerja.

Sumber data dibagi menjadi dua bagian yaitu:

1. Data Primer

Data primer diperoleh melalui kuesioner yang dilakukan secara langsung pada karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo yang sudah diolah seperti dalam bentuk dokumen, buku literatur dan buku sejarah berdirinya Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

3.6. Prosedur Pengumpulan Data

1. Teknik kuesioner (angket pernyataan). Teknik kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan jalan menyebarkan angket berupa pertanyaan-pertanyaan kepada responden.
2. Teknik Wawancara. Teknik wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan jalan mewawancarai secara langsung kepada responden dan pimpinan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

3.7. Teknik Analisis

Analisis didasarkan pada data-data yang diperoleh dari sumber intern perusahaan dan hasil kuesioner yang disebar. Prosedur yang dilakukan adalah menilai hasil kuesioner dan mengolahnya dengan metode statistik.

3.7.1. Pengujian Kualitas Data

Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu validitas dan reliabilitas. Artinya, suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang bias jika datanya kurang reliabel dan kurang valid.

1. Validitas

Validitas atau kesalihan suatu pengukuran mengacu pada proses di mana pengukuran benar-benar bebas dan valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang kesalahan sistematis dan kesalahan random. Pengukuran yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu seharusnya diukur (Widayat dan Amirullah, 2002:54). Menurut Arikunto (2002:144-146), sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid terdapat koefisien korelasi yang dinilai signifikansinya lebih besar dari 5% (Sugiono, 2013:70). Pengujian validitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan program SPSS V 19.0.

2. Reliabilitas

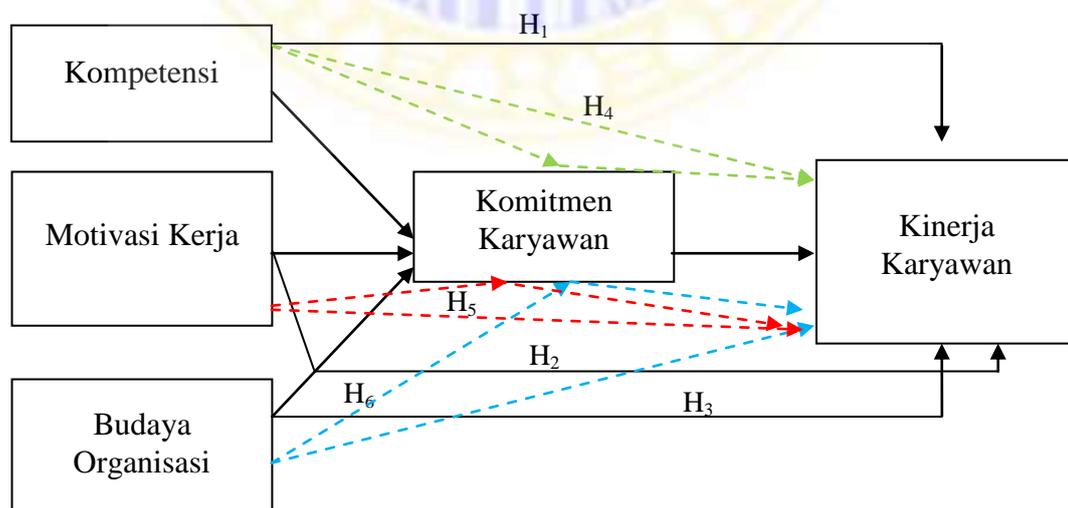
Suatu alat pengukur dikatakan *reliable* apabila mendapatkan hasil yang tetap sama dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Menurut Sugiono (2013:120) instrumen dikatakan *reliable* apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan

menghasilkan data yang sama. Pengujian reliabilitas instrumen dengan *consistency* dengan menggunakan *alphah cronbach*. Kuesioner dinyatakan reliabel jika dari hasil pengukuran memiliki koefisien *Alpha Cronbach* $> 0,6$ (Solimun, 2002:81). Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan reliabilitas konsistensi internal melalui program SPSS 19.0.

3.7.2. Teknik Analisis Jalur

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka uji statistika yang digunakan yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Uji ini dimaksudkan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap variabel akibat (Al-Rasyid, 2000:3). Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam analisis *Path*, adalah sebagai berikut:

1. Teori hubungan yang diajukan diterjemahkan ke dalam sebuah paradigma dalam bentuk diagram jalur.



Keterangan:

- ▶ = Pengaruh Langsung
- - - - -▶ = Pengaruh Tidak Langsung

2. Pengujian Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan *critical ratio* yang diperoleh dengan membagi koefisien sampel dengan standard errornya dan *kurtosis value* yang biasanya disajikan dalam statistik deskriptif dimana nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut sebagai *Z-value*. Pada tingkat signifikansi 5%, jika nilai *Z* lebih besar dari nilai kritis, maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal.

3. Evaluasi atas *Outlier*

Mengamati nilai *Z-score*, ketentuannya diantara $\pm 3,0$ non outlier. *Multivariate outlier* diuji dengan kriteria jarak Mahalanobis pada tingkat $p < 0,05$. Jarak diuji dengan *Chi-Square* (χ) pada df sebesar jumlah variabel bebasnya. Ketentuan: bila Mahalanobis $>$ dari nilai χ adalah multivariate outlier. *Outlier* adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi (Hair *et al*, 2008).

4. Evaluasi Model

Hair *et al.*, (2008) menjelaskan bahwa pola “*confirmatory*” menunjukkan prosedur yang dirancang untuk mengevaluasi utilitas hipotesis-hipotesis dengan pengujian fit antara model teoritis dan data empiris. Jika model teoritis menggambarkan “*good fit*” dengan data, maka model dianggap sebagai yang diperkuat. Sebaliknya, suatu model teoritis tidak diperkuat jika teori tersebut mempunyai suatu “*poor fit*” dengan data. Pengujian terhadap model yang dikembangkan dengan berbagai kriteria *Goodness of Fit*, yakni *Chi-square*, *Probability*, *RMSEA*, *GFI*, *TLI*, *CFI*, *AGFI*, *CMIN/DF*.

Tabel 3.1
Goodness of Fit Indices

Goodness of Index	Keterangan	Cut-off Value
Probability	Uji signifikansi terhadap perbedaan matriks covariace data dan matriks covariance yang diestimasi.	Minimum 0,1 atau 0,2, atau $\geq 0,05$
RMSEA	Mengkompensasi kelemahan Chi-Square pada sample besar.	$\leq 0,08$
Goodness of Fit Index (GFI)	Menghitung proporsi tertimbang varians dalam matrriks sample yang dijelaskan oleh matriks covariance populasi yang diestimasi (analog dengan R^2 dalam regresi berganda).	$\geq 0,90$
Adjusted Goodness of Fit (AGFI)	GFI yang disesuaikan terhadap DF.	$\geq 0,90$
CMIND/DF	Kesesuaian antara data dan model	$\leq 2,00$
Tucker Lewis Index (TLI)	Pembandingan antara model yang diuji terhadap baseline model.	$\geq 0,95$
Comprative Fit Index (CFI)	Uji kelayakan model yang tidak sensitive terhadap besarnya sample dan kerumitan model.	$\geq 0,94$

Sumber: Hair *et al.*, (2008)

5. Menguji koefisien *Path* dengan menggunakan nilai probabilitas.
 6. Menerjemahkan hipotesis penelitian ke dalam hipotesis statistik.
- Jika nilai probabilitas $< 0,05$ maka signifikan
- Jika nilai probabilitas $> 0,05$ maka tidak signifikan.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai Daerah Otonom, sebagaimana diamanatkan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Probolinggo nomor 10 tanggal 7 November 2007 tentang struktur organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo merupakan salah satu lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang pelestarian serta pemberdayaan pariwisata dan kebudayaan yang ada di Kabupaten Probolinggo berlokasi di Jl. Raya Panglima Sudirman No. 1, Dringu – Probolinggo. Berdasarkan hal tersebut diatas, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo berupaya mengarahkan peningkatan sektor ekonomi melalui peningkatan sektor pariwisata yang dukung sektor kebudayaan menjadi salah satu faktor andalan yang mampu menggalakkan roda perekonomian sehingga mampu memberi kesempatan kepada masyarakat untuk membuka lapangan kerja dan berusaha secara mandiri yang pada gilirannya akan meningkatkan pendapatan daerah dan masyarakat juga pendapatan negara melalui devisa.

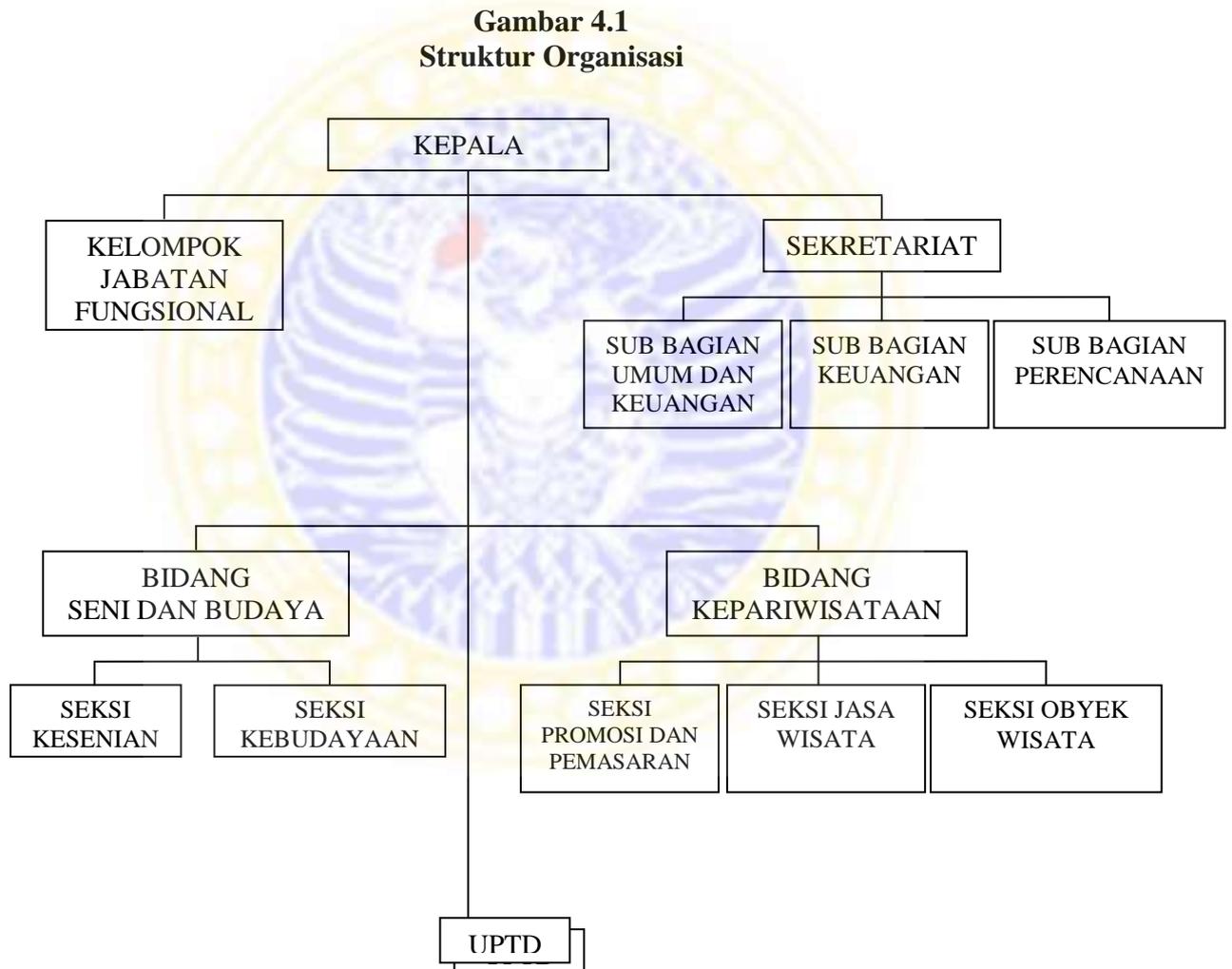
Tugas pokok dan fungsi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 21 Tahun 2008 tentang Pejabaran Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja. Tugas Pokok Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo yaitu: “Melaksanakan Penyusunan dan Pelaksanaan Daerah Di Bidang Kebudayaan dan Pariwisata”, juga mempunyai tugas dalam Pembinaan Kelompok Seni dan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Selain itu, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata mempunyai tugas melaksanakan kewenangan otonomi daerah kabupaten dalam bidang kebudayaan dan pariwisata. Untuk melaksanakan tugas pokok, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata mempunyai fungsi:

1. Perumusan, pembinaan serta pengendalian sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang kebudayaan dan pariwisata.
2. Perumusan, pembinaan serta pengendalian tugas pembantuan yang menyangkut bidang kebudayaan dan pariwisata yang diberikan pemerintah dan pemerintah provinsi.
3. Pengumpulan serta pengolahan data, penyusunan dan program bidang kebudayaan dan pariwisata
4. Penyiapan perumusan kebijaksanaan pelaksanaan kebijaksanaan dibidang kebudayaan dan pariwisata
5. Penyuluhan bimbingan dan pembinaan teknis dalam pelaksanaan kebijakan dibidang kebudayaan dan pariwisata
6. Pengendalian dan pengawasan serta evaluasi pelaksanaan tugas dibidang kebudayaan dan pariwisata
7. Pengolahan administrasi umum
8. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati.

4.1.2. Struktur Organisasi

Gambar struktur organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten

Probolinggo adalah sebagai berikut:



Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo

4.2. Karakteristik Responden

4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut adalah karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin karyawan

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

Tabel 4.1**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Pria	38	76%
2	Wanita	12	24%
Jumlah		50	100

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan Tabel 4.1 di dapat responden pria berjumlah 38 responden atau 76% dan responden wanita sebesar 12 atau 24%.

4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Berikut adalah karakteristik responden berdasarkan umur karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

Tabel 4.2**Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

No	Umur	Jumlah	Prosentase
1	20 – 25 Tahun	0	0%
2	26 – 35 Tahun	10	20%
3	36 – 45 Tahun	24	48%
6	> 46 Tahun	16	32%
Jumlah		50	100

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan Tabel 4.2 di dapat responden dengan kelompok umur antara 26-35 tahun berjumlah 10 responden atau 20%. Untuk kelompok umur antara 36-45 tahun sebesar 24 responden atau 48%. Kelompok umur lebih dari 46 tahun sebesar 16 responden atau 32%.

4.2.3. Karakteristik Reponden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pada Tabel 4.3 adalah karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

Tabel 4.3**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SMA	30	60%
2	D3	1	2%
3	Sarjana	19	38%
Jumlah		50	100%

Sumber: Lampiran 1

Pada Tabel 4.3 disajikan karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir, dimana 30 responden atau 60% dengan latar belakang pendidikan SMA. Responden dengan latar belakang pendidikan D3 sebesar 1 responden atau 2%. Dan responden dengan latar belakang pendidikan Sarjana sebesar 19 responden atau 38%.

4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Pada Tabel 4.4 merupakan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja.

Tabel 4.4**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No	Pekerjaan	Jumlah	Prosentase
1	1 – 2 Tahun	0	0%
2	3 – 4 Tahun	0	0%
3	5 – 6 Tahun	10	20%
4	> 6 tahun	40	80%
Jumlah		50	100%

Sumber: Lampiran 1

Pada Tabel 4.4 disajikan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, dimana 10 responden atau 20% bekerja antara 5 – 6 tahun. Responden yang bekerja antara lebih dari 6 tahun sebesar 40 responden atau 80%.

4.2.5. Deskripsi Variabel Penelitian

Untuk mencari nilai kategori masing-masing variabel, maka dilakukan dengan cara menjumlahkan jawaban dari masing-masing pertanyaan dan membaginya dengan jumlah pertanyaan yang ada. Kemudian dimasukkan ke dalam interval kelas, dengan

rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{(\text{Rata - Rata Maksimum} - \text{Rata - Rata Minimum})}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Rata-rata maksimum diperoleh bila semua jawaban responden atas pertanyaan bernilai 5, dan rata-rata minimum tercapai bila semua jawaban responden atas pertanyaan bernilai 1 (proses ini digunakan untuk semua variabel), sehingga diperoleh range sebagai berikut:

Tabel 4.5
Skala Kategori

<i>Interval</i>	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Netral
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

4.2.5.1. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Distribusi kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo berdasarkan interval rata-rata nampak pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan

No	Keterangan	Mean	Kategori
1	Jumlah hasil kerja yang dihasilkan karyawan dalam satu periode waktu yang telah ditentukan	4,54	Sangat Tinggi
2	Kualitas kerja karyawan yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dari organisasi	4,62	Sangat Tinggi
3	Luasnya pengetahuan karyawan mengenai pekerjaannya karyawan	4,58	Sangat Tinggi
4	Keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan dalam pekerjaan	4,56	Sangat Tinggi
5	Kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)	4,52	Sangat Tinggi
6	Kesadaran karyawan dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja	4,56	Sangat Tinggi

7	Karyawan semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya	4,50	Sangat Tinggi
8	Keramahtamahan karyawan dalam melayani konsumen	4,52	Sangat Tinggi
Rata-Rata		4,55	Sangat Tinggi

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.6 kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo secara keseluruhan diperoleh jawaban bahwa skor pada kedelapan indikator sebesar 4,55 yang artinya responden mempersepsikan sangat tinggi pada indikator-indikator tersebut. Fakta menunjukkan bahwa indikator Y₂ yaitu “kualitas kerja karyawan yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dari organisasi”, memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain, dengan nilai mean sebesar yaitu 4,62, sehingga faktor kualitas kerja karyawan dianggap paling menonjol atau sebagai hal meningkatnya kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

4.2.5.2. Deskripsi Variabel Komitmen Karyawan

Distribusi variabel komitmen karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo berdasarkan interval rata-rata nampak pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7

Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Karyawan

No	Keterangan	Mean	Kategori
Komitmen Afektif			
1	Kesediaan karyawan untuk menghabiskan karier di organisasi.	4,30	Sangat Tinggi
2	Perasaan karyawan dalam memiliki organisasi.	4,36	Sangat Tinggi
3	Arti penting organisasi bagi karyawan.	4,54	Sangat Tinggi
4	Kebanggaan sebagai karyawan di organisasi.	4,52	Sangat Tinggi
Rata-Rata		4,43	Sangat Tinggi
Komitmen Kontinuan			
1	Perasaan karyawan jika meninggalkan organisasi.	4,34	Sangat Tinggi
2	Perubahan karyawan dalam kehidupannya jika meninggalkan organisasi	4,48	Sangat Tinggi
3	Keterlibatan karyawan dalam organisasi	4,42	Sangat Tinggi

4	Kemudahan karyawan mendapatkan pekerjaan sejenis setelah meninggalkan organisasi	4,52	Sangat Tinggi
Rata-Rata		4,44	Sangat Tinggi
Komitmen Normatif			
1	Ketidakinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.	4,40	Sangat Tinggi
2	Perasaan bersalah karyawan jika harus meninggalkan organisasi.	4,48	Sangat Tinggi
3	Keinginan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi.	4,42	Sangat Tinggi
4	Tanggung jawab moral yang harus ditanggung jika karyawan harus meninggalkan organisasi	4,50	Sangat Tinggi
5	Kewajiban karyawan untuk setia pada organisasi	4,42	Sangat Tinggi
Rata-Rata		4,44	Sangat Tinggi
Rata-Rata Komitmen Karyawan		4,44	Sangat Tinggi

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.7 secara keseluruhan diperoleh jawaban bahwa skor pada komitmen karyawan sebesar 4,44 yang artinya responden mempersepsikan sangat tinggi. Untuk komitmen afektif diperoleh jawaban bahwa skor pada keempat indikator seluruhnya sebesar 4,43 yang artinya responden mempersepsikan sangat tinggi. Pada indikator komitmen afektif menunjukkan bahwa indikator $Z_{1.3}$ yaitu “arti penting organisasi bagi karyawan”, memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain, dengan nilai mean sebesar yaitu 4,54, sehingga faktor pentingnya organisasi bagi karyawan dianggap paling menonjol atau sebagai hal meningkatnya komitmen afektif dalam diri karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

Komitmen kontinuan diperoleh jawaban bahwa skor pada keempat indikator seluruhnya sebesar 4,44 yang artinya responden mempersepsikan sangat tinggi. Pada indikator komitmen kontinuan menunjukkan bahwa indikator $Z_{2.4}$ yaitu “kemudahan karyawan mendapatkan pekerjaan sejenis setelah meninggalkan organisasi”, memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain, dengan nilai mean sebesar yaitu 4,52, sehingga faktor tidak mudah bagi karyawan mendapatkan pekerjaan sejenis setelah meninggalkan organisasi dianggap paling menonjol atau sebagai hal

meningkatnya komitmen kontinuan dalam diri karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

Komitmen normatif diperoleh jawaban bahwa skor pada keempat indikator seluruhnya sebesar 4,44 yang artinya responden mempersepsikan sangat tinggi. Pada indikator komitmen normatif menunjukkan bahwa indikator Z_{3.4} yaitu “tanggung jawab moral yang harus ditanggung jika karyawan harus meninggalkan organisasi”, memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain, dengan nilai mean sebesar yaitu 4,50, sehingga faktor tanggung jawab moral dianggap paling menonjol atau sebagai hal meningkatnya komitmen normatif dalam diri karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

4.2.5.3. Deskripsi Variabel Kompetensi

Distribusi variabel kompetensi karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo berdasarkan interval rata-rata nampak pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi

No	Keterangan	Mean	Kategori
Kompetensi Intelektual			
1	Pengetahuan	4,04	Tinggi
2	Keterampilan	4,04	Tinggi
3	Pemahaman pekerjaan	3,92	Tinggi
Rata-Rata		4,00	Tinggi
Kompetensi Emosional			
1	Dapat memahami lingkungan kerja	4,04	Tinggi
2	Kemampuan mengendalikan emosi	4,04	Tinggi
3	Kemampuan memahami emosi rekan sekerja	4,18	Tinggi
Rata-Rata		4,09	Tinggi
Kompetensi Sosial			
1	Suka menolong rekan sekerja	4,30	Sangat Tinggi
2	Dapat membangun hubungan dengan rekan sekerja	3,90	Tinggi
3	Keramahan dengan rekan sekerja	4,04	Tinggi
Rata-Rata		4,08	Tinggi
Rata-Rata Kompetensi		4,06	Tinggi

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.8 secara keseluruhan diperoleh jawaban bahwa skor pada kompetensi sebesar 4,06 yang artinya responden mempersepsikan tinggi. Untuk kompetensi intelektual diperoleh jawaban bahwa skor pada ketiga indikator seluruhnya lebih dari 4, yang artinya responden mempersepsikan tinggi pada indikator kompetensi intelektual. Fakta menunjukkan bahwa indikator $X_{1.1.1}$ dan $X_{1.1.2}$ yaitu “pengetahuan” dan “keterampilan”, memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain, dengan nilai mean terbesar yaitu 4,04, sehingga faktor pengetahuan dan keterampilan dari diri karyawan dianggap paling menonjol atau sebagai hal meningkatnya kompetensi intelektual dalam diri karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

Untuk kompetensi emosional diperoleh jawaban bahwa skor pada ketiga indikator seluruhnya lebih dari 4, yang artinya responden mempersepsikan tinggi pada indikator kompetensi emosional. Fakta menunjukkan bahwa indikator $X_{1.2.3}$ yaitu “kemampuan memahami emosi rekan sekerja”, memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain, dengan nilai mean terbesar yaitu 4,18, sehingga faktor dapat memahami emosi dari rekan sekerja dianggap paling menonjol atau sebagai hal meningkatnya kompetensi emosional dalam diri karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

Untuk kompetensi sosial diperoleh jawaban bahwa skor pada ketiga indikator seluruhnya lebih dari 4, yang artinya responden mempersepsikan tinggi pada indikator kompetensi sosial. Fakta menunjukkan bahwa indikator $X_{1.3.1}$ yaitu “suka menolong rekan sekerja”, memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain, dengan nilai mean terbesar yaitu 4,30, sehingga faktor suka menolong dianggap paling

menonjol atau sebagai hal meningkatnya kompetensi sosial dalam diri karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

4.2.5.4. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Distribusi variabel motivasi kerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo berdasarkan interval rata-rata nampak pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja

No	Keterangan	Mean	Kategori
Pemenuhan Kebutuhan Eksistensi			
1	Kesesuaian gaji yang diterima dengan masa kerja	4,12	Tinggi
2	Kesesuaian tunjangan dengan tanggung jawab	3,96	Tinggi
3	Kesesuaian penghasilan dalam memenuhi kebutuhan hidup	3,86	Tinggi
4	Pemenuhan fasilitas penunjang pekerjaan	3,82	Tinggi
5	Suasana tempat kerja	4,02	Tinggi
Rata-Rata		3,96	Tinggi
Pemenuhan Kebutuhan Keterkaitan			
1	Kerja sama dengan konsumen	3,94	Tinggi
2	Hubungan kerja dengan atasan	3,94	Tinggi
3	Keinginan karyawan untuk menerima informasi dari rekan sekerja	3,98	Tinggi
Rata-Rata		3,95	Tinggi
Pemenuhan Kebutuhan Pertumbuhan			
1	Kesempatan mendapatkan pelatihan	4,12	Tinggi
2	Kesesuaian pelatihan dengan beban kerja	3,96	Tinggi
3	Manfaat pelatihan sebagai penunjang tugas	4,06	Tinggi
Rata-Rata		4,05	Tinggi
Rata-Rata Motivasi Kerja		3,99	Tinggi

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.9 secara keseluruhan diperoleh jawaban bahwa skor pada motivasi kerja sebesar 3,99 yang artinya responden mempersepsikan tinggi. Untuk pemenuhan kebutuhan eksistensi diperoleh jawaban bahwa skor pada kelima indikator seluruhnya lebih dari 3, yang artinya responden mempersepsikan tinggi pada indikator pemenuhan kebutuhan eksistensi. Fakta menunjukkan bahwa indikator $X_{2.1.1}$ yaitu “kesesuaian gaji yang diterima dengan masa kerja”, memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain, dengan nilai mean terbesar yaitu 4,12,

sehingga faktor gaji berdasarkan pengalaman kerja dianggap paling menonjol atau sebagai hal meningkatnya motivasi kerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

Untuk pemenuhan kebutuhan keterkaitan secara keseluruhan diperoleh jawaban bahwa skor pada ketiga indikator seluruhnya lebih dari 3, yang artinya responden mempersepsikan tinggi pada indikator pemenuhan kebutuhan keterkaitan. Fakta menunjukkan bahwa indikator $X_{2.2.3}$ yaitu “Keinginan karyawan untuk menerima informasi dari rekan sekerja”, memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain, dengan nilai mean terbesar yaitu 3,98, sehingga faktor informasi dari rekan sekerja dianggap paling menonjol atau sebagai hal meningkatnya motivasi kerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

Untuk pemenuhan kebutuhan pertumbuhan secara keseluruhan diperoleh jawaban bahwa skor pada ketiga indikator seluruhnya lebih dari 3, yang artinya responden mempersepsikan tinggi pada indikator pemenuhan kebutuhan pertumbuhan. Fakta menunjukkan bahwa indikator $X_{2.3.1}$ yaitu “kesempatan mendapatkan pelatihan”, memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain, dengan nilai mean terbesar yaitu 4,12, sehingga faktor kesempatan mendapatkan pelatihan dianggap paling menonjol atau sebagai hal meningkatnya motivasi kerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

4.2.5.5. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Distribusi variabel budaya organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo berdasarkan interval rata-rata nampak pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10

Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

No	Keterangan	Mean	Kategori
1	Kebebasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	4,52	Sangat Tinggi
2	Karyawan berani mengambil resiko dalam menyelesaikan pekerjaan	4,10	Tinggi
3	Harapan akan prestasi kerja karyawannya.	3,74	Tinggi
4	Unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.	4,26	Sangat Tinggi
5	Para manajer dapat berkomunikasi dengan karyawan	4,16	Tinggi
6	Pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh atasan untuk mengawasi karyawan	3,60	Tinggi
7	Karyawan dapat mengetahui aturan yang diberlakukan oleh organisasinya.	4,18	Tinggi
8	Karyawan diberikan kesempatan untuk mengemukakan konflik secara terbuka.	3,60	Tinggi
9	Komunikasi yang diberikan organisasi pada karyawan dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal	4,18	Tinggi
Rata-Rata Budaya Organisasi		4,04	Tinggi

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.10 secara keseluruhan diperoleh jawaban bahwa skor pada budaya organisasi sebesar 4,04 yang artinya responden mempersepsikan tinggi. Fakta menunjukkan bahwa indikator $X_{3.1}$ yaitu “kebebasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan”, memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain, dengan nilai mean terbesar yaitu 4,52, sehingga faktor kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan dianggap paling menonjol atau sebagai hal meningkatnya budaya organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

4.3. Pengujian Kualitas Data

4.3.1. Pengujian Validitas

Validitas adalah suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi sebenarnya yang diukur. Analisis validitas item bertujuan untuk menguji apakah tiap butir pertanyaan benar-benar telah sah, kita dapat menetapkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang kita yakini dalam pengukurannya. Sebagai alat ukur yang digunakan, analisis ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Hasil uji validitas selengkapnya tersaji pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Validitas

Indikator	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Keterangan
Kinerja Karyawan			
Y ₁	0,582	0,000	Valid
Y ₂	0,597	0,000	Valid
Y ₃	0,660	0,000	Valid
Y ₄	0,629	0,000	Valid
Y ₅	0,572	0,000	Valid
Y ₆	0,609	0,000	Valid
Y ₇	0,647	0,000	Valid
Y ₈	0,707	0,000	Valid
Komitmen Karyawan			
Komitmen Afektif			
Z _{1,1}	0,571	0,000	Valid
Z _{1,2}	0,701	0,000	Valid
Z _{1,3}	0,639	0,000	Valid
Z _{1,4}	0,585	0,000	Valid
Komitmen Kontinuan			
Z _{2,1}	0,689	0,000	Valid
Z _{2,2}	0,764	0,000	Valid
Z _{2,3}	0,684	0,000	Valid
Z _{2,4}	0,683	0,000	Valid
Komitmen Normatif			
Z _{3,1}	0,731	0,000	Valid
Z _{3,2}	0,690	0,000	Valid
Z _{3,3}	0,827	0,000	Valid
Z _{3,4}	0,525	0,000	Valid
Z _{3,5}	0,698	0,000	Valid
Kompetensi			
Kompetensi Intelektual			
X _{1,1,1}	0,765	0,000	Valid
X _{1,1,2}	0,757	0,000	Valid
X _{1,1,3}	0,831	0,000	Valid

Kompetensi Emosional			
X _{1.2.1}	0,748	0,000	Valid
X _{1.2.2}	0,834	0,000	Valid
X _{1.2.3}	0,908	0,000	Valid
Kompetensi Sosial			
X _{1.3.1}	0,724	0,000	Valid
X _{1.3.2}	0,714	0,000	Valid
X _{1.3.3}	0,757	0,000	Valid
Motivasi Kerja			
Pemenuhan Kebutuhan Eksistensi			
X _{2.1.1}	0,750	0,000	Valid
X _{2.1.2}	0,718	0,000	Valid
X _{2.1.3}	0,805	0,000	Valid
X _{2.1.4}	0,697	0,000	Valid
X _{2.1.5}	0,590	0,000	Valid
Pemenuhan Kebutuhan Keterkaitan			
X _{2.2.1}	0,849	0,000	Valid
X _{2.2.2}	0,842	0,000	Valid
X _{2.2.3}	0,730	0,000	Valid
Pemenuhan Kebutuhan Pertumbuhan			
X _{2.3.1}	0,760	0,000	Valid
X _{2.3.2}	0,786	0,000	Valid
X _{2.3.3}	0,840	0,000	Valid
Budaya Organisasi			
X _{3.1}	0,444	0,001	Valid
X _{3.2}	0,574	0,000	Valid
X _{3.3}	0,690	0,000	Valid
X _{3.4}	0,606	0,000	Valid
X _{3.5}	0,536	0,000	Valid
X _{3.6}	0,455	0,001	Valid
X _{3.7}	0,666	0,000	Valid
X _{3.8}	0,648	0,000	Valid
X _{3.9}	0,297	0,036	Valid

Sumber: Lampiran 3

Hasil penelitian menunjukkan tidak terdapat koefisien korelasi yang dinilai signifikansinya lebih besar dari 5% (Sugiono, 2007:70), sehingga item-item yang bersangkutan sah sebagai pembentuk indikator dan tidak dikeluarkan dari item pembentuk variabel.

4.3.2. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah cara untuk menguji sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Alat ukur memiliki reliabilitas yang tinggi jika dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah (Sugiono, 2007:75).

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Reliabilitas	>/<	Cronbach Alpha	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,777	>	0,60	Reliabel
Komitmen Karyawan				
a. Komitmen Afektif	0,673	>	0,60	Reliabel
b. Komitmen Normatif	0,738	>	0,60	Reliabel
c. Komitmen Kontinuan	0,658	>	0,60	Reliabel
Kompetensi				
a. Kompetensi Intelektual	0,840	>	0,60	Reliabel
b. Kompetensi Emosional	0,768	>	0,60	Reliabel
c. Kompetensi Sosial	0,663	>	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja				
a. Pemenuhan Kebutuhan Eksistensi	0,751	>	0,60	Reliabel
b. Pemenuhan Kebutuhan Keterkaitan	0,722	>	0,60	Reliabel
c. Pemenuhan Kebutuhan Pertumbuhan	0,701	>	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	0,708	>	0,60	Reliabel

Sumber: Lampiran 4

Hasil pengujian yang tersaji pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* setiap konstruk atau variabel lebih besar dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan semua item pada masing-masing variabel reliabel, sehingga data yang ada dapat diproses lebih lanjut.

4.4. Analisis Path

4.4.1. Pengujian Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat nilai *Kurtosis Value* dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas disebut *z-value*. Bila nilai-*z* kurang dari nilai kritis maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah normal. Hasil pengujian normalitas tampak pada Tabel berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Minimum	Maximum	Kurtosis	c.r.
Budaya Organisasi	3.000	4.890	-0.544	-0.785
Motivasi Kerja	3.040	5.000	-0.264	-0.381
Kompetensi	3.000	5.000	-0.382	-0.552
Komitmen Karyawan	3.480	5.000	-0.605	-0.874
Kinerja Karyawan	3.750	5.000	-1.062	-1.533
Multivariate			5.429	2.294
Batas Normal				$\pm 2,57$

Sumber: Lampiran 5

Nilai kritis dapat ditentukan berdasarkan nilai *z-value* yaitu sebesar $\pm 2,57$. Hasilnya diperoleh nilai c.r. multivariat dan univariate di antara $\pm 2,57$ itu berarti asumsi normalitas terpenuhi.

4.4.2. Pengujian Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi atau multivariat (Hair et al, 2008). Deteksi terhadap *multivariate outlier* dilakukan dengan menggunakan kriteria *Jarak Mahalanobis* pada tingkat $p < 0,05$. Jarak Mahalanobis itu di evaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian. Bila kasus yang mempunyai Jarak Mahalanobis lebih besar dari nilai *chi-square* pada tingkat signifikansi 0,05 maka terjadi *multivariate outlier*. Nilai $\chi^2_{0,05}$ dengan jumlah variabel 5 adalah sebesar 11,070. Hasil analisis Mahalanobis diperoleh 11,042 nilai yang kurang dari χ^2 tabel 11,070. Dengan demikian, tidak terjadi *multivariate outliers*.

4.4.3. Pengujian *Goodness of Fit Indice*

Hasil pengujian *goodness of fit indice* tampak pada Tabel 4.14. Dari hasil evaluasi terhadap model *one step approach modifikasi* ternyata dari semua kriteria *goodness of fit* yang digunakan, tidak seluruhnya menunjukkan hasil evaluasi model yang baik, hal ini tidak mengapa bahwa model telah sesuai dengan data. Artinya, model konseptual yang dikembangkan dan dilandasi oleh teori telah sepenuhnya didukung oleh fakta. Dengan demikian model ini adalah model yang terbaik untuk menjelaskan keterkaitan antar variabel dalam model.

Tabel 4.14
Hasil Uji *Goodness of Fit Indice*

Goodness of Index	Nilai Kritis	>/<	Hasil	Keterangan
Probability	$\geq 0,05$	>	0,000	Tdk Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	<	0,516	Tdk Baik
GFI	$\geq 0,90$	>	0,956	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	>	0,918	Baik
CMIND/DF	$\leq 2,00$	<	14,065	Tdk Baik
TLI	$\geq 0,95$	<	0,988	Baik
CFI	$\geq 0,94$	<	0,968	Baik

Sumber: Lampiran 7

4.4.4. Pengujian Hipotesis

Proses pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program AMOS

4.01. Pada Tabel 4.15 berikut ini akan ditunjukkan hasil dari masing-masing variabel.

Tabel 4.15
Hasil Penelitian

Keterangan	Std Estimate	Signifikan	Keterangan
Kompetensi → Komitmen Karyawan	0,597	0,000	Signifikan
Motivasi Kerja → Komitmen Karyawan	0,272	0,006	Signifikan
Budaya Organisasi → Komitmen Karyawan	0,465	0,000	Signifikan
Kompetensi → Kinerja Karyawan	0,313	0,032	Signifikan

Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,230	0,027	Signifikan
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,384	0,003	Signifikan
Komitmen Karyawan → Kinerja Karyawan	0,312	0,025	Signifikan

Sumber: Lampiran 8

Hasil pengujian hipotesis kausalitas dapat dilihat dalam Tabel 4.15, dapat diaplikasikan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini yang menduga terdapat pengaruh kompetensi terhadap komitmen karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Setelah dilakukan pengujian menunjukkan nilai standart estimate sebesar 0,597 dan probability sebesar $0,000 < level\ of\ significant\ 0,05$ yang digunakan, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.
2. Hasil penelitian ini yang menduga terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Setelah dilakukan pengujian menunjukkan nilai standart estimate sebesar 0,272 dan probability sebesar $0,006 < level\ of\ significant\ 0,05$ yang digunakan, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.
3. Hasil penelitian ini yang menduga terdapat pengaruh budaya kerja terhadap komitmen karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Setelah dilakukan pengujian menunjukkan nilai standart estimate sebesar 0,465 dan probability sebesar $0,000 < level\ of\ significant\ 0,05$ yang digunakan, maka dapat disimpulkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

4. Hasil penelitian ini yang menduga terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Setelah dilakukan pengujian menunjukkan nilai standart estimate sebesar 0,313 dan probability sebesar $0,032 < \textit{level of significant} 0,05$ yang digunakan, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.
5. Hasil penelitian ini yang menduga terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Setelah dilakukan pengujian menunjukkan nilai standart estimate sebesar 0,230 dan probability sebesar $0,027 < \textit{level of significant} 0,05$ yang digunakan, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.
6. Hasil penelitian ini yang menduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Setelah dilakukan pengujian menunjukkan nilai standart estimate sebesar 0,384 dan probability sebesar $0,003 < \textit{level of significant} 0,05$ yang digunakan, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.
7. Hasil penelitian ini yang menduga terdapat pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Setelah dilakukan pengujian menunjukkan nilai standart estimate sebesar 0,312 dan probability sebesar $0,025 < \textit{level of significant} 0,05$ yang digunakan, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

4.4.5. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh antar variabel melalui variabel lain. Dari kerangka berpikir yang termasuk pengaruh tidak langsung adalah pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Tabel yang digunakan untuk menganalisa pengaruh tidak langsung adalah hasil dari Tabel *Standardized Indirect Effect*. Hasil dari Tabel *Standardized Indirect Effect* dapat dilihat pada Tabel 4.16:

Tabel 4.16
Hasil Pengaruh Tidak Langsung

Jalur			Estimate
Kompetensi	→	Komitmen Karyawan → Kinerja Karyawan	0,186
Motivasi Kerja	→	Komitmen Karyawan → Kinerja Karyawan	0,085
Budaya Organisasi	→	Komitmen Karyawan → Kinerja Karyawan	0,145

Sumber: Lampiran 8

Makna dari besaran yang ada adalah:

1. Pengaruh tidak langsung dari kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo sebesar 0,186 atau 18,6%.
2. Pengaruh tidak langsung dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo sebesar 0,085 atau 8,5%.

3. Pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo sebesar 0,145 atau 14,5%.

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama menyatakan bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Setelah dilakukan pengujian kompetensi yang ada di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo memiliki kompetensi yang tinggi dengan dibuktikan dengan karyawan mampu mengendalikan emosi. Pengendalian emosi disini yaitu emosi dalam diri sendiri maupun pemahaman karyawan kepada emosi rekan sekerjanya. Karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo mampu mengendalikan emosi maka akan mempengaruhi hasil kerjanya, misalnya karyawan yang ada di obyek wisata, karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo menunjukkan sikap ramah pada setiap pengunjung yang membutuhkan informasi tentang obyek wisata yang dikunjunginya. Adanya kompetensi yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan, maka akan menentukan kualitas SDM yang dimiliki Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo dan pada akhirnya akan menentukan kualitas kompetitif Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi dan dapat bersaing dengan dinas yang lainnya.

Penelitian Neda *et al.*, (2010), menunjukkan bahwa dari sembilan kompetensi yang termasuk dalam model regresi hanya empat kompetensi memberikan kontribusi signifikan pada prestasi kerja. Kompetensi memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian oleh Sethela dan Rosli (2011) hasil penelitian menunjukkan hubungan signifikan antara ambiguitas peran, kompetensi dan *job fit* dengan prestasi kerja karyawan. Pada saat yang sama, antara ketiga variabel independen, ambiguitas peran telah ditemukan menjadi prediktor yang paling penting untuk kinerja pekerjaan dibandingkan dengan kompetensi dan *job fit*.

4.5.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kedua menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Setelah dilakukan pengujian motivasi kerja yang ada di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo memahami karyawan untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan. Kebutuhan pertumbuhan yang diberikan oleh Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo adalah memberikan pelatihan sesuai dengan bidang dari masing-masing karyawan. Kebutuhan pertumbuhan tersebut dirasa penting oleh karyawan karena tidak semua karyawan memahami pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan adanya pelatihan yang diberikan oleh dinas kepada karyawan maka kinerja karyawan semakin meningkat.

Jibowo (2007) dalam Uju (2013) meneliti pengaruh motivasi kerja guna peningkatan prestasi kerja di Nigeria. Studi yang dilakukan Jibowo (2007) dalam Uju (2013) mengadopsi metode yang sama seperti Herzberg *et al.* (1959) dalam Uju (2013)

dan bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivator pada prestasi kerja. Studi lain yang dilakukan oleh Wood (1974) dalam Uju (2013) meneliti korelasi antara berbagai sikap pekerja dan motivasi kerja serta prestasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang tidak diberikan motivasi intrinsik berorientasi terhadap pekerjaan mereka yang tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan dan berdampak pada evaluasi kinerja perusahaan. Karyawan lebih bergantung pada imbalan intrinsik dibandingkan dengan imbalan ekstrinsik.

4.5.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Setelah dilakukan pengujian budaya organisasi yang ada di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kebebasan yang diberikan oleh Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan budaya organisasi di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Adanya kebebasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, membuat karyawan merasa dihargai oleh Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Karyawan terkadang menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya, hal tersebut dilakukan karena karyawan merasakan termotivasi untuk menyelesaikan semuanya.

Untuk memahami hubungan antara prestasi kerja karyawan dan budaya organisasi merupakan subjek penelitian penting karena terbukti oleh penelitian yang berbeda kinerja karyawan sangat penting untuk keberhasilan organisasi khususnya di industri perangkat lunak. Pengembang perangkat lunak dan insinyur adalah kelompok yang dapat meningkatkan ekonomi global sehingga mereka membutuhkan lingkungan

terbuka di mana mereka dapat dengan mudah berbagi dengan ide-ide mereka, membuat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan dapat memberikan bantuan satu sama lain. Lingkungan ini dapat dikembangkan oleh budaya organisasi mereka. Budaya yang kuat akan memudahkan untuk berkomunikasi secara terbuka dan berpartisipasi dalam efisien dan efektif dalam pengambilan keputusan untuk mengeksplorasi ide-ide dan keterampilan mereka sehingga mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan (Shahzad *et al*, 2013).

4.5.4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan

Hipotesis keempat menyatakan bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Setelah dilakukan pengujian nilai kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan. Komitmen karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo belum dapat memediasi hubungan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan. Dapat diartikan bahwa hubungan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan merupakan pengaruh secara partially mediated. Rendahnya komitmen karyawan dalam menghubungkan kompetensi terhadap kinerja karyawan disebabkan oleh Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo dalam menempatkan karyawannya tidak sesuai dengan bidang yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan merasa kurang mampu untuk menyelesaikan pekerjaan meski perusahaan telah memberikan pelatihan sesuai dengan pekerjaannya. Penempatan yang

tidak sesuai ini membuat karyawan merasa kurang memiliki organisasi sehingga kinerja karyawan menjadi menurun.

Disisi lain, karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo memiliki kemampuan mengendalikan emosinya dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya. Pengendalian emosi dalam diri karyawan sangat penting, apabila karyawan tidak dapat mengendalikan emosi dengan baik maka pekerjaan mereka tidak akan cepat terselesaikan. Karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan agar dapat mengendalikan emosi sehingga akan tercipta komitmen dalam diri karyawan.

Penelitian Hsiang Wu (2010) dalam Sriekaningsih dan Setyadi (2015) menunjukkan bahwa pelatihan kompetensi berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Sementara itu, peran yang dirasakan oleh organisasi juga positif terkait dengan kompetensi pelatihan dan komitmen organisasi. Selain itu, peran yang dirasakan dari organisasi berdampak pada hubungan antara komitmen organisasi dan pelatihan kompetensi. Dapat dijelaskan bahwa kompetensi yang dihasilkan dari kegiatan pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hubungan antara komitmen karyawan dan kinerja karyawan banyak yang meneliti salah satunya adalah Khan, (2010) dalam Ireffin dan Mohammed (2014) yang meneliti dampak dari komitmen karyawan (komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif) terhadap kinerja kerja karyawan di Pakistan.

4.5.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan

Hipotesis kelima menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata

Kabupaten Probolinggo. Setelah dilakukan pengujian nilai motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Komitmen karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo belum dapat memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dapat diartikan bahwa hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan merupakan pengaruh secara partially mediated. Rendahnya komitmen karyawan dalam menghubungkan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan disebabkan oleh tidak adanya uang lembur yang diterima oleh karyawan. Apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan tidak pada jam kerja, Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo menganggap hal tersebut merupakan sumbangsih dari karyawan kepada organisasi. Tidak adanya uang lembur membuat karyawan merasa organisasi kurang memperhatikan kesejahteraan karyawannya, hal ini yang membuat rendahnya komitmen karyawan sehingga berdampak pada rendahnya kinerja karyawan.

Disisi lain, Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo dalam memberikan motivasi kerja dalam upaya pemenuhan kebutuhan pertumbuhan berupa setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan baik diadakan dipusat maupun pelatihan yang diadakan oleh provinsi. Adanya kesempatan yang diberikan oleh Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo kepada setiap karyawan agar mengikuti pelatihan disambut dengan baik oleh karyawan. Karyawan merasa terbantuan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan mengikuti pelatihan yang diadakan oleh dinas sehingga komitmen karyawan kepada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo menjadi meningkat.

Membangun nilai berdasarkan kesamaan merupakan salah satu proses komitmen organisasi. Masing-masing karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam organisasi, misalnya, promosi. Karyawan harus memiliki kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, sesuai dengan standar organisasi tanpa diskriminasi (Sopiah, (2008:155) dalam Sriekaningsih dan Setyadi, (2015), dengan demikian motivasi memiliki hubungan yang penting dengan komitmen organisasi. Motivasi merupakan salah satu aspek dari proses komitmen organisasi. Komitmen organisasi dapat tumbuh memerlukan motivasi. Untuk mengidentifikasi jenis motivasi, pemimpin harus mengetahui kebutuhan oleh setiap karyawan. Hubungan antara komitmen karyawan dan kinerja karyawan banyak yang meneliti salah satunya adalah Khan, (2010) dalam Ireffin dan Mohammed (2014) yang meneliti dampak dari komitmen karyawan (komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif) terhadap kinerja kerja karyawan di Pakistan.

4.5.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan

Hipotesis keenam menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Setelah dilakukan pengujian nilai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Komitmen karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo belum dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dapat diartikan bahwa hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan merupakan

pengaruh secara partially mediated. Rendahnya komitmen karyawan dalam menghubungkan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan disebabkan oleh kurangnya penghargaan dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo terhadap karyawan yang berkinerja baik. Karyawan membutuhkan penghargaan dari organisasi, apabila organisasi menghargai karyawan yang berprestasi maka karyawan merasa diperhatikan oleh organisasi. Penghargaan yang bisa diberikan oleh organisasi kepada karyawannya tidak hanya berupa jenjang karir, tetapi dapat berupa piagam, koin emas dan sebagainya. Tidak adanya penghargaan dari organisasi membuat komitmen karyawan menjadi berkurang sehingga berdampak pada kinerja.

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo hanya memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kebebasan yang diberikan oleh Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo dalam penyelesaian pekerjaan sangat didukung oleh karyawan, Karyawan merasa lebih produktif dan karyawan merasa tidak dikekang dengan aturan-aturan yang berlaku di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Dengan adanya kebebasan dalam penyelesaian pekerjaan maka karyawan merasa memiliki komitmen pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

Setiap organisasi berharap untuk peningkatan komitmen karyawan yang pertama dan terutama menumbuhkan rasa bangga, loyalitas, dan struktur dukungan aktif dalam diri karyawan. Organisasi harus memimpin dengan memberikan budaya yang baik sehingga karyawan dapat melihat hingga karyawan dengan cara yang sama menghormati dan menerapkan budaya tersebut seperti budaya dalam keluarganya. Struktur organisasi dapat mendukung aktif pekerjaan karyawan dari tim kerja dan jaringan. Kedua, pentingnya budaya organisasi dapat mendorong dan meningkatkan

kinerja karyawan, keunggulan, komitmen dan inovasi (Sriekaningsih dan Setyadi, 2015). Hubungan antara komitmen karyawan dan kinerja karyawan banyak yang meneliti salah satunya adalah Khan, (2010) dalam Irefin dan Mohammed (2014) yang meneliti dampak dari komitmen karyawan (komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif) terhadap kinerja kerja karyawan di Pakistan.



BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, maka simpulan yang dapat diambil adalah:

Hipotesis pertama menyatakan kompetensi karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Hasil pengujian membuktikan, kompetensi karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo, dapat diartikan bahwa meningkatnya kompetensi karyawan akan diikuti oleh naiknya kinerja karyawan.

Hipotesis kedua menyatakan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Hasil pengujian membuktikan, motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo, dapat diartikan bahwa meningkatnya motivasi kerja akan diikuti oleh naiknya kinerja karyawan.

Hipotesis ketiga menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Hasil pengujian membuktikan, budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo, dapat diartikan bahwa meningkatnya budaya organisasi akan diikuti oleh naiknya kinerja karyawan.

Hipotesis keempat menyatakan kompetensi karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan. Hasil pengujian membuktikan, komitmen karyawan belum mampu memediasi hubungan antara kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo, dapat diartikan bahwa hubungan kompetensi karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan merupakan pengaruh secara partially mediated.

Hipotesis kelima menyatakan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan. Hasil pengujian membuktikan, komitmen karyawan belum mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo, dapat diartikan bahwa hubungan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan merupakan pengaruh secara partially mediated.

Hipotesis keenam menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan. Hasil pengujian membuktikan, komitmen karyawan belum mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo, dapat diartikan bahwa hubungan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan merupakan pengaruh secara partially mediated.

5.2. Saran

Dari kesimpulan-kesimpulan di atas, maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja karyawan, hendaknya kepala bidang pariwisata dan kepala bidang seni dan budaya meningkatkan semangat pada diri karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara merotasi pekerjaan sehingga karyawan dapat mengetahui dan memahami semua pekerjaan yang ada di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.
2. Meningkatkan komitmen karyawan, hendaknya pimpinan meningkatkan komitmen afektif, dengan cara meningkatkan pengalaman-pengalaman dari masing-masing karyawan dan meningkatkan kebutuhan dasarnya karyawan.
3. Kompetensi karyawan, Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo hendaknya meningkatkan kompetensi intelektual dengan cara memberikan pelatihan kepada semua karyawannya agar seluruh karyawan dapat mengetahui bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan benar.
4. Motivasi kerja, Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo hendaknya memberikan fasilitas yang menunjang terselesainya pekerjaan, misalnya alat komunikasi harus tersedia di masing-masing obyek wisata.
5. Budaya organisasi, kepala bidang pariwisata dan kepala bidang seni dan budaya hendaknya memberikan pengawasan kepada karyawannya sehingga pimpinan mengetahui secara langsung apabila ada karyawan yang melakukan kesalahan dalam pekerjaannya dan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengemukakan

pendapatnya dan apabila terjadi konflik diantara rekan sekerja pimpinan dapat menyelesaikannya secara terbuka.



DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Alamsyah, Lotunani., M.S Idrus., Eka Afnan., dan Margono, Setiawan. 2014. The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Designing Work plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention, Volume 3 Issue 2, pp.18-25.*
- Al-Rasyid, Harun. 2000. *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala.* Bandung:Program Pasca Sarjana Unpad.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek).* Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M., 2001. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia : Psikologi Industri.* Edisi Keempat. Cetakan Keenam. Yogyakarta: Liberty.
- Campbell, et. al. 1999. *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness.* New York: McGraw-Hill Book Co.
- Daft, R. L. 2002. *Organization Theory and Design.* 7th Ed. South-Western College Publishing, Thomson Learning. U.S.A.
- Davis, Keith dan Jhon W. Newstrom, 2002. *Perilaku Dalam Organisasi.* Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Agus Darma. Jakarta: Erlangga.
- Gomez, Cordosa. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta:Andi Offset.
- Hair et al. 2008. *Multivariate Data Analysis.* Seventh Edition. Pearson Prentice Hall.
- Hasibuan Malayu SP. 2006. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah.* Jakarta: Rineka Cipta.
- Ivancevich, J.M. et al. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi.* Jakarta:Erlangga.
- Kuntjoro, Zainuddin Sri. 2002. *Komitmen Organisasi.* Jakarta: Erlangga.
- Mangkuprawira, Tb. Syafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik.* Jakarta:Ghalia.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. 2004. *Human Resources Management.* Alih Bahasa. Jakarta:Salemba Empat.
- Nadeem, Iqbal., Naveed, Ahmad., Muhammad, Majid., Muhammad, Nadeem., Komal, Javed., Afsheen, Zahra., dan Muhammad, Ateeq. 2013. Role of Employee Motivation On Employee's Commitment In The Context of Banking Sector of D.G.KHAN, Pakistan. *Journal of Human Resource Management, 1(1): 1-8.*

- Narimawati, Umi. 2007. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Agung Media.
- Nasution, Mulia. 2000. *Manajemen Personalia Aplikasi Dalam Perusahaan*. Jakarta:Djambatan
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2008. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Rineka Cipta
- Peace, Irefin dan Mohammed, Ali Mechanic. 2014. Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, Volume 19, Issue 3, PP 33-41.
- Purwanto, Djoko. 2006. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan T Hani, Handoko. 1990. *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPF.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta:PT. Erlangga.
- Ruky, Ahmad S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama
- Sethela June dan Rosli Mahmood. 2011. The Relationship Between Role Ambiguity, Competency and Person-Job Fit With The Job Performance of Employees in the Service Sector SMEs in Malaysia. *Journal Business Management Dynamics*. Vol.1, No.2, August 2011, pp.79-98.
- Shahzad, Fakhar., Zahid Iqbal., dan Muhammad Gulzar. 2013. Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, ISSN 2152-1034, Vol 5, NO 2.
- Simamora, Henry. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. Yogyakarta:STIE YKPN.
- Soeprihanto, John. 2000. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta:BPFE.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA. Universitas Brawijaya
- Sriekaningsih, Ana dan Setyadi, Djoko. 2015. The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia. *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.17.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keduabelas. Bandung:Alfabeta.

- Uju, S, Muogbo. 2013. The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State. *An International Journal of Arts and Humanities*, Vol.2 no 3.
- Umar, Husein. 2008. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama
- Uno, Hamzah B. 2008. *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis Di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta:PT. Raja Grafindo Parsada.
- Widayat dan Amirullah. 2002. *Riset Bisnis*. Yogyakarta:Graha Ilmu.
- Messner, Wolfgang. 2013. Effect of Organizational Culture On Employee Commitment In The Indian IT Services Sourcing Industry. *Journal of Indian Business Research*, Vol. 5 No. 2
- Zurnali, Cut. 2010. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, And Customer Orientation: Knowledge Worker-Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*. Bandung: Unpad Press

KUESIONER

PENGANTAR

1. Daftar pernyataan yang ada di bawah ini mohon diisi dengan teliti, jujur dan merupakan pendapat pribadi.
2. Daftar pernyataan ini dibuat untuk mengetahui pendapat bapak/ibu mengenai hal-hal yang ditanyakan mengenai kompetensi, budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen karyawan.
3. Semua jawaban pernyataan tidak ada benar atau salah, semua tergantung pendapat bapak/ibu.
4. Jawaban yang bapak/ibu berikan hanya akan digunakan oleh peneliti sebagai data penelitian untuk penyelesaian skripsi.
5. Akhirnya peneliti mengucapkan terima kasih atas partisipasi dan bantuan bapak/ibu.

➤ **Beri tanda silang pada jawaban yang anda anggap benar**

Pernyataan Awal:

1. Jenis Kelamin
(a) Pria (b) Wanita
2. Usia
(a) 20 - 25 tahun (b) 26 - 35 tahun
(c) 36 - 45 tahun (d) > 46 tahun
3. Pendidikan
(a) SMA (b) D3
(c) Sarjana
4. Lama masa kerja
(a) 1 – 2 tahun (b) 3 – 4 tahun
(c) 5 – 6 tahun (d) > 6 tahun

Bapak/Ibu diperkenankan untuk memilih salah satu jawaban yang paling sesuai menurut pendapat Bapak/Ibu, dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu huruf jawaban yang telah disediakan. Ungkapkanlah tingkat persetujuan Bapak/Ibu terhadap pernyataan berikut ini:

KOMPETENSI

A. KOMPETENSI INTELEKTUAL

1. Pengetahuan saya kurang luas dalam menyelesaikan pekerjaan.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

2. Keterampilan yang saya miliki tidak mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

3. Saya tidak memahami pekerjaan yang harus saya selesaikan.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

B. KOMPETENSI EMOSIONAL

1. Saya tidak memahami lingkungan kerja yang ada di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

2. Saya sering emosi dalam menghadapi permasalahan pekerjaan.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

3. Saya tidak dapat bekerja dengan rekan sekerja yang mudah emosi.
- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

C. KOMPETENSI SOSIAL

1. Saya tidak suka menolong rekan sekerja yang membutuhkan bantuan.
- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |
2. Saya tidak dapat membangun komunikasi dengan rekan sekerja
- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |
3. Saya kurang ramah dengan rekan sekerja
- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

MOTIVASI KERJA

A. PEMENUHAN KEBUTUHAN EKSISTENSI

1. Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan masa kerja.
- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |
2. Tunjangan yang saya terima sudah sesuai dengan tanggung jawab.
- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

3. Penghasilan yang saya terima tidak dapat memenuhi kebutuhan hidup.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

4. Fasilitas yang diberikan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo tidak menunjang pekerjaan saya.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

5. Suasana tempat kerja saya kurang menunjang hasil pekerjaan

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

B. PEMENUHAN KEBUTUHAN KETERKAITAN

1. Saya tidak dapat bekerja sama dengan baik dengan para wisatawan.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

2. Saya tidak dapat bekerja sama dengan atasan.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

3. Saya tidak mau menerima informasi dari rekan sekerja

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

C. PEMENUHAN KEBUTUHAN PERTUMBUHAN

1. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo memberikan kesempatan kepada saya untuk mendapatkan pelatihan.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

2. Pelatihan yang diberikan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo sudah sesuai dengan beban kerja saya.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

3. Pelatihan yang diberikan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo bermanfaat dalam menunjang terselesainya pekerjaan.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

BUDAYA ORGANISASI

1. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo memberikan kebebasan pada saya untuk menyelesaikan pekerjaan.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

2. Saya kurang berani mengambil resiko dalam menyelesaikan pekerjaan.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

3. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo berharap saya menunjukkan prestasi kerja bagus.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

4. Unit-unit kerja yang ada di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- A. Sangat Setuju
B. Setuju
C. Cukup Setuju
D. Tidak Setuju
E. Sangat Tidak Setuju
5. Pimpinan saya dapat membangaun komunikasi yang baik dengan saya.
- A. Sangat Setuju
B. Setuju
C. Cukup Setuju
D. Tidak Setuju
E. Sangat Tidak Setuju
6. Pimpinan mengawasi saya secara langsung
- A. Sangat Setuju
B. Setuju
C. Cukup Setuju
D. Tidak Setuju
E. Sangat Tidak Setuju
7. Saya tidak mengetahui semua aturan yang ada di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo
- A. Sangat Setuju
B. Setuju
C. Cukup Setuju
D. Tidak Setuju
E. Sangat Tidak Setuju
8. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo memberikan kesempatan pada saya untuk mengemukakan konflik secara terbuka
- A. Sangat Setuju
B. Setuju
C. Cukup Setuju
D. Tidak Setuju
E. Sangat Tidak Setuju
9. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo membatasi saya untuk berkomunikasi berdasarkan hirarki kewenangan yang formal
- A. Sangat Setuju
B. Setuju
C. Cukup Setuju
D. Tidak Setuju
E. Sangat Tidak Setuju

KOMITMEN KARYAWAN

A. KOMITMEN AFEKTIF

1. Saya tidak akan menghabiskan karier di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

2. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo berhak untuk mendapatkan kesetiaan saya

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

3. Bekerja di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo memiliki arti personal yang besar bagi diri saya

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

4. Saya kurang bangga mengatakan pada yang lain bahwa saya bekerja di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

B. KOMITMEN KONTINUAN

1. Saya tidak dapat membayangkan apa yang terjadi jika saya meninggalkan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo tanpa memiliki posisi di organisasi lain

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

2. Kehidupan saya akan sangat berubah jika meninggalkan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

3. Saat ini, saya tetap bekerja di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo hanyalah masalah kepentingan pribadi dan kesenangan saja

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

4. Sekarang ini akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo, walaupun jika saya sangat menginginkannya

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

C. KOMITMEN NORMATIF

1. Saya tidak memiliki kewajiban untuk tetap tinggal di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

2. Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

3. Meskipun untuk kepentingan saya sendiri, saya tidak merasa tepat untuk meninggalkan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

4. Sekarang ini akan sangat salah jika saya meninggalkan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo karena kewajiban saya sangat besar terhadap orang-orang yang ada didalamnya

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

5. Saya tidak memiliki hutang budi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |



KUESIONER PENELITIAN UNTUK PIMPINAN

RESPONDEN Yth,

Saya adalah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya yang melakukan penelitian tentang **PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA KABUPATEN PROBOLINGGO MELALUI KOMITMEN KARYAWAN**. Penelitian ini dilakukan dalam kaitannya dengan penyelesaian skripsi. Penelitian ini menggunakan pengumpulan data melalui kuesioner yang di isi oleh bapak/ibu pimpinan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo untuk menilai kinerja karyawannya.

Bersamaan dengan kuesioner ini, saya mohon dengan hormat kesediaan bapak/ibu pimpinan untuk mengisi beberapa pernyataan dibawah ini. Jawaban hanya dipergunakan untuk kepentingan penelitian akademik. sebelumnya, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaannya untuk mengisi kuesioner ini.

HORMAT SAYA

PENELITI

Nomor Responden :
Masa kerja :
Pendidikan :

1. Karyawan ini mampu menghasilkan hasil kerja sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan oleh Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

2. Hasil kerja Karyawan ini berkualitas berdasarkan syarat-syarat yang telah ditentukan oleh Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

3. Karyawan ini memiliki pengetahuan yang banyak berkaitan dengan pekerjaannya.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

4. Karyawan ini selalu memberikan ide-ide dan bertindak untuk menyelesaikan persoalan dalam pekerjaannya.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

5. Karyawan ini mau bekerja sama dengan rekan sekerja.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

6. Karyawan ini tidak pernah absen dan menyelesaikan pekerjaan selalu tepat waktu.

- | | |
|------------------|------------------------|
| A. Sangat Setuju | D. Tidak Setuju |
| B. Setuju | E. Sangat Tidak Setuju |
| C. Cukup Setuju | |

7. Karyawan ini memiliki semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya

- A. Sangat Setuju
- B. Setuju
- C. Cukup Setuju
- D. Tidak Setuju
- E. Sangat Tidak Setuju

8. Karyawan ini kurang ramah dalam melayani wisatawan

- A. Sangat Setuju
- B. Setuju
- C. Cukup Setuju
- D. Tidak Setuju
- E. Sangat Tidak Setuju



TABULASI DATA RESPONDEN

KINERJA KARYAWAN										
No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Total	Mean
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
2	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
3	5	5	5	4	5	4	4	5	37	4.63
4	5	5	5	4	5	5	5	4	38	4.75
5	5	5	5	5	4	5	4	5	38	4.75
6	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
8	4	5	4	5	4	5	4	5	36	4.50
9	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
10	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
11	5	5	5	4	5	5	5	5	39	4.88
12	5	5	5	4	4	4	5	4	36	4.50
13	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
14	5	5	5	4	4	4	5	5	37	4.63
15	5	5	4	5	5	5	5	5	39	4.88
16	5	4	5	5	4	5	5	5	38	4.75
17	5	5	4	4	5	4	5	4	36	4.50
18	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
20	5	5	5	5	4	4	3	5	36	4.50
21	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
22	5	5	5	4	4	4	5	5	37	4.63
23	5	5	5	5	4	4	5	5	38	4.75
24	4	5	5	5	5	4	5	5	38	4.75
25	4	4	5	5	5	4	4	5	36	4.50
26	4	5	5	5	3	4	4	4	34	4.25
27	5	4	4	5	5	5	5	5	38	4.75
28	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
29	4	4	5	5	5	5	5	5	38	4.75
30	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
31	5	3	4	4	4	5	5	5	35	4.38
32	5	5	5	5	4	5	5	5	39	4.88
33	5	3	3	4	5	4	4	4	32	4.00
34	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4.13
35	5	4	4	5	4	5	5	4	36	4.50
36	4	5	4	4	4	5	3	4	33	4.13
37	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
38	4	5	5	5	5	5	4	4	37	4.63
39	4	5	5	5	4	5	3	3	34	4.25
40	4	4	5	4	4	5	4	3	33	4.13
41	5	5	4	5	5	5	4	5	38	4.75
42	5	5	5	5	5	4	5	4	38	4.75

43	3	5	5	5	5	4	3	3	33	4.13
44	4	5	5	4	5	5	5	5	38	4.75
45	5	3	3	3	4	4	4	4	30	3.75
46	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
47	3	5	4	4	5	5	5	5	36	4.50
48	4	4	4	5	5	4	4	4	34	4.25
49	4	4	4	4	4	4	5	3	32	4.00
50	3	5	4	4	4	4	4	4	32	4.00



ADLN - PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

NO	Komitmen Karyawan (Z)																				Average
	Afektif (Z1)						Kontinuan (Z2)						Normatif (Z3)								
	Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Mean	Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Mean	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Total	Mean		
1	5	4	5	5	19	4.75	5	5	5	4	19	4.75	5	5	5	5	5	25	5.00	4.83	
2	5	5	4	5	19	4.75	5	5	4	5	19	4.75	5	5	5	5	5	25	5.00	4.83	
3	4	5	5	5	19	4.75	5	5	5	5	20	5.00	5	4	4	4	5	22	4.40	4.72	
4	5	5	5	4	19	4.75	5	5	5	3	18	4.50	4	4	5	5	4	22	4.40	4.55	
5	4	4	5	5	18	4.50	4	4	4	5	17	4.25	5	5	5	3	4	22	4.40	4.38	
6	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	5	25	5.00	5.00	
7	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	5	25	5.00	5.00	
8	4	5	5	5	19	4.75	4	4	5	5	18	4.50	4	5	5	4	4	22	4.40	4.55	
9	5	3	5	5	18	4.50	5	4	5	5	19	4.75	5	5	5	5	4	24	4.80	4.68	
10	4	5	5	5	19	4.75	5	5	4	5	19	4.75	5	5	5	5	5	25	5.00	4.83	
11	5	5	5	5	20	5.00	5	5	4	5	19	4.75	5	4	5	4	5	23	4.60	4.78	
12	5	4	5	4	18	4.50	3	5	5	5	18	4.50	5	4	5	4	5	23	4.60	4.53	
13	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4.00	
14	5	4	5	5	19	4.75	5	4	4	5	18	4.50	4	5	4	4	5	22	4.40	4.55	
15	4	5	5	4	18	4.50	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	4	5	24	4.80	4.77	
16	5	5	3	5	18	4.50	4	4	4	5	17	4.25	5	5	5	4	4	23	4.60	4.45	
17	5	4	4	5	18	4.50	3	5	4	5	17	4.25	5	5	5	5	4	24	4.80	4.52	
18	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	5	25	5.00	5.00	
19	3	3	3	5	14	3.50	4	4	5	4	17	4.25	4	5	4	5	5	23	4.60	4.12	
20	3	3	5	5	16	4.00	4	5	3	5	17	4.25	5	4	5	5	5	24	4.80	4.35	
21	5	4	4	5	18	4.50	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	5	25	5.00	4.83	
22	4	5	5	5	19	4.75	4	5	5	4	18	4.50	4	4	4	5	5	22	4.40	4.55	
23	5	5	4	4	18	4.50	5	4	4	5	18	4.50	5	4	5	5	4	23	4.60	4.53	
24	3	5	5	5	18	4.50	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	5	25	5.00	4.83	
25	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4.00	
26	4	4	5	4	17	4.25	4	5	5	5	19	4.75	5	4	5	4	4	22	4.40	4.47	
27	5	4	5	5	19	4.75	5	5	4	4	18	4.50	5	5	4	4	4	22	4.40	4.55	

ADLN - PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

28	4	5	5	5	19	4.75	4	5	5	5	19	4.75	5	5	5	5	5	25	5.00	4.83
29	5	5	5	4	19	4.75	3	5	5	5	18	4.50	3	4	5	5	5	22	4.40	4.55
30	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	16	4.00	3	4	3	4	4	18	3.60	3.87
31	4	3	4	4	15	3.75	3	3	4	4	14	3.50	3	3	3	4	3	16	3.20	3.48
32	3	5	5	5	18	4.50	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	4	24	4.80	4.77
33	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	16	4.00	5	3	3	5	4	20	4.00	4.00
34	4	5	3	4	16	4.00	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	3	19	3.80	3.93
35	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4.00
36	3	4	5	4	16	4.00	4	4	4	4	16	4.00	4	5	4	5	5	23	4.60	4.20
37	5	4	5	4	18	4.50	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	5	25	5.00	4.83
38	5	4	5	4	18	4.50	4	5	4	4	17	4.25	4	5	5	5	5	24	4.80	4.52
39	4	5	5	5	19	4.75	5	5	5	5	20	5.00	4	5	4	4	5	22	4.40	4.72
40	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4.00
41	4	5	5	5	19	4.75	4	5	4	5	18	4.50	5	5	4	4	4	22	4.40	4.55
42	5	5	5	4	19	4.75	4	4	5	5	18	4.50	5	4	5	4	4	22	4.40	4.55
43	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4.00
44	4	5	5	5	19	4.75	5	4	4	5	18	4.50	4	4	4	5	5	22	4.40	4.55
45	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	4.00
46	3	4	4	4	15	3.75	4	4	4	3	15	3.75	3	4	3	4	4	18	3.60	3.70
47	5	5	4	5	19	4.75	5	4	5	4	18	4.50	3	5	4	4	5	21	4.20	4.48
48	4	4	5	4	17	4.25	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	5	4	21	4.20	4.15
49	5	3	4	4	16	4.00	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	5	3	20	4.00	4.00
50	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	16	4.00	3	5	3	5	4	20	4.00	4.00

KOMPETENSI (X1)																
KOMPETENSI INTELEKTUAL (X1.1)						KOMPETENSI EMOSIONAL (X1.2)					KOMPETENSI SOSIAL (X1.3)					Average
No	Q1	Q2	Q3	Total	Mean	Q1	Q2	Q3	Total	Mean	Q1	Q2	Q3	Total	Mean	
1	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	5	5	5	15	5.00	4.33
2	4	4	5	13	4.33	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	4.11
3	5	5	5	15	5.00	4	4	5	13	4.33	5	3	5	13	4.33	4.56
4	4	3	3	10	3.33	4	4	5	13	4.33	5	5	3	13	4.33	4.00
5	3	4	3	10	3.33	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	3.78
6	5	5	5	15	5.00	4	4	5	13	4.33	4	3	5	12	4.00	4.44
7	5	5	5	15	5.00	5	5	5	15	5.00	5	5	3	13	4.33	4.78
8	3	4	3	10	3.33	4	4	5	13	4.33	4	4	5	13	4.33	4.00
9	5	5	4	14	4.67	5	5	5	15	5.00	4	4	4	12	4.00	4.56
10	5	5	5	15	5.00	5	4	5	14	4.67	5	5	4	14	4.67	4.78
11	5	5	5	15	5.00	4	4	5	13	4.33	4	5	5	14	4.67	4.67
12	4	2	4	10	3.33	4	5	5	14	4.67	4	4	5	13	4.33	4.11
13	3	3	3	9	3.00	3	3	3	9	3.00	3	3	3	9	3.00	3.00
14	5	4	5	14	4.67	4	4	5	13	4.33	4	4	5	13	4.33	4.44
15	4	4	4	12	4.00	4	4	5	13	4.33	5	4	4	13	4.33	4.22
16	4	5	5	14	4.67	4	4	4	12	4.00	5	2	4	11	3.67	4.11
17	4	5	5	14	4.67	4	4	4	12	4.00	5	3	3	11	3.67	4.11
18	5	5	5	15	5.00	4	4	4	12	4.00	5	5	5	15	5.00	4.67
19	3	3	3	9	3.00	3	3	3	9	3.00	3	3	3	9	3.00	3.00
20	3	3	3	9	3.00	4	4	5	13	4.33	5	3	5	13	4.33	3.89
21	4	5	5	14	4.67	4	4	4	12	4.00	5	5	5	15	5.00	4.56
22	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	5	5	5	15	5.00	4.33
23	4	3	3	10	3.33	4	5	5	14	4.67	5	4	4	13	4.33	4.11
24	5	4	5	14	4.67	4	4	5	13	4.33	5	3	5	13	4.33	4.44
25	3	3	3	9	3.00	4	3	3	10	3.33	4	3	3	10	3.33	3.22
26	3	3	3	9	3.00	4	5	5	14	4.67	5	4	5	14	4.67	4.11

ADLN - PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

27	3	3	3	9	3.00	4	5	5	14	4.67	5	4	5	14	4.67	4.11
28	5	5	5	15	5.00	5	5	5	15	5.00	5	5	5	15	5.00	5.00
29	3	5	3	11	3.67	4	4	5	13	4.33	5	5	3	13	4.33	4.11
30	4	4	4	12	4.00	3	4	3	10	3.33	4	4	3	11	3.67	3.67
31	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	5	4	3	12	4.00	4.00
32	4	4	3	11	3.67	4	4	5	13	4.33	5	4	5	14	4.67	4.22
33	4	4	4	5	4.00	3	4	3	10	3.33	3	2	3	8	2.67	3.33
34	4	4	3	11	3.67	4	3	3	10	3.33	4	4	3	11	3.67	3.56
35	4	4	3	11	3.67	4	3	3	10	3.33	4	4	3	11	3.67	3.56
36	4	4	4	12	4.00	4	4	3	11	3.67	4	3	4	11	3.67	3.78
37	5	5	5	15	5.00	5	5	5	15	5.00	5	5	5	15	5.00	5.00
38	5	4	5	14	4.67	4	4	4	12	4.00	3	5	5	13	4.33	4.33
39	4	5	5	14	4.67	4	4	4	12	4.00	3	5	4	12	4.00	4.22
40	4	4	4	12	4.00	3	4	3	10	3.33	4	4	3	11	3.67	3.67
41	5	3	3	11	3.67	5	4	4	13	4.33	4	4	5	13	4.33	4.11
42	4	4	3	11	3.67	4	4	5	13	4.33	5	4	4	13	4.33	4.11
43	4	4	4	12	4.00	3	3	3	9	3.00	3	3	3	9	3.00	3.33
44	5	4	4	13	4.33	5	4	4	13	4.33	4	4	3	11	3.67	4.11
45	4	5	4	13	4.33	4	4	4	12	4.00	3	4	3	10	3.33	3.89
46	4	3	3	10	3.33	3	4	3	10	3.33	4	3	4	11	3.67	3.44
47	4	4	4	12	4.00	5	5	5	15	5.00	5	3	4	12	4.00	4.33
48	3	4	3	10	3.33	5	3	3	11	3.67	4	3	4	11	3.67	3.56
49	3	3	3	9	3.00	4	4	4	12	4.00	3	3	3	9	3.00	3.33
50	3	4	3	10	3.33	4	4	3	11	3.67	4	4	4	12	4.00	3.67

ADLN - PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

MOTIVASI KERJA (X2)																			
EXSISTENSI (X2.1)								KETERKAITAN (X2.2)					PERTUMBUHAN (X2.3)					Average	
No	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Total	Mean	Q1	Q2	Q3	Total	Mean	Q1	Q2	Q3	Total	Mean		
1	5	5	5	5	5	25	5.00	5	5	5	15	5.00	5	5	5	15	5.00	5.00	
2	5	5	5	5	5	25	5.00	5	5	5	15	5.00	5	5	5	15	5.00	5.00	
3	4	4	4	4	3	19	3.80	3	4	4	11	3.67	4	4	4	12	4.00	3.82	
4	3	4	2	3	5	17	3.40	3	3	3	9	3.00	4	3	3	10	3.33	3.24	
5	3	3	4	3	5	18	3.60	3	3	4	10	3.33	3	3	3	9	3.00	3.31	
6	5	5	5	5	5	25	5.00	5	5	5	15	5.00	5	5	4	14	4.67	4.89	
7	5	5	5	5	4	24	4.80	4	5	5	14	4.67	5	5	5	15	5.00	4.82	
8	5	5	5	5	5	25	5.00	4	4	4	12	4.00	4	5	4	13	4.33	4.44	
9	5	3	5	5	4	22	4.40	4	5	5	14	4.67	5	5	5	15	5.00	4.69	
10	5	5	5	4	3	22	4.40	5	5	5	15	5.00	5	4	5	14	4.67	4.69	
11	5	5	5	5	5	25	5.00	4	4	4	12	4.00	4	4	5	13	4.33	4.44	
12	4	3	4	3	4	18	3.60	3	3	3	9	3.00	5	3	4	12	4.00	3.53	
13	5	4	3	3	4	19	3.80	4	4	4	12	4.00	4	3	4	11	3.67	3.82	
14	3	4	3	4	4	18	3.60	4	4	4	12	4.00	4	4	3	11	3.67	3.76	
15	4	3	3	4	5	19	3.80	5	5	5	15	5.00	5	5	5	15	5.00	4.60	
16	4	4	3	3	4	18	3.60	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	3.87	
17	4	3	4	2	4	17	3.40	3	4	5	12	4.00	4	5	3	12	4.00	3.80	
18	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	4.00	
19	4	4	2	3	4	17	3.40	3	3	3	9	3.00	3	3	3	9	3.00	3.13	
20	4	4	4	4	5	21	4.20	4	4	4	12	4.00	4	4	5	13	4.33	4.18	
21	4	4	4	4	4	20	4.00	5	5	5	15	5.00	5	5	5	15	5.00	4.67	
22	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	12	4.00	5	3	4	12	4.00	4.00	
23	5	4	4	5	5	23	4.60	4	4	4	12	4.00	5	4	4	13	4.33	4.31	
24	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	4.00	
25	4	4	4	3	4	19	3.80	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	3.93	
26	4	4	3	3	2	16	3.20	3	5	3	11	3.67	4	4	4	12	4.00	3.62	
27	3	4	3	3	4	17	3.40	3	3	3	9	3.00	4	3	3	10	3.33	3.24	

ADLN - PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

28	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	4.00
29	5	4	4	4	5	22	4.40	4	4	5	13	4.33	4	4	4	12	4.00	4.24
30	4	4	4	4	4	20	4.00	4	3	4	11	3.67	4	4	4	12	4.00	3.89
31	4	3	4	4	3	18	3.60	4	4	4	12	4.00	3	3	3	9	3.00	3.53
32	4	4	4	4	4	20	4.00	4	3	5	12	4.00	4	5	4	13	4.33	4.11
33	4	4	4	4	3	19	3.80	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	3.93
34	4	4	4	4	3	19	3.80	4	4	3	11	3.67	3	4	4	11	3.67	3.71
35	4	4	4	4	4	20	4.00	4	3	4	11	3.67	3	4	5	12	4.00	3.89
36	4	4	4	4	3	19	3.80	4	3	4	11	3.67	4	4	4	12	4.00	3.82
37	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	4.00
38	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	4.00
39	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	4.00
40	3	3	3	3	3	15	3.00	4	4	3	11	3.67	4	4	4	12	4.00	3.56
41	5	3	4	4	3	19	3.80	3	3	4	10	3.33	4	4	4	12	4.00	3.71
42	4	4	3	4	5	20	4.00	5	5	2	12	4.00	4	5	4	13	4.33	4.11
43	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	4.00
44	4	4	4	4	5	21	4.20	5	5	3	13	4.33	5	3	5	13	4.33	4.29
45	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	4.00
46	5	5	3	2	4	19	3.80	4	3	5	12	4.00	5	2	4	11	3.67	3.82
47	4	5	5	2	5	21	4.20	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00	4.07
48	3	4	4	4	3	18	3.60	3	3	3	9	3.00	4	4	4	12	4.00	3.53
49	3	2	2	4	3	14	2.80	3	2	3	8	2.67	3	4	4	11	3.67	3.04
50	4	3	3	3	3	16	3.20	4	4	3	11	3.67	3	2	3	8	2.67	3.18

BUDAYA ORGANISASI (X3)											
No	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	Total	Mean
1	4	4	4	3	4	4	5	4	5	37	4.11
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
3	5	4	4	5	4	4	5	4	3	38	4.22
4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	39	4.33
5	5	3	5	5	5	3	4	4	3	37	4.11
6	5	3	5	5	5	3	5	4	4	39	4.33
7	5	4	4	5	5	4	5	4	5	41	4.56
8	5	5	3	5	5	3	5	4	5	40	4.44
9	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	4.89
10	3	4	3	5	3	5	5	4	4	36	4.00
11	5	5	4	5	5	4	5	4	4	41	4.56
12	5	5	3	3	5	3	3	4	5	36	4.00
13	3	4	3	4	3	4	4	3	3	31	3.44
14	5	5	5	3	5	3	5	3	5	39	4.33
15	4	4	3	5	5	3	3	4	5	36	4.00
16	4	2	4	5	5	4	4	4	5	37	4.11
17	5	5	4	5	5	3	4	4	5	40	4.44
18	5	4	4	5	5	5	5	4	5	42	4.67
19	4	4	3	4	4	2	4	3	4	32	3.56
20	5	5	3	3	5	3	5	4	5	38	4.22
21	5	4	4	5	3	5	5	4	3	38	4.22
22	5	4	5	5	5	3	4	5	4	40	4.44
23	5	5	4	4	5	3	5	3	4	38	4.22
24	5	5	5	5	3	4	5	3	5	40	4.44
25	5	4	3	4	5	3	4	3	4	35	3.89
26	5	5	3	5	4	4	4	4	5	39	4.33
27	5	5	4	5	5	4	5	3	3	39	4.33
28	4	4	5	3	4	5	4	3	5	37	4.11
29	5	5	4	5	4	4	4	4	5	40	4.44
30	5	2	3	4	4	3	3	3	2	29	3.22
31	5	2	3	4	4	3	3	3	4	31	3.44
32	4	5	5	5	5	3	4	5	5	41	4.56
33	4	3	2	4	4	3	3	3	5	31	3.44
34	4	3	2	2	3	3	3	3	4	27	3.00
35	5	4	3	5	4	4	4	4	5	38	4.22
36	4	3	3	4	3	3	3	3	5	31	3.44
37	5	4	4	5	4	4	4	4	5	39	4.33
38	5	5	4	5	4	4	4	4	4	39	4.33
39	4	4	3	4	4	3	3	3	5	33	3.67
40	4	4	2	4	4	2	2	2	4	28	3.11
41	5	4	5	5	4	4	4	2	3	36	4.00
42	5	5	5	4	3	4	5	4	5	40	4.44

43	5	3	2	4	2	3	4	4	4	31	3.44
44	5	4	4	4	2	4	5	2	4	34	3.78
45	4	4	4	2	2	4	4	2	4	30	3.33
46	4	4	3	2	4	3	4	3	4	31	3.44
47	3	5	4	4	5	4	5	5	4	39	4.33
48	4	4	4	5	5	3	4	4	3	36	4.00
49	4	4	4	4	4	4	5	3	3	35	3.89
50	3	5	3	3	4	4	4	4	3	33	3.67



HASIL VALIDITAS

KOMPETENSI INTELEKTUAL

Correlations

		x1.1.1	x1.1.2	x1.1.3	Total_X1.1
x1.1.1	Pearson Correlation	1	.500**	.729**	.765**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50
x1.1.2	Pearson Correlation	.500**	1	.678**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50
x1.1.3	Pearson Correlation	.729**	.678**	1	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50
Total_X1.1	Pearson Correlation	.765**	.757**	.831**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

KOMPETENSI EMOSIONAL

Correlations

		x1.2.1	x1.2.2	x1.2.3	Total_X1.2
x1.2.1	Pearson Correlation	1	.435**	.505**	.748**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.000
	N	50	50	50	50
x1.2.2	Pearson Correlation	.435**	1	.678**	.834**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.000
	N	50	50	50	50
x1.2.3	Pearson Correlation	.505**	.678**	1	.908**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50
Total_X1.2	Pearson Correlation	.748**	.834**	.908**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

KOMPETENSI SOSIAL**Correlations**

		x1.3.1	x1.3.2	x1.3.3	Total_X1.3
x1.3.1	Pearson Correlation	1	.281	.369**	.724**
	Sig. (2-tailed)		.048	.008	.000
	N	50	50	50	50
x1.3.2	Pearson Correlation	.281	1	.261	.714**
	Sig. (2-tailed)	.048		.067	.000
	N	50	50	50	50
x1.3.3	Pearson Correlation	.369**	.261	1	.757**
	Sig. (2-tailed)	.008	.067		.000
	N	50	50	50	50
Total_X1.3	Pearson Correlation	.724**	.714**	.757**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

PEMENUHAN KEBUTUHAN EKSISTENSI**Correlations**

		x2.1.1	x2.1.2	x2.1.3	x2.1.4	x2.1.5	Total_X2.1
x2.1.1	Pearson Correlation	1	.498**	.575**	.424**	.249	.750**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.082	.000
	N	50	50	50	50	50	50
x2.1.2	Pearson Correlation	.498**	1	.496**	.262	.359	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.066	.011	.000
	N	50	50	50	50	50	50
x2.1.3	Pearson Correlation	.575**	.496**	1	.530**	.242	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.090	.000
	N	50	50	50	50	50	50
x2.1.4	Pearson Correlation	.424**	.262	.530**	1	.212	.697**
	Sig. (2-tailed)	.002	.066	.000		.140	.000
	N	50	50	50	50	50	50
x2.1.5	Pearson Correlation	.249	.359	.242	.212	1	.590**
	Sig. (2-tailed)	.082	.011	.090	.140		.000
	N	50	50	50	50	50	50
Total_X2.1	Pearson Correlation	.750**	.718**	.805**	.697**	.590**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

PEMENUHAN KEBUTUHAN KETERKAITAN**Correlations**

		x2.2.1	x2.2.2	x2.2.3	Total_X2.2
x2.2.1	Pearson Correlation	1	.704**	.397**	.849**
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.000
	N	50	50	50	50
x2.2.2	Pearson Correlation	.704**	1	.332	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000		.018	.000
	N	50	50	50	50
x2.2.3	Pearson Correlation	.397**	.332	1	.730**
	Sig. (2-tailed)	.004	.018		.000
	N	50	50	50	50
Total_X2.2	Pearson Correlation	.849**	.842**	.730**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

PEMENUHAN KEBUTUHAN PERTUMBUHAN**Correlations**

		x2.3.1	x2.3.2	x2.3.3	Total_X2.3
x2.3.1	Pearson Correlation	1	.312*	.559**	.760**
	Sig. (2-tailed)		.027	.000	.000
	N	50	50	50	50
x2.3.2	Pearson Correlation	.312*	1	.485**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.027		.000	.000
	N	50	50	50	50
x2.3.3	Pearson Correlation	.559**	.485**	1	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50
Total_X2.3	Pearson Correlation	.760**	.786**	.840**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

KINERJA KARYAWAN

		Correlations								Total_y
		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	
y1	Pearson Correlation	1	.070	.193	.177	.181	.258	.489**	.461**	.582**
	Sig. (2-tailed)		.631	.178	.218	.208	.071	.000	.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y2	Pearson Correlation	.070	1	.650**	.416**	.242	.246	.131	.256	.597**
	Sig. (2-tailed)	.631		.000	.003	.091	.085	.365	.073	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y3	Pearson Correlation	.193	.650**	1	.510**	.191	.266	.247	.270	.660
	Sig. (2-tailed)	.178	.000		.000	.184	.062	.084	.058	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y4	Pearson Correlation	.177	.416**	.510**	1	.308	.401**	.117	.318	.629**
	Sig. (2-tailed)	.218	.003	.000		.029	.004	.419	.025	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y5	Pearson Correlation	.181	.242	.191	.308	1	.332	.348	.318	.572**
	Sig. (2-tailed)	.208	.091	.184	.029		.018	.013	.024	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y6	Pearson Correlation	.258	.246	.266	.401**	.332	1	.315	.342	.609**
	Sig. (2-tailed)	.071	.085	.062	.004	.018		.026	.015	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y7	Pearson Correlation	.489**	.131	.247	.117	.348	.315	1	.488**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.365	.084	.419	.013	.026		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
y8	Pearson Correlation	.461**	.256	.270	.318	.318	.342	.488**	1	.707**
	Sig. (2-tailed)	.001	.073	.058	.025	.024	.015	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Total_y	Pearson Correlation	.582**	.597**	.660**	.629**	.572**	.609**	.647**	.707**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

BUDAYA ORGANISASI

Correlations

		x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7	x3.8	x3.9	Total_X3
x3.1	Pearson Correlation	1	.090	.308*	.359*	.207	-.026	.217	.058	.089	.444**
	Sig. (2-tailed)		.533	.030	.010	.148	.858	.130	.687	.540	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x3.2	Pearson Correlation	.090	1	.279	.073	.224	.200	.443**	.257	.239	.574**
	Sig. (2-tailed)	.533		.050	.614	.117	.163	.001	.071	.095	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x3.3	Pearson Correlation	.308*	.279	1	.338*	.283	.399**	.538**	.264	-.046	.690**
	Sig. (2-tailed)	.030	.050		.016	.047	.004	.000	.064	.753	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x3.4	Pearson Correlation	.359*	.073	.338*	1	.330*	.224	.225	.426**	-.037	.606**
	Sig. (2-tailed)	.010	.614	.016		.019	.117	.117	.002	.799	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x3.5	Pearson Correlation	.207	.224	.283	.330*	1	-.183	.106	.462**	.099	.536**
	Sig. (2-tailed)	.148	.117	.047	.019		.204	.466	.001	.494	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x3.6	Pearson Correlation	-.026	.200	.399**	.224	-.183	1	.528**	.222	-.048	.455**
	Sig. (2-tailed)	.858	.163	.004	.117	.204		.000	.121	.743	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x3.7	Pearson Correlation	.217	.443**	.538**	.225	.106	.528**	1	.300	-.020	.666**
	Sig. (2-tailed)	.130	.001	.000	.117	.466	.000		.034	.891	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x3.8	Pearson Correlation	.058	.257	.264	.426**	.462**	.222	.300	1	.183	.648**
	Sig. (2-tailed)	.687	.071	.064	.002	.001	.121	.034		.203	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
x3.9	Pearson Correlation	.089	.239	-.046	-.037	.099	-.048	-.020	.183	1	.297*
	Sig. (2-tailed)	.540	.095	.753	.799	.494	.743	.891	.203		.036
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Total_X3	Pearson Correlation	.444**	.574**	.690**	.606**	.536**	.455**	.666**	.648**	.297*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.036	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

KOMITMEN AFEKTIF

		Correlations				
		z1.1	z1.2	z1.3	z1.4	Total_z1
z1.1	Pearson Correlation	1	.164	.093	.072	.571**
	Sig. (2-tailed)		.256	.519	.621	.000
	N	50	50	50	50	50
z1.2	Pearson Correlation	.164	1	.265	.283	.701**
	Sig. (2-tailed)	.256		.063	.046	.000
	N	50	50	50	50	50
z1.3	Pearson Correlation	.093	.265	1	.261	.639**
	Sig. (2-tailed)	.519	.063		.067	.000
	N	50	50	50	50	50
z1.4	Pearson Correlation	.072	.283	.261	1	.585**
	Sig. (2-tailed)	.621	.046	.067		.000
	N	50	50	50	50	50
Total_z1	Pearson Correlation	.571**	.701**	.639**	.585**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

KOMITMEN KONTINUAN

		Correlations				
		z2.1	z2.2	z2.3	z2.4	Total_z2
z2.1	Pearson Correlation	1	.350	.294*	.234	.689**
	Sig. (2-tailed)		.013	.038	.102	.000
	N	50	50	50	50	50
z2.2	Pearson Correlation	.350*	1	.413**	.422**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.013		.003	.002	.000
	N	50	50	50	50	50
z2.3	Pearson Correlation	.294*	.413**	1	.267	.684**
	Sig. (2-tailed)	.038	.003		.061	.000
	N	50	50	50	50	50
z2.4	Pearson Correlation	.234	.422**	.267	1	.683**
	Sig. (2-tailed)	.102	.002	.061		.000
	N	50	50	50	50	50
Total_z2	Pearson Correlation	.689**	.764**	.684**	.683**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

KOMITMEN NORMATIF**Correlations**

		z3.1	z3.2	z3.3	z3.4	z3.5	Total_Z3
z3.1	Pearson Correlation	1	.322	.676**	.161	.268	.731**
	Sig. (2-tailed)		.023	.000	.265	.060	.000
	N	50	50	50	50	50	50
z3.2	Pearson Correlation	.322	1	.467**	.194	.458**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.023		.001	.177	.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50
z3.3	Pearson Correlation	.676**	.467**	1	.251	.407**	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.079	.003	.000
	N	50	50	50	50	50	50
z3.4	Pearson Correlation	.161	.194	.251	1	.339	.525**
	Sig. (2-tailed)	.265	.177	.079		.016	.000
	N	50	50	50	50	50	50
z3.5	Pearson Correlation	.268	.458**	.407**	.339	1	.698**
	Sig. (2-tailed)	.060	.001	.003	.016		.000
	N	50	50	50	50	50	50
Total_Z3	Pearson Correlation	.731**	.690**	.827**	.525**	.698**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

HASIL RELIABILITY

KOMPETENSI INTELEKTUAL

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	3

KOMPETENSI EMOSIONAL

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.768	3

KOMPETENSI SOSIAL

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.663	3

PEMENUHAN KEBUTUHAN EKSISTENSI

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.751	5

PEMENUHAN KEBUTUHAN KETERKAITAN**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.722	3

PEMENUHAN KEBUTUHAN PERTUMBUHAN**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.701	3

BUDAYA ORGANISASI**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.708	9

KINERJA KARYAWAN**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.777	8

KOMITMEN AFEKTIF**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.673	4

KOMITMEN KONTINUAN**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.658	4

KOMITMEN NORMATIF**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	5

HASIL NORMALITAS

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x3	3.000	4.890	-.559	-1.614	-.544	-.785
x2	3.040	5.000	.250	.722	-.264	-.381
x1	3.000	5.000	-.242	-.699	-.382	-.552
z	3.480	5.000	-.513	-1.482	-.605	-.874
y	3.750	5.000	-.414	-1.194	-1.062	-1.533
Multivariate					5.429	2.294

HASIL GOOD OF FIT

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	42.194	3	.000	14.065
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	193.432	10	.000	19.343

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.067	.956	.918	.151
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.096	.551	.827	.234

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.782	.473	.794	.988	.986
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.300	.235	.236
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	39.194	21.801	64.026
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	183.432	141.931	232.367

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.861	.800	.445	1.307
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	3.948	3.744	2.897	4.742

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.516	.385	.660	.000
Independence model	.612	.538	.689	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	66.194	69.543	89.138	101.138
Saturated model	30.000	34.186	58.680	73.680
Independence model	203.432	204.827	212.992	217.992

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.351	.996	1.858	1.419
Saturated model	.612	.612	.612	.698
Independence model	4.152	3.305	5.150	4.180

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	10	14
Independence model	5	6

HASIL PATH

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z <--- x1	.360	.074	4.857	***	par_5
Z <--- x2	.165	.060	2.748	.006	par_6
Z <--- x3	.306	.074	4.142	***	par_7
Y <--- x1	.186	.087	2.143	.032	par_1
Y <--- x2	.137	.062	2.211	.027	par_2
Y <--- x3	.249	.083	3.012	.003	par_3
Y <--- z	.307	.137	2.237	.025	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Z <--- x1	.597
Z <--- x2	.272
Z <--- x3	.465
Y <--- x1	.313
Y <--- x2	.230
Y <--- x3	.384
Y <--- z	.312

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	x3	x2	x1	Z
z	.465	.272	.597	.000
y	.529	.314	.499	.312

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	x3	x2	x1	Z
z	.465	.272	.597	.000
y	.384	.230	.313	.312

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	x3	x2	x1	Z
z	.000	.000	.000	.000
y	.145	.085	.186	.000

HASIL OUTLIER

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	8.1755	45.1513	25.5000	8.85452	50
Std. Predicted Value	-1.957	2.219	.000	1.000	50
Standard Error of Predicted Value	2.424	8.627	4.079	1.145	50
Adjusted Predicted Value	9.6760	58.2011	25.9049	9.55930	50
Residual	-13.48186	14.26170	.00000	11.58005	50
Std. Residual	-1.922	1.985	.000	.948	50
Stud. Residual	-2.004	2.067	-.014	1.011	50
Deleted Residual	-17.20112	16.29556	-.10488	3.30323	50
Stud. Deleted Residual	-2.078	2.150	-.013	1.025	50
Mahal. Distance	.949	11.042	4.900	3.711	50
Cook's Distance	.000	.412	.027	.059	50
Centered Leverage Value	.019	.478	.100	.076	50

a. Dependent Variable: no