

**PERAN KOMITMEN AFEKTIF DALAM MEMEDIASI PENGARUH BUDAYA  
ORGANISASI DAN *TRAINING* TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(Studi Empirik Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang)**



**T E S I S**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan

Program Pascasarjana (S2) Manajemen

STIE Dharma Putra Semarang

Disusun oleh:

Afra Ruth Eka Sarie

NIM: 18.2.22.0565

**PROGRAM PASCASARJANA (S2) MANAJEMEN**  
**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI DHARMA PUTRA**  
**SEMARANG**  
**2020**

# **SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Afra Ruth Eka Sarie

NIM : 18.2.22.0565

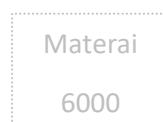
Jurusan : S2 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen SDM

## MENYATAKAN

1. Bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri (bukan plagiat) diajukan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen STIE Dharma Putra Semarang.
2. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada pada diri saya.

Semarang, November 2020



Afra Ruth Eka Sarie

## PERSETUJUAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Pengaruh  
Budaya Organisasi Dan *Training* Terhadap Kinerja Pegawai  
(Studi Empirik Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Semarang)**

yang disusun oleh Afra Ruth Eka Sarie, NIM: 18.2.22.0565 telah  
disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 26 November 2020

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

Dr. Dra. Endah Winarti HS, MM

Drs. Harnoto, MM

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Pengaruh  
Budaya Organisasi Dan *Training* Terhadap Kinerja Pegawai  
(Studi Empirik Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Semarang)**

yang disusun oleh Afra Ruth Eka Sarie, NIM: 18.2.22.0565  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 26 November 2020  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Dewan Penguji

Ketua Penguji

Anggota Penguji

Dr. Dra. Endah Winarti HS, MM

Dr. Siti Hidayah, S.Pd, M.Si

Anggota Penguji



Dr. Heru Sulistiyo, SE, M.Si, Akt

Semarang, 26 November 2020

STIE Dharmaputra Semarang

Program Pascasarjana (S2) Manajemen

Ketua Program

Dr. Dra. Endah Winarti HS, MM

NPP. 85 54 32 0001

## **MOTO DAN PERSEMBAHAN**

Moto:

**"Allah akan menolong seorang hamba selama hamba itu  
senantiasa menolong  
saudaranya"**

Kupersembahkan kepada:

1. Bapak dan ibu tercinta yang telah memberikan dukungan, cinta kasih sayang serta doa yang tiada hentinya
2. Suamiku tercinta yang telah memberikan semangat, kasih sayang, perhatian dan dukungan pada penulis
3. Anak-anakku tercinta yang telah memberikan motivasi untuk menyelesaikan tesis

4. Teman-teman seperjuangan Jurusan Magister Manajemen STIE  
Dharma Putra Semarang. terimakasih bantuan dan dukungannya  
selama menempuh kuliah

## **ABSTRACT**

*This research on employee performance aims to analyze the influence of organizational culture and training on employee performance with affective commitment as a mediating variable. The population of this study were all employees of the Semarang City Culture and Tourism Office totaling 120 people. The sample was taken using the census method. Meanwhile, 111 questionnaires were processed. The method of analysis uses multiple regression model path analysis.*

*The results of hypothesis testing show that organizational culture has a positive and significant effect on affective commitment, so it can be interpreted that the more understood organizational culture, the higher affective commitment. Training has a positive and significant effect on affective commitment, so it can be interpreted that the more effective the training is, the higher the affective commitment. Affective commitment has a positive and significant effect on employee performance, so it can be interpreted that the higher the affective commitment, the better the employee's performance. Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, so that it can be interpreted that the more understood organizational culture, the better employee performance. Training has a positive and significant effect on employee performance so that it can be interpreted that the better the training is, the better the employee's performance.*

*The results of the analysis of the mediating variables using the Sobel test, found that affective commitment can mediate the influence of organizational culture on employee performance. This proves that affective commitment is a mediating variable of the influence of organizational culture on employee performance. Affective commitment can mediate the effect of training on employee performance. This proves that affective commitment is a mediating variable of the effect of training on employee performance.*

*Keywords: Organizational culture, training, affective commitment, employee performance*

## ABSTRAK

Penelitian ini mengenai kinerja pegawai bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan *training* terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang berjumlah 120 orang Adapun sampel diambil menggunakan metode sensus. Sedangkan yang diolah sebanyak 111 kuesioner. Metode analisis menggunakan analisis jalur model regresi berganda.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin dipahami budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen afektif. *Training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin efektif *training* maka semakin tinggi komitmen afektif. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi komitmen afektif maka semakin baik kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin dipahami budaya organisasi maka semakin baik kinerja pegawai. *Training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik *training* yang dilakukan maka semakin baik kinerja pegawai.

Hasil analisis variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, menemukan bahwa komitmen afektif dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa komitmen afektif sebagai variabel mediasi dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Komitmen afektif dapat memediasi pengaruh *training* terhadap kinerja

pegawai. Hal ini membuktikan bahwa komitmen afektif sebagai variabel mediasi dari pengaruh *training* terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: budaya organisasi, *training*, komitmen afektif, kinerja pegawai

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan YME yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul: "Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Dan Training Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Semarang)".

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana (S2) Manajemen di STIE Dharma Putra Semarang.

Penulis dapat menyelesaikan tesis ini atas bantuan, dorongan, dan saran dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dwi Rahayu, SE, M.Si selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Dharma Putra Semarang.
2. Dr. Dra. Endah Winarti HS, MM selaku Ketua Program S2 Manajemen STIE Dharma Putra Semarang dan selaku Dosen Pembimbing Utama yang memberikan bimbingan kepada penulis dengan sabar.
3. Drs. Harnoto, MM selaku Dosen Pendamping Pembimbing yang dengan penuh perhatian memberikan bimbingan kepada penulis sampai selesainya penyusunan laporan tesis ini.
4. Pimpinan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang yang telah mengizinkan dalam pengumpulan data penelitian untuk menulis tesis ini.
5. Segenap keluarga dan rekan kerja yang telah memberikan do'a, dorongan semangat dan bantuan baik moril maupun materiil kepada penulis.

Semoga penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak dan penyusun menyadari bahwa masih terdapat keterbatasan dan kekurangan pada penelitian ini. Kritik dan saran dari pembaca demi penyempurnaan penelitian yang akan datang kami harapkan.

Semarang, November 2020

Afra Ruth Eka Sarie

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT KETERANGAN KEASLIAN TESIS .....	ii
PERSETUJUAN TESIS.....	iii
PENGASAHAN TESIS .....	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
Bab I PENDAHULUAN.....	1
1.1. .... Latar Belakang	
Masalah.....	1
1.2. .... Perumusan Masalah	
.....	6
1.3. .... Tujuan dan Kegunaan	
Penelitian .....	7

Bab II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

PENELITIAN .....	9
2.1. ....	Telaah Pustaka
9	
2.1.1. Modal Intelektual ( <i>Intellectual Capital</i> ) .....	9
2.1.2. Budaya organisasi .....	13
2.1.3. <i>Training</i> .....	17
2.1.4. Komitmen afektif .....	21
2.1.5. Kinerja pegawai .....	23
2.2. ....	Model Penelitian dan
Perumusan Hipotesis .....	23
2.2.1. Model Penelitian .....	23
2.2.2. Perumusan Hipotesis .....	24
2.3. ....	Kerangka Pikir
Penelitian .....	36
Bab III METODE PENELITIAN .....	38
3.1. ....	Jenis Penelitian
38	
3.2. ....	Jenis dan Sumber Data
38	
3.3. ....	Populasi dan Sampel
39	
3.4. ....	Definisi Operasional
Variabel .....	39
3.5. ....	Metode Pengumpulan
Data .....	41

3.6. ....	Metode Analisis Data	42
Bab IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....		49
4.1. ....	Gambaran Umum	
Obyek Penelitian Dan Data Deskriptif .....		49
4.1.1. Gambaran Umum Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang		49
4.1.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen (30 Responden)		54
4.1.3. Data Deskriptif .....		55
4.1.4. Tanggapan Responden.....		58
4.2. ....	Proses dan Hasil	
Analisis .....		65
4.2.1. Uji Instrumen (Uji Validitas dan Uji Reabilitas).....		66
4.2.2. Uji Asumsi Klasik Regresi Linier Berganda .....		67
4.2.3. Uji Kelayakan Model .....		70
4.3. ....	Pengujian Hipotesis	
		72
4.3.1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya organisasi dan <i>Training</i> Terhadap Komitmen afektif (Jalur I) .....		72
4.3.2. Analisis Regresi Pengaruh Budaya organisasi Dan <i>Training</i> Terhadap Komitmen afektif (Jalur I) .....		73
4.3.3. Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya organisasi, <i>Training</i> dan Komitmen afektif terhadap Kinerja pegawai (Jalur II).....		74
4.3.4. Analisis Regresi Pengaruh Budaya organisasi, <i>Training</i> dan Komitmen afektif terhadap Kinerja pegawai (Jalur II)..		76
4.4. ....	Mendeteksi / Menguji Pengaruh Mediasi (Intervening) dengan Metode Sobel .....	77

Bab V	SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	83
5.1.	..... Simpulan	83
5.2.	..... Implikasi Kebijakan	84
5.3.	..... Keterbatasan	
Penelitian	.....	85
DAFTAR PUSTAKA	.....	86
LAMPIRAN-LAMPIRAN	.....	91

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	<i>Research Gap</i> .....	3
Tabel 1.2	Sasaran Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang Periode Tahun 2017-2019.....	5
Tabel 2.1	Penelitian Budaya organisasi dengan Komitmen afektif .....	29
Tabel 2.2	Penelitian <i>Training</i> dengan Komitmen afektif.....	30
Tabel 2.3	Penelitian Komitmen afektif dengan Kinerja pegawai .....	31
Tabel 2.4	Penelitian Budaya organisasi dengan Kinerja pegawai .....	32
Tabel 2.5	Penelitian <i>Training</i> dengan Kinerja pegawai .....	33
Tabel 2.6	Penelitian Budaya Organisasi, Komitmen Afektif Dan Kinerja.....	34
Tabel 2.7	Penelitian <i>Training</i> , Komitmen Afektif Dan Kinerja.....	36
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas dan Reabilitas (30 Responden) .....	53
Tabel 4.2	Jenis Kelamin Responden .....	55
Tabel 4.3	Umur Responden .....	56
Tabel 4.4	Pendidikan Responden .....	57
Tabel 4.5	Masa Kerja Responden.....	58
Tabel 4.6	Nilai Rata-rata Variabel Budaya organisasi.....	59
Tabel 4.7	Persepsi Responden terhadap variabel Budaya organisasi .....	59
Tabel 4.8	Nilai Rata-rata Variabel <i>Training</i> .....	60
Tabel 4.9	Persepsi Responden terhadap variabel <i>Training</i> .....	61

Tabel 4.10 Nilai Rata-rata Variabel Komitmen afektif.....	62
Tabel 4.11 Persepsi Responden terhadap variabel Komitmen afektif.....	63
Tabel 4.12 Nilai Rata-rata Variabel Kinerja pegawai .....	64
Tabel 4.13 Persepsi Responden terhadap variabel Kinerja pegawai .....	65
Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas dan Reabilitas.....	65
Tabel 4.15 Uji Multikolinieritas.....	67
Tabel 4.16 Hasil uji Autokorelasi .....	69
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (Jalur I) .....	70
Tabel 4.18 Hasil Uji F (Jalur I).....	70
Tabel 4.19 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (Jalur II) .....	71
Tabel 4.20 Hasil Uji F (Jalur II).....	72
Tabel 4.21 Koefisien Regresi (Jalur I) .....	73
Tabel 4.22 Koefisien Regresi (Jalur II) .....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Penelitian .....	28
Gambar 2.2. Kerangka Pikir Penelitian .....	37
Gambar 3.1. Kalkulator Sobel .....	48
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Semarang 52	
Gambar 4.2. Hasil Uji Normalitas.....	66
Gambar 4.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	68
Gambar 4.4 Hasil Uji Sobel Komitmen afektif Dalam Memediasi Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja pegawai .....	77
Gambar 4.5 Hasil Uji Sobel Kepuasan kerier Dalam Memediasi Pengaruh <i>Training</i> terhadap Kinerja pegawai .....	78

## **DAFTAR LAMPIRAN**

<b>Lampiran 1.....</b>	<b>Kuesioner</b>
<b>Penelitian .....</b>	<b>91</b>
<b>Lampiran 2.....</b>	<b>Tabulasi (30</b>
<b>Responden) .....</b>	<b>96</b>
<b>Lampiran 3.....</b>	<b>Reliability (30</b>
<b>Responden) .....</b>	<b>98</b>
<b>Lampiran 4.....</b>	<b>Tabulasi Data</b>
<b>Induk .....</b>	<b>102</b>
<b>Lampiran 5.....</b>	<b>Frequency</b>
<b>Table.....</b>	<b>106</b>
<b>Lampiran 6.....</b>	<b>Reliability</b>
<b>111</b>	
<b>Lampiran 7.....</b>	<b>Nilai - Nilai r</b>
<b>Produk Moment.....</b>	<b>115</b>
<b>Lampiran 8.....</b>	<b>Regression</b>
<b>(Jalur I) .....</b>	<b>116</b>
<b>Lampiran 9.....</b>	<b>Regression</b>
<b>(Jalur II) .....</b>	<b>121</b>
<b>Lampiran 10 .....</b>	<b>Tabel Nilai -</b>
<b>Nilai Distribusi F .....</b>	<b>127</b>

***Lampiran 11Tabel Nilai - Nilai Distribusi t..... 128***

***Lampiran 12Tabel Durbin - Watson ..... 129***

***Lampiran 13Surat Keterangan Penelitian.....***

***Lampiran 14Curriculum Vitae.....***

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang**

Berkembangnya sebuah perusahaan merupakan keinginan setiap individu yang berada di dalam perusahaan tersebut sehingga mampu bersaing dan mengikuti perkembangan zaman (Zaenal, Ramly, Mutis dan Arafah, 2015). Kemajuan sebuah perusahaan dipengaruhi faktor internal dan eksternal perusahaan. Perusahaan yang mampu memenuhi tuntutan dan perkembangan zaman serta perubahan lingkungan perusahaan dapat mencapai tujuan dari perusahaan tersebut di dirikan.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam usaha pencapaian tujuan organisasi (Zaenal, dkk., 2015). Usaha pencapaian tujuan organisasi memiliki permasalahan yang kompleks terutama sumber daya manusia yang mengelola faktor-faktor produksi bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja. Sumber daya manusia merupakan aset utama perusahaan yang harus dipelihara dengan baik, karena sumber daya manusia mampu menyebabkan sumber daya lain yang dimiliki perusahaan dapat berfungsi atau dijalankan. Sumber daya manusia dapat menciptakan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan agar tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai.

Tujuan sebuah perusahaan dapat dicapai melalui sumber daya manusia yang unggul yang mampu memenuhi tuntutan perusahaan (Zaenal, dkk., 2015). Upaya pencapaian tujuan perusahaan dapat dicapai melalui semua potensi yang dimiliki sumber daya manusia (Sutrisno, 2016). Suatu cara untuk mencapai tujuan organisasi adalah dengan melakukan pengukuran prestasi kerja, dimana pengukuran ini digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misi

perusahaan (Sedarmayanti, 2017). Prestasi kerja yang tinggi dibutuhkan perusahaan untuk mewujudkan tujuan organisasi dalam mencari keuntungan perusahaan (Sutrisno, 2016).

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja adalah melalui budaya organisasi (Stare, 2011). Budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota (Creemers dan Reynold, 1991). Kinerja pegawai dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2014). Kajian empirik tentang budaya organisasi terhadap kinerja dilakukan oleh Stare (2011) menemukan bahwa budaya organisasi mampu menunjang kinerja yang baik. Ahmad (2012) budaya organisasi meningkatkan kinerja. Penelitian Murphy, Patrick dan Lopez (2013) menemukan bahwa budaya organisasi secara signifikan mampu meningkatkan kinerja. Shahzad, Fakar, Iqbal, Zahid dan Gulzar (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi meningkatkan kinerja. Risianto (2018) menambahkan bahwa budaya organisasi berperan untuk meningkatkan kinerja.

Cara lain yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui *training* (Sutrisno, 2016). *Training* merupakan suatu proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan (Sutrisno, 2016). *Training* dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan meningkatkan keterampilan serta kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan. *Training* mempersiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan, sikap dan keterampilan (Sedarmayanti, 2017).

Pengaruh *training* terhadap kinerja juga dijelaskan secara empirik melalui penelitian terdahulu oleh Assem dan Dulewics (2014) menemukan bahwa *training* mampu meningkatkan kinerja pegawai. Sharma (2014) *training* berpengaruh terhadap kinerja. Kajian penelitian lainnya yang dilakukan oleh Lloret, Sánchez dan Hernández (2016) menemukan bahwa *training* mampu meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Otoo, Otoo,

Abledu, dan Bhardwaj, (2019); Ibrahim, Boerhannoeddin, Bakare (2017) menemukan hasil yang berbeda tentang pengaruh *training* terhadap kinerja, dimana hasil penelitian yang dilakukan menemukan bahwa *training* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Perbedaan hasil penelitian kajian empirik di atas diuraikan dalam *research gap* sebagai berikut:

Tabel 1.1  
*Research Gap*

<i>Research Gap</i>	Peneliti	Temuan
Terdapat perbedaan pendapat tentang pengaruh <i>training</i> terhadap kinerja pegawai	Assem dan Dulewics (2014), Sharma (2014), Lloret, Sánchez dan Hernández (2016)	Menemukan <i>training</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai
	Ibrahim, Boerhannoeddin, Bakare (2017); Otoo, Otoo, Abledu, dan Bhardwaj, (2019)	Menemukan <i>training</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Sumber: Diolah dari berbagai sumber

Untuk mengatasi perbedaan atau gap maka dimasukkan variabel komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Komitmen afektif didefinisikan oleh Kreitner dan Kinicki (2014) sebagai keterikatan emosional karyawan, yang mengidentifikasikan dan terlibat dengan organisasi. Pengaruh *training* terhadap komitmen organisasi yang dilakukan oleh Newman, Thanacoody dan Hui (2011) menemukan bahwa *training* berpengaruh terhadap komitmen. Yang, Sanders dan Bumatey (2012) hasil penelitiannya menemukan bahwa *training* juga berpengaruh terhadap komitmen afektif. Penelitian yang dilakukan. Parra dan Castillo (2013) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen. Pinho, Rodrigues dan Dibb (2014) budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen. Penelitian Shim, Jo dan Hoover (2015) juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja yang dikemukakan oleh Fu dan Deshpade (2014) adalah komitmen afektif mampu memberikan dampak terhadap peningkatan

kinerja. Gelderen dan Bik (2016) dalam studinya menemukan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan peneliti-peneliti di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif dapat dijadikan mediasi pengaruh budaya organisasi dan *training* terhadap kinerja pegawai semakin tinggi komitmen afektif maka semakin tinggi pengaruh budaya organisasi dan *training* terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan pada Pemerintah Kota Semarang yaitu Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang merupakan institusi yang di bentuk oleh pemerintah untuk memperkenalkan budaya dan tempat pariwisata yang letaknya berada di Semarang dan menyelenggarakan event-event tertentu. Setiap karyawan harus memiliki wawasan dan kinerja yang baik agar dapat membuat keberhasilan tujuan tercapai. Beberapa permasalahan yang dihadapi oleh instansi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang adalah kinerja pegawai yang kurang maksimal dalam menjalankan kinerjanya yang dilihat dari sasaran kinerja pegawai (SKP) dari Tahun 2017 sampai 2019.

Berdasarkan penelitian tentang kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, dimana berkaitan dengan kinerja pegawai yang mengacu pada sasaran kinerja pegawai (SKP) sesuai dengan Peraturan Walikota Semarang Nomor 85 Tahun 2018 tentang Sasaran Kinerja Pegawai yang diukur melalui orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Indikator kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama dan juga kepemimpinan. Beberapa permasalahan kinerja dapat digambarkan dari tabel berikut:

Tabel 1.2  
Sasaran Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang  
Periode Tahun 2017-2019

NO	Sasaran Kinerja Pegawai	Tahun		
		2017	2018	2019

		%	%	%
1	Orientasi Pelayanan	97	95	93
2	Integritas	95,7	93,5	92
3	Komitmen	96,7	94,5	92,5
4	Disiplin	93,5	89	82
5	Kerjasama	95	93	91
6	Kepemimpinan	96	93	92

Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, 2020

Tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa kinerja pegawai dari Tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 mengalami penurunan. Penurunan tersebut dapat dilihat dari prosentase pencapaian kinerja pegawai dari setiap tahunnya. Indikator kinerja ASN dalam PP. No. 30 Tahun 2019 menyatakan bahwa indikator kinerja pegawai adalah orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama dan juga kepemimpinan. Indikator kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat penting bagi organisasi, sehingga manajemen perlu memperhatikan indikator kerja Aparatur Sipil Negara (ASN).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis permasalahan kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang yang mengalami penurunan dalam menjalankan kinerjanya. Berdasarkan fenomena di atas maka dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai budaya organisasi dan *training* terhadap kinerja pegawai melalui peran komitmen afektif.

## 1.2. Perumusan Masalah

Fenomena bisnis pada latar belakang di atas menggambarkan kinerja pegawai dari Tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 mengalami penurunan. Penurunan tersebut dapat dilihat dari prosentase pencapaian sasaran kinerja pegawai dari setiap tahunnya. Beberapa penelitian menemukan *training* berpengaruh terhadap kinerja (Assem dan Dulewics, 2014; Sharma, 2014; Lloret, Sánchez dan Hernández, 2016) namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Otoo, Otoo, Abledu, dan Bhardwaj (2019); Ibrahim, Boerhannoeddin, Bakare (2017) menemukan bahwa *training* tidak berpengaruh

terhadap kinerja. Berdasarkan kesenjangan (*gap*) dan fenomena bisnis di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian (*research problem*) dalam tesis ini adalah bagaimana peningkatan kinerja pegawai dapat diwujudkan melalui *training* dan budaya organisasi dan didukung melalui komitmen afektif. Oleh karena itu pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif?
2. Apakah *training* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif?
3. Apakah komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah *training* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah komitmen afektif memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah komitmen afektif memediasi pengaruh antara *training* terhadap kinerja pegawai?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Tujuan dari kegiatan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif;
2. Pengaruh *training* terhadap komitmen afektif;
3. Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai;
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai;
5. Pengaruh *training* terhadap kinerja pegawai;
6. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi;
7. Pengaruh *training* terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi

Adapun kegunaan dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagi Penulis, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis dalam terjun ke dunia kerja dan menambah wawasan, juga mengembangkan ilmu pengetahuan sesuai disiplin ilmu yang telah diperoleh;
2. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, dapat dijadikan masukan sebagai evaluasi dalam melakukan kebijakan peningkatan kinerja pegawai;
3. Bagi Para Akademis, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan masukan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

#### 2.1. Telaah Pustaka

##### 2.1.1 Modal Intelektual (*Intellectual Capital*)

Modal intelektual menurut Armstrong (2004) terdiri dari stok dan aliran pengetahuan yang tersedia untuk sebuah organisasi. Teori ini bisa dianggap sebagai sumber daya yang tidak berwujud, bersama dengan sumber daya nyata (uang dan fisik aktiva), meliputi pasar atau total nilai bisnis. Sumber daya tak berwujud didefinisikan oleh Bontis (1998) sebagai faktor selain dari keuangan dan aset fisik yang berkontribusi pada proses penghasil nilai perusahaan dan berada di bawah kendalinya.

Tiga elemen modal intelektual menurut Youndt (2000) adalah:

1. Modal manusia yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kapasitas untuk mengembangkan dan berinovasi yang dimiliki oleh orang-orang dalam suatu organisasi.
2. Modal sosial terdiri dari struktur, jaringan, dan prosedur yang memungkinkan orang-orang itu untuk mendapatkan dan mengembangkan modal intelektual diwakili oleh saham dan aliran pengetahuan yang berasal dari hubungan di dalam dan di luar organisasi.
3. Modal organisasi merupakan pengetahuan yang dilembagakan yang dimiliki oleh organisasi yang disimpan dalam basis data, manual, dll.

Konsep modal intelektual ini menunjukkan individu yang menghasilkan, mempertahankan dan menggunakan pengetahuan (modal manusia), pengetahuan ini ditingkatkan oleh interaksi di antara mereka (modal sosial) untuk menghasilkan pengetahuan dilembagakan yang dimiliki oleh organisasi (modal organisasi). Chatzkel (2004) mengemukakan bahwa bahwa organisasi tidak lebih dari perpanjangan pikiran dan tindakan manusia. Pengetahuan,

keterampilan, dan kemampuan individu yang menciptakan nilai, dan fokusnya harus pada sarana yang mengikat, mempertahankan, berkembang dan mempertahankan sumber daya manusia yang mereka wakili.

Modal intelektual menurut Bontis *et al.*, (1999) berkembang dan berubah seiring waktu dan bagian yang signifikan dimainkan dalam proses ini oleh orang yang bertindak bersama. Efektivitas organisasi juga tergantung pada penggunaan yang baik pengetahuan ini, yang perlu dikembangkan, ditangkap dan berubah (manajemen pengetahuan) untuk menciptakan modal organisasi.

Konsep modal manusia berkaitan dengan nilai tambah untuk organisasi. Chatzkel (2004) menyatakan bahwa modal manusia yang merupakan penentu bagi organisasi dan dasar aktual untuk keunggulan kompetitif. Teori modal manusia, sebagaimana dinyatakan oleh Ehrenberg dan Smith (1997), mengkonsepkan pekerja sebagai mewujudkan satu set keterampilan yang dapat "disewakan" kepada majikan. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seorang pekerja berasal dari pendidikan dan *training*, termasuk *training* yang membawa pengalaman menghasilkan stok modal produktif tertentu.

Modal manusia merupakan elemen penting dari aset tidak berwujud dari sebuah organisasi (Armstrong dan Baron, 2007). Aset tidak berwujud lainnya termasuk hak cipta, hubungan pelanggan, merek dan citra perusahaan. Semua ini, tetapi terutama pengetahuan, imajinasi, dan kreativitas pegawai, sama kritisnya untuk kesuksesan bisnis sebagai aset keras. Pentingnya aset manusia menjelaskan mengapa penting untuk mengukur nilai mereka sebagai sarana menilai seberapa baik mereka digunakan dan untuk menunjukkan apa yang perlu dilakukan untuk mengelolanya secara lebih efektif.

Teori modal manusia dalam pandangan Elliot (1991) adalah sumber daya manusia dalam hal kualitas, bukan kuantitas, dari pasokan tenaga kerja. Dalam teorinya menyatakan ketika berinvestasi pada individu, perusahaan memiliki jaminan yang lebih sedikit daripada yang mereka lakukan mesin, bahwa mereka dapat mengamankan penggunaan layanan mereka yang berkelanjutan. Individu, tidak seperti

mesin, selalu dapat memutuskan untuk meninggalkan perusahaan, atau mereka dapat memutuskan untuk melakukannya menarik kerja, mogok, absen atau bekerja dengan buruk. Teori modal manusia mengusulkan bahwa individu akan berinvestasi dalam modal manusia jika tunjangan pribadi melebihi biaya yang mereka keluarkan dan bahwa mereka akan berinvestasi sampai pada titik di mana hasil marginal sama dengan biaya marginal.

Modal manusia merujuk pada pengetahuan, pendidikan, *training*, keterampilan, dan kemampuan dari pekerja sebuah perusahaan (Dessler, 2015). Keterampilan, pengetahuan dan kompetensi merupakan faktor kunci dalam menentukan apakah organisasi dan negara akan berhasil. Nilai modal manusia bergantung secara inheren atas potensinya untuk berkontribusi pada keunggulan kompetitif atau inti kompetensi perusahaan (Lepak and Snell, 1999).

Kompetensi sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerja seseorang untuk mendorong kinerja organisasi adalah komitmen organisasi (Sudarmanto, 2009). Komitmen organisasi merupakan kemampuan individu dan kemampuan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan dan kebutuhan organisasi. Setiap pemimpin akan mengharapkan anggotanya memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi (Spencer dan Spencer, 1993). Komponen komitmen organisasi adalah komitmen afektif, yang didefinisikan oleh Allen dan Mayer (1991) sebagai karakteristik pribadi, seperti kepribadian, lokus kendali, pengalaman kerja masa lalu, dan kongruen nilai.

Sumber daya organisasi adalah kemampuan organisasi dalam bergerak dan menopang proses perubahan yang dibutuhkan dalam melaksanakan strategi. Proses pembangunan sumber daya organisasi harus diperhitungkan kemampuan dan modal organisasi. Teori modal organisasi (*organizational capital theory*) menurut Wibisono (2006) terdiri dari empat komponen, yaitu: budaya (*culture*), kepemimpinan (*leadership*), keselarasan (*alignment*) dan kerjasama tim (*teamwork*).

Budaya (*culture*) merupakan salah satu komponen teori modal organisasi. Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam (Schein, 1996). Budaya organisasi dapat menjadi sumber dari keuntungan yang bersaing, perusahaan yang berfokus pada pegawai dan kebudayaan untuk menciptakan etika dan kebudayaan menjadi sumber keuntungan bersaing (Seidman, 2011).

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian-penelitian terdahulu, maka teori human capital dapat menjadi turunan pada penamaan variabel *training*, dan komitmen afektif, sedangkan budaya organisasi merupakan turunan dari modal organisasi.

### **2.1.2 Budaya Organisasi**

Pemahaman tentang modal organisasi (*organizational capital*) berkaitan dengan variabel budaya organisasi dikemukakan oleh (Wibisono, 2006). Teori modal organisasi (*organizational capital theory*) terdiri dari empat komponen, yaitu: budaya (*culture*), kepemimpinan (*leadership*), keselarasan (*alignment*) dan kerjasama tim (*teamwork*). Budaya organisasi dapat menjadi sumber dari keuntungan yang bersaing, perusahaan yang berfokus pada pegawai dan kebudayaan untuk menciptakan etika dan kebudayaan menjadi sumber keuntungan bersaing (Seidman, 2011).

Budaya organisasi yang kuat akan memberikan stabilitas pada organisasi. Terdapat banyak komponen yang sekecil-kecilnya dalam menyusun sebuah budaya organisasi. Bagi beberapa organisasi budaya dapat menjadi hambatan utama terhadap perubahan (Robbins dan Judge, 2017). Budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Schein, 1983).

Tiap-tiap karakter ini terjadi pada sebuah kontinum dari rendah ke tinggi. Menilai organisasi pada mereka, kemudian, memberikan paduan gambar dari budayanya dan dasar untuk berbagi

pemahaman kepada para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatunya dilakukan didalamnya, dan cara mereka seharusnya berperilaku (Robbins dan Judge, 2017). Fungsi budaya organisasi mengacu pada berbagai persepsi yang dimiliki oleh para anggota organisasi mengenai organisasi dan lingkungan kerja mereka (Denison,1996). Aspek budaya ini seperti semangat tim pada level organisasional. Ketika setiap orang memiliki perasaan umum yang sama mengenai apa yang terpenting atau seberapa baik kerjanya suatu hal, maka efek dari tingkah laku ini akan menjadi semakin besar daripada jumlah dari bagian individu.

Seseorang yang menghadapi iklim yang positif bagi kinerja maka akan berfikir untuk melakukan pekerjaan yang baik yang lebih sering dan akan meyakini dukungan dari orang lain bagi keberhasilannya. Seseorang yang menghadapi iklim yang positif bagi keanekaragaman akan merasakan lebih nyaman berkolaborasi dengan para rekan kerja tanpa memperhatikan latar belakang demografis mereka. Iklim dapat berinteraksi satu sama lain untuk menghasilkan perilaku (Robbins dan Judge, 2017).

Budaya organisasi tidak keluar begitu saja, serta ketika telah terbentuk jarang sekali akan memudar. Kebiasaan, tradisi, dan cara umum organisasi dalam melakukan sesuatu hal sebagian besar sehubungan dengan apakah hal ini telah dilakukan sebelumnya dan seberapa utama dari budaya organisasi (Schein,1983). Pendiri organisasi bebas dari kebiasaan atau ideologi yang lama, para pendiri memiliki sebuah visi mengenai bagaimana organisasi seharusnya, serta ukuran perusahaan yang kecil membuatnya mudah untuk memaksakan visi tersebut serhadap seluruh anggota.

Penciptaan budaya terdiri dari tiga cara (Schein, 1983) Pertama para pendiri merekrut dan mempertahankan hanya para pekerja yang berpendapat dan merasakan hal yang sama dengan yang mereka lakukan. Kedua, mereka menanamkan dan menyosialisasikan cara mereka dalam berpikir dan merasakan terhadap para pekerja. Terakhir, perilaku dari para pendiri sendiri mendorong para pekrja

untuk mengidentifikasi dengan mereka dan menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi mereka. Ketika organisasi telah berhasil, maka kepribadian dari para pendiri menjadi tertanam dalam budaya.

Budaya yang telah berada pada posisinya, maka praktik di dalam organisasi mempertahankannya dengan memberikan kepada para pekerja suatu rangkaian pengalaman yang sama (Harrison dan Carrol, 1991). Proses pemilihan, kriteria, evaluasi kinerja, aktivitas *training* dan pengembangan, serta prosedur promosi memastikan bahwa mereka yang telah direkrut akan sesuai dengan budaya, memberikan imbalan kepada mereka yang mendukungnya, memberikan hukuman bagi mereka yang menentanginya. Tiga paksaan ini berperan dalam bagian yang sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya: praktik pemilihan, tindakan dari manajemen puncak, dan metode sosialisasi.

Budaya ditransmisikan kepada para pekerja dalam beberapa bentuk, yang paling potensial adalah cerita, ritual, simbol material dan bahasa. Cerita melalui banyak organisasi mengaitkan saat ini dalam masa lalu dan legitimitasi praktik-praktik saat ini. Ritual merupakan urutan dari aktivitas secara repetitif yang mengekspresikan dan menegaskan nilai luhur dari organisasi-tujuan apa yang sangat penting dan yang mana orang yang penting serta yang mana yang dapat dihabiskan (Islam dan Zypur, 2009). Simbol bisa berupa tata ruang, kehadiran, ketidak hadiran, keanggunan perabot, fasilitas, dan cara berpakaian. Banyak organisasi didalamnya menggunakan bahasa untuk membantu para anggota untuk mengidentifikasikan dengan budaya membuktikan penerimaan mereka akan hal tersebut, membantu melestarikannya.

Organisasi berusaha menciptakan budaya organisasi yang beretika. Budaya organisasi sangat cenderung membentuk standar etika yang tinggi diantara para anggotanya yang tinggi dalam toleransi risikonya, tingkat keagresifan yang rendah hingga moderat, dan menitik beratkan pada sarana demikian pula hasil (Ardichivilli *et al.*, 2009) Tipe budaya ini memerlukan perspektif dalam jangka panjang dan

menyeimbangkan hak dari para pemangku kepentingan yang banyak. Para pimpinan didorong untuk mengambil resiko dan berinovasi, mematahkan semangat dari keterlibatan dalam kompetisi yang tidak terkendali, dan dibimbing untuk memperhatikan bukan hanya apakah tujuan yang akan dicapai melainkan juga bagaimana mencapainya. Jika suatu budaya kuat dan mendukung standar etika yang tinggi, maka akan memiliki pengaruh yang sangat ampuh dan positif terhadap perilaku pekerja.

Mulki *et al.* (2009) menyatakan bahawa prinsip-prinsip untuk menciptakan budaya yang beretika adalah menjadi panutan yang terlibat, mengomunikasikan ekspektasi yang beretika, dan menyediakan *training* yang beretika. Pemberian imbalan atas tindakan beretika yang tampak dan memberikan hukuman atas tindakan yang tidak beretika. Menyediakan mekanisme perlindungan. Pengerjaan dalam menetapkan iklim yang beretika yang positif harus dimulai pada posisi atas dari organisasi.

Nelson dan Cooper (2007) berpendapat bahwa suatu budaya yang positif menekankan pada membangun kekuatan pekerja, memberikan imbalan yang lebih sering daripada memberikan hukuman, serta menekankan pada vitalitas dan pertumbuhan individu. Spiritualitas ditempat kerja bukan mengenai praktik keagamaan yang diorganisasi. Bukan mengenai Tuhan atau teologi. Spiritualitas di tempat kerja adalah menyadari bahwa orang-orang memiliki kehidupan batin yang memelihara dan dipupuk oleh pekerjaan yang bermanfaat dalam konteks komunitas (Ashmos dan Duchon, 2000). Organisasi-organisasi yang mempromosikan budaya spiritual akan memahami bahwa orang-orang berupaya untuk menemukan arti dan tujuan dalam pekerjaan mereka serta keinginan untuk berkoneksi dengan manusia lainnya sebagai bagian komunitas. Jurkiewicz dan Giacalone (2004) menyatakan karakteristik suatu organisasi yang spiritual adalah kebajikan, kesadaran akan tujuan yang kuat, kepercayaan dan penghormatan, dan sifat berpandangan terbuka.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Schein,1996). Karakteristik budaya organisasi menurut Schein (1996):

1. Inovasi

Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif

2. Mempehatikan detail

Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail

3. Orientasi pada hasil

Tingkat manajemen menitik beratkan pada perolehan atau hasil dan bukan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya

4. Orientasi pada tim

Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu

### **2.1.3 Training**

*Training* adalah upaya yang direncanakan untuk mempermudah pembelajaran para pegawai tentang pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kaitan dengan pekerjaan (Noe *et al.*, 2014). *Training* didefinisikan oleh Zainal, dkk., (2015) sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja. *Training* berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. *Training* memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. *Training* merupakan suatu proses untuk mengajarkan karyawan keterampilan dasar yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan (Dessler, 2015). *Training* dapat diartikan sebagai suatu usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan juga keahlian pegawai (Sedarmayanti, 2019). *Training* dilingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN) sesuai dengan SK

Menpan No.01/Kep/M.Pan/201 adalah proses pembelajaran yang menekankan pada preaktek daripada teori yang dilakukan seseorang/kelompok dengan menggunakan pendekatan *training* dan memiliki tujuan meningkatkan dalam satu atau beberapa jenis keterampilan tertentu.

*Training* merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi (Dessler, 2015). *Training* akan memiliki tujuan peningkatan kemampuan, keahlian dan juga pengetahuan pegawai sehingga mampu meningkatkan kinerja. *Training* memiliki orientasi terhadap keseluruhan organisasi tentang melatih bagaimana melakukan pekerjaan (Sedarmayanri, 2019). *Training* merupakan usaha memperbaiki keterampilan kerja yang berhubungan dengan aktivitas dalam menjalankannya sehingga kekurangan yang ada dapat di atasi agar produktivitas kerja meningkat.

Tujuan *training* adalah memperbaiki kemampuan kerja pegawai untuk membantu memahami pengetahuan praktis dan penerapannya dengan sehingga keterampilan, kecakapan pegawai menagalami peningkatan (Sedarmayanti, 2017). Tujuan dari *training* menurut Sedarmayanti (2019) adalah mempersiapkan pegawai yang akan segera diberikan tugas mengerjakan pekerjaan yang ada dalam organisasi. Lebih lanjut Sedarmayanti (2019) menjelaskan bahwa tujuan *training* dibagi menjadi tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umumnya adalah meningkatkan produktivitas organisasi melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai. Tujuan khusus dari *training* adalah peningkatan kualitas, produktivitas, mutu perencanaan, moral kerja, balas jasa, kesehatan dan keselamatan kerja, dan pengembangan diri. Tujuan *training* harus dapat diukur dan juga ditetapkan yang berhubungan dengan kemampuan pegawai (Dessler, 2015).

Proses *training* terdiri dari analisis kebutuhan *training*, desain program *training*, mengembangkan mata pelajaran, implementasikan *training* dengan benar, evaluasi mata pelajaran *training* (Dessler, 2015). Proses *training* menurut Sedarmayanti (2019) adalah melakukan

penelitian dan pengumpulan data yang akan dikembangkan, menentukan materi *training*, menentukan metode *training*, memilih pelatih sesuai dengan kebutuhan, mempersiapkan fasilitas, memilih peserta, melaksanakan program, melakukan evaluasi program *training*.

Metode *training* terdiri dari pelatihan ditempat kerja (*on the job*) dan *off the job* atau pelatihan diluar tempat kerja (Sedarmayanti,2019). *On the job training* meliputi rotasi, bimbingan dan penyuluhan, demonstrasi atau pemberian contoh, sistem evaluasi, penugasan sementara, instruksi pekerjaan, proyek khusus, pengalaman ditempat kerja. *Off the job training* meliputi telaah kasus, bermain peran, permainan peran dalam bisnis, *training* berganda, *training* laboratorium, *training* sensitivitas, peniruan perilaku, *training* alam terbuka, *training* pengembangan eksekutif, staff meeting dll. Dessler (2015) menjelaskan bahwa *on the job training* adalah melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sekaligus mengerjakannya. *On the job training* meliputi rotasi, penugasan khusus dan lainnya. Model *training* lainnya adalah *training* magang, pembelajaran informal, *training* instruksi pekerjaan, kuliah, pembelajaran terprogram, *training* berbasis audiovisual, *training* ruang depan, konferensi video, sistem dukungan kinerja elektronil, dan *training* berbasis komputer.

Pengaruh dari *training* haruslah diukur dimana pengukutan tersebut dikategorikan menjadi reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil (Dessler, 2015). Reaksi merupakan evaluasi reaksi peserta pelatihan, pembelajaran dengan menguji peserta *training* untuk menentukan apakah mempelajari prinsip, keterampilan, dan fakta yang harus dipelajari, perilaku tentang perubahan sikap setelah mengikuti *training*, dan hasil yang merupakan pencapaian dari program *training* yang diberikan. Indikator *training* menurut Sedarmayanti (2019) terdiri dari:

1. Kemampuan mengambil keputusan (*Decision making skill*)

*Training* yang diberikan diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dalam mengambil keputusan

2. Kemampuan interaksi (*Interpersonal skill*)

*Training program* memberikan pengembangan kemampuan melakukan interaksi dengan yang lain

3. Pemahaman tugas (*Job knowledge*)

*Training* mampu meningkatkan pemahaman tugas jabatan

4. Pengetahuan organisasi (*Organizational knowledge*)

*Training* mampu meningkatkan kemampuan umum

5. Pengetahuan umum (*General knowledge*)

*Training* mampu meningkatkan dan menegembangkan pengetahuan umum

#### **2.1.4 Komitmen afektif**

Solinger, Olffen, dan Roe (2008) mengatakan pemahaman umum tentang komitmen adalah sebuah kesetujuan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, orang lain, kelompok atau organisasi. Komitmen adalah sebuah kekuatan yang mengikat seseorang dengan cara relevansi tindakan pada satu atau beberapa target (Meyer dan Herscovitch, 2001). Komitmnen organisasi (*organizational commitment*) mencerminkan tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya (Kreitner dan Kinicki, 2014). Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi da memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja disuatu pekerjaan.

Komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen terpisah yang saling berhubungan: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan (kontinuance). Meyer dan Allen (1991) mengartikan komponen-komponen komitmen adalah:

1. Komitmen afektif (*affektive commitment*) berarti pelekatan emosi pegawai pada, identifikasi pegawai dengan, dan keterlibatan pegawai dalam perusahaan. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya.
2. Komitmen normatif (*normative commitment*) mencerminkan rasa tanggung jawab untuk terus bekerja. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap berada diperusahaan
3. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan. Pegawai yang hubungan dasarnya dengan perusahaan didasarkan pada komimen berkelanjutan tetap bekerja karena mereka harus bekerja.

Allen dan Mayer (1991) mengemukakan bahwa ketiga komponen tersebut bergabung untuk menghasilkan sebuah kekuatan mengikat yang mempengaruhi akibat perputaran pegawai dan perilaku di tempat kerja seperti kinerja, ketidakhadiran, dan kenggotaan organisasi. Masing-masing komponen komitmen dipengaruhi oleh sebuah anteseden yang terpisah. Sebuah anteseden menyebabkan munculnya komponen komitmen. Komitmen afektif berhubungan dengan berbagai karakteristik pribadi, pengalaman kerja pada masa lalu, dan kongruen nilai. Indikator komitmen afektif (Allen dan Mayer, 1991) adalah:

1. Merasa terikat secara emosional dengan organisasi
2. Merasa seperti bagian dari keluarga organisasi
3. Memiliki rasa yang kuat terhadap organisasi
4. Memiliki hubungan perasaan dengan organisasi
5. Organisasi memiliki arti penting bagi pribadi

Lepak dan Schnaider (2008) mengemukakan bahwa komitmen afektif berhubungan dengan berbagai karakteristik pribadi, seperti kepribadian dan lokus kendali, pengalaman kerja

pada masa lalu, dan kongruen nilai. Komitmen organisasi memang sangat penting, komitmen organisasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan kinerja pekerjaan. Pegawai akan memiliki komitmen terhadap perusahaannya ketika mereka merasa yakin bahwa perusahaan benar-benar peduli mengenai kesejahteraan dan keadaan mereka. Komitmen afektif bisa ditingkatkan dengan cara merekrut pegawai yang nilai-nilai pribadinya sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Lingkungan kerja yang positif dan menyenangkan juga harus bisa meningkatkan hasrat pegawai untuk tetap bekerja bagi perusahaan.

### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Youndt (2000) berpendapat bahwa pemahaman dan keterampilan dalam merancang variabel kinerja yang berkaitan dengan kemampuan sumber daya adalah: sumber daya manusia (*human capital*), sumber daya sosial (*social capital*) dan sumber daya organisasi (*organizational capital*). Konsep modal manusia berkaitan dengan nilai tambah untuk organisasi. Telah dikatakan dengan baik oleh Chatzkel (2004) bahwa modal manusia yang merupakan penentu bagi organisasi dan dasar aktual untuk keunggulan kompetitif.

Rumler dan Brache (1995) mengemukakan bahwa terdapat 3 (tiga) level kinerja, yaitu:

1. Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil(*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.

3. Kinerja individu / pekerjaan; merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Hasibuan (2016) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Dessler (2015) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai. Zainal, dkk., (2015) mendefinisikan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Zainal, dkk., (2015) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) hasil kerja yang dicapai oleh tiap pegawai negeri sipil pada organisasi sesuai dengan sasaran kinerja pegawai dan perilaku kerja (PP. Nomor 30 Tahun 2019). Lebih lanjut dijelaskan bahwa sasaran kinerja pegawai merupakan rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh pegawai negeri sipil yang

harus dicapai setiap tahunnya. Indikator kinerja merupakan ukuran keberhasilan kerja yang dicapai oleh setiap pegawai negeri sipil.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja pegawai atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur. Penilaian kinerja menurut Zainal *et al.*, (2015) adalah:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja pegawai pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM dimasa yang akan datang;
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu pegawainya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier, dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan pegawai.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu system formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku hasil, termasuk tingkat kehadiran. Dengan demikian penilaian prestasi kerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Di dalam dunia usaha yang berkompetisi secara global, perusahaan memerlukan kinerja tinggi. Pada saat yang bersamaan, pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka dimasa yang akan datang. Para pegawai juga ingin mendapatkan umpan balik bersifat positif atas berbagai hal yang telah mereka lakukan dengan baik, walaupun kenyataannya hasil penilaian prestasi tersebut masih lebih banyak berupa koreksi/ kritik (Zainal, dkk, 2015). Penilaian kinerja dalam

PP. No. 30 Tahun 2019 dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai serta perilaku pegawai negeri sipil. Penilaian kinerja ASN berdasarkan prinsip obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian kinerja ASN bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang didasarkan pada sistem prestasi dan karier.

Aspek penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam PP No. 30 tahun 2019 adalah nilai kinerja ASN, predikat hasil kinerja ASN, permasalahan kinerja ASN dan rekomendasi. Dokumen penilaian kinerja dijadikan acuan dalam mengidentifikasi dan merencanakan kebutuhan pelatihan, mengembangkan kompetensi, mengembangkan karier, pemberian tunjangan, pertimbangan mutasi dan promosi, memberikan penghargaan, menindaklanjuti permasalahan. Selain itu perilaku kerja yang ada juga menjadi acuan dimana perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama dan juga kepemimpinan.

Indikator kinerja pegawai negeri sipil dalam PP No. 30 tahun 2019 adalah:

1. Orientasi pelayanan

Sikap dan perilaku kerja ASN dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, atasan kerja, rekan kerja, unit kerja, dan instansi lain

2. Komitmen

Kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan ASN untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseotang dan atau golongan

3. Inisiatif kerja

Kemauan dan kemampuan untuk melahirkan ide-ide baru, cara baru untuk peningkatan kinerja, kemauan membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan, melihat masalah sebagai peluang bukan ancaman, kemauan menjadi lebih baik, penuh semangat dan antusiasme dan juga inovasi.

#### 4. Kerjasama

Kemauan dan kemampuan ASN untuk bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan dalam unit kerja, instansi lain dalam menyelesaikan tugas yang ditentukan sehingga mencapai hasil guna yang besar.

#### 5. Kepemimpinan

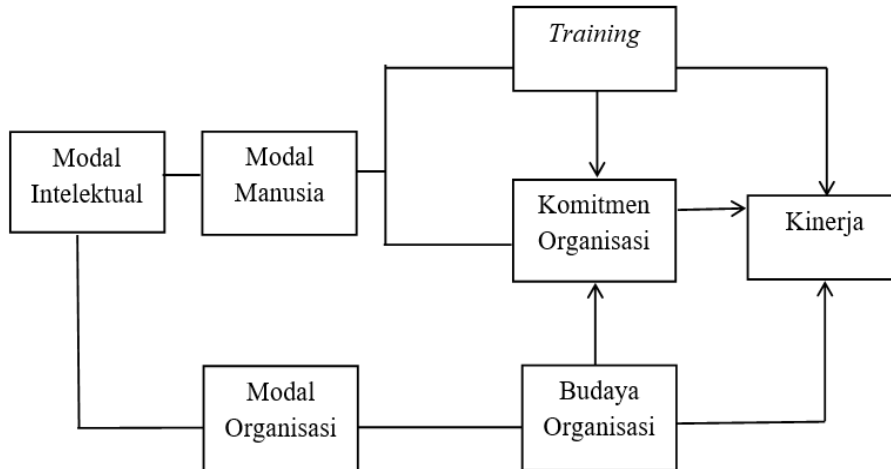
Kemampuan dan kemampuan ASN untuk memotivasi dan mempengaruhi oranglain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapai tujuan organisasi.

## 2.2. Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

### 2.2.1. Model Penelitian

Modal intelektual menurut Armstrong (2004) terdiri dari stok dan aliran pengetahuan yang tersedia untuk sebuah organisasi. Tiga elemen modal intelektual menurut Youndt (2000) adalah: modal manusia, modal sosial dan modal organisasi. Modal manusia merujuk pada pengetahuan, pendidikan, *training*, keterampilan, dan kemampuan dari pekerja sebuah perusahaan (Dessler, 2015). Kompetensi sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerja seseorang untuk mendorong kinerja organisasi adalah komitmen organisasi (Sudarmanto, 2009). Budaya (*culture*) merupakan salah satu komponen teori modal organisasi (Wibisono, 2006). Berdasarkan uraian tersebut, teori *human capital* dapat menjadi turunan pada penamaan variabel *training*, dan komitmen afektif, sedangkan budaya organisasi merupakan turunan dari modal organisasi, maka model penelitian yang akan dikembangkan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1  
Model Penelitian



Sumber: Youndt (2000), Armstrong (2004), Wibisono (2006), Sudarmanto (2009), Dessler (2015)

Berdasarkan model penelitian atau model teoritikal di atas maka akan dikembangkan sebuah kerangka pikir seperti pada gambar 2.2.

### 2.2.2. Perumusan Hipotesis

#### 1. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Komitmen afektif

Schein (1996) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memberikan stabilitas pada organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Budaya organisasi yang baik maka akan memiliki pengaruh terhadap komitmen pegawai. Hal ini telah dibuktikan oleh Parra dan Castillo (2013); Pinho *et al.*, (2014); Shim *et al.*, (2015) yang menemukan bahwa budaya organisasi sebagai budaya yang berkembang, rasional, dan bagian dari kelompok menciptakan iklim organisasi yang bagus sehingga komitmen pegawai dapat tercipta dengan baik.

Penelitian-penelitian yang berhubungan dengan budaya organisasi dan komitmen afektif, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1  
 Penelitian Budaya Organisasi Dan Komitmen afektif

Peneliti	Hasil Temuan
----------	--------------

Parra dan Castillo (2013)	Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi mampu membentuk komitmen pegawai.
Pinho <i>et al.</i> , (2014)	Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi yang diukur melalui perbedaan budaya antar anggota organisasi menjadi kunci dalam menciptakan komitmen dalam perusahaan.
Shim <i>et al.</i> (2015)	Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi sebagai budaya yang berkembang, rasional, dan bagian dari kelompok menciptakan iklim organisasi yang bagus sehingga komitmen pegawai dapat tercipta dengan baik.

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, semakin budaya organisasi dipahami maka semakin tinggi komitmen afektif pegawai

## 2. Pengaruh *Training* terhadap Komitmen afektif

*Training* adalah upaya yang direncanakan untuk mempermudah pembelajaran para pegawai tentang pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kaitan dengan pekerjaan (Noe *et al.*, 2014). *Training* yang diberikan kepada pegawai hingga memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Hal ini telah dibuktikan oleh Newman *et al.*, (2011); Yang *et al.*, (2012); yang menemukan bahwa *training* mampu meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Penelitian-penelitian yang berhubungan dengan *training* dan komitmen afektif, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.2  
Penelitian *Training* dan Komitmen afektif

Peneliti	Hasil Temuan
Newman <i>et al.</i> (2011)	Hasil penelitian menemukan bahwa <i>training</i> mampu mendorong pegawai dalam membangun sebuah komitmen

	secara afektif yaitu berdasarkan perasaan pegawai saat menjadi bagian dalam organisasi.
Yang <i>et al.</i> (2012)	Hasil penelitian menemukan bahwa pentingnya <i>training</i> dalam menciptakan komitmen terhadap organisasi

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis 2 (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: *Training* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, semakin efektif *training* yang diberikan maka semakin tinggi komitmen afektif pegawai.

### 3. Pengaruh Komitmen afektif terhadap Kinerja pegawai

Komitmen afektif didefinisikan oleh Kreitnrt dan Kinicki (2014) sebagai pelekatan emosi pegawai dan keterlibatan pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya sehingga kinerja tinggi akan tercapai. Hal ini dibuktikan oleh Tsai *et al.* (2010); Kim dan Brymer (2011); Gelderen dan Bijk (2011); Fu dan Desphade (2014) yang menemukan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi mampu menghasilkan kinerja pegawai yang signifikan.

Penelitian-penelitian yang berhubungan dengan komitmen afektif dan kinerja, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.3  
Penelitian Komitmen afektif dan Kinerja

Peneliti	Hasil Temuan
Tsai <i>et al.</i> , (2010)	Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak yang kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai.
Kim dan Brymer (2011)	Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi secara afektif mampu menumbuhkan kinerja ekstra

	pegawai dan membangun kinerja unggul dan berdaya saing.
Fu dan Deshpade (2014)	Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi mampu menghasilkan kinerja pegawai yang signifikan.

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 3 (H3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi komitmen afektif pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai.

#### 4. Pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai

Budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Schein,1996). Budaya organisasi yang baik maka akan mampu memberikan iklim kerja yang nyaman dan tenang bagi setiap pegawai sehingga akan memacu kinerja yang tinggi dari setiap pegawai. Hal ini dibuktikan oleh Stare (2011); Ahmad (2012); Murphy *et al.* (2013); Shahzad *et al.*, (2013) yang menemukan bahwa budaya organisasi mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja.

Penelitian-penelitian yang berhubungan dengan budaya organisasi dan kinerja, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.4  
Penelitian Budaya Organisasi dan Kinerja

Peneliti	Hasil Temuan
Stare (2011)	Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi mampu menunjang kinerja yang baik
Ahmad (2012)	Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi mendorong kinerja pegawai dalam organisasi.
Murphy <i>et al.</i> (2013)	Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi secara signifikan mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu unit organisasi.

Shahzad <i>et al.</i> , (2013)	Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi meningkatkan kinerja pegawai.
-----------------------------------	--

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 4 (H4) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, semakin budaya organisasi dipahami maka semakin tinggi kinerja pegawai.

#### 5. Pengaruh *Training* terhadap Kinerja pegawai

*Training* merupakan sebuah usaha pelatihan yang diberikan kepada seluruh karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik, mengembangkan kompetensi, memahami resiko dan peraturan di lingkungan kerja (Onisk, 2011). *Training* yang diberikan akan mempermudah pegawai memahami sistem, cara dan menjalankan pekerjaan dengan baik sehingga mampu meningkatkan kinerja. Hal ini dibuktikan oleh Assem dan Dulewics (2014); Sharma (2014); Lloret, Sánchez dan Hernández (2016) yang menemukan bahwa *training* yang tepat dari perusahaan memberikan dukungan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian-penelitian yang berhubungan dengan *training* dan kinerja, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.5  
Penelitian *Training* dan Kinerja

Peneliti	Hasil Temuan
Assem dan Dulewics (2014)	Hasil penelitian menemukan bahwa <i>training</i> mampu meningkatkan kinerja pegawai
Sharma (2014)	Hasil penelitian menemukan bahwa <i>training</i> memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai
Lloret, Sánchez dan Hernández (2016)	Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan <i>training</i> terhadap kinerja pegawai

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis 5 (H5) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5: *Training* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, semakin efektif *training* yang diberikan maka semakin tinggi kinerja pegawai.

6. Pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai dengan Komitmen afektif sebagai Variabel Mediasi.

Komitmen afektif merupakan sebuah ikatan perasaan yang dimiliki pegawai terhadap organisasi tempat bekerja (Kreitner dan Kinicki, 2014). Ikatan rasa yang kuat dapat dibentuk melalui sebuah budaya yang ada dalam organisasi yang akhirnya akan mampu memberi dampak terhadap peningkatan kinerja. Hal ini dibuktikan oleh Shim *et al.* (2015); Kurniasari, dkk., (2018) menemukan bahwa budaya organisasi turut serta dalam membangun komitmen pegawai yang selanjutnya mendorong kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian-penelitian yang berhubungan dengan budaya organisasi, komitmen afektif dan kinerja, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.6  
Penelitian Budaya Organisasi, Komitmen Afektif Dan Kinerja

Peneliti	Hasil Temuan
Shim <i>et al.</i> (2015)	Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi yang meliputi budaya kelompok, dan rasional turut serta dalam membangun komitmen pegawai yang selanjutnya mendorong kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.
Kurniasari, dkk., (2018)	Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 6 (H6) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H6: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi, semakin budaya organisasi dipahami, semakin tinggi kinerja pegawai dengan mediasi komitmen afektif.

7. Pengaruh *Training* Terhadap Kinerja pegawai dengan Komitmen afektif Sebagai Variabel Mediasi

Komitmen afektif merupakan suatu ikatan emosional yang dimiliki setiap pegawai (Kreitner dan Kinicki, 2014). *Training* yang diberikan kepada setiap pegawai maka akan menciptakan komitmen yang kuat dalam diri pegawai terhadap organisasi (Newman *et al.*,2011). Komitmen afektif yang tinggi yang dimiliki oleh pegawai maka akan meningkatkan suatu program *training* yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan oleh. Kurniasari, dkk., (2018) yang menemukan bahwa komitmen afektif mampu memediasi pengaruh *training* terhadap kinerja.

Penelitian-penelitian yang berhubungan dengan *training*, komitmen afektif dan kinerja, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.7  
 Penelitian *Training*, Komitmen Afektif Dan Kinerja

Peneliti	Hasil Temuan
Newman <i>et al.</i> (2011)	Hasil penelitian menemukan bahwa pegawai yang memiliki persepsi <i>training</i> secara baik secara afektif sehingga kinerja pegawai juga dapat terbentuk melalui komitmen tersebut.

Kurniasari, dkk., (2018)	Hasil penelitian menemukan bahwa Komitmen afektif mampu memediasi pengaruh <i>training</i> terhadap kinerja
--------------------------	---

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 7 (H7) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

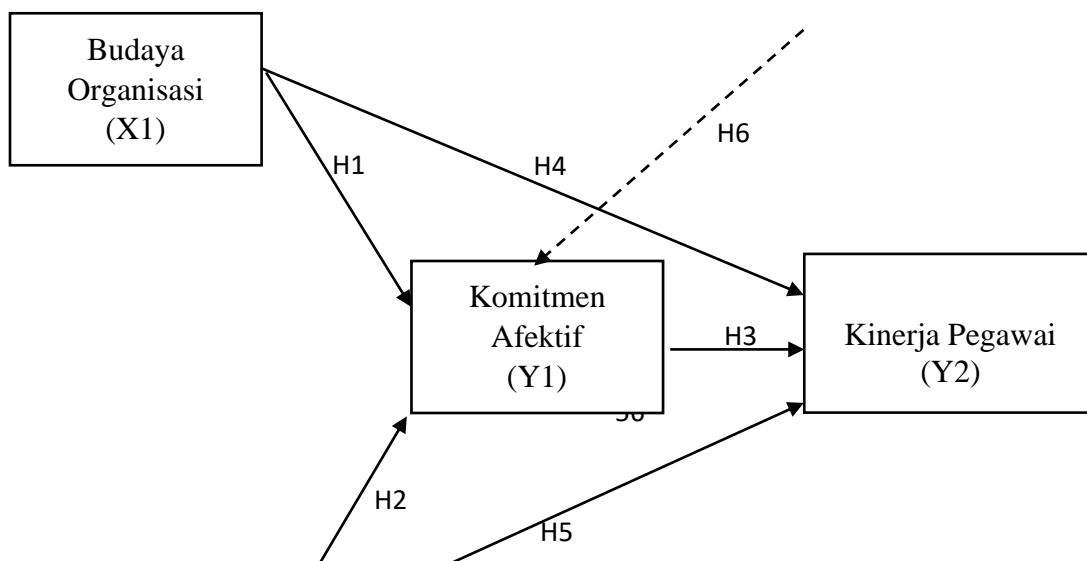
H7: *Training* berpengaruh positif terhadap kinerja dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi, semakin efektif *training* yang diberikan, semakin tinggi kinerja pegawai dengan mediasi komitmen afektif

### 2.3. Kerangka Pemikiran Penelitian

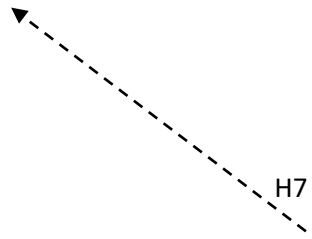
Untuk mengatasi gap penelitian maka dimasukkan variabel komitmen afektif sebagai variabel mediasi pada model penelitian empiris (kerangka pikir penelitian). Diharapkan temuan ini akan menjawab gap yang menjadi permasalahan pada penelitian sebelumnya.

Kerangka pemikiran teoritis, dimaksudkan memberi gambaran mengenai hubungan yang terjadi antar variabel. Adapun kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2  
Kerangka Pemikiran Teoritis



*Training*  
(X2)



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

Kerangka pikir penelitian diatas memperlihatkan *training* dan budaya organisasi sebagai variabel independen, kinerja pegawai sebagai variabel dependen dan komitmen afektif sebagai variabel mediasi

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah eksplanatori yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan antar variabel yang telah ditetapkan sebagai variabel yang akan diteliti (Ghozali, 2013). Penelitian eksplanatori menggunakan uji hipotesis yang bersifat korelasi atau regresi.

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data penelitian ini menggunakan data ordinal yaitu data yang menunjukkan hubungan lebih dan kurang dari tetapi tidak memiliki jarak (Cooper dan Schindler, 2017). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menurut (Cooper dan Schindler, 2017):

##### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang digunakan karena kedekatan data terhadap kebenaran yang akan digunakan dalam obyek penelitian. Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini adalah jawaban responden yang merupakan persepsi responden terhadap variabel budaya organisasi, *training*, komitmen afektif dan kinerja pegawai.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang memiliki satu peringkat interpretasi yang dimasukkan dalam kejadian atau catatan

#### **3.3. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah orang-orang yang memiliki informasi yang dibutuhkan dan dapat menjawab pertanyaan/kuesioner (Cooper dan Schindler, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh

pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata kota Semarang yang berjumlah 120 pegawai. Sampel adalah bagian dari jumlah populasi yang dipilih untuk menggambarkan populasi tersebut (Cooper dan Schindler, 2017). Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, dimana setiap anggota populasi secara keseluruhan dijadikan sebagai sampel. Metode sensus digunakan dengan mempertimbangkan bahwa elemen populasi relatif sedikit maka pengambilan sampel untuk dijadikan responden dalam penelitian ini. Setelah membagikan 120 kuesioner, didapat kuesioner 9 kuesioner tidak kembali, sehingga kuesioner yang dapat diolah sebanyak 111 buah.

### **3.4. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### **1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Schein,1996). Indikator budaya organisasi menurut Schein (1996):

- a. Inovasi
- b. Mempehatikan detail
- c. Orientasi pada hasil
- d. Orientasi pada tim

#### **2. *Training***

*Training* dapat diartikan sebagai suatu usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan juga keahlian pegawai (Sedarmayanti, 2019).

Indikator *training* yang digunakan menurut Sedarmayanti, (2019) adalah:

- a. Kemampuan mengambil keputusan (*Decision making skill*)
- b. Kemampuan interaksi (*Interpersonal skill*)

- c. Pemahaman tugas (*Job knowledge*)
- d. Pengetahuan organisasi (*Organizational knowledge*)
- e. Pengetahuan umum (*General knowledge*)

### 3. Komitmen Afektif

Komitmen afektif, berarti pelekatan emosi pegawai pada, identifikasi pegawai dengan, dan keterlibatan pegawai dalam perusahaan. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya (Allen dan Mayer, 1991). Indikator Komitmen Afektif menurut Allen dan Mayer (1991) didukung oleh penelitian Lau *et al.*, (2016) adalah:

- a. Merasa terikat secara emosional dengan organisasi
- b. Merasa seperti bagian dari keluarga organisasi
- c. Memiliki rasa yang kuat terhadap organisasi
- d. Memiliki hubungan perasaan dengan organisasi
- e. Organisasi memiliki arti penting bagi pribadi

### 4. Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN)

Kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) hasil kerja yang dicapai oleh siap pegawai negeri sipil pada organisasi sesuai dengan sasaran kinerja pegawai dan perilaku kerja (PP. Nomor 30 Tahun 2019). Indikator kinerja pegawai dalam PP. Nomor 30 Tahun 2019 yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Orientasi pelayanan
- b. Komitmen
- c. Inisiatif kerja

- d. Kerjasama
- e. Kepemimpinan

Pengukuran terhadap indikator-indikator di atas dilakukan dengan menggunakan skala Likert sebagai berikut (Ghozali, 2016):

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

### 3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Cooper dan Schindler, 2017). Kuesioner ini berupa pertanyaan/pernyataan tertutup yang diberikan kepada responden. Jawaban dari kuisisioner yang telah di isi oleh responden kemudian diberi nilai antara 1-5 dengan metode likert.

### 3.6. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Uji Instrumen:

##### a. Uji Validitas

Uji Validitas adalah untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2016). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut Jadi validitas adalah ingin

mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah kita buat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak kita ukur. Uji Validitas dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk degree of freedom (df):  $n-2$ , dalam hal ini adalah jumlah sample.

a. Hasil  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel ( $df = n-2, \alpha = 0,05$ ) = valid

b. Hasil  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel ( $df = n-2, \alpha = 0,05$ ) = tidak valid

Hasil Validitas dapat dilihat pada *Output Cronbach Alpha* kolom *Correlated Item – Total Correlation* dengan hasil perhitungan  $r$  tabel. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan nilai positif, maka butir pernyataan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2016).

## b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2016). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Alat untuk mengukur reliabilitas adalah *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel, apabila (Ghozali, 2016):

a. Nilai *Cronbach Alpha*  $>$  0,70 = reliabel

b. Nilai *Cronbach Alpha*  $<$  0,70 = tidak reliabel

## 2. Uji Asumsi Klasik Regresi Linier Berganda

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah model regresi mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik. Pengujian

secara visual dapat juga dilakukan dengan metode gambar normal *Probability Plots* dalam *software IBM SPSS Statistics 17*. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2011):

- a) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan suatu situasi dimana beberapa atau semua variabel bebas berkorelasi kuat. Jika terdapat korelasi yang kuat di antara sesama variabel independen maka konsekuensinya adalah (Ghozali , 2011):

- a) Koefisien-koefisien regresi menjadi tidak dapat ditaksir.
- b) Nilai standar error setiap koefisien regresi menjadi tidak terhingga.

Dengan demikian berarti semakin besar korelasi diantara sesama variabel independen, maka tingkat kesalahan dari koefisien regresi semakin besar yang mengakibatkan standar errornya semakin besar pula. Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas adalah dengan menggunakan *Variance Inflation Factors* (VIF), Jika nilai VIF nya kurang dari 10 dan nilai *Tolerance*  $> 0.1$ , maka dalam data tidak terdapat multikolinieritas

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk melakukan uji heteroskedastisitas, yaitu uji grafik plot, uji *park*, uji *glejser*, dan uji *white*. Pengujian pada penelitian ini menggunakan Grafik Plot antara nilai

prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Tidak terjadi heteroskedastisitas apabila tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. (Ghozali, 2011).

d. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi (Ghozali, 2011). Pada penelitian ini untuk menguji ada tidaknya gejala autokorelasi menggunakan uji Durbin-Watson (DW test).

3. Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan yang digunakan meliputi (Ghozali, 2011):

a. Koefisien determinasi

Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model (budaya organisasi *dan training* dan) dalam menerangkan variasi variabel dependent / tidak bebas (kinerja pegawai) dengan dimediasi komitmen affektif. Nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* yang kecil berarti kemampuan variabel bebas (*independent*) dalam menjelaskan variabel dependent amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel – variabel *independent* memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel *dependent* (Ghozali, 2016).

b. Uji F

Kriteria yang digunakan:

- Jika nilai F hitung > F tabel , maka signifikan dan jika nilai F hitung < F tabel, maka tidak signifikan
- Jika angka signifikansi <  $\alpha = 0,05$ , maka signifikan dan jika angka signifikansi > 0,05, maka tidak signifikan

Berdasarkan pengujian di atas maka akan dapat diketahui apakah model layak atau tidak layak untuk digunakan.

#### 4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan yaitu uji signifikansi individual (*t test*) untuk menguji signifikansi variabel bebas yang terdapat dalam persamaan regresi secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel terikat. Kriteria yang digunakan (Ghozali , 2011):

- a. Jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  (signifikan) dan jika  $t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$  (tidak signifikan).
- b. Jika angka signifikansi <  $\alpha = 0,05$  (signifikan) dan jika angka signifikansi > 0,05 (tidak signifikan).

#### 5. Analisis Jalur Model Regresi.

Model persamaan dalam analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur sebagai berikut:

$$\text{a. } Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \quad (\text{Jalur I})$$

$$\text{b. } Y_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + e_2 \quad (\text{Jalur II})$$

Dimana:

X1 : Budaya organisasi

X2 : *Training*

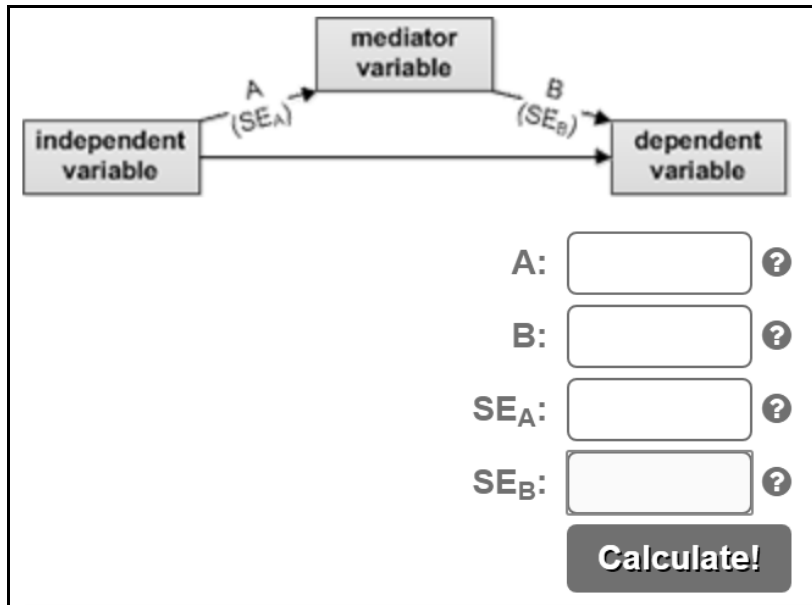
Y1 : Komitmen afektif

- Y2 : Kinerja pegawai  
 $\beta_1$  s/d  $\beta_5$  : Koefisiensi Regresi  
e : Error / residu

## 6. Uji Mediasi

Uji Sobel digunakan untuk menguji apakah ada pengaruh mediasi suatu persamaan analisis jalur (Ghozali, 2016). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982). Dan dikenal dengan uji sobel (Sobel test). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y melewati M. Pengaruh tidak langsung X ke Y melewati M dihitung dengan menggunakan kalkulaor sobel. Kalkulator ini untuk mengetahui apakah efek tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi adalah signifikan atau tidak signifikan. Hasil uji Sobel test dapat diketahui baik dengan uji statistik satu pihak maupun dua pihak melalui nilai probabilitasnya ([www.danielsoper.com/statcalc/calculator](http://www.danielsoper.com/statcalc/calculator)).

Gambar 3.1  
Kalkulator Sobel Daniel Soper



Sumber: [www.danielsoper.com](http://www.danielsoper.com)

Kalkulator sobel di atas memberi tahu apakah variabel mediator secara signifikan membawa pengaruh variabel independen ke variabel dependen; yaitu, apakah pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediator adalah signifikan. Jika nilai *One-tailed probability*  $< \alpha = 0,05$ , maka variabel mediator dapat memediasi pengaruh pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif**

##### **4.1.1. Gambaran Umum Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang**

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang sebagai Perangkat Organisasi Daerah (OPD) mempunyai tugas membantu Walikota dalam melaksanakan urusan pemerintahan bidang kebudayaan dan bidang pariwisata yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah. Khususnya dalam penelitian ini adalah urusan Pariwisata Halal, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang tentunya melaksanakan sistem pengelolaan guna mencapai strategi yang sudah di tentukan.

##### **1. Visi dan Misi**

Visi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Semarang adalah menjadikan "Semarang Sebagai Kota Tujuan Wisata yang Berdaya Asing". Kota Tujuan wisata: tempat obyek dan daya tarik wisata yang menjadi sasaran wisata dan mempunyai keunikan serta spesifikasi.

Misi Dari visi sebagaimana di atas selanjutnya ditetapkan Misi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Semarang antara lain:

- a. Mewujudkan sumber daya manusia (SDM) pariwisata yang berkualitas dan profesional.
- b. Mewujudkan pelestarian nilai-nilai budaya, kesenian tradisional di kalangan masyarakat, serta benda cagar budaya dan bangunan bersejarah. Meningkatkan kualitas dan kuantitas keanekaragaman obyek dan daya tarik budaya dan wisata.
- c. Meningkatkan kualitas usaha sarana dan jasa budaya dan pariwisata dengan memfasilitasi dan meningkatkan kerjasama antar pelaku budaya dan pariwisata.

##### **2. Tugas dan Fungsi Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Semarang**

Tugas:

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata mempunyai tugas untuk membantu Walikota dalam melaksanakan urusan pemerintahan bidang kebudayaan dan bidang pariwisata yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang di tugaskan kepada daerah.

Fungsi:

Kebudayaan dan Pariwisata dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan Bidang Kesenian, Bidang Pemasaran, Bidang Industri Pariwisata, Bidang Kelembagaan Kepariwisata, dan Bidang Kebudayaan.
- b. Perumusan rencana strategis sesuai dengan visi dan misi Walikota.
- c. Pengkoordinasian tugas-tugas dalam rangka pelaksanaan program dan kegiatan Bidang Kesenian, Bidang Pemasaran, Bidang Industri Pariwisata, Bidang Kelembagaan Kepariwisata, Bidang Kebudayaan, dan UPTD.
- d. Penyelenggaraan pembinaan kepada bawahan dalam lingkup tanggungjawabnya.
- e. Penyelenggaraan penyusunan Sasaran Kerja Pegawai.
- f. penyelenggaraan kerjasama Bidang Kesenian, Bidang Pemasaran, Bidang Industri Pariwisata, Bidang Kelembagaan Kepariwisata, dan Bidang Kebudayaan.
- g. Penyelenggaraan kesekretariatan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.
- h. Penyelenggaraan program dan kegiatan Bidang Kesenian, Bidang Pemasaran, Bidang Industri Pariwisata, Bidang Kelembagaan Kepariwisata, Bidang Kebudayaan, dan UPTD.
- i. Penyelenggaraan penilaian kinerja Pegawai.
- j. Penyelenggaraan monitoring dan evaluasi program dan kegiatan Bidang Kesenian, Bidang Pemasaran, Bidang Industri Pariwisata, Bidang Kelembagaan Kepariwisata, Bidang Kebudayaan, dan UPTD.

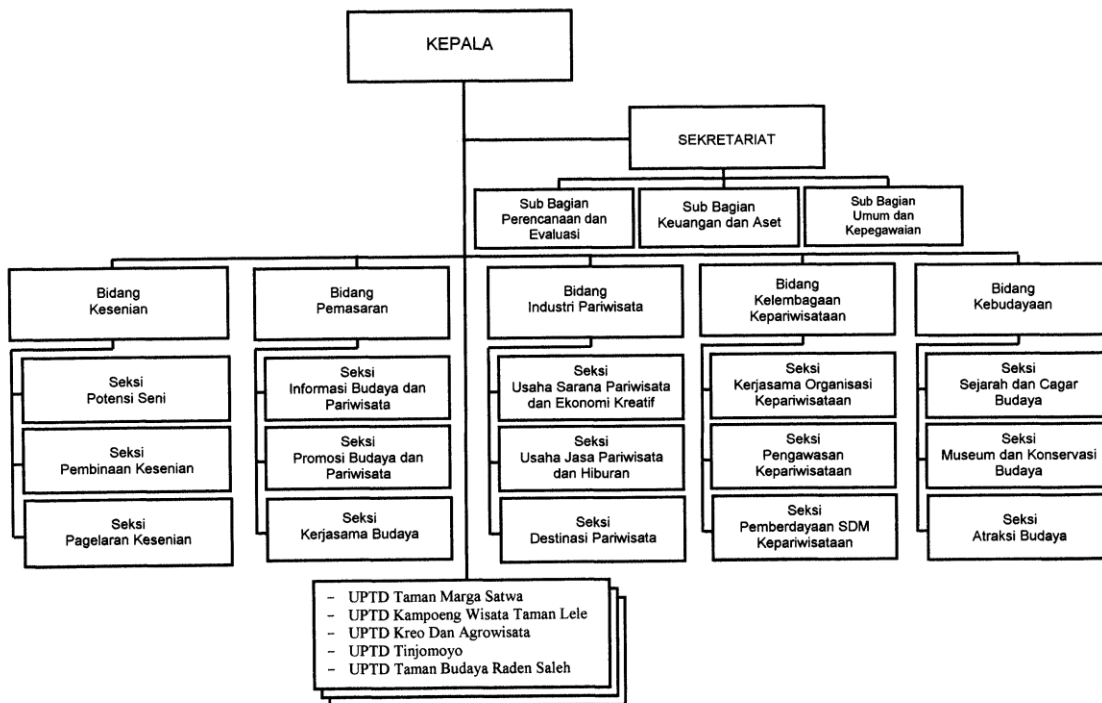
k. Penyelenggaraan laporan pelaksanaan program dan kegiatan.

l. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota terkait dengan tugas dan fungsinya.

### 3. Struktur Organisasi

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata mempunyai tugas membantu Walikota dalam melaksanakan urusan pemerintahan bidang kebudayaan dan bidang pariwisata yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah. Susunan dan struktur Organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang terlihat pada gambar berikut:

Gambar 4.1  
Struktur Organisasi Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Semarang



Sumber: Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Semarang, 2020

Struktur Organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Kepala Dinas;
- b. Sekretariat, terdiri atas:
  - 1) Subbagian Keuangan dan Aset; dan
  - 2) Subbagian Umum dan Kepegawaian.
  - 3) Perencanaan dan Evaluasi;
- c. Bidang Kesenian, terdiri atas:
  - 1) Seksi Potensi Seni;
  - 2) Seksi Pembinaan Kesenian; dan
  - 3) Seksi Pagelaran Kesenian
- d. Bidang Pemasaran, terdiri atas:
  - 1) Seksi Informasi Budaya dan Pariwisata;
  - 2) Seksi Promosi Budaya dan Pariwisata; dan
  - 3) Seksi Kerjasama Budaya.
- e. Bidang Industri Pariwisata, terdiri atas:
  - 1) Seksi Usaha Sarana Pariwisata dan Ekonomi Kreatif;
  - 2) Seksi Usaha Jasa Pariwisata dan Hiburan; dan
  - 3) Seksi Destinasi Pariwisata
- f. Bidang Kelembagaan Kepariwisata, terdiri atas:
  - 1) Seksi Kerjasama Organisasi Kepariwisata;
  - 2) Seksi Pengawasan Kepariwisata;
  - 3) Seksi Pemberdayaan SDM Kepariwisata
- g. Bidang Kebudayaan, terdiri atas:

- 1) Seksi Sejarah dan Cagar Budaya;
  - 2) Seksi Museum dan Konservasi Budaya; dan
  - 3) Seksi Atraksi Budaya
- h. UPTD, terdiri atas:
- 1) UPTD Taman Marga Satwa;
  - 2) UPTD Kampong Wisata Taman Lele;
  - 3) UPTD Kreo dan Agrowisata;
  - 4) UPTD Tinjomoyo; dan
  - 5) UPTD Taman Budaya Raden Saleh

#### 4.1.2. Uji Validitas dan Reliabilitas untuk 30 Responden Awal

Pengujian validitas dan reliabilitas data di lakukan dengan menggunakan software program SPSS 17. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen sebanyak 30 responden digunakan untuk menguji instrumen sebelum disebarakan ke seluruh responden. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1  
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (30 Responden)

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Indikator	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	>/<	r-tabel
Budaya organisasi (X1)	0,714	X1.1	0,373	>	0,306
		X1.2	0,558	>	0,306
		X1.3	0,677	>	0,306
		X1.4	0,517	>	0,306
<i>Training</i> (X2)	0,711	X2.1	0,554	>	0,306
		X2.2	0,397	>	0,306
		X2.3	0,568	>	0,306
		X2.4	0,368	>	0,306

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Indikator	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	>/<	r-tabel
		X2.5	0,517	>	0,306
Komitmen afektif (Y1)	0,887	Y1.1	0,700	>	0,306
		Y1.2	0,850	>	0,306
		Y1.3	0,459	>	0,306
		Y1.4	0,786	>	0,306
		Y1.5	0,895	>	0,306
Kinerja pegawai (Y2)	0,882	Y2.1	0,399	>	0,306
		Y2.2	0,900	>	0,306
		Y2.3	0,784	>	0,306
		Y2.4	0,660	>	0,306
		Y2.5	0,926	>	0,306

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item Total Correlation* atau r-hitung setiap indikator lebih besar dari r-tabel = 0,306 ( $N - 2 = 30 - 2 = 28$ ,  $\alpha = 0,05$ ) yang berarti indikator-indikator tersebut menunjukkan valid atau sah diteliti. Tabel di atas juga menunjukkan bahwa hasil pengujian menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* atau r hitungnya lebih besar dari 0,70 (r standar), sehingga dapat disimpulkan *reliabel*. Berdasarkan hasil di atas, maka dapat dilakukan pembagian kuesioner lainnya ke seluruh responden.

#### 4.1.3. Data Deskriptif

##### 1. Identitas Responden

###### a. Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden terdiri dari laki-laki dan perempuan, frekuensi jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.2  
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Laki – laki	82	73.9
Perempuan	29	26.1

Total	111	100.0
-------	-----	-------

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa 82 orang atau 73,9% adalah laki-laki dan 29 orang atau 26,1% adalah perempuan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang jumlahnya lebih banyak laki-laki, hal ini karena pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang lebih banyak pekerjaan di lapangan/luar sehingga mobilitas lebih tinggi.

b. Umur

Umur responden dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut:

Tabel 4.3  
Umur Responden

Umur (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
<31	9	8.1
31-40	47	42.3
41-50	34	30.6
> 50	21	18.9
Total	111	100,0

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang berumur kurang dari 30 tahun sebanyak 9 orang atau 8,1%, berumur 31 sampai 40 tahun sebanyak 47 orang atau 42,3%, yang berumur 41 tahun sampai dengan 50 tahun sebanyak 34 orang atau 30,6%, dan responden yang berumur lebih dari 50 tahun sebanyak 21 orang atau 18,9%. Hal ini menunjukkan bahwa responden sebagian besar didominasi usia 31 tahun sampai dengan 40 tahun. Hal ini dikarenakan diterapkannya moratorium penerimaan pegawai, sehingga sedikitnya pegawai dengan usia muda.

c. Pendidikan

Tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini terbagi menjadi empat kelompok yaitu SMA, D3, S1 dan S2 dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4  
Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
SMA	25	22.5
D3	15	13.5
S1	56	50.5
S2	15	13.5
Total	111	100,0

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden berpendidikan SMA sebanyak 25 orang atau 22,5%, berpendidikan D3 sebanyak 15 orang atau 13,5%, berpendidikan S1 sebanyak 56 orang atau 50,5%, berpendidikan S2 sebanyak 15 orang atau 13,5%. Sebagian besar responden adalah lulusan S1. Hal ini karena ASN dituntut mempunyai minimal Pendidikan S1.

d. Masa Kerja

Masa kerja digolongkan menjadi empat kelompok. Untuk mengetahui lebih jelasnya mengenai masa kerja dari responden dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5  
Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
<11	50	45.0
11 - 20	46	41.4
21 - 30	12	10.8
30<	3	2.70
Total	111	100,0

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan masa kurang dari 31 tahun sebanyak 50 orang atau 45,0%, masa kerja 11 sampai 20 tahun sebanyak 46 orang atau 41,4%, masa kerja 21 sampai 30 tahun sebanyak 12 orang atau 10,8%, dan masa kerja lebih dari 30 tahun sebanyak 3 orang atau 2,7%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kurang dari 31 tahun. Hal ini berarti masih banyak pegawai berpengalaman sedikit, sehingga masih banyak harus menerima bimbingan dari yang lebih senior.

#### 4.1.4. Tanggapan Responden

Angka rata-rata tanggapan responden pada setiap pertanyaan yang tercantum didalam kuesioner akan dianalisa guna mengetahui penilaian para responden terhadap variabel penelitian. Proses analisis menggunakan statistik deskriptif yaitu dalam hal ini akan mencari nilai rata-rata jawaban responden sehingga nantinya dapat dilihat penilaian para responden. Agar dapat melihat penilaian para responden maka dapat rumus rentang skala sebagai berikut:

$$RS = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{banyaknya kelas}}$$

Perhitungan tersebut adalah sebagai berikut:

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Standar untuk kategori lima kelas tersebut adalah (Durianto, 2001):

1,00	–	1,80	=	sangat jelek
1,81	–	2,60	=	jelek
2,61	–	3,40	=	cukup
3,41	–	4,20	=	baik
4,21	–	5,00	=	sangat baik

Berdasarkan dari nilai rentang skala, maka berikut ini akan dilihat hasil analisis deskriptif masing-masing variabel penelitian.

a. Nilai Rata-rata Variabel Budaya organisasi (X1)

Variabel budaya organisasi pada penelitian ini diukur melalui pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil perhitungan nilai rata-rata tanggapan terhadap budaya organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6  
Nilai Rata-rata Variabel Budaya organisasi

No	Indikator	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
		1		2		3		4		5		
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	
1	Inovasi	0	0	0	0	40	120	47	188	24	120	3.86
2	Mempehatikan detail	0	0	0	0	19	57	67	268	25	125	4.05
3	Orientasi pada hasil	0	0	0	0	12	36	61	244	38	190	4.23
4	Orientasi pada tim	0	0	0	0	22	66	51	204	38	190	4.14
Nilai Rata-Rata												4,07

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rata-rata variabel budaya organisasi tabel di atas menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel budaya organisasi sebesar 4,07, yang artinya bahwa nilai rata-rata variabel budaya organisasi berada pada kategori baik. Selanjutnya, persepsi responden terkait dengan indikator variabel budaya organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.7  
Persepsi Responden terhadap variabel Budaya organisasi

Indikator	Temuan Penelitian Responden
Inovasi	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka berupaya melakukan inovasi yang terbaik dalam menjalankan tugas pekerjaan

Mempehatikan detail	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka berusaha mempehatikan dengan detail tugas pekerjaan yang saya kerjakan
Orientasi pada hasil	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka menjalankan pekerjaan dengan berorientasi pada hasil pekerjaan
Orientasi pada tim	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka menjalankan pekerjaan dengan berorientasi pada kerjasama tim

Sumber: Data primer yang diolah, 2020.

b. Nilai Rata-rata Variabel *Training* (X2)

Variabel *training* pada penelitian ini diukur melalui pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil perhitungan nilai rata-rata tanggapan terhadap *training* dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.8  
Nilai Rata-rata Variabel *Training*

No	Indikator	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
		1		2		3		4		5		
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	
1	Kemampuan mengambil keputusan	0	0	0	0	40	120	60	240	11	55	3.74
2	Kemampuan interaksi	0	0	1	2	44	132	47	188	19	95	3.76
3	Pemahaman tugas	0	0	7	14	43	129	41	164	20	100	3.67
4	Pengetahuan organisasi	0	0	3	6	52	156	38	152	18	90	3.64
5	Pengetahuan umum	0	0	0	0	39	117	56	224	16	80	3.79
Nilai Rata-Rata												3,72

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rata-rata variabel *training* tabel di atas menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel *training* sebesar 3,72, yang artinya bahwa nilai rata-rata variabel *training* berada pada kategori baik. Selanjutnya, persepsi responden terkait dengan indikator variabel *training* sebagai berikut:

Tabel 4.9  
Persepsi Responden terhadap variabel *Training*

Indikator	Temuan Penelitian Responden
Kemampuan mengambil keputusan	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka merasa <i>training</i> yang diberikan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang mampu meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan
Kemampuan interaksi	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka merasa <i>training</i> yang diberikan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang mampu meningkatkan kemampuan berinteraksi
Pemahaman tugas	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka merasa <i>training</i> yang diberikan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang mampu meningkatkan kemampuan pemahaman tugas
Pengetahuan organisasi	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka merasa <i>training</i> yang diberikan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang mampu meningkatkan kemampuan tugas organisasi
Pengetahuan umum	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka merasa <i>training</i> yang diberikan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang mampu mengembangkan pengetahuan umum

Sumber: Data primer yang diolah, 2020.

c. Nilai Rata-rata Variabel Komitmen afektif (Y1)

Variabel komitmen afektif pada penelitian ini diukur melalui pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil perhitungan nilai rata-rata tanggapan terhadap komitmen afektif dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.10  
Nilai Rata-rata Variabel Komitmen afektif

No	Indikator	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
		1		2		3		4		5		
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	
1	Merasa terikat secara emosional dengan organisasi	0	0	0	0	54	162	42	168	15	75	3.65
2	Merasa seperti bagian dari keluarga organisasi	0	0	9	18	31	93	43	172	28	140	3.81
3	Memiliki rasa yang kuat terhadap organisasi	0	0	11	22	46	138	33	132	21	105	3.58
4	Memiliki hubungan perasaan dengan organisasi	0	0	1	2	35	105	45	180	30	150	3.94
5	Organisasi memiliki arti penting bagi pribadi	0	0	0	0	31	93	49	196	31	155	4.00
Nilai Rata-Rata												3,79

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rata-rata variabel komitmen afektif tabel di atas menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel komitmen afektif sebesar 3,79, yang artinya bahwa nilai rata-rata variabel komitmen afektif berada pada kategori baik. Selanjutnya, persepsi responden terkait dengan indikator variabel komitmen afektif sebagai berikut:

Tabel 4.11  
Persepsi Responden terhadap variabel Komitmen afektif

Indikator	Temuan Penelitian Responden
Merasa terikat secara emosional dengan organisasi	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka merasa terikat secara emosional dengan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang
Merasa seperti bagian dari keluarga organisasi	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka merasa seperti bagian dari keluarga Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang
Memiliki rasa yang kuat terhadap organisasi	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka merasa memiliki rasa yang kuat terhadap Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang
Memiliki hubungan perasaan dengan organisasi	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka merasa memiliki hubungan perasaan dengan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang
Organisasi memiliki arti penting bagi pribadi	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka merasa Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang memiliki arti penting bagi kehidupan pribadi saya

Sumber: Data primer yang diolah, 2020.

d. Nilai Rata-rata Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

Variabel kinerja pegawai pada penelitian ini diukur melalui pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil perhitungan nilai rata-rata tanggapan terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.12  
 Nilai Rata-rata Variabel Kinerja Pegawai

No	Indikator	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
		1		2		3		4		5		
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	
1	Orientasi pelayanan	0	0	0	0	30	90	40	160	41	205	4.10
2	Komitmen	0	0	0	0	18	54	54	216	39	195	4.19
3	Inisiatif kerja	0	0	0	0	16	48	56	224	39	195	4.21
4	Kerjasama	0	0	0	0	25	75	72	288	14	70	3.90
5	Kepemimpinan	0	0	0	0	19	57	50	200	42	210	4.21
Nilai Rata-Rata												4,12

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rata-rata variabel kinerja pegawai tabel di atas menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel kinerja pegawai sebesar 4,12, yang artinya bahwa nilai rata-rata variabel kinerja pegawai berada pada kategori baik. Selanjutnya, persepsi responden terkait dengan indikator variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 4.13  
 Persepsi Responden terhadap variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Temuan Penelitian Responden
Orientasi pelayanan	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka merasa memberikan pelayan yang terbaik dalam menjalankan pekerjaan
Komitmen	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka memiliki komitmen untuk menyelaraskan sikap dan tujuan dalam mencapai tujuan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang
Inisiatif kerja	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka menerapkan inisiatif kerja dalam meningkatkan kinerja di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang
Kerjasama	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka mampu bekerja sama dengan rekan kerja di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang
Kepemimpinan	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka merasa mampu memberikan motivasi kerja kepada pegawai lain di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang

Sumber: Data primer yang diolah, 2020.

## 4.2. Proses dan Hasil Analisis

#### 4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas indikator dan uji reliabilitas dari variabel budaya organisasi, *training*, komitmen afektif dan kinerja pegawai, dirangkum pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.14  
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Indikator	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	>/<	r-tabel
Budaya organisasi (X1)	0,732	X1.1	0,377	>	0,157
		X1.2	0,567	>	0,157
		X1.3	0,599	>	0,157
		X1.4	0,578	>	0,157
<i>Training</i> (X2)	0,708	X2.1	0,524	>	0,157
		X2.2	0,499	>	0,157
		X2.3	0,470	>	0,157
		X2.4	0,369	>	0,157
		X2.5	0,495	>	0,157
Komitmen afektif (Y1)	0,871	Y1.1	0,736	>	0,157
		Y1.2	0,738	>	0,157
		Y1.3	0,458	>	0,157
		Y1.4	0,746	>	0,157
		Y1.5	0,881	>	0,157
Kinerja pegawai (Y2)	0,816	Y2.1	0,289	>	0,157
		Y2.2	0,829	>	0,157
		Y2.3	0,724	>	0,157
		Y2.4	0,421	>	0,157
		Y2.5	0,878	>	0,157

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

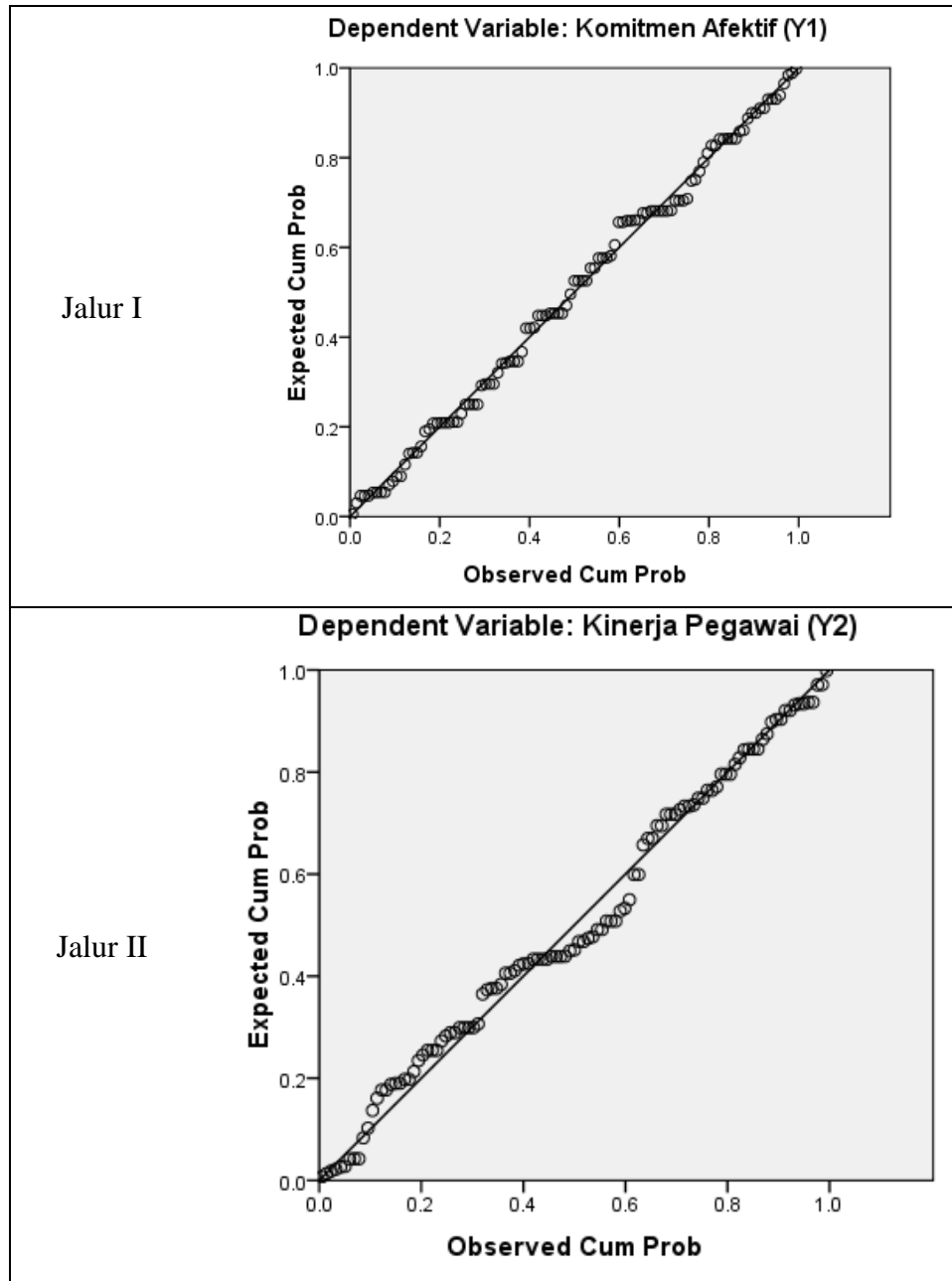
Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item Total Correlation* ataur-hitung setiap indikator lebih besar dari r-tabel = 0,157 ( $N - 2 = 111 - 2 = 109$ ,  $\alpha = 0,05$ ) pada lampiran, yang berarti indikator-indikator tersebut menunjukkan valid atau sah diteliti. Tabel di atas juga menunjukkan bahwa hasil pengujian menunjukkan nilai *Cronbach Alpha Cronbach Alpha* atau r hitungnya lebih besar dari 0,70 (r standar), sehingga dapat disimpulkan *reliabel*.

#### 4.2.2. Uji Asumsi Klasik Regresi Linier Berganda

##### 1. Uji Normalitas Jalur I dan II

Berikut hasil Uji Normalitas.

Gambar 4.2  
Hasil Uji Normalitas (Jalur I dan II)



Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan gambar di atas pada gambar 4.2 terlihat bahwa titik-titik yang ada mendekati garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang

menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal.

## 2. Uji Multikolinieritas

Hasil uji Multikolinieritas pada tabel 4.15 menunjukkan Jalur I dan II mempunyai nilai VIF < 10 dan nilai Tolerance > 0,1, hal ini berarti bahwa diantara variabel independen didalam penelitian ini tidak terjadi hubungan atau tidak memiliki hubungan satu sama lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi Jalur I dan II tidak terdapat Multikolinieritas.

Tabel 4.15  
Hasil Uji Multikolinieritas Jalur I dan II

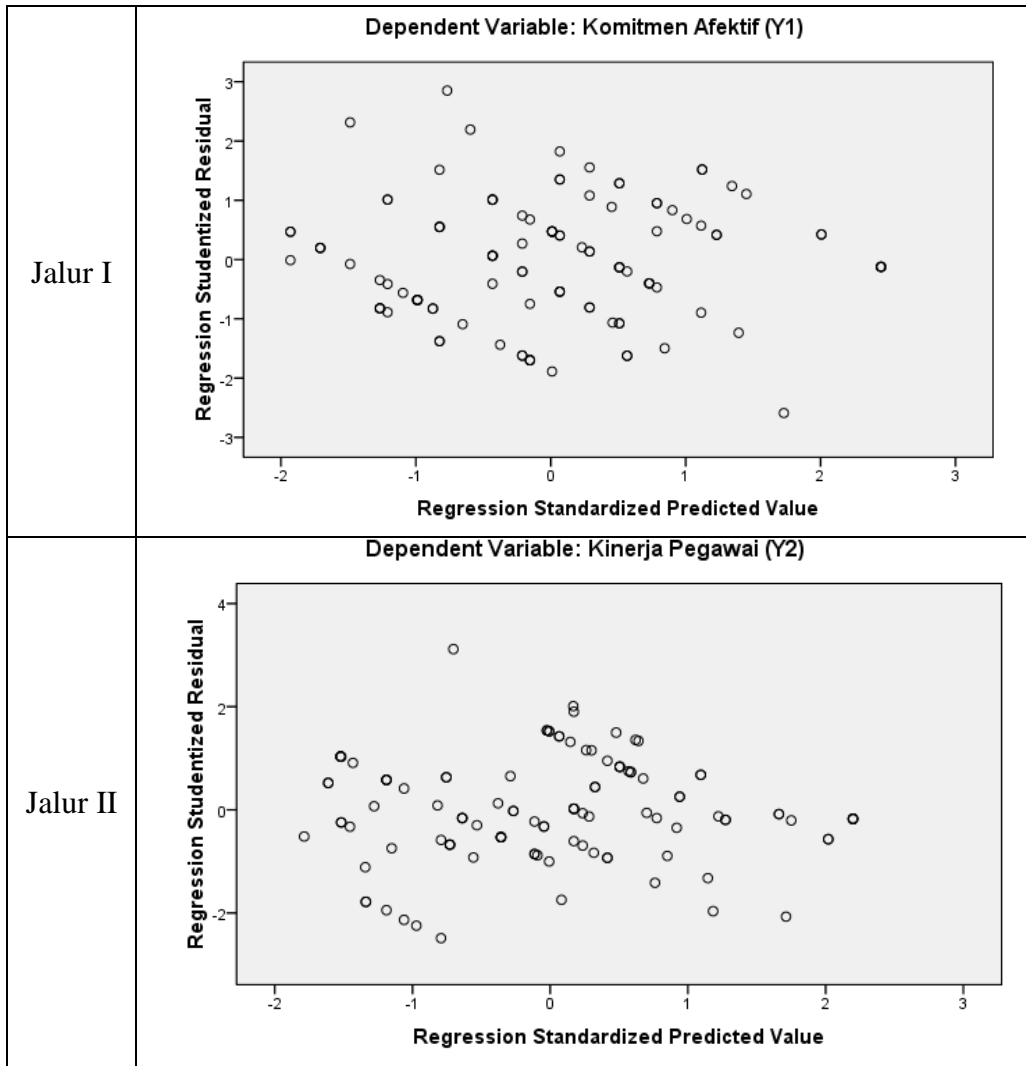
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
Jalur I	Budaya organisasi (X1)	0,655	1.526
	<i>Training</i> (X2)	0,655	1.526
Jalur II	Komitmen afektif (Y1)	0,403	2.479
	Budaya organisasi (X1)	0,499	2.003
	<i>Training</i> (X2)	0,505	1.981

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas juga menggunakan grafik plot atau scatter. Berikut gambar hasil uji heteroskedastisitas.

Gambar 4.3  
Hasil Uji *Heteroskedastisitas* (Jalur I dan II)



Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Gambar di atas terlihat bahwa tidak ada pola tertentu karena titik meyebar tidak beraturan di atas dan di bawah sumbu 0 pada sumbu Y. Maka dapat disimpulkan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada Jalur I dan II.

#### 4. Uji Autokorelasi

Penelitian ini menggunakan uji Durbin-Watson yang dilihat dalam tabel berikut ini yang disajikan pada tabel 4.16.

Tabel 4.16  
Hasil uji Autokorelasi

Model	Nilai Durbin-Watson
Jalur I	2,043
Jalur II	1,771

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan uji yang telah dilakukan maka didapat nilai uji Durbin-Watson jalur I sebesar 2,043. Nilai  $d_l = 1,654$  dan nilai  $d_u = 1,727$  ( $K=2$  dan  $n= 111$ , pada lampiran). Nilai Durbin-Watson jalur I berada diantara  $d_u$  dan  $4-d_u$ , yakni  $1,727 < 2,043 < 2,273$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi pada model regresi jalur I.

Selanjutnya nilai uji Durbin-Watson jalur II sebesar 1,771. Nilai  $d_l = 1,635$  dan nilai  $d_u = 1,746$  ( $K=3$  dan  $n= 111$ , pada lampiran). Nilai Durbin-Watson jalur II berada diantara  $d_u$  dan  $4-d_u$ , yakni  $1,746 < 1,771 < 2,254$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi pada model regresi jalur II.

### 4.2.3. Uji Kelayakan Model

1. Pengaruh Budaya organisasi dan *Training* terhadap Komitmen afektif
  - a. Koefisien Determinasi

Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dijelaskan berdasarkan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.17  
Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (Jalur I)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772 <sup>a</sup>	.597	.589	2.12835

a. Predictors: (Constant), *Training* (X2), Budaya organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Komitmen afektif (Y1)

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel hasil pengolahan SPSS di atas menunjukkan bahwa angka *adjusted R square* atau *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,589. Hal ini berarti bahwa variabel budaya organisasi dan *training* dapat menjelaskan variasi dari variabel komitmen afektif sebesar 58,9% sedangkan yang 41,1% dijelaskan variabel/faktor lain di luar model yang diteliti.

b. Uji F

Untuk melakukan uji kelayakan model selanjutnya dilakukan uji F. Hasil uji F dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.18  
Hasil Uji F (Jalur I)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	723.692	2	361.846	79.880	.000 <sup>a</sup>
	Residual	489.227	108	4.530		
	Total	1212.919	110			

a. Predictors: (Constant), *Training* (X2), Budaya Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Komitmen afektif (Y1)

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel hasil pengolahan SPSS di atas menunjukkan bahwa nilai F hitung = 79,880 > F tabel = 3,08 (df1 = k = 2 dan df2 = n – k – 1 = 111 – 2 – 1 = 108,  $\alpha = 0,05$ ) dapat dilihat pada lampiran, dengan angka signifikansi = 0,000 <  $\alpha = 0,05$  (signifikan).

Berdasarkan pengujian *adjusted R<sup>2</sup>* dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi (jalur I) dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

2. Pengaruh budaya organisasi, *Training* dan Komitmen afektif terhadap Kinerja pegawai

a. Koefisien Determinasi

Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dijelaskan berdasarkan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.19  
Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (Jalur II)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.802 <sup>a</sup>	.643	.633	1.60315

a. Predictors: (Constant), *Training* (X2), Budaya organisasi (X1), Komitmen afektif (Y1)

b. Dependent Variable: Kinerja pegawai (Y2)

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel hasil pengolahan SPSS di atas menunjukkan bahwa angka *adjusted R square* atau *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,633. Hal ini berarti bahwa variabel budaya organisasi, *training* dan komitmen afektif dapat menjelaskan variasi dari variabel kinerja pegawai sebesar 63,3% sedangkan yang 36,7% dijelaskan variabel/faktor lain di luar model yang diteliti.

b. Uji F

Untuk melakukan uji kelayakan model selanjutnya dilakukan uji F. Hasil uji F dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.20  
Hasil Uji F (Jalur II)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	495.559	3	165.186	64.272	.000 <sup>a</sup>
Residual	275.000	107	2.570		
Total	770.559	110			

a. Predictors: (Constant), *Training* (X2), Budaya organisasi (X1), Komitmen afektif (Y1)

b. Dependent Variable: Kinerja pegawai (Y2)

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel hasil pengolahan SPSS di atas menunjukkan bahwa nilai F hitung = 64.272 > F tabel = 2,69 (df<sub>1</sub> = k = 3 dan df<sub>2</sub> = n – k – 1 = 111 – 3 – 1 = 107, α = 0,05), dengan angka signifikansi = 0,000 < α = 0,05 (signifikan).

Berdasarkan pengujian *adjusted R<sup>2</sup>* dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi (jalur II) dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

### 4.3. Pengujian Hipotesis

#### 4.3.1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya organisasi dan *Training* terhadap Komitmen afektif (Jalur I)

Pengujian hipotesis pengaruh budaya organisasi dan *training* terhadap komitmen afektif dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini:

Tabel 4.22  
Koefisien Regresi (Jalur I)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-3.186	1.769		-1.802	.074
Budaya organisasi (X1)	.713	.123	.439	5.811	.000
<i>Training</i> (X2)	.567	.100	.428	5.675	.000

a. Dependent Variable: Komitmen afektif (Y1)

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

1. Hipotesis 1 (H1):

- Ho:β<sub>1</sub>= 0 : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif
- Ha:β<sub>1</sub>>0 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

Tabel hasil pengolahan SPSS di atas menunjukkan bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel budaya organisasi terhadap komitmen afektif sebesar 5,811 > t tabel = 1,659 (df = n – k – 1 = 111 – 2 – 1 = 108, α = 0,05, uji satu pihak) dapat dilihat pada lampiran, dengan angka signifikansi = 0,000 < α = 0,05 (signifikan).

Berdasarkan pengujian di atas maka hipotesis 1 (H1) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif terbukti.

2. Hipotesis 2 (H2):

-  $H_0: \beta_2 = 0$  : *Training* tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif

-  $H_a: \beta_2 > 0$  : *Training* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

Berdasarkan tabel di atas juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel *training* terhadap komitmen afektif sebesar  $5,675 > t \text{ tabel} = 1,659$  dengan angka signifikansi  $= 0,000 < \alpha = 0,05$  (signifikan).

Berdasarkan pengujian di atas maka hipotesis 2 (H2) bahwa *training* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif terbukti.

#### **4.3.2. Analisis Regresi Pengaruh Budaya organisasi dan *Training* terhadap Komitmen afektif (Jalur I)**

Analisis regresi pengaruh budaya organisasi dan *training* terhadap komitmen afektif dapat dijelaskan berdasarkan tabel. Berdasarkan tabel hasil pengolahan SPSS tersebut dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) atau  $\beta_1 = 0,439$  dan  $\beta_2 = 0,428$  sehingga dapat disusun persamaan regresi (jalur I) sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

Sehingga:

$$Y_1 = 0,439 X_1 + 0,428 X_2 + e_1$$

Dengan demikian dapat diketahui besarnya masing-masing pengaruh:

a.  $X_1 \rightarrow Y_1$  atau  $\beta_1 = 0,439$  (positif)

Sehingga budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap komitmen afektif ( $Y_1$ ). Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin dipahami budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen afektif.

b.  $X_2 \rightarrow Y_1$  atau  $\beta_2 = 0,428$  (positif)

Sehingga *training* ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap komitmen afektif ( $Y_1$ ). Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin efektif *training* maka akan semakin tinggi komitmen afektif.

#### 4.3.3. Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya organisasi, *Training* dan Komitmen afektif terhadap Kinerja pegawai (Jalur II)

Hasil pengujian hipotesis pengaruh budaya organisasi, *training* dan komitmen afektif terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.23  
Koefisien Regresi (Jalur II)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.712	1.352		3.485	.001
Komitmen afektif ( $Y_1$ )	.371	.072	.466	5.123	.000
Budaya organisasi ( $X_1$ )	.326	.106	.252	3.077	.003
<i>Training</i> ( $X_2$ )	.190	.086	.180	2.220	.029

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai ( $Y_2$ )

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

1. Pengujian Hipotesis 3 ( $H_3$ ):

- $H_0: \beta_3 = 0$  : Komitmen afektif tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- $H_a: \beta_3 > 0$  : Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel hasil pengolahan SPSS di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel komitmen afektif terhadap kinerja pegawai sebesar  $5,123 > t \text{ tabel} = 1,659$  ( $df = n - k - 1 = 111 - 3 - 1 = 107$ ,  $\alpha = 0,05$ , uji satu pihak), dengan angka signifikansi  $= 0,000 < \alpha = 0,05$  (signifikan).

Berdasarkan pengujian di atas maka hipotesis 3 ( $H_3$ ) bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.

## 2. Hipotesis 4 (H4):

- $H_0: \beta_4 = 0$  : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- $H_a: \beta_4 > 0$  : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel hasil pengolahan SPSS dapat diketahui bahwa nilai  $t$  hitung dari pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar  $3,077 > t \text{ tabel} = 1,659$  dengan angka signifikansi  $= 0,003 < \alpha = 0,05$  (signifikan).

Berdasarkan pengujian di atas maka hipotesis 4 (H4) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.

## 3. Hipotesis 5 (H5):

- $H_0: \beta_5 = 0$  : *Training* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- $H_a: \beta_5 > 0$  : *Training* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel pengolahan SPSS juga dapat diketahui bahwa nilai  $t$  hitung dari pengaruh variabel *training* terhadap kinerja pegawai sebesar  $2,220 > t \text{ tabel} = 1,659$  dengan angka signifikansi  $= 0,029 < \alpha = 0,05$  (signifikan).

Berdasarkan pengujian di atas maka hipotesis 5 (H5) bahwa *training* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.

### **4.3.4. Analisis Regresi Pengaruh Budaya organisasi, *Training* dan Komitmen afektif terhadap Kinerja pegawai (Jalur II)**

Analisis regresi pengaruh budaya organisasi (X1), *training* (X2) dan komitmen afektif (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2) dapat dijelaskan berdasarkan hasil SPSS. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) atau  $\beta_3 = 0,446$ ,  $\beta_4 = 0,252$  dan  $\beta_5 = 0,180$  sehingga dapat disusun persamaan regresi (jalur II) sebagai berikut:

$$Y2 = \beta_3 Y1 + \beta_4 X1 + \beta_5 X2 + e_2$$

Sehingga:

$$Y2 = 0,446 Y1 + 0,252 X1 + 0,180 X2 + e_2$$

Dengan demikian dapat diketahui besarnya masing-masing pengaruh:

a.  $Y1 \rightarrow Y2$  atau  $\beta_3 = 0,446$  (positif)

Sehingga komitmen afektif (Y1) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y2). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi komitmen afektif maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

b.  $X1 \rightarrow Y2$  atau  $\beta_4 = 0,252$  (positif)

Sehingga budaya organisasi (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y2). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin dipahami budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai.

c.  $X2 \rightarrow Y2$  atau  $\beta_5 = 0,180$  (positif)

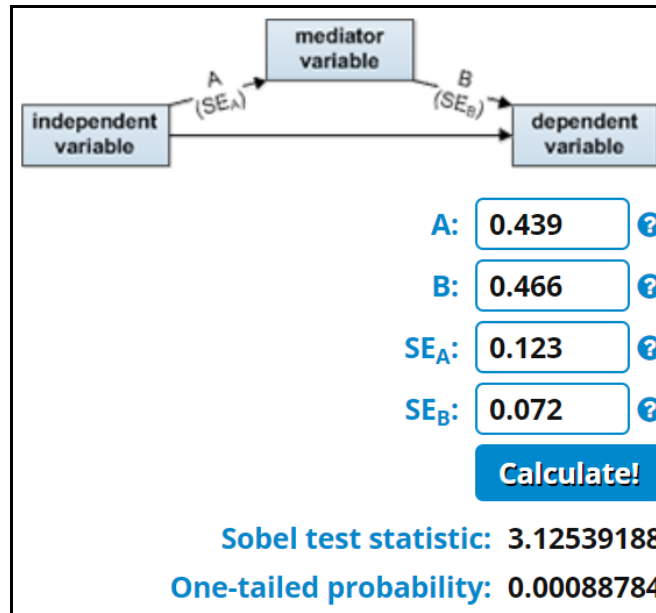
Sehingga *training* (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y2). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin efektif *training* maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

#### **4.5. Mendeteksi / Menguji Pengaruh Mediasi (Intervening) dengan Metode Sobel**

1. Mendeteksi Pengaruh Komitmen afektif dalam Memediasi hubungan Budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan data dari hasil pengolahan SPSS pada Tabel, berikut hasil perhitungan pengaruh komitmen afektif dalam memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan kalkulator sobel pada [www.danielsoper.com](http://www.danielsoper.com).

Gambar 4.4  
Hasil Uji Sobel Komitmen afektif Dalam Memediasi Pengaruh  
Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai



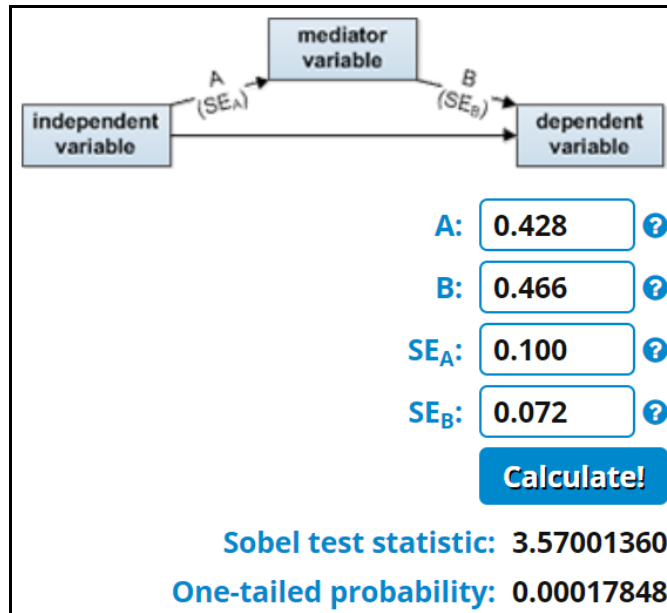
Sumber: [www.danielsoper.com](http://www.danielsoper.com)

Hasil di atas di dapat nilai *One-tailed probability* = 0.000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh mediasi komitmen afektif antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai maka hipotesis 6 (H6) terbukti.

2. Mendeteksi Pengaruh Komitmen afektif dalam Memediasi hubungan *Training* terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan data dari hasil pengolahan SPSS pada Tabel, berikut hasil perhitungan pengaruh komitmen afektif dalam memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan kalkulator sobel pada [www.danielsoper.com](http://www.danielsoper.com).

Gambar 4.5  
 Hasil Uji Sobel Komitmen afektif Dalam Memediasi Pengaruh  
*Training* terhadap Kinerja Pegawai



Sumber: [www.danielsoper.com](http://www.danielsoper.com)

Hasil di atas di dapat nilai *One-tailed probability* = 0.000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh mediasi komitmen afektif antara pengaruh *training* terhadap kinerja maka hipotesis 7 (H7) terbukti.

Berdasarkan uji hipotesis di atas, maka dapat dijelaskan bahwa hasil analisis menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif ( $\beta_1 = 0,439$ ) dan signifikan ( $t$  hitung = 5,811 >  $t$  tabel = 1,659, sig. = 0,000) terhadap komitmen afektif, sehingga hipotesis 1 (H1) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin dipahami budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen afektif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Parra dan Castillo (2013) menemukan bahwa budaya organisasi mampu membentuk komitmen pegawai. Pinho *et al.*, (2014) menemukan bahwa budaya organisasi yang diukur melalui perbedaan budaya antar anggota organisasi menjadi kunci dalam menciptakan komitmen dalam perusahaan. Shim *et al.*, (2015) menemukan bahwa budaya organisasi sebagai budaya yang berkembang, rasional, dan bagian dari kelompok menciptakan iklim organisasi yang bagus sehingga komitmen pegawai dapat tercipta dengan baik.

*Training* berpengaruh positif ( $\beta_2 = 0,428$ ) dan signifikan ( $t$  hitung =  $5,675 > t$  tabel =  $1,659$ , sig. =  $0,000$ ) terhadap komitmen afektif, sehingga hipotesis 2 (H2) terbukti. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik *training* yang dilakukan maka semakin tinggi komitmen afektif. Hal ini sejalan dengan Newman *et al.* (2011) menemukan bahwa training mampu mendorong pegawai dalam membangun sebuah komitmen secara afektif yaitu berdasarkan perasaan pegawai saat menjadi bagian dalam organisasi. Yang *et al.* (2012) menemukan bahwa pentingnya training dalam menciptakan komitmen terhadap organisasi.

Komitmen afektif berpengaruh positif ( $\beta_3 = 0,446$ ) dan signifikan ( $t$  hitung =  $5,123 > t$  tabel =  $1,659$ , sig. =  $0,000$ ) terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 3 (H3) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi komitmen afektif maka semakin tinggi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Tsai *et al.*, (2010) menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak yang kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kim dan Brymer (2011) menemukan bahwa komitmen organisasi secara afektif mampu menumbuhkan kinerja ekstra pegawai dan membangun kinerja unggul dan berdaya saing. Fu dan Deshpade (2014) menemukan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi mampu menghasilkan kinerja pegawai yang signifikan. Gelderen dan Bik (2016) menemukan bahwa komitmen organisasi mampu membangun peran kinerja secara ekstra dan kinerja secara sosial dari pegawai.

Budaya organisasi berpengaruh positif ( $\beta_4 = 0,252$ ) dan signifikan ( $t$  hitung =  $3,077 > t$  tabel =  $1,659$ , sig. =  $0,003$ ) terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 4 (H4) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin dipahami budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Stare (2011) menemukan bahwa budaya organisasi mampu menunjang kinerja yang baik. Ahmad (2012) menemukan bahwa budaya organisasi mendorong kinerja pegawai dalam organisasi. Murphy *et al.* (2013) menemukan bahwa

budaya organisasi secara signifikan mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu unit organisasi. Shahzad *et al.*, (2013) menemukan bahwa budaya organisasi meningkatkan kinerja pegawai.

*Training* berpengaruh positif ( $\beta_5 = 0,180$ ) dan signifikan ( $t \text{ hitung} = 2,220 > t \text{ tabel} = 1,659$ , sig. = 0,029) terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 5 (H5) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik *training* yang dilakukan maka semakin baik kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Assem dan Dulewics (2014) menemukan bahwa training mampu meningkatkan kinerja pegawai. Sharma (2014) menemukan bahwa training memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Lloret, Sánchez dan Hernández (2016) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan training terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, pada variabel komitmen afektif dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah *nilai One-tailed probability* = 0.000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi signifikan dan berarti bahwa komitmen afektif dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan hipotesis 6 (H6) bahwa komitmen afektif sebagai variabel mediasi dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai terbukti, semakin budaya organisasi dipahami, semakin tinggi kinerja pegawai dengan mediasi komitmen afektif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Shim *et al.* (2015) menemukan bahwa budaya organisasi yang meliputi budaya kelompok, dan rasional turut serta dalam membangun komitmen pegawai yang selanjutnya mendorong kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Kurniasari, dkk., (2018) menemukan bahwa komitmen mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Hasil analisis variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, pada variabel komitmen afektif dalam memediasi pengaruh *training* terhadap kinerja pegawai adalah *nilai One-tailed*

$probability = 0.000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi signifikan dan berarti bahwa komitmen afektif dapat memediasi pengaruh *training* terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan hipotesis 7 (H7) bahwa komitmen afektif sebagai variabel mediasi dari pengaruh *training* terhadap kinerja pegawai terbukti, semakin efektif *training* yang diberikan, semakin tinggi kinerja pegawai dengan mediasi komitmen afektif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Newman *et al.* (2011) penelitian menemukan bahwa pegawai yang memiliki persepsi training secara baik secara afektif sehingga kinerja pegawai juga dapat terbentuk melalui komitmen tersebut. Kurniasari, dkk., (2018) menemukan bahwa Komitmen afektif mampu memediasi pengaruh training terhadap kinerja

## BAB V

### SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin dipahami budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen afektif.
2. *Training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin efektif *training* maka semakin tinggi komitmen afektif.
3. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi komitmen afektif maka semakin baik kinerja pegawai.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin dipahami budaya organisasi maka semakin baik kinerja pegawai.
5. *Training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik *training* yang dilakukan maka semakin baik kinerja pegawai.
6. Hasil analisis variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, menemukan bahwa komitmen afektif dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa komitmen afektif sebagai variabel mediasi dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

7. Komitmen afektif dapat memediasi pengaruh *training* terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa komitmen afektif sebagai variabel mediasi dari pengaruh *training* terhadap kinerja pegawai.

## 5.2. Implikasi Kebijakan

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan selanjutnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hendaknya pimpinan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang memberikan perhatian agar pegawai dapat berupaya melakukan inovasi yang terbaik dalam menjalankan tugas pekerjaan, berusaha mempehatikan dengan detail tugas pekerjaan yang saya kerjakan, menjalankan pekerjaan dengan berorientasi pada hasil pekerjaan, serta menjalankan pekerjaan dengan berorientasi pada kerjasama tim, sehingga kinerja akan meningkat.
2. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *training* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan selanjutnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hendaknya pimpinan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang melakukan *training* yang mampu meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan, mampu meningkatkan kemampuan berinteraksi, mampu meningkatkan kemampuan pemahaman tugas, mampu meningkatkan kemampuan tugas organisasi, serta mampu mengembangkan pengetahuan umum.
3. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang memperhatikan pegawainya agar merasa terikat secara emosional, merasa seperti bagian dari keluarga, merasa memiliki rasa yang kuat, merasa memiliki hubungan perasaan, serta merasa memiliki arti penting bagi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang.

Langkah – langkah di atas diharapkan kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang semakin tinggi dan selanjutnya akan berdampak positif bagi kemajuan Institusi.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Hasil koefisien determinasi sebesar 58,9% pada jalur I dan 63,3% pada jalur II, sehingga 41,1% atau 36,7% kinerja pegawai dipengaruhi variabel bebas lain diluar model selain budaya organisasi, *training* serta dan Komitmen afektif, sehingga penelitian yang akan datang perlu menambahkan beberapa variabel bebas lain yang relevan.
2. Penelitian ini terbatas pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, agar lebih luas cakupan analisisnya maka penelitian yang akan datang perlu dikembangkan dengan obyek yang lebih luas misalnya melibatkan seluruh ASN se Semarang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. S. (2012). Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices in Pakistan. *Business Intelligence Journal*, Volume 5(1).
- Ardichivilli, A., Mitchell, J., & Jondle, D., (2009). Characteristics of Ethical Business Culture. *Journal of Business Ethics*, 85(no.4), 445–451.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2004). *Armstrong Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 139.
- Assem, Barend Van Den & Dulewicz, Victor (2014). Patient Satisfaction and GP Trustworthiness, Practice Orientation and Performance Implications for Selection, Training, and Revalidation. *Journal of Health Organization and Management*, Vol.28(No.4), 532–547. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2012-0238>
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management, Achieving Added Value through People*. London: Kogan Page Limited.
- Bontis, N. (1998). *Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models*. Management Decision.
- Bontis, N., Dragone, N., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The Knowledge toolbox: a review of tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391–402.
- Chatzkel, J., (2004). *Human Capital: the rules of engagement are changing, Lifelong Learning in Europe*, 9(3), 139–145.
- Cooper, Donald R., Schindler, Pamela S. (2017). *Business Research Methods, 12th Edition*. McGraw-Hill Education. ISBN: 0073521507, 9780073521503
- Creemers, B. P., & Reynolds, D. (1991). *School Effectiveness and School Improvement, An International Journal of Research, Policy and Practice*. New Jersey: Swets & Zeitlinger.
- Denison, D. (1996). What is the Difference Between Organizational Climate? A Native Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21, 519–654.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Ehrenberg, R., & Smith, R. (1997). *Modern Labor Economics* (6th ed.). New York: Harper Collins.
- Elliot, R. (1991). *Labor Economics*. McGraw-Hill, Maidenhead.
- Fu, Weihui & Deshpande, Satish P (2013). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal Business Ethics*, (03 September 2013). <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Gelderen, B. R. van, & Bik, L. W. (2016). Affective Organizational Commitment, Work Engagement and Service Performance among Police Officers. *International Journal of*

*Police Strategies & Management*, 39(1), 206–221. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-10-2015-0123>

- Ghozali, I. (2013). *Metode Penelitian kualitatif dan Kuantitatif*. Semarang: Badan Penerbit - UNDIP
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23* (8th ed.). Semarang: Badan Penerbit - UNDIP.
- Harrison, J., & Carrol, G. (1991). Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 552–582.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Jakarta: Sinar Grafika offset.
- Ibrahim, Rosli., Boerhannoeddin, Ali; Bakare, Kazeem Kayode. (2017) "The effect of soft skills and training methodology on employee performance", *European Journal of Training and Development*, <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- Islam, G., & Zyphur, M. . (2009). Rituals in Organizations: A Review and Expansion of Current Theory. *Group and Organizational Management*, 34(no.1), 114–139.
- Jurkiewicz, C., & Giacalone, R., (2004). A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 49(no.2), 129–142.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The Effect of Ethical Leadership on Manager Job satisfaction, Commitment, behavioral Outcome, and Firm Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1020–1026. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.0008>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (9th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Kurniasari, I., Thoyib, A., & Rofiaty, R. (2018). Peran Komitmen Organisasional dalam memediasi pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perawat. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 352–371.
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The Human Resource Architecture: toward a theory of Human Capital allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lloret, N.N. Esteban; Sánchez. A. Aragón dan Hernández, A. Carrasco (2016). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance, *The International Journal of Human Resource Management*, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1256337>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, Summer, 301.
- Mulki, J., Jaramillo, J., & Locander, W. (2009). Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviours. *Journal Business Ethics*, 86(no.2), 125–141.

- Murphy, Patrick J. & Lopez, Yvette (2013). Firm Culture and Performance: Intensity's Effects and Limits. *Management Decision*, Vol.51 No., 661–679. <https://doi.org/10.1108/00251741311309715>
- Nelson, D., & Cooper, C.(2007). *Positive Organizational Behaviour*. London: Sage.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The Impact of Employee Perceptions of Training on Organizational Commitment and Turnover Intentions: a Study of Multinationals in the China Service Sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765–1787. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565667>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing* (6th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Onisk, M. (2011). *Is measuring soft-skills training really possible*. Appcon: Sidney, Australia.
- Otoo, Frank Nana Kweku; Otoo, Evelyn Akosua; Abledu, Godfred Kwame; Bhardwaj, Akash (2019) "Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry's performance: The mediating role of employee performance", *European Journal of Training and Development*, <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2018-0096>
- Parra, Antonio Ortega & Castillo, Miguel Angel Sastre (2013). The Impact of Perceived Corporate Culture on Organizational Commitment. *Management Decision*, 51 No 5, 1071–1083. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0599>
- Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., & Dibb, S. (2014). The Role of Corporate Culture, Market Orientation and Organisational Commitment in Organisational Performance The case of non profit organisations. *Journal of Management Development*, 33(4), 374–398. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2013-0036>
- Risianto, D., Irawanto, D. W., & Mugiono (2018). Peran Budaya Organisasi Dalam memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etika Terhadap Kinerja Perusahaan. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, Volume VII(February 2018), 151–165. <https://doi.org/dx.doi.org/10.2241/mix.2018.v8i1.009>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. J. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Rummler, G.A., and Brache, A.P (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, (2<sup>nd</sup> Edition), Jossey-Bass Publisher, San Fransisco, California
- Schein, E. H. (1983). The Role of Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 13–28.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(no.2), 229–240.
- Sedarmayanti (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sedarmayanti (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refomasi Birokrai dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: PT. Refika Aditama

- Seidman, D. (2011). *How: Why How We Do Anything Means Everything* (Expanded). New Jersey: Wiley. Retrieved from <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=D817280B636238589FC305626693072F>
- Shahzad, Fakar, Iqbal, Zahid & Gulzar, Muhammad (2013). Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly, Volume 5, N.* Retrieved from Jbsq.org
- Sharma, H. (2014). Importance and Performance of Managerial Training Indian Companies - an Empirical Study. *Journal of Management Development, Vol. 33(2)*, pp 75-89. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2013-0144>
- Shim, H. S., Jo, Y., & Hoover, L. T. (2015). Police Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Organizational Culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 38(4)*. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-05-2015-0066>
- Solinger, O., Olffen, W., & Roe, R. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology, 70–73*.
- Spencer, M., & Spencer, M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York, USA: John Wiley & Son, Inc.
- Stare, Aljaz (2011). The Impact of The Organisatioal Structure and Project Organisational Culture on Project Performance in Slovenian Enterprises. *Management, Vol.16 No.*, 1–22. Retrieved from Aljaz.stare@ef.uni-lj.si
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sutrisno, Edy (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Tsai, M.-C., Cheng, C.-C., & Chang, Y.-Y. (2010). Driver of Hospitality Industry Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. *African Journal of Business Management, 4118–4134*.
- Wibisono, D. (2006). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Erlangga.
- Yang, H., Sanders, K., & Bumatey, C. P. (2012). Linking Perceptios of Training with Organizational Commitment: The Moderating Role of Self-Construals. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21(1)*, 125–149. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546948>
- Youndt, M. (2000). Human Resource considerations and value creation: the mediating role of intellectual capital. *Paper Delivered at National Conference of US Academy of Management, Toronto*.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, Willy. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktek (Ketiga)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Peraturan Pemerintah No 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil



**KUESIONER PENELITIAN**

Hal : Bantuan Mengisi Kuesioner

Lampiran : halaman

Kepada Yth :

Bapak/ Ibu Pegawai

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang,

Di Semarang

Dengan hormat,

Sebelumnya saya sampaikan terima kasih atas waktu yang Bapak/Ibu berikan untuk mengisi kuesioner ini. Sebagai salam hormat, perkenalkan saya memperkenalkan diri :

Nama : Afra Ruth Eka Sari

Pada saat ini akan menyelesaikan pendidikan Program Pascasarjana (S2) Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Dharmaputra Semarang. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan tersebut, maka saat ini saya melakukan penelitian di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, dengan judul : “Peran Komitmen Afektif dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan *Training* terhadap Kinerja Pegawai”.

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk dapat mengisi kuesioner terlampir. Atas perhatian dan kerjasamanya saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Afra Ruth Eka Sari

**I. Identitas Responden**

1. Nomor :.....(Di isi oleh peneliti)
2. Nama :.....(Boleh tidak diisi)

3. Umur :..... th
4. Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
5. Tingkat pendidikan : a. SMA b. D3 c. S1 d. S2
6. Masa kerja : ..... th

## II. Petunjuk Pengisian

- a. Semua jawaban/isian atas pertanyaan/ Pernyataan dalam kuesioner ini akan *dijaga kerahasiaannya*, oleh karena itu dimohonkan kepada Bapak/Ibu untuk memberikan jawaban *sesuai dengan persepsi* Bapak/Ibu.
- b. Tidak ada jawaban yang benar atau salah, dikarenakan kuesioner ini hanya ingin *menggali persepsi* Bapak/Ibu atas variabel-variabel yang akan diteliti.
- c. Sebelum menjawab pertanyaan/ pernyataan dimohonkan kepada Bapak/Ibu untuk mengisi identitas terlebih dahulu sesuai formulir isian yang disediakan.

Berilah tanda (√) pada kolom-kolom jawaban disamping daftar pertanyaan sesuai dengan pendapat pribadi Bapak/Ibu.

- a. STS : Sangat Tidak Setuju
- b. TS : Tidak Setuju
- c. N : Netral
- d. S : Setuju
- e. SS : Sangat Setuju

### A. Budaya Organisasi

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya berupaya melakukan inovasi yang terbaik dalam menjalankan tugas pekerjaan					
2	Saya berusaha memperhatikan dengan detail tugas pekerjaan yang saya kerjakan					
3	Saya menjalankan pekerjaan dengan berorientasi pada hasil pekerjaan					

4	Saya menjalankan pekerjaan dengan berorientasi pada kerjasama tim					
---	---	--	--	--	--	--

### B. Training

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa <i>training</i> yang diberikan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang mampu meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan					
2	Saya merasa <i>training</i> yang diberikan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang mampu meningkatkan kemampuan berinteraksi					
3	Saya merasa <i>training</i> yang diberikan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang mampu meningkatkan kemampuan pemahaman tugas					
4	Saya merasa <i>training</i> yang diberikan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang mampu meningkatkan kemampuan tugas organisasi					
5	Saya merasa <i>training</i> yang diberikan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang mampu mengembangkan pengetahuan umum					

### C. Komitmen Afektif

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa terikat secara emosional dengan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang					
2	Saya merasa seperti bagian dari keluarga Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang					
3	Saya merasa memiliki rasa yang kuat terhadap Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang					

4	Saya merasa memiliki hubungan perasaan dengan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang					
5	Saya merasa Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang memiliki arti penting bagi kehidupan pribadi saya					

#### D. Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa memberikan pelayanan yang terbaik dalam menjalankan pekerjaan					
2	Saya memiliki komitmen untuk menyelaraskan sikap dan tujuan dalam mencapai tujuan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang					
3	Saya menerapkan inisiatif kerja dalam meningkatkan kinerja di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang					
4	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang					
5	Saya merasa mampu memberikan motivasi kerja kepada pegawai lain di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang					

#### E. Tanggapan /Masukan

1. Bagaimana tanggapan/masukan bapak/ibu terhadap budaya organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang

.....  
.....

2. Bagaimana tanggapan/masukan bapak/ibu terhadap *training* yang diberikan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang

.....  
.....

3. Bagaimana tanggapan/masukan bapak/ibu terhadap komitmen afektif pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang

.....  
.....

4. Bagaimana tanggapan/masukan bapak/ibu terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang

.....  
.....

**TABULASI DATA 30 RESPONDEN**

No	Jenis Kel	Umur Res	Pendi-dikan	Masa Kerja	Budaya Organisasi (X1)					Training (X2)					Komitmen Afektif (Y1)					Kinerja Pegawai (Y2)							
					X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2
1	L	56	S1	18	4	3	3	3	13	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15	5	3	4	3	3	18
2	L	56	S1	31	3	3	4	3	13	4	4	4	3	4	19	3	4	3	4	4	18	3	4	4	4	4	19
3	L	47	S1	11	3	4	4	5	16	3	5	5	3	3	19	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21
4	L	41	D3	11	5	4	4	4	17	4	4	5	4	4	21	5	5	2	4	4	20	5	5	3	5	5	23
5	P	50	S2	26	3	5	4	4	16	3	3	4	4	3	17	3	4	3	4	4	18	3	4	4	4	4	19
6	L	44	D3	13	4	4	5	4	17	4	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	3	18
7	L	41	S1	11	3	3	4	4	14	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	4	19
8	P	46	S1	11	4	3	3	3	13	3	4	3	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	4	19
9	L	55	SMA	18	3	4	3	3	13	3	3	4	3	4	17	3	2	3	3	3	14	5	3	3	3	3	17
10	L	49	S1	15	5	5	5	5	20	5	5	4	4	5	23	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24
11	L	56	SMA	11	3	4	4	5	16	4	3	3	3	5	18	3	4	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20
12	L	42	S2	12	4	3	4	3	14	4	3	3	3	3	16	3	3	5	3	4	18	4	4	4	4	4	20
13	P	56	S1	24	4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	5	23	4	5	5	4	5	23
14	P	39	S1	11	4	4	5	5	18	4	5	4	5	4	22	4	5	4	5	5	23	5	4	5	4	5	23
15	L	41	S2	11	3	4	4	5	16	3	4	3	4	3	17	4	4	2	5	5	20	4	5	5	4	5	23
16	L	34	S2	7	5	4	4	4	17	3	3	4	4	4	18	4	4	5	4	5	22	4	5	5	4	5	23
17	L	39	S2	12	4	5	5	4	18	4	4	4	3	4	19	3	3	4	3	4	17	5	4	4	3	4	20
18	P	42	SMA	11	4	4	5	5	18	4	4	5	3	4	20	4	5	4	5	5	23	5	5	5	4		
19	L	55	SMA	15	3	4	5	5	17	4	4	4	3	4	19	3	4	3	4	4	18	4	5	5	4		
20	L	54	SMA	15	5	4	4	4	17	4	3	4	5	4	20	5	3	3	4	3	18	4	5	5	4		
21	L	33	S1	7	5	5	5	5	20	3	3	4	5	4	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4		
22	L	38	S1	12	3	4	3	3	13	4	3	4	5	3	19	3	2	3	3	3	14	3	3	3	3		
23	L	33	S1	7	4	4	5	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	4	4	3		
24	P	37	S1	11	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5		
25	L	50	S1	9	4	4	5	4	17	3	4	4	4	3	18	3	4	2	5	4	18	4	4	4	3		
26	L	33	S1	5	3	4	4	3	14	4	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3		

No	Jenis Kel	Umur Res	Pendidikan	Masa Kerja	Budaya Organisasi (X1)					Training (X2)					Komitmen Afektif (Y1)					Kinerja Pegawai (Y2)							
					X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2
27	L	33	D3	11	4	4	4	4	<b>16</b>	4	4	3	3	4	<b>18</b>	3	3	3	3	3	<b>15</b>	3	3	3	3	3	<b>15</b>
28	L	38	S1	11	3	4	4	5	<b>16</b>	3	4	3	3	3	<b>16</b>	3	3	3	3	3	<b>15</b>	3	3	3	3	3	<b>15</b>
29	P	41	D3	12	3	4	4	5	<b>16</b>	3	3	3	3	3	<b>15</b>	3	3	2	4	3	<b>15</b>	3	3	3	3	3	<b>15</b>
30	P	35	S1	8	4	4	5	5	<b>18</b>	4	4	4	5	4	<b>21</b>	4	5	4	5	5	<b>23</b>	4	4	4	4	4	<b>20</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

## Reliability “Budaya Organisasi (X1)” 30 Responden

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.714	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	12.4333	3.013	.373	.770
X1.2	12.2000	2.855	.558	.624
X1.3	12.0000	2.483	.677	.543
X1.4	12.0667	2.478	.517	.641

## Reliability "Training (X2)" 30 Responden

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	14.8333	4.144	.554	.639
X2.2	14.8000	4.234	.397	.693
X2.3	14.8000	3.683	.568	.622
X2.4	14.9000	3.886	.368	.719
X2.5	14.8000	4.097	.517	.649

## Reliability “Komitmen Afektif (Y1)” 30 Responden

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	15.0667	8.961	.700	.869
Y1.2	14.9000	7.541	.850	.832
Y1.3	15.2333	9.289	.459	.926
Y1.4	14.7333	8.340	.786	.849
Y1.5	14.7333	7.926	.895	.824

## Reliability “Kinerja Pegawai (Y2)” 30 Responden

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	16.0667	7.306	.399	.934
Y2.2	15.9667	5.895	.900	.813
Y2.3	15.9667	6.240	.784	.841
Y2.4	16.3000	7.183	.660	.872
Y2.5	15.9667	5.620	.926	.803

### TABULASI DATA

No	Jenis Kel	Umur Res	Pendidikan	Masa Kerja	Budaya Organisasi (X1)					Training (X2)						Komitmen Afektif (Y1)					Kinerja Pegawai (Y2)						
					X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2
1	L	56	S1	18	4	3	3	3	13	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15	5	3	4	3	3	18
2	L	56	S1	31	3	3	4	3	13	4	4	4	3	4	19	3	4	3	4	4	18	3	4	4	4	4	19
3	L	47	S1	11	3	4	4	5	16	3	5	5	3	3	19	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21
4	L	41	D3	11	5	4	4	4	17	4	4	5	4	4	21	5	5	2	4	4	20	5	5	3	5	5	23
5	P	50	S2	26	3	5	4	4	16	3	3	4	4	3	17	3	4	3	4	4	18	3	4	4	4	4	19
6	L	44	D3	13	4	4	5	4	17	4	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	3	18
7	L	41	S1	11	3	3	4	4	14	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	4	19
8	P	46	S1	11	4	3	3	3	13	3	4	3	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	4	19
9	L	55	SM A	18	3	4	3	3	13	3	3	4	3	4	17	3	2	3	3	3	14	5	3	3	3	3	17
10	L	49	S1	15	5	5	5	5	20	5	5	4	4	5	23	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24
11	L	56	SM A	11	3	4	4	5	16	4	3	3	3	5	18	3	4	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20
12	L	42	S2	12	4	3	4	3	14	4	3	3	3	3	16	3	3	5	3	4	18	4	4	4	4	4	20
13	P	56	S1	24	4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	5	23	4	5	5	4	5	23
14	P	39	S1	11	4	4	5	5	18	4	5	4	5	4	22	4	5	4	5	5	23	5	4	5	4	5	23

No	Jenis Kel	Umur Res	Pendidikan	Masa Kerja	Budaya Organisasi (X1)					Training (X2)					Komitmen Afektif (Y1)					Kinerja Pegawai (Y2)							
					X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2
15	L	41	S2	11	3	4	4	5	16	3	4	3	4	3	17	4	4	2	5	5	20	4	5	5	4	5	23
16	L	34	S2	7	5	4	4	4	17	3	3	4	4	4	18	4	4	5	4	5	22	4	5	5	4	5	23
17	L	39	S2	12	4	5	5	4	18	4	4	4	3	4	19	3	3	4	3	4	17	5	4	4	3	4	20
18	P	42	SM A	11	4	4	5	5	18	4	4	5	3	4	20	4	5	4	5	5	23	5	5	5	4	5	24
19	L	55	SM A	15	3	4	5	5	17	4	4	4	3	4	19	3	4	3	4	4	18	4	5	5	4	5	23
20	L	54	SM A	15	5	4	4	4	17	4	3	4	5	4	20	5	3	3	4	3	18	4	5	5	4	5	23
21	L	33	S1	7	5	5	5	5	20	3	3	4	5	4	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	24
22	L	38	S1	12	3	4	3	3	13	4	3	4	5	3	19	3	2	3	3	3	14	3	3	3	3	3	15
23	L	33	S1	7	4	4	5	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	4	4	3	4	20
24	P	37	S1	11	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
25	L	50	S1	9	4	4	5	4	17	3	4	4	4	3	18	3	4	2	5	4	18	4	4	4	3	4	19
26	L	33	S1	5	3	4	4	3	14	4	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
27	L	33	D3	11	4	4	4	4	16	4	4	3	3	4	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
28	L	38	S1	11	3	4	4	5	16	3	4	3	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
29	P	41	D3	12	3	4	4	5	16	3	3	3	3	3	15	3	3	2	4	3	15	3	3	3	3	3	15

No	Jenis Kel	Umur Res	Pendidikan	Masa Kerja	Budaya Organisasi (X1)					Training (X2)					Komitmen Afektif (Y1)					Kinerja Pegawai (Y2)							
					X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2
30	P	35	S1	8	4	4	5	5	18	4	4	4	5	4	21	4	5	4	5	5	23	4	4	4	4	4	20
31	P	41	S1	5	4	4	4	4	16	4	4	3	3	4	18	3	3	2	3	4	15	3	4	4	3	4	18
32	L	33	SM A	9	4	5	4	4	17	4	3	4	3	4	18	4	5	4	5	5	23	4	4	4	4	4	20
33	L	34	S1	9	3	3	4	3	13	4	3	3	3	3	16	4	2	5	5	4	20	5	3	3	4	3	18
34	P	34	D3	9	4	4	4	5	17	4	3	4	3	4	18	4	4	2	5	5	20	4	4	4	4	4	20
35	L	35	S1	6	5	4	4	4	17	4	4	4	3	4	19	4	4	5	4	5	22	4	5	5	4	5	23
36	L	30	D3	5	4	4	4	4	16	4	3	3	3	4	17	3	3	4	3	4	17	4	3	4	4	4	19
37	L	40	S1	11	4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	20	4	5	5	2	4	20	4	5	5	4	5	23
38	L	28	S1	7	4	4	4	5	17	4	4	3	5	4	20	4	4	4	4	4	20	4	5	5	4	5	23
39	L	30	S1	7	5	4	4	4	17	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	5	4	4	5	4	22
40	L	38	SM A	12	4	4	4	4	16	3	4	3	4	3	17	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19
41	P	31	S1	8	3	4	5	4	16	3	4	3	4	3	17	3	4	3	4	4	18	4	3	4	4	4	19
42	L	43	SM A	10	4	4	4	5	17	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21
43	L	37	SM A	9	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
44	L	44	SM A	11	4	5	4	4	17	3	3	5	4	3	18	3	4	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20

No	Jenis Kel	Umur Res	Pendidikan	Masa Kerja	Budaya Organisasi (X1)					Training (X2)					Komitmen Afektif (Y1)					Kinerja Pegawai (Y2)							
					X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2
45	L	33	SM A	5	3	3	4	4	14	3	3	2	4	4	16	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	3	18
46	L	44	SM A	12	3	3	3	4	13	4	3	3	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	4	19
47	L	39	SM A	11	4	3	3	3	13	4	3	2	3	4	16	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	4	19
48	P	39	SM A	11	3	4	3	3	13	3	2	3	3	3	14	3	2	3	3	3	14	4	3	3	3	3	16
49	P	30	S1	7	3	4	5	4	16	4	4	4	5	4	21	4	4	5	4	5	22	3	5	5	4	5	22
50	P	40	D3	7	5	4	5	5	19	5	5	4	4	5	23	3	4	3	4	4	18	5	5	5	4	5	24
51	L	56	S1	21	4	4	4	4	16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	4	19
52	L	58	S1	31	3	4	4	3	14	3	5	3	4	3	18	4	5	4	5	5	23	5	5	5	3	5	23
53	L	47	S1	22	3	4	5	4	16	5	5	5	4	5	24	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	5	24
54	L	35	D3	11	3	4	4	5	16	4	4	3	5	4	20	4	4	4	4	4	20	4	5	5	4	5	23
55	P	50	S2	26	5	4	4	4	17	3	3	3	3	3	15	4	4	5	4	5	22	4	4	4	4	4	20
56	L	44	D3	11	4	5	4	4	17	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	5	4	4	5	4	22
57	L	34	S1	9	4	4	5	4	17	4	5	3	3	4	19	4	5	4	5	5	23	4	4	4	5	4	21
58	P	46	S1	9	4	4	4	4	16	3	4			3	19	4	4	4	4	4	20	5	4	4	3	4	20
59	L	55	SM A	21	4	4	4	4	16	3	4			4	19	3	3	3	3	3	15	5	5	5	4	5	24

No	Jenis Kel	Umur Res	Pendi-dikan	Masa Kerja	Budaya Organisasi (X1)					Training (X2)					Komitmen Afektif (Y1)					Kinerja Pegawai (Y2)							
					X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2
60	L	49	S1	9	3	5	4	4	16	3	4	3	3	5	18	4	5	2	5	4	20	3	4	4	3	4	18
61	L	56	SM A	11	3	3	4	3	13	4	3	3	4	3	17	3	2	3	3	3	14	3	4	4	4	4	19
62	L	36	S2	7	4	4	5	5	18	3	5	5	3	3	19	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	5	24
63	P	56	S1	24	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
64	P	39	S1	11	4	5	4	4	17	3	4	4	3	3	17	3	3	4	3	4	17	4	4	4	4	4	20
65	L	41	S2	13	3	3	4	3	13	4	3	2	3	5	17	3	3	3	3	3	15	4	3	3	3	3	16
66	L	34	S2	7	4	4	4	4	16	4	4	3	3	4	18	3	5	3	4	4	19	5	3	4	3	4	19
67	L	31	S2	7	4	4	4	4	16	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	3	17
68	P	42	SM A	12	3	4	4	3	14	3	3	3	3	4	16	3	2	3	3	3	14	4	3	3	4	3	17
69	L	55	SM A	21	4	4	5	5	18	4	5	5	5	4	23	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	4	21
70	L	54	SM A	21	5	5	5	5	20	3	3	3	3	4	16	3	4	3	4	4	18	5	5	5	4	5	24
71	L	33	S1	7	5	4	4	4	17	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	4	19
72	L	31	S1	6	4	5	4	4	17	5	5	5	4	5	24	4	4	4	4	4	20	5	4	5	3	5	22
73	L	39	S1	12	3	4	5	4	16	5	5	5	4	5	24	4	5	4	5	5	23	5	4	4	4	4	21
74	L	56	S1	18	4	4	4	5	17	3	4	2	5	3	17	4	2	5	5	4	20	4	5	5	4	5	23

No	Jenis Kel	Umur Res	Pendidikan	Masa Kerja	Budaya Organisasi (X1)					Training (X2)					Komitmen Afektif (Y1)					Kinerja Pegawai (Y2)							
					X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2
75	L	56	S1	31	5	4	5	4	18	4	4	3	4	5	20	4	4	5	4	5	22	4	5	5	3	5	22
76	L	47	S1	9	4	5	5	5	19	5	4	3	3	4	19	3	4	3	4	4	18	5	4	4	4	4	21
77	L	35	D3	7	5	5	5	5	20	4	4	3	3	4	18	4	5	4	5	5	23	4	5	5	4	5	23
78	P	50	S2	26	3	4	4	5	16	3	3	5	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	5	24
79	L	44	D3	8	4	3	3	3	13	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	4	21
80	L	34	S1	9	5	5	5	5	20	4	4	3	4	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	24
81	P	46	S1	9	3	3	4	3	13	4	4	4	3	4	19	3	4	3	4	4	18	3	4	4	4	4	19
82	L	55	SM A	10	3	4	4	5	16	3	5	5	3	3	19	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21
83	L	49	S1	9	5	4	4	4	17	4	4	5	4	4	21	5	5	2	4	4	20	5	5	3	5	5	23
84	L	56	SM A	21	3	5	4	4	16	3	3	4	4	3	17	3	4	3	4	4	18	3	4	4	4	4	19
85	L	36	S2	7	4	4	5	4	17	4	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	3	18
86	P	56	S1	24	3	3	4	4	14	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	4	19
87	P	39	S1	11	4	3	3	3	13	3	4	3		3	15	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	4	19
88	L	41	S2	11	3	4	3	3	13	3	3	4		4	17	3	2	3	3	3	14	5	3	3	3	3	17
89	L	34	S2	7	5	5	5	5	20	5	5	4	4	5	23	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24

No	Jenis Kel	Umur Res	Pendidikan	Masa Kerja	Budaya Organisasi (X1)					Training (X2)					Komitmen Afektif (Y1)					Kinerja Pegawai (Y2)							
					X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2
90	L	31	S2	7	3	4	4	5	16	4	3	3	3	5	18	3	4	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20
91	P	42	SM A	11	4	3	4	3	14	4	3	3	3	3	16	3	3	5	3	4	18	4	4	4	4	4	20
92	L	55	SM A	15	4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	5	23	4	5	5	4	5	23
93	L	54	SM A	15	4	4	5	5	18	4	5	4	5	4	22	4	5	4	5	5	23	5	4	5	4	5	23
94	L	33	S1	7	3	4	4	5	16	3	4	3	4	3	17	4	4	2	5	5	20	4	5	5	4	5	23
95	L	31	S1	6	5	4	4	4	17	3	3	4	4	4	18	4	4	5	4	5	22	4	5	5	4	5	23
96	L	26	S1	7	4	5	5	4	18	4	4	4	3	4	19	3	3	4	3	4	17	5	4	4	3	4	20
97	P	28	S1	5	4	4	5	5	18	4	4	5	3	4	20	4	5	4	5	5	23	5	5	5	4	5	24
98	L	50	S1	16	3	4	5	5	17	4	4	4	3	4	19	3	4	3	4	4	18	4	5	5	4	5	23
99	L	33	S1	5	5	4	4	4	17	4	3	4	5	4	20	5	3	3	4	3	18	4	5	5	4	5	23
100	L	28	D3	4	5	5	5	5	20	3	3	4	5	4	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	24
101	L	29	S1	5	3	4	3	3	13	4	3	4	5	3	19	3	2	3	3	3	14	3	3	3	3	3	15
102	P	39	D3	11	4	4	5	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	4	4	3	4	20
103	P	35	S1	5	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
104	P	41	S1	11	4	4	5	4	17	3	4	4	4	3	18	3	4	2	5	4	18	4	4	4	3	4	19

No	Jenis Kel	Umur Res	Pendidikan	Masa Kerja	Budaya Organisasi (X1)					Training (X2)					Komitmen Afektif (Y1)					Kinerja Pegawai (Y2)							
					X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2
105	L	33	SM A	9	4	3	3	3	13	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15	5	3	4	3	3	18
106	L	34	S1	9	3	3	4	3	13	4	4	4	3	4	19	3	4	3	4	4	18	3	4	4	4	4	19
107	P	41	D3	11	3	4	4	5	16	3	5	5	3	3	19	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21
108	L	35	S1	6	5	4	4	4	17	4	4	5	4	4	21	5	5	2	4	4	20	5	5	3	5	5	23
109	L	30	D3	5	3	5	4	4	16	3	3	4	4	3	17	3	4	3	4	4	18	3	4	4	4	4	19
110	L	40	S1	11	4	4	5	4	17	4	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	3	18
111	L	44	S1	13	3	3	4	4	14	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	4	19

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

**Frequency Table**

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	40	36.0	36.0	36.0
	4.00	47	42.3	42.3	78.4
	5.00	24	21.6	21.6	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	19	17.1	17.1	17.1
	4.00	67	60.4	60.4	77.5
	5.00	25	22.5	22.5	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	10.8	10.8	10.8
	4.00	61	55.0	55.0	65.8
	5.00	38	34.2	34.2	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	22	19.8	19.8	19.8
	4.00	51	45.9	45.9	65.8
	5.00	38	34.2	34.2	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	40	36.0	36.0	36.0
	4.00	60	54.1	54.1	90.1
	5.00	11	9.9	9.9	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	.9	.9	.9
	3.00	44	39.6	39.6	40.5
	4.00	47	42.3	42.3	82.9
	5.00	19	17.1	17.1	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	6.3	6.3	6.3
	3.00	43	38.7	38.7	45.0
	4.00	41	36.9	36.9	82.0
	5.00	20	18.0	18.0	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	2.7	2.7	2.7
	3.00	52	46.8	46.8	49.5
	4.00	38	34.2	34.2	83.8
	5.00	18	16.2	16.2	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	39	35.1	35.1	35.1
	4.00	56	50.5	50.5	85.6
	5.00	16	14.4	14.4	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**Y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	54	48.6	48.6	48.6
	4.00	42	37.8	37.8	86.5
	5.00	15	13.5	13.5	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**Y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	8.1	8.1	8.1
	3.00	31	27.9	27.9	36.0
	4.00	43	38.7	38.7	74.8
	5.00	28	25.2	25.2	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**Y1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	11	9.9	9.9	9.9
	3.00	46	41.4	41.4	51.4
	4.00	33	29.7	29.7	81.1
	5.00	21	18.9	18.9	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**Y1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	.9	.9	.9
	3.00	35	31.5	31.5	32.4
	4.00	45	40.5	40.5	73.0
	5.00	30	27.0	27.0	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**Y1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	31	27.9	27.9	27.9
	4.00	49	44.1	44.1	72.1
	5.00	31	27.9	27.9	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**Y2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	30	27.0	27.0	27.0
	4.00	40	36.0	36.0	63.1
	5.00	41	36.9	36.9	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**Y2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	18	16.2	16.2	16.2
	4.00	54	48.6	48.6	64.9
	5.00	39	35.1	35.1	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**Y2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	16	14.4	14.4	14.4
	4.00	56	50.5	50.5	64.9
	5.00	39	35.1	35.1	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**Y2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	25	22.5	22.5	22.5
	4.00	72	64.9	64.9	87.4
	5.00	14	12.6	12.6	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

**Y2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	19	17.1	17.1	17.1
	4.00	50	45.0	45.0	62.2
	5.00	42	37.8	37.8	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

## Reliability “Budaya Organisasi (X1)”

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	111	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	111	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.732	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	12.4324	2.684	.377	.762
X1.2	12.2342	2.617	.567	.649
X1.3	12.0541	2.561	.599	.632
X1.4	12.1441	2.361	.578	.638

## Reliability "Training (X2)"

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	111	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	111	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.708	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	14.8559	4.506	.524	.642
X2.2	14.8378	4.228	.499	.646
X2.3	14.9279	3.995	.470	.661
X2.4	14.9550	4.462	.369	.701
X2.5	14.8018	4.433	.495	.649

## Reliability “Komitmen Afektif (Y1)”

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	111	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	111	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	15.3243	7.639	.736	.837
Y1.2	15.1622	6.719	.738	.834
Y1.3	15.3964	7.860	.458	.906
Y1.4	15.0360	7.235	.746	.832
Y1.5	14.9730	6.972	.881	.801

## Reliability “Kinerja Pegawai (Y2)”

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	111	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	111	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	16.5045	5.307	.289	.882
Y2.2	16.4144	4.172	.829	.711
Y2.3	16.3964	4.478	.724	.746
Y2.4	16.7027	5.502	.421	.828
Y2.5	16.3964	3.987	.878	.692

**Lampiran-7**

**Tabel r Product Moment  
Pada Sig.0,05 (One Tail)**

N	r	N	r	N	r	N	r	N	r	N	r	N	r
1	0,988	41	0,254	81	0,182	121	0,149	161	0,129	201	0,116	241	0,106
2	0,900	42	0,251	82	0,181	122	0,148	162	0,129	202	0,115	242	0,106
3	0,805	43	0,248	83	0,180	123	0,148	163	0,128	203	0,115	243	0,105
4	0,729	44	0,246	84	0,179	124	0,147	164	0,128	204	0,115	244	0,105
5	0,669	45	0,243	85	0,178	125	0,147	165	0,128	205	0,115	245	0,105
6	0,621	46	0,240	86	0,176	126	0,146	166	0,127	206	0,114	246	0,105
7	0,582	47	0,238	87	0,175	127	0,145	167	0,127	207	0,114	247	0,104
8	0,549	48	0,235	88	0,174	128	0,145	168	0,127	208	0,114	248	0,104
9	0,521	49	0,233	89	0,174	129	0,144	169	0,126	209	0,114	249	0,104
10	0,497	50	0,231	90	0,173	130	0,144	170	0,126	210	0,113	250	0,104
11	0,476	51	0,228	91	0,172	131	0,143	171	0,125	211	0,113	251	0,104
12	0,458	52	0,226	92	0,171	132	0,143	172	0,125	212	0,113	252	0,103
13	0,441	53	0,224	93	0,170	133	0,142	173	0,125	213	0,112	253	0,103
14	0,426	54	0,222	94	0,169	134	0,142	174	0,124	214	0,112	254	0,103
15	0,412	55	0,220	95	0,168	135	0,141	175	0,124	215	0,112	255	0,103
16	0,400	56	0,218	96	0,167	136	0,141	176	0,124	216	0,112	256	0,103
17	0,389	57	0,216	97	0,166	137	0,140	177	0,123	217	0,111	257	0,102
18	0,378	58	0,214	98	0,165	138	0,140	178	0,123	218	0,111	258	0,102
19	0,369	59	0,213	99	0,165	139	0,139	179	0,123	219	0,111	259	0,102
20	0,360	60	0,211	100	0,164	140	0,139	180	0,122	220	0,111	260	0,102
21	0,352	61	0,209	101	0,163	141	0,138	181	0,122	221	0,110	261	0,102
22	0,344	62	0,207	102	0,162	142	0,138	182	0,122	222	0,110	262	0,101
23	0,337	63	0,206	103	0,161	143	0,137	183	0,121	223	0,110	263	0,101
24	0,330	64	0,204	104	0,161	144	0,137	184	0,121	224	0,110	264	0,101
25	0,323	65	0,203	105	0,160	145	0,136	185	0,121	225	0,109	265	0,101
26	0,317	66	0,201	106	0,159	146	0,136	186	0,120	226	0,109	266	0,101
27	0,311	67	0,200	107	0,158	147	0,135	187	0,120	227	0,109	267	0,101
28	0,306	68	0,198	108	0,158	148	0,135	188	0,120	228	0,109	268	0,100
29	0,301	69	0,197	109	0,157	149	0,134	189	0,119	229	0,108	269	0,100
30	0,296	70	0,195	110	0,156	150	0,134	190	0,119	230	0,108	270	0,100
31	0,291	71	0,194	111	0,156	151	0,133	191	0,119	231	0,108	271	0,100
32	0,287	72	0,193	112	0,155	152	0,133	192	0,118	232	0,108	272	0,100
33	0,283	73	0,191	113	0,154	153	0,133	193	0,118	233	0,108	273	0,099
34	0,279	74	0,190	114	0,153	154	0,132	194	0,118	234	0,107	274	0,099
35	0,275	75	0,189	115	0,153	155	0,132	195	0,118	235	0,107	275	0,099
36	0,271	76	0,188	116	0,152	156	0,131	196	0,117	236	0,107	276	0,099
37	0,267	77	0,186	117	0,152	157	0,131	197	0,117	237	0,107	277	0,099
38	0,264	78	0,185	118	0,151	158	0,131	198	0,117	238	0,106	278	0,099
39	0,260	79	0,184	119	0,150	159	0,130	199	0,116	239	0,106	279	0,098
40	0,257	80	0,183	120	0,150	160	0,130	200	0,116	240	0,106	280	0,098

**Lampiran-8**

Sumber: <http://rumushitung.com>

**Regression (Jalur I)**

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Training (X2), Budaya Organisasi (X1) <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.772 <sup>a</sup>	.597	.589	2.12835	2.043

a. Predictors: (Constant), Training (X2), Budaya Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Komitmen Afektif (Y1)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	723.692	2	361.846	79.880	.000 <sup>a</sup>
	Residual	489.227	108	4.530		
	Total	1212.919	110			

a. Predictors: (Constant), Training (X2), Budaya Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Komitmen Afektif (Y1)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.186	1.769		-1.802	.074
	Budaya Organisasi (X1)	.713	.123	.439	5.811	.000
	Training (X2)	.567	.100	.428	5.675	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Afektif (Y1)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Budaya Organisasi (X1)	.655	1.526
	Training (X2)	.655	1.526

a. Dependent Variable: Komitmen Afektif (Y1)

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model			Training (X2)	Budaya Organisasi (X1)
1	Correlations	Training (X2)	1.000	-.587
		Budaya Organisasi (X1)	-.587	1.000
	Covariances	Training (X2)	.010	-.007
		Budaya Organisasi (X1)	-.007	.015

a. Dependent Variable: Komitmen Afektif (Y1)

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimensi on	Variance Proportions				
		Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Budaya Organisasi (X1)	Training (X2)
1	1	2.984	1.000	.00	.00	.00
	2	.009	18.200	.87	.03	.47
	3	.007	21.218	.12	.97	.53

a. Dependent Variable: Komitmen Afektif (Y1)

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

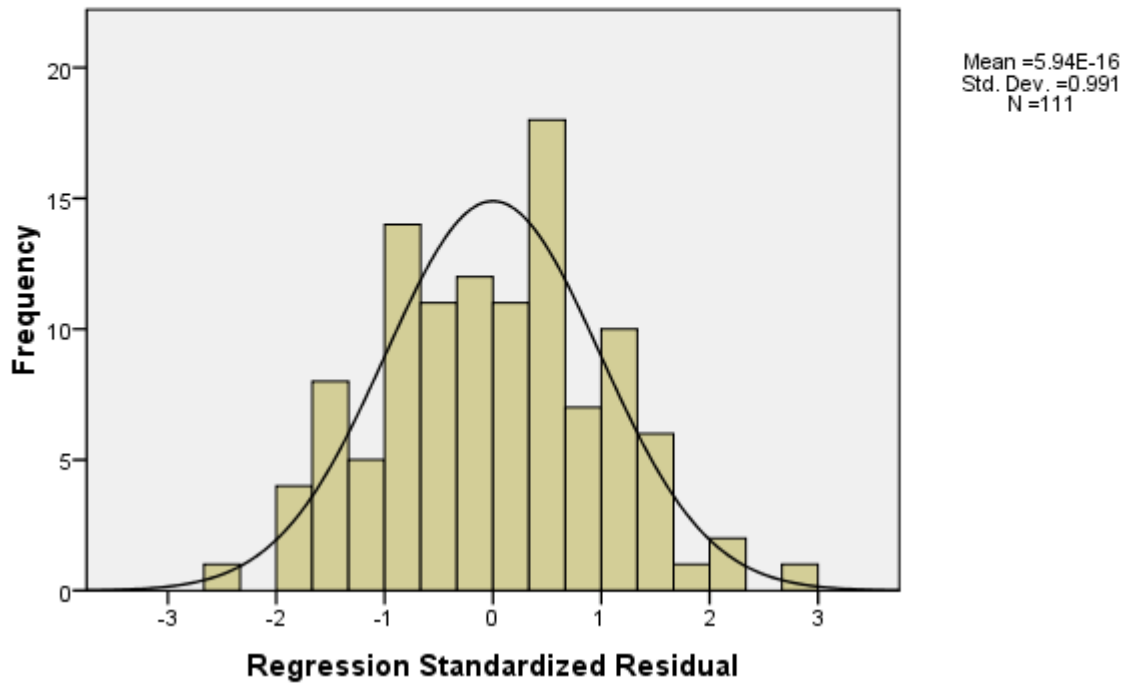
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	14.0229	25.2516	18.9730	2.56496	111
Std. Predicted Value	-1.930	2.448	.000	1.000	111
Standard Error of Predicted Value	.208	.674	.331	.113	111
Adjusted Predicted Value	13.9785	25.2704	18.9736	2.56791	111
Residual	-5.40452	5.99634	.00000	2.10891	111
Std. Residual	-2.539	2.817	.000	.991	111
Stud. Residual	-2.589	2.850	.000	1.005	111
Deleted Residual	-5.61946	6.13675	-.00066	2.16890	111
Stud. Deleted Residual	-2.661	2.950	.000	1.014	111
Mahal. Distance	.056	10.039	1.982	2.101	111
Cook's Distance	.000	.089	.010	.016	111
Centered Leverage Value	.001	.091	.018	.019	111

a. Dependent Variable: Komitmen Afektif (Y1)

**Charts**

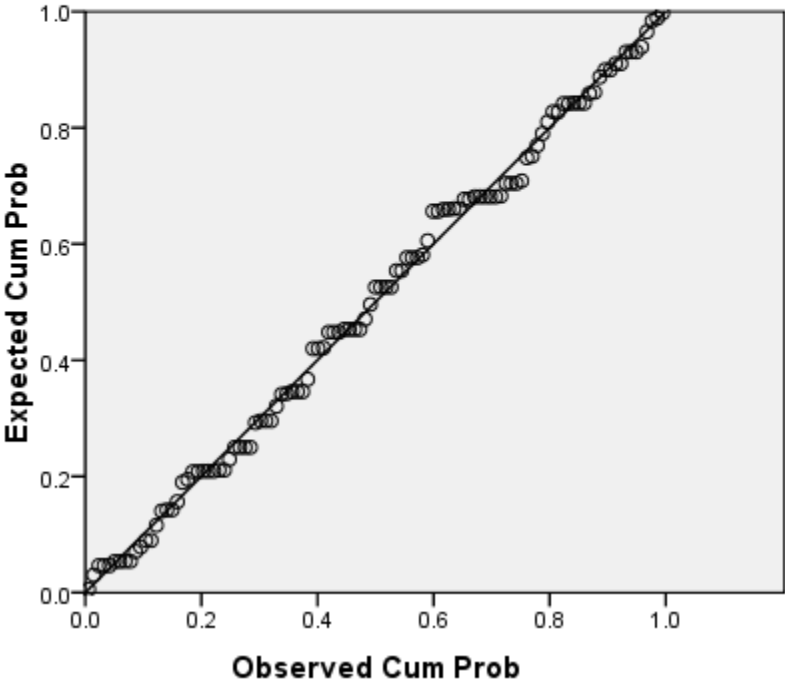
## Histogram

Dependent Variable: Komitmen Afektif (Y1)



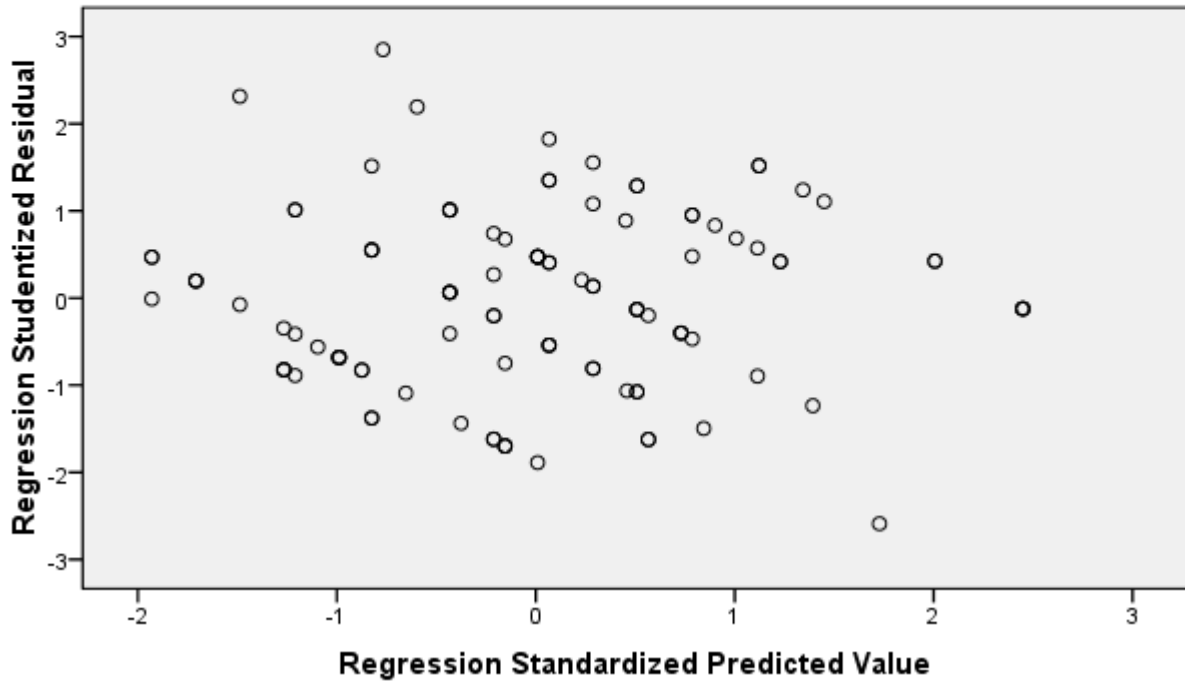
**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: Komitmen Afektif (Y1)**



### Scatterplot

Dependent Variable: Komitmen Afektif (Y1)



**Regression (Jalur II)**

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Training (X2), Budaya Organisasi (X1), Komitmen Afektif (Y1) <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.802 <sup>a</sup>	.643	.633	1.60315	1.771

a. Predictors: (Constant), Training (X2), Budaya Organisasi (X1), Komitmen Afektif (Y1)

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y2)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	495.559	3	165.186	64.272	.000 <sup>a</sup>
	Residual	275.000	107	2.570		
	Total	770.559	110			

a. Predictors: (Constant), Training (X2), Budaya Organisasi (X1), Komitmen Afektif (Y1)

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y2)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.712	1.352		3.485	.001
	Komitmen Afektif (Y1)	.371	.072	.466	5.123	.000
	Budaya Organisasi (X1)	.326	.106	.252	3.077	.003
	Training (X2)	.190	.086	.180	2.220	.029

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y2)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Komitmen Afektif (Y1)	.403	2.479
	Budaya Organisasi (X1)	.499	2.003
	Training (X2)	.505	1.981

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y2)

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model			Training (X2)	Budaya Organisasi (X1)	Komitmen Afektif (Y1)
1	Correlations	Training (X2)	1.000	-.216	-.479
		Budaya Organisasi (X1)	-.216	1.000	-.488
		Komitmen Afektif (Y1)	-.479	-.488	1.000
1	Covariances	Training (X2)	.007	-.002	-.003
		Budaya Organisasi (X1)	-.002	.011	-.004
		Komitmen Afektif (Y1)	-.003	-.004	.005

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y2)

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimensi on		
		Eigenvalue	Condition Index
1	1	3.973	1.000
	2	.015	16.337
	3	.007	23.905
	4	.005	27.774

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y2)

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimensi on	Variance Proportions			
		(Constant)	Komitmen Afektif (Y1)	Budaya Organisasi (X1)	Training (X2)
1	1	.00	.00	.00	.00
	2	.45	.38	.00	.00
	3	.01	.06	.33	.85
	4	.54	.56	.67	.14

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y2)

**Casewise Diagnostics<sup>a</sup>**

Case Number	Std. Residual	Kinerja Pegawai (Y2)	Predicted Value	Residual
59	3.049	24.00	19.1117	4.88832

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y2)

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

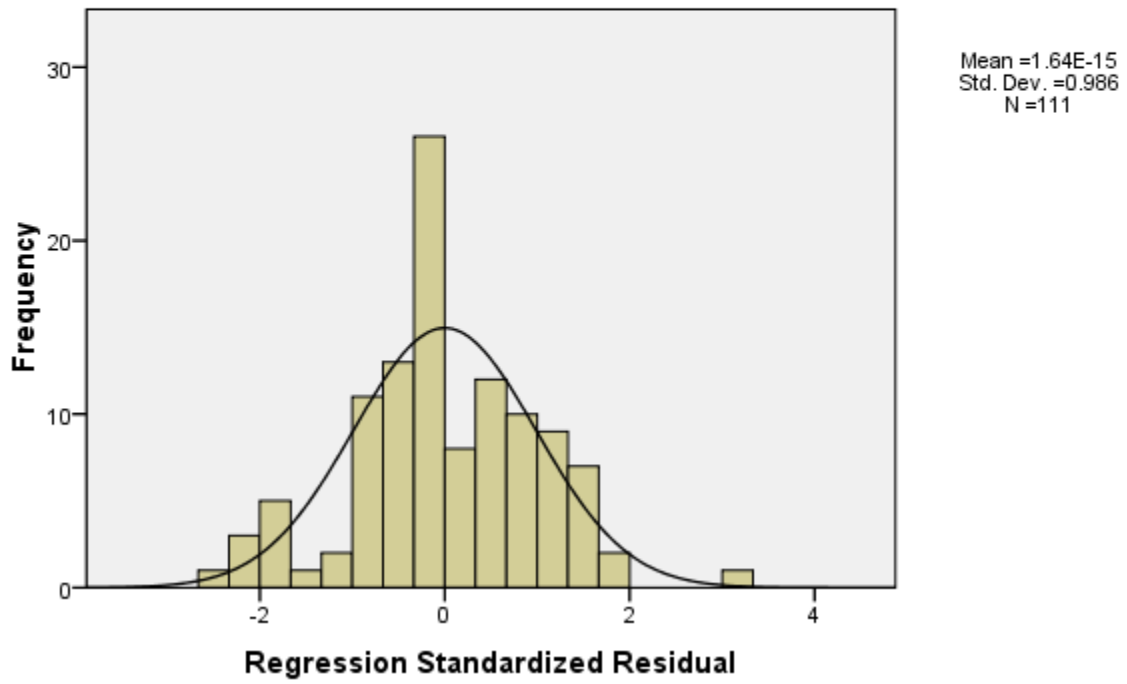
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16.8111	25.2701	20.6036	2.12252	111
Std. Predicted Value	-1.787	2.199	.000	1.000	111
Standard Error of Predicted Value	.159	.531	.290	.092	111
Adjusted Predicted Value	16.8479	25.2903	20.6048	2.12384	111
Residual	-3.92140	4.88832	.00000	1.58114	111
Std. Residual	-2.446	3.049	.000	.986	111
Stud. Residual	-2.488	3.116	.000	1.006	111
Deleted Residual	-4.05762	5.10624	-.00115	1.64517	111
Stud. Deleted Residual	-2.551	3.253	.000	1.017	111
Mahal. Distance	.098	11.078	2.973	2.509	111
Cook's Distance	.000	.125	.010	.020	111
Centered Leverage Value	.001	.101	.027	.023	111

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y2)

**Charts**

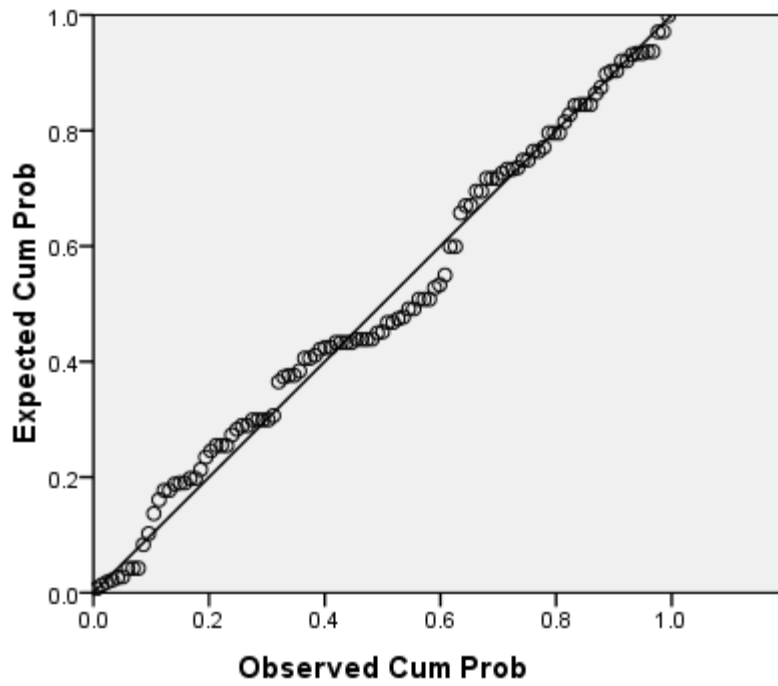
# Histogram

Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y2)



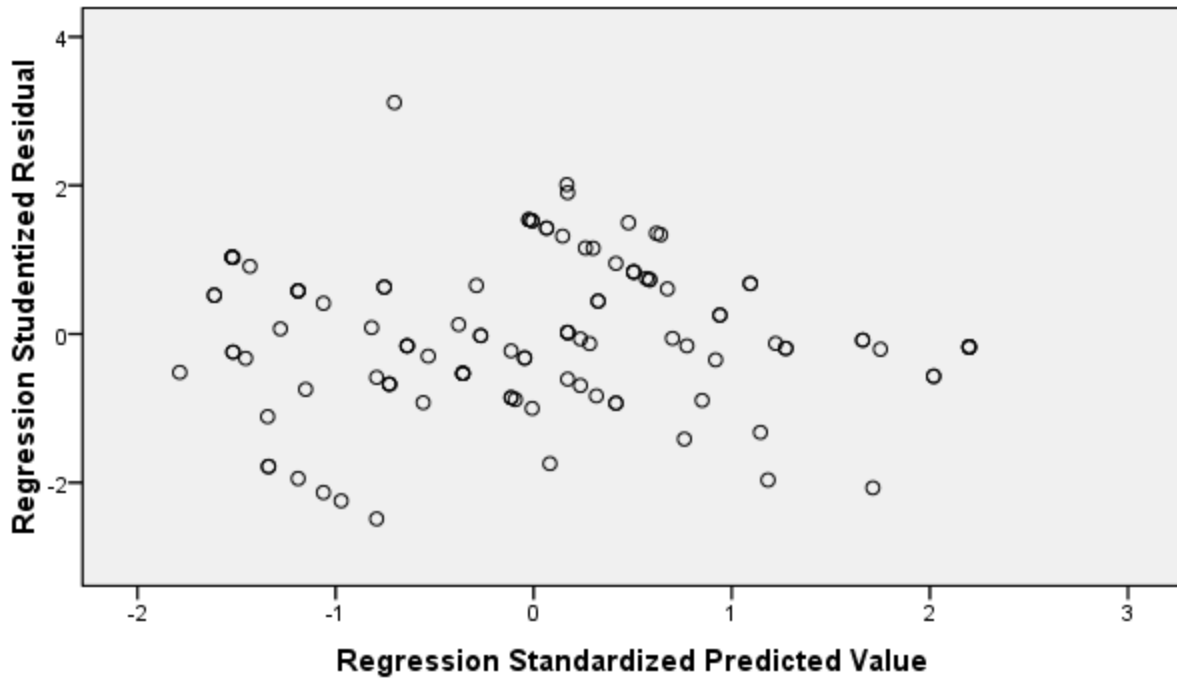
**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y2)**



### Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y2)



Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
91	3.95	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
92	3.94	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
93	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
94	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.77
95	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.82	1.80	1.77
96	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
97	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
98	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
99	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
101	3.94	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
102	3.93	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
103	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
104	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
105	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.81	1.79	1.76
106	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
107	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
108	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
109	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
110	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
111	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
112	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
113	3.93	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.87	1.84	1.81	1.78	1.76
114	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
115	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
116	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
117	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
118	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
119	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
121	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
122	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
123	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
124	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
125	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
126	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
127	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
128	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
129	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
130	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
131	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
132	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
133	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
134	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
135	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.77	1.74

<http://junaidichaniago.wordpress.com>

Titik Persentase Distribusi t (df = 81 –120)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2	

Tabel Durbin-Watson (DW),  $\alpha = 5\%$

n	k=1		k=2		k=3		k=4		k=5	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
71	1.5865	1.6435	1.5577	1.6733	1.5284	1.7041	1.4987	1.7358	1.4685	1.7685
72	1.5895	1.6457	1.5611	1.6751	1.5323	1.7054	1.5029	1.7366	1.4732	1.7688
73	1.5924	1.6479	1.5645	1.6768	1.5360	1.7067	1.5071	1.7375	1.4778	1.7691
74	1.5953	1.6500	1.5677	1.6785	1.5397	1.7079	1.5112	1.7383	1.4822	1.7694
75	1.5981	1.6521	1.5709	1.6802	1.5432	1.7092	1.5151	1.7390	1.4866	1.7698
76	1.6009	1.6541	1.5740	1.6819	1.5467	1.7104	1.5190	1.7399	1.4909	1.7701
77	1.6036	1.6561	1.5771	1.6835	1.5502	1.7117	1.5228	1.7407	1.4950	1.7704
78	1.6063	1.6581	1.5801	1.6851	1.5535	1.7129	1.5265	1.7415	1.4991	1.7708
79	1.6089	1.6601	1.5830	1.6867	1.5568	1.7141	1.5302	1.7423	1.5031	1.7712
80	1.6114	1.6620	1.5859	1.6882	1.5600	1.7153	1.5337	1.7430	1.5070	1.7716
81	1.6139	1.6639	1.5888	1.6898	1.5632	1.7164	1.5372	1.7438	1.5109	1.7720
82	1.6164	1.6657	1.5915	1.6913	1.5663	1.7176	1.5406	1.7446	1.5146	1.7724
83	1.6188	1.6675	1.5942	1.6928	1.5693	1.7187	1.5440	1.7454	1.5183	1.7728
84	1.6212	1.6693	1.5969	1.6942	1.5723	1.7199	1.5472	1.7462	1.5219	1.7732
85	1.6235	1.6711	1.5995	1.6957	1.5752	1.7210	1.5505	1.7470	1.5254	1.7736
86	1.6258	1.6728	1.6021	1.6971	1.5780	1.7221	1.5536	1.7478	1.5289	1.7740
87	1.6280	1.6745	1.6046	1.6985	1.5808	1.7232	1.5567	1.7485	1.5322	1.7745
88	1.6302	1.6762	1.6071	1.6999	1.5836	1.7243	1.5597	1.7493	1.5356	1.7749
89	1.6324	1.6778	1.6095	1.7013	1.5863	1.7254	1.5627	1.7501	1.5388	1.7754
90	1.6345	1.6794	1.6119	1.7026	1.5889	1.7264	1.5656	1.7508	1.5420	1.7758
91	1.6366	1.6810	1.6143	1.7040	1.5915	1.7275	1.5685	1.7516	1.5452	1.7763
92	1.6387	1.6826	1.6166	1.7053	1.5941	1.7285	1.5713	1.7523	1.5482	1.7767
93	1.6407	1.6841	1.6188	1.7066	1.5966	1.7295	1.5741	1.7531	1.5513	1.7772
94	1.6427	1.6857	1.6211	1.7078	1.5991	1.7306	1.5768	1.7538	1.5542	1.7776
95	1.6447	1.6872	1.6233	1.7091	1.6015	1.7316	1.5795	1.7546	1.5572	1.7781
96	1.6466	1.6887	1.6254	1.7103	1.6039	1.7326	1.5821	1.7553	1.5600	1.7785
97	1.6485	1.6901	1.6275	1.7116	1.6063	1.7335	1.5847	1.7560	1.5628	1.7790
98	1.6504	1.6916	1.6296	1.7128	1.6086	1.7345	1.5872	1.7567	1.5656	1.7795
99	1.6522	1.6930	1.6317	1.7140	1.6108	1.7355	1.5897	1.7575	1.5683	1.7799
100	1.6540	1.6944	1.6337	1.7152	1.6131	1.7364	1.5922	1.7582	1.5710	1.7804
101	1.6558	1.6958	1.6357	1.7163	1.6153	1.7374	1.5946	1.7589	1.5736	1.7809
102	1.6576	1.6971	1.6376	1.7175	1.6174	1.7383	1.5969	1.7596	1.5762	1.7813
103	1.6593	1.6985	1.6396	1.7186	1.6196	1.7392	1.5993	1.7603	1.5788	1.7818
104	1.6610	1.6998	1.6415	1.7198	1.6217	1.7402	1.6016	1.7610	1.5813	1.7823
105	1.6627	1.7011	1.6433	1.7209	1.6237	1.7411	1.6038	1.7617	1.5837	1.7827
106	1.6644	1.7024	1.6452	1.7220	1.6258	1.7420	1.6061	1.7624	1.5861	1.7832
107	1.6660	1.7037	1.6470	1.7231	1.6277	1.7428	1.6083	1.7631	1.5885	1.7837
108	1.6676	1.7050	1.6488	1.7241	1.6297	1.7437	1.6104	1.7637	1.5909	1.7841
109	1.6692	1.7062	1.6505	1.7252	1.6317	1.7446	1.6125	1.7644	1.5932	1.7846
110	1.6708	1.7074	1.6523	1.7262	1.6336	1.7455	1.6146	1.7651	1.5955	1.7851
111	1.6723	1.7086	1.6540	1.7273	1.6355	1.7463	1.6167	1.7657	1.5977	1.7855
112	1.6738	1.7098	1.6557	1.7283	1.6373	1.7472	1.6187	1.7664	1.5999	1.7860
113	1.6753	1.7110	1.6574	1.7293	1.6391	1.7480	1.6207	1.7670	1.6021	1.7864
114	1.6768	1.7122	1.6590	1.7303	1.6410	1.7488	1.6227	1.7677	1.6042	1.7869
115	1.6783	1.7133	1.6606	1.7313	1.6427	1.7496	1.6246	1.7683	1.6063	1.7874
116	1.6797	1.7145	1.6622	1.7323	1.6445	1.7504	1.6265	1.7690	1.6084	1.7878
117	1.6812	1.7156	1.6638	1.7332	1.6462	1.7512	1.6284	1.7696	1.6105	1.7883
118	1.6826	1.7167	1.6653	1.7342	1.6479	1.7520	1.6303	1.7702	1.6125	1.7887
119	1.6839	1.7178	1.6669	1.7352	1.6496	1.7528	1.6321	1.7709	1.6145	1.7892
120	1.6853	1.7189	1.6684	1.7361	1.6513	1.7536	1.6339	1.7715	1.6164	1.7896