

**TESIS**

**PENGARUH KEMAMPUAN DAN KOMITMEN KERJA KARYAWAN  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PT. DAENG RIMAKKA MAKASSAR  
TOUR & TRAVEL ( BIRO PERJALANAN WISATA )**



**MUH. ILHAM ALIM BACHRIE**

**P2100207537**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2011**

**PENGARUH KEMAMPUAN DAN KOMITMEN KERJA KARYAWAN  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PT. DAENG RIMAKKA MAKASSAR  
TOUR & TRAVEL ( BIRO PERJALANAN WISATA )**

**T E S I S**

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

**Program Magister Manajemen  
Kekhususan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Disusun dan diajukan oleh

**MUH. ILHAM ALIM BACHRIE**

**P2100207537**

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2011**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH KEMAMPUAN DAN KOMITMEN KERJA KARYAWAN  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PT. DAENG RIMAKKA MAKASSAR  
TOUR & TRAVEL ( BIRO PERJALANAN WISATA )**

Disusun dan diajukan oleh:

**MUH. ILHAM ALIM BACHRIE**

**P2100207537**

**Menyetujui**

Komisi Pembimbing

**Pembimbing Pertama**

**Pembimbing Kedua**

**Prof. Dr. Hj. Siti Haerani,SE, MSi**

**Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis,SE, MSi**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke Hadirat ALLAH SWT, karena atas limpahan rahmat serta karuniaNya sehingga tesis ini dapat diselesaikan sesuai waktu yang telah ditentukan, karena tesis ini adalah merupakan kewajiban sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar *Magister Management* pada Program Studi Sumber Daya Manusia Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Banyak kendala yang dihadapi dan harus segera diatasi oleh penulis dalam rangka penyusunan tesis ini, namun berkat bantuan berbagai pihak, akhirnya tesis ini dapat diselesaikan. Untuk itu, dengan segala ketulusan hati yang mendalam, penulis perlu menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE, M.Si selaku Pembimbing I dan Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE, M.Si selaku Pembimbing II yang banyak memberikan arahan mulai penyusunan hingga selesainya tesis ini.
2. Prof.Dr. H. Abd. Rahman Kadir,SE,MSi, Prof.Dr. Haris Maupa, SE, Msi , Dr. Muh. Idrus Thaba, SE, MSi selaku para penguji yang telah memberikan perbaikan-perbaikan dan kritikan demi kesempurnaan tesis ini.

3. Ketua Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar, beserta seluruh Pengajar yang telah memberikan Ilmu Pengetahuan yang sangat bermanfaat kepada penulis, begitupun kepada seluruh Staf yang sangat tulus membantu selama penulis mengikuti masa perkuliahan .
4. Isteri tercinta, Hj. Elly Ilham Daeng Kebo dengan kesabaran yang luar biasa dan terus mendorong penulis merampungkan tesis ini.
5. Anak-anakku, H. Muhammad Deddy Nazril, Sitti Farah Darika, A. Md Sitti Aisyah Soraya, S. Sos serta menantu-menantu, Andi Tenrisau Guril Lantara SE dan Muhammad Ramli Hajar dan cucu-cucu tersayang : Andi Muhammad Alim Khairi Halqih Deddy, Andi Sitti Atqiah Tenriawaru Deddy, Andi Muhammad Ariq Khasyfi Asraari Deddy, Muhammad Khaidir Ali Ramli, Muhammad Luqmanul Hakim Ramli, yang tidak bosan-bosannya menyemangati penulis untuk terus maju.
6. Manajemen dan jajaran staf PT. Daeng RI Makka Makassar Tour & Travel (PT.DARIKA) yang turut mendukung selesainya tesis ini.
7. Teman-teman Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Angkatan 29 B / 9 Eksekutif dan sahabat-sahabat lainnya yang telah membantu secara langsung dan tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis sangat menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu apa yang telah penulis terima dari berbagai pihak semoga dapat memberikan faedah serta manfaat bagi pembaca.

Makassar, April 2011

Penulis,

Muh. Ilham Alim Bachrie

## ABSTRAK

**MUH. ILHAM ALIM BACHRIE.** Pengaruh Kemampuan dan Komitmen Kerja Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel ( Biro Perjalanan Wisata )  
(Dibimbing oleh Siti Haerani dan Mahlia Muis)

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) menganalisis pengaruh positif dan signifikan kemampuan dan komitmen kerja karyawan secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata), dan 2) menganalisis variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata).

Metode analisis yang digunakan adalah Regresi Berganda dengan alat pengujian uji F dan uji t.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “kemampuan dan komitmen kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata)” diterima kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari uji F yang menunjukkan nilai F-hitung > F-tabel, dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, dan 2) Hipotesis kedua yang menyatakan “Di antara kedua variabel tersebut, variabel komitmen kerja karyawan yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Tour & Travel” diterima kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari *koefisien partial ganda* ( $r^2$ ) tertinggi yang dimiliki variabel komitmen kerja karyawan sebesar 27,7%.

## ABSTRACT

**MUH. ILHAM ALIM BACHRIE.** The Influence of Ability and Employees' Commitment to Company Performance PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Travel Agency)  
(Supervised Siti Haerani dan Mahlia Muis)

This study aims to: 1) analyze the positive and significant influence of ability and employees' commitment jointly to company performance PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Travel Agency), and 2) analyze the most dominant variable affecting company performance PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Travel Agency).

The analytical method used is multiple regression F test using F test and t test.

The results showed that: 1) The first hypothesis which states that "the ability and employees' commitment together have a positive and significant impact on company performance PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Travel Agency), " is acceptable. This can be seen in F test that shows the value of the F-test > F-table, and the probability is smaller than 0.05, and 2) The second hypothesis which states "In between these two variables, variable employees' commitment has the greatest influence on company performance PT. Daeng Rimakka Tour & Travel " is acceptable. This can be seen in multiple partial coefficient ( $r^2$ ) possessed the highest employee commitment variables by 27.7%.

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Terdahulu .....	11
B. Kemampuan .....	12
C. Komitmen terhadap Organisasi .....	18
1. Pengertian Komitmen Organisasi .....	18
2. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi .....	25
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen .....	34
D. Kinerja Organisasi .....	40
1. Konsep Kinerja Organisasi .....	40
2. Indikator Kinerja Organisasi .....	41
3. Konsep Peningkatan Kinerja Organisasi .....	43

E.	Hubungan Kemampuan dengan Kinerja Organisasi .....	45
F.	Hubungan Komitmen Karyawan dengan Kinerja Organisasi .....	46
G.	Balanced Scorecard .....	47
1.	Manfaat Balanced Scorecard .....	48
2.	Merumuskan Masing-Masing Perspektif .....	49
H.	Kerangka Pikir .....	51
I.	Hipotesis .....	53
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
A.	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	54
B.	Jenis dan Sumber Data .....	54
C.	Teknik pengumpulan Data .....	55
D.	Identifikasi Variabel .....	56
E.	Populasi dan Sampel .....	58
F.	Alat Ukur Penelitian .....	59
G.	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	61
H.	Metode Analisis Data.....	63
I.	Definisi Operasional .....	65
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>		
A.	Pendirian PT. Daeng Ri Makka Makassar .....	68
B.	Kegiatan Usaha Perseroan .....	68
C.	Struktur Organisasi .....	69
D.	Sumber Daya Manusia .....	71
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN</b>		
A.	Hasil Penelitian .....	73
1.	Deskripsi Responden Penelitian .....	73
2.	Deskripsi Variabel Penelitian .....	83
3.	Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner .....	102

4. Uji Asumsi Klasik ( <i>BLUE</i> ) .....	106
5. Pengujian Hipotesis .....	111
B. Pembahasan .....	120
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan .....	124
B. Saran .....	125
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Merumuskan Masing-Masing Perspektif .....	15
2. Kriteria/Ukuran Untuk Masing-Masing Perspektif .....	50
3. Parameter dan Indikator Variabel Bebas dan Terikat .....	57
4. Nama-Nama Responden .....	74
5. Tanggapan Responden terhadap Variabel Kemampuan Karyawan ( $X_1$ ) .....	84
6. Interval Variabel Kemampuan ( $X_1$ ) .....	87
7. Tanggapan Responden terhadap Variabel Komitmen Kerja Karyawan ( $X_2$ ) .....	89
8. Interval Variabel Komitmen Kerja ( $X_2$ ) .....	94
9. Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Perusahaan (Y)	96
10. Interval Variabel Kinerja Perusahaan (Y) .....	101
11. Hasil Uji Validitas .....	103
12. Kategori Nilai Korelasi .....	104
13. Reliabilitas Variabel .....	105
14. Collinearity Diagnostic .....	106
15. Rangkuman Hasil Uji F Regresi Berganda .....	113
16. Rangkuman Hasil Uji t Regresi Berganda .....	115

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Hubungan dari Ke Empat Perspektif .....	51
2. Kerangka Pikir Penelitian .....	53
3. Struktur Organisasi PT. DARIKA .....	71
4. Jenis Kelamin Responden .....	75
5. Umur Responden .....	76
6. Jabatan Responden .....	77
7. Tamatan Pendidikan Terakhir Responden .....	78
8. Lama Bekerja Responden .....	80
9. Pengalaman Kerja Sebelumnya .....	82
10. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	108
11. Hasil Uji Normalitas .....	111

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dunia kepariwisataan adalah salah satu kegiatan perekonomian yang sangat dinamis, kreatif, inovatif, serta mencakup berbagai dimensi yang sistemnya harus terintegrasi (*integrated system*) dan juga berkesinambungan (*sustainable*) serta mengglobal. Sumber daya manusia pekerja dan pelakunya haruslah idealis, motivator, serta professional, mempergunakan prinsip “*some thing new*”, serta tidak monoton.

Cabang usaha dari kepariwisataan setelah industry jasa hotel, impresariat, pameran, transportasi, dan lain-lain adalah industry jasa biro perjalanan wisata (BPW) atau *Tour & Travel Service* yang tugasnya merangkai serta menghubungkan berbagai cabang kegiatan di dunia pariwisata, seperti kegiatan perhotelan, rumah makan, transportasi melalui darat, laut, udara, ke obyek wisata, cinderamata, kebudayaan dan kesenian, serta kegiatan MICE lainnya (*Meeting, Incentive, Convention, & Exhibition*).

Industri jasa biro perjalanan wisata atau *tour & travel service* merupakan usaha yang menyiapkan sarana atau prasarana yang dibutuhkan seseorang dalam melakukan paket perjalanan wisata. industri jasa biro perjalanan wisata memiliki peluang pertumbuhan pasar yang sangat baik, karena di

masa modern seperti ini keinginan manusia untuk bergerak semakin cepat membuat mereka akan lebih sering menggunakan jasa perjalanan yang terpadu mulai dari jasa transportasi, baik melalui darat, laut dan udara. Dilihat dari sisi pertumbuhan jumlah penduduk serta perekonomian yang terus tumbuh, peluang pertumbuhan pasar yang dimiliki biro perjalanan wisata atau *tour and travel service* juga akan semakin besar.

Hingga saat ini tercatat lebih dari 3.000 perusahaan biro perjalanan di Indonesia. Dari jumlah tersebut hingga saat ini sekitar 50% diantaranya masih mengalami kesulitan operasional akibat terjadinya krisis ekonomi dan sejumlah peristiwa yang mempengaruhi keinginan seseorang melakukan perjalanan. Namun demikian dengan upaya baik oleh pelaku usaha biro perjalanan wisata, asosiasi, maupun pemerintah, kondisi tersebut mulai dapat diatasi sehingga jumlah konsumen yang memanfaatkan usaha jasa biro perjalanan wisata secara perlahan mulai meningkat. Dengan demikian usaha biro perjalanan wisata ini berangsur mulai membaik kembali (binaukm.com. dalam <http://www.kiwod.com/cerita-online/peluang-bisnis-di-bidang-biro-perjalanan/>).

Biro perjalanan wisata yang ada tersebar di seluruh wilayah Indonesia, namun sebagian besar berada di daerah-daerah dengan penduduk yang besar, sentra-sentra bisnis, dan daerah-daerah wisata karena di daerah-daerah tersebut potensi konsumen yang akan melakukan perjalanan dengan memanfaatkan jasa biro perjalanan wisata cukup besar.

Prospek usaha biro perjalanan wisata dalam beberapa tahun ke depan tampaknya masih cukup terbuka, walaupun tetap disertai dengan tingkat persaingan yang masih cukup ketat. Ketatnya persaingan ini tampaknya dipengaruhi oleh adanya kemungkinan bangkitnya biro perjalanan wisata yang sebelumnya mengalami kesulitan operasional atau munculnya biro perjalanan wisata yang baru. Perkiraan akan bangkitnya biro perjalanan wisata yang sebelumnya mengalami kesulitan operasional dan munculnya biro perjalanan wisata baru tersebut diperkirakan akibat jumlah konsumen yang akan memanfaatkan jasa biro perjalanan wisata dalam beberapa tahun mendatang meningkat.

Salah satu tour & travel agency service atau biro perjalanan wisata yang saat ini terus eksis dan berkembang di Makassar adalah PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (disingkat PT. Darika Tour & Travel). PT. Darika Tour & Travel adalah perusahaan biro perjalanan wisata yang tergabung dalam Organisasi ASITA Sulawesi Selatan yang didirikan sejak tahun 2000 di hadapan Notaris Mestariani Habie, Makassar. Dari tahun 1990 hingga 2000 PT. Darika Tour & Travel masih berstatus CV.

Usaha jasa yang dilakukan PT. Darika Tour & Travel adalah :

1. Sebagai Agen Perjalanan:
  - a. *Ticketing* (penjualan tiket) pesawat, kapal laut, kapal ferry, dan bus antar kota.
  - b. Reservasi hotel, penginapan, wisma, dan lain-lain

- c. Tiket ke Obyek Wisata, Theme Park, Pertunjukan Budaya dan Kesenian, MICE (*meeting, incentive, convention & exhibition*) dan lain-lain
2. Sebagai Tour Operator (pengatur perjalanan wisata) yang merencanakan dan menyelenggarakan paket perjalanan wisata dalam & luar negeri (*inbound & outbound tour*)
3. Persewaan Kendaraan Wisata (*charter coach*)
4. Melaksanakan perjalanan ibadah haji dan umrah

Dengan pengalamannya selama 21 tahun, PT. Darika Makassar Tour & Travel, telah melayani paket perjalanan wisata *tour domestic (Inbound tour)* atau paket perjalanan wisata di Nusantara ke sejumlah daerah di Indonesia, seperti paket perjalanan wilayah Jawa – Bali yang start dari Jakarta via Bandung – Yogyakarta - Malang, kemudian menyeberang dan berakhir ke Denpasar Bali atau melayani *route* sebaliknya, yakni *start* dari Denpasar Bali terus melakukan perjalanan menelusuri kota wisata di pulau jawa dan akan berakhir di Jakarta sebelum selanjutnya kembali ke Makassar. Perusahaan juga melayani paket perjalanan wisata yang bervariasi serta fleksibel di Tanah Air, seperti melayani paket perjalanan ke Pulau Sumatera, Kalimantan, Maluku, NTB, NTT serta ke Papua. Demikian juga dengan paket perjalanan wisata untuk wilayah mancanegara atau *tour package internasional (outbound tour)* yang di mulai dari Wilayah ASEAN seperti Singapore, Semenanjung Malaysia mulai dari Johor Bahru, Melaka, Negeri

Sembilan, Selangor, Genting Highlands. Selanjutnya ada pula paket perjalanan di Malaysia Timur yakni ke Sabah dan Sarawak. Perusahaan ini melayani pula paket perjalanan ke Thailand Bangkok, Pataya, Chingmai, Chiangrai, Phuket, Hat Yai, termasuk ke Cebu, Palawan Island, Davao di Philipina dan ke berbagai belahan dunia lainnya, seperti ke Benua Eropa, Amerika, Afrika, Australia, Jepang, Korea, dan China.

Berdasarkan struktur organisasi perusahaan, PT. Darika Tour & Travel memiliki karyawan sebanyak 43 orang dengan perincian:

1. Jajaran Komisaris, terdiri dari 1 Komisaris Utama dan 3 orang Komisaris
2. Jajaran Direktur, terdiri dari 1 orang Direktur Utama dan 4 orang Direktur, yang terdiri dari Direktur Paket Perjalanan, Direktur Keuangan & Administrasi, Direktur Reservasi Hotel, Obyek Wisata, dan Pengembangan Usaha, serta Direktur Operasional.
3. Jajaran manajer, terdiri dari 1 orang Manager Ticketing, 1 orang Manager Pengatur Perjalanan Paket Wisata, 1 orang Manager Reservasi Hotel dan Obyek Wisata, 1 orang manajer pemasaran, dan 1 orang manajer perlengkapan.
4. Jajaran Staf, terdiri dari 2 orang Staf Ticketing Pesawat, 2 orang Staf Ticketing Kapal Ferry, 2 orang Staf Ticketing Kapal Peln, 2 orang Staf Reservasi Hotel dan Obyek Wisata, 2 orang Staf

Keuangan, 2 orang Staf Administrasi, 1 orang staf perlengkapan, dan 2 orang staf pemasaran

5. Jajaran Petugas Lapangan, terdiri dari 5 orang Tour Guide
6. 2 orang Petugas Pengantar Tiket / Persuratan, 5 orang sopir, dan 2 orang Office Boy

Manajer dan staf yang menjadi lini depan perusahaan menjadi salah satu kunci keberhasilan PT. Darika Tour & Travel. Hal ini tidak terlepas dari kemampuan dan komitmen kerja karyawan, Robbins (1996:88) menyatakan bahwa kemampuan adalah kapasitas yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sementara Gibson et al., (1997: 127) menyatakan bahwa kemampuan adalah sifat *biological* yang bisa dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu kegiatan mental atau fisik. Kemampuan mental lebih bersifat kemampuan intelektual atau intelegensia, sedangkan kemampuan fisik adalah keterampilan yang diwujudkan melalui koordinasi fisik. Salah satu bentuk kemampuan intelektual karyawan PT. Darika Tour & Travel adalah tingkat pendidikan manager hingga staf mulai dari diploma hingga magister (D3-S2). Beberapa diantaranya memiliki pendidikan formal dibidang kepariwisataan. Perusahaan juga terkadang mengikutkan karyawannya dalam berbagai pelatihan kepariwisataan di dalam maupun di luar negeri. Selain itu mayoritas karyawan memiliki pengalaman kerja sebelumnya di bidang yang sama,

sehingga mereka mampu merespon keinginan pelanggan dengan cepat dan baik.

Untuk kemampuan fisik, kemampuan fisik karyawan PT. Darika Tour & Travel ditunjukkan melalui waktu layanan yang cepat, jumlah karyawan yang cukup besar, karakteristik pekerjaan yang telah dikuasai, dan deskripsi kerja yang jelas sehingga waktu tunggu dapat diminimalisir.

Komitmen karyawan karyawan PT. Darika Tour & Travel selama ini dinilai cukup rendah. Sebagaimana dikemukakan oleh Tett dan Meyer (dalam Smither 1997 : 238) yang menambahkan jika komitmen organisasi pada karyawan tinggi, ia akan cenderung untuk bertahan lebih lama dalam pekerjaan mereka dan cenderung bersedia meluangkan lebih banyak waktu dan tenaga untuk pekerjaannya. Dihubungkan dengan teori di atas, komitmen karyawan yang cukup rendah akan menyebabkan mereka tidak bertahan lama dalam pekerjaan. Selama ini tingkat *turn over* karyawan PT. Darika Tour & Travel memang sangat tinggi. Selama 21 tahun bergerak dalam usaha perjalanan, *turn over* karyawan lebih sering terjadi karena beberapa hal; pindah keluar daerah, terangkat menjadi PNS, atau karyawan yang bersangkutan memilih menjadi ibu rumah tangga atau kegiatan berwiraswasta. Sementara karyawan yang *turn over* akibat berpindah ke tempat kerja lain -baik yang bergerak di bidang biro perjalanan wisata maupun di bidang lain – sangat jarang terjadi.

Dengan didukung oleh sistem online *ticketing*, serta lokasi yang strategis, ruang tunggu yang nyaman, ruangan ber-ac, keramahan, kemampuan, pertumbuhan jumlah konsumen PT. Darika Tour & Travel semakin berkembang. Hal ini tentunya berdampak terhadap pertumbuhan pendapatan perusahaan. Sayangnya ini tidak diikuti oleh tingkat komitmen karyawan. Rata-rata transaksi yang terjadi/omzet kotor dari penjualan tiket pesawat baru sebesar Rp300 juta pertahun dan tiket kapal Pelni yang berangkat sesuai rute yang dimiliki PT. Pelni sekitar Rp100juta per tahun. Sementara transaksi paket perjalanan wisata lainnya secara rata-rata setiap tahunnya menghasilkan Rp200 juta, dan paket perjalanan umrah/haji sebesar Rp300 juta per tahun atau kurang lebih 20 orang berangkat per tahun. Total pemasukan kotor rata-rata perusahaan kurang lebih sebesar Rp900 juta pertahun.

Gambaran dari pendapatan perusahaan biro perjalanan wisata PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (PT. DARIKA T&T) tersebut di atas masih jauh dari capaian target yang seharusnya dicapai oleh perusahaan. Pendapatan yang diperoleh kurang lebih masih di bawah 50% dari target serta capaiannya masih di bawah dari beberapa perusahaan biro perjalanan wisata lainnya, seperti misalnya PT. Limbunan T&T yang juga telah mengelola perusahaan penerbangan komersial Express Air. Market share PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel masih sekitar 9%.

Berangkat dari pemikiran di atas, penulis tertarik untuk meneliti “Pengaruh Kemampuan dan Komitmen Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel ( Biro Perjalanan Wisata )”.

## **B. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang yang dipaparkan di atas maka terdapat sejumlah masalah yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kemampuan dan komitmen kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata) ?
2. Di antara kedua variabel di atas, variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata)?

## **C. Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh positif dan signifikan kemampuan dan komitmen kerja karyawan secara bersama-sama terhadap kinerja

perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata).

2. Menganalisis variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata).

#### **D. Manfaat Penelitian**

Kegiatan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa:

1. Menjadi bahan pertimbangan top manajemen biro perjalanan pada umumnya dan PT. Darika Makassar Tour & Travel pada khususnya dalam menilai kemampuan dan komitmen kerja karyawannya.
2. Meletakkan kerangka dasar untuk penelitian lanjutan yang berkaitan dengan kinerja perusahaan biro perjalanan di Makassar.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai kinerja organisasi telah dilakukan oleh Soedjono (2005) yang termuat dalam jurnal Manajemen & Kewirausahaan berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya”. Penelitian ini menggunakan metode survey, sample dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Lokasi penelitian dilaksanakan di kantor-kantor pusat terminal Purabaya, Tambak Oso Wilangun, Joyoboyo dan Bratang. Structural Equation Modelling (SEM) dipakai untuk menganalisa model dengan bantuan program AMOS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, ada pengaruh signifikan dari kinerja organisasi terhadap karyawan, ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan, tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasi yang diarahkan pada kinerja organisasi terhadap kepuasan karyawan.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Biantoro (Universitas Airlangga, 2002) yang berjudul “Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan” dengan menggunakan alat analisis Structural Equation Modeling (SEM). Penelitian

tersebut bermaksud untuk: (1) mengetahui pengaruh konstruk sumber daya manusia terhadap budaya organisasi dan kinerja dan (2) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil analisis SEM menunjukkan: (1) faktor praktek manajemen terdukung secara signifikan dan kuat mempengaruhi budaya dan kinerja. Faktor praktek manajemen yang mempengaruhi budaya adalah komunikasi, kerjasama, pendidikan, dan bonus. Faktor faktor praktek manajemen yang mempengaruhi kinerja adalah kerjasama, konferensi, jaminan kerja, dan fasilitas. Faktor budaya yang mempengaruhi kinerja adalah komunikasi dan bahasa, pakaian dan penampilan, nilai dan norma, serta keyakinan dan sikap.

## **B. Kemampuan**

Konsep mengenai kemampuan atau kompetensi untuk pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang mendefinisikan kompetensi sebagai "kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak dalam sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan." Robbins (2003) menyebutkan bahwa kemampuan merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Sedangkan kemampuan menurut Dessler (2002:49) adalah kompetensi seseorang dalam aspek kepemimpinan, perencanaan, pembuatan keputusan, dan pengorganisasian. Kreitner dan Kinichi (2003:185) berpendapat bahwa kemampuan merupakan

karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang.

Sutermeister (1976:14) mengemukakan bahwa kemampuan kerja dihasilkan dari pengetahuan dan keahlian. *“Ability is deemed to result from knowledge and skill. Knowledge is affected by education, experience, training and interest. Skill is affected by aptitude, and personality, as well as by education, experience, training and interest.”* Pendapat ini sejalan dengan pendapat Schroedder dan Kardoff (1995:92) yang mengemukakan bahwa *“Ability consists of actual skills an individual posseses to carry out various actions.”*

*Abillity* (kemampuan kerja) merupakan faktor yang lebih bisa dilihat dan diukur oleh pihak perusahaan, apakah karyawan sudah menunjukkan kinerja dan produktivitas yang meningkat di dalam bekerjanya atau sebaliknya. Dalam upaya meningkatkan SDM Indonesia berkualitas salah satu upaya yang bisa dilakukan oleh setiap individu atau perusahaan adalah dengan memperbaiki *abillity* (kemampuan kerja), kemampuan kerja di sini mencakup pengetahuan dan *skill*, sesuai dengan pendapat Sutermeister (1976:14) yang mengemukakan bahwa kemampuan kerja dihasilkan dari pengetahuan dan keahlian. *“Ability is deemed to result from knowledge and skill. Knowledge is affected by education, experience, training and interest. Skill is affected by aptitude, and personality, as well as by education, experience, training and interest.”*

Sedangkan pendapat Keith Davis dalam A.A. Anwar (2001:67) bahwa secara fisiologis, kemampuan kerja (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi/pengetahuan (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*)/keterampilan. Dengan demikian apabila karyawan kemampuan potensi di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan memiliki keterampilan yang cukup untuk melaksanakan tugas sehari-hari, maka ia akan dapat mencapai tingkat prestasi yang diharapkan.

Kemampuan dapat digolongkan pada dua jenis, yaitu "kemampuan fisik dan kemampuan intelektual" (SP. Siagian, 1997:134 dan Robbins, 2003:83). Kemampuan fisik berkaitan dengan keahlian dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan bidang pekerjaannya misalnya pekerjaan yang menuntut stamina, kecekatanan tangan, kekuatan tungkai, dan kemampuan fisik lainnya.

Di sisi lain, kemampuan intelektual berkaitan dengan pengetahuan dan atau pendidikan karyawan. Robbins (2003:51) menyebutkan ada enam dimensi kemampuan intelektual dari manusia dan sembilan kemampuan fisik dasar. yang disajikan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 1. Dimensi dan Indikator Kemampuan Intelektual**

Dimensi	Indikator
Kecerdasan Numeris	Kemampuan berhitung
Pemahaman verbal	Kemampuan memahami apa yang dibaca dan/atau didengar
Kecepatan perseptual	Kemampuan mengenali kemiripan dan perbedaan dengan cepat dan tepat
Penalaran deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argument
Visualisasi ruang	Kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisi dalam ruang dirubah
Ingatan	Kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu

(Sumber : Robbins, 2003 : 51)

Dengan kemampuan intelektual yang bagus dimiliki oleh karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kemampuan intelektual yang tinggi juga secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan.

Sedangkan selain kemampuan intelektual yang perlu dimiliki oleh seorang karyawan selain itu juga perlu memiliki kemampuan fisik yang bagus. Dengan memiliki kemampuan intelektual yang bagus juga didukung dengan kemampuan fisik yang bagus diharapkan perpaduan ini bisa menjadikan kekuatan bagi perusahaan terutama dalam Sumber Daya Manusia.

Hubungan kemampuan fisik dan intelektual dengan kedudukan seseorang dalam organisasi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi yang lebih diperlukan adalah kemampuan intelektual. Sebaliknya pada kedudukan rendah dalam organisasi, dimana seseorang ditugaskan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang sifatnya teknis, biasanya kemampuan fisiklah yang lebih menonjol, meskipun sudah barang tentu penggunaan kemampuan intelektual bukan berarti tidak diperlukan lagi.

Hal ini bertitik tolak dari pendapat Keith Davis dalam A.A. Anwar (2001:67) bahwa secara fisiologis, kemampuan kerja (*Ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge+Skill*). Dengan demikian apabila karyawan kemampuan potensi di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan memiliki keterampilan yang cukup untuk melaksanakan tugas sehari-hari, maka ia akan dapat mencapai tingkat prestasi yang diharapkan.

Spencer & Spencer (1993:9) mengemukakan bahwa kemampuan individual merupakan karakter sikap dan perilaku, yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.

Menurut Gibson (dalam Cokroaminoto, <http://www.hrcentro.com/>), karyawan dengan kemampuan teknis maupun operasional yang tinggi untuk

sebuah tugas akan meningkatkan motivasi kerjanya. Dalam hal kemampuan karyawan, seorang karyawan merasa termotivasi dan memiliki kinerja yang baik, jika seorang karyawan memiliki pengetahuan yang memadai terhadap bidang tugas dan tanggung jawabnya, kondisi fisik, adanya dukungan faktor keluarga serta tidak adanya hambatan geographic.

Dengan demikian menjadi kewajiban bagi manajemen untuk meningkatkan pengetahuan karyawan. Dari berbagai sumber, diketahui bahwa pengetahuan itu dapat diperoleh dari pendidikan formal, pelatihan, akses informasi maupun pengalaman. Untuk itu berbagai upaya yang dapat ditempuh adalah, penerapan program tugas belajar dalam rangka meningkatkan level pendidikan karyawan. Cara yang digunakan dapat 'paruh waktu' maupun penuh waktu. Banyak perusahaan mencarikan program tugas belajar karyawannya dengan program *week-end*, agar tidak mengganggu waktu kerjanya di perusahaan. Manfaat lainnya bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam bangku kuliahnya dapat langsung diaplikasikan dalam pekerjaannya. Atau sebaliknya, bahwa persoalan-persoalan yang mereka jumpai dalam pekerjaan, dapat menjadi bahan diskusi dalam kegiatan kuliah. Terlepas dari apa jenis programnya, maupun sistem pembayaran pendidikannya, menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan pendidikannya memberi jalan bagi peningkatan kerjanya secara individual.

Selain melalui pendidikan formal, peningkatan pengetahuan dapat ditempuh melalui penyelenggaraan pelatihan teknis bagi karyawan. Meningkatkan akses informasi seputar topik pekerjaan karyawan dengan berbagai sarana dan teknologinya, serta memberikan ruang gerak yang lebih luas dan kreatif yang memungkinkan karyawan memperoleh pengalaman langsung dalam menjawab persoalan-persoalan pekerjaan sehari-hari. Banyak kegiatan yang dapat memperkaya pengalaman karyawan, seperti onward out-bond, diskusi mingguan, serta kegiatan-kegiatan rekreatif lainnya. Kesemuanya itu dapat menjadi sumber dan meningkatkan pengetahuan. Yang pada akhirnya nanti dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja individual karyawan.

### **C. Komitmen terhadap Organisasi**

#### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Dalam dunia kerja, komitmen seorang karyawan terhadap organisasi dimana ia bekerja menjadi salah satu unsur sikap kerja yang sangat penting. Komitmen organisasi merupakan suatu dimensi perilaku yang penting yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kekuatan para pekerja dalam mendedikasikan dirinya pada organisasi.

Steers dan Porter (1983 : 442) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap dimana individu mengidentifikasikan dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia

bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian, adanya komitmen organisasi pada karyawan dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu : kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Ahli lain yang mendukung pendapat diatas adalah Robbins (1996:181) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana karyawan mengidentifikasi dirinya dengan elemen-elemen organisasi beserta tujuan-tujuannya, serta berkeinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi secara keseluruhan dan bersikap setia pada organisasi. Luthans (2002 : 235) juga mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap mengenai kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Sikap ini merupakan suatu proses yang berlangsung terus menerus (kontinyu) dimana karyawan juga memperlihatkan kepedulian tinggi pada organisasi, sehingga komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang bersifat tahan lama (*durable*) dan stabil.

Sebagai suatu sikap, komitmen organisasi merefleksikan suatu respon afektif terhadap organisasi secara keseluruhan, dan bukan hanya pada salah satu aspek pekerjaan tertentu. Steers dan Porter (1983 : 443) memandang bahwa karena mengandung respon afektif yang kuat tersebut, maka tumbuhnya sikap komitmen seorang pekerja terhadap organisasi tidak dapat muncul secara instan melainkan secara perlahan, namun keberadaannya cenderung bersifat stabil dan konsisten (bertahan lama).

Porter et al juga menambahkan bahwa komitmen seseorang terhadap organisasi dapat dipandang sebagai suatu loyalitas terhadap organisasi (Riggio, 1990 : 192). Loyalitas yang ditunjukkan oleh seseorang yang memiliki komitmen organisasi merupakan loyalitas yang bersifat aktif, dimana karyawan tidak hanya mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, namun juga aktif memberikan kontribusi yang penting bagi organisasi. Penekanan pada loyalitas aktif juga ditunjukkan oleh Greenberg dan Baron (2003 : 160) dalam pendapatnya yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

Secara garis besar terdapat dua pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan komitmen organisasi. Staw (dalam Steers dan Porter, 1983:426-428) mengemukakan dua pendekatan komitmen organisasi yaitu :

**a. Pendekatan berdasarkan perilaku (*Behavioral Commitment*)**

Komitmen organisasi menurut pendekatan ini menitikberatkan pada pandangan bahwa yang mendasari karyawan untuk terikat atau loyal pada organisasi lebih dikarenakan investasi karyawan pada organisasi tempat ia bekerja, sehingga meninggalkan organisasi akan menjadi pilihan yang justru tidak menguntungkan karyawan. Investasi tersebut dapat berupa waktu kerja, hubungan pertemanan, insentif maupun pensiun. Pendekatan ini melihat komitmen sebagai suatu proses dimana individu tidak dapat membuat keputusan untuk keluar dari suatu organisasi tanpa suatu alasan yang ekstrim.

Menurut pendekatan ini, keyakinan karyawan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta kesediaannya untuk turut mewujudkan tujuan organisasi dikatakan tidak cukup kuat.

**b. Pendekatan berdasarkan sikap (*Attitudinal Commitment*)**

Komitmen organisasi menurut pendekatan ini menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas individu terhadap organisasi tempat ia bekerja, yaitu bagaimana individu mengidentifikasi dirinya pada organisasi dan besarnya keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Pendekatan ini menekankan pada sikap positif yang kuat pada organisasi serta kecenderungan untuk bersedia bekerja keras demi organisasi.

Menurut pendekatan berdasarkan sikap ini, terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan, yaitu: karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain organisasi, dan pengalaman kerja.

Pada dasarnya, baik faktor pribadi maupun faktor organisasi sama-sama memiliki pengaruh terhadap komitmen berdasarkan sikap (*attitudinal commitment*), dan komitmen yang terbentuk tersebut akan berpengaruh secara negatif dengan variabel pindah kerja (*turn over*) dan ketidakhadiran (*absenteeisme*) serta berpengaruh secara positif dengan performansi kerja.

Komitmen organisasi bersifat *attitudinal* karena menekankan pada pentingnya kongruensi antara nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin organisasi mampu

meyakinkan karyawannya bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya adalah sama dengan nilai dan tujuan organisasi, maka akan semakin meningkatkan komitmen karyawan tersebut pada organisasi. Karyawan yang menyadari bahwa organisasi tempat ia bekerja juga menanamkan nilai dan tujuan yang sesuai dengan nilai pribadinya, maka karyawan tersebut akan memberikan kontribusi yang sesuai dengan harapan organisasi. Lebih lanjut menurut Mowday (dalam Arnold et al, 1998, h.209), jika seorang karyawan memiliki komitmen pada organisasi berarti karyawan tersebut memiliki identifikasi diri yang kuat pada organisasi, mau menerima sistem nilainya, bersedia untuk bertahan menjadi anggota organisasi dan mau bekerja dengan sungguh-sungguh demi organisasi. Selain menerima sistem nilainya, karyawan dengan komitmen tinggi juga akan memberikan segala usaha, kemampuan dan loyalitasnya untuk mewujudkan nilai dan tujuan organisasi tersebut (Hodge et al, 1986 :.281).

Steers mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai dan sasaran organisasinya. Hal ini senada dengan pendapat Robbins (1996a :182) yang memandang bahwa komitmen organisasi merupakan suatu refleksi perasaan karyawan, apakah ia menyukai atau tidak terhadap organisasi tempat ia bekerja. Bila karyawan menyukai organisasi tersebut, maka ia akan berupaya untuk tetap bekerja disana

(tetap menjadi anggota). Sehingga komitmen organisasi bukan hanya suatu keanggotaan formal dan pasif saja, namun didalamnya juga meliputi hubungan yang aktif antara karyawan dengan organisasi, dimana karyawan tersebut bersedia memberikan kerja kerasnya atas kemauan sendiri demi mendukung tercapainya tujuan organisasi. Selain itu komitmen organisasi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi.

Sebagai salah satu sikap kerja, komitmen organisasi memiliki fungsi positif bagi organisasi. Daft (2003 : 11) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja. Daft mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi.

Smither (1997 : 239) juga menyebutkan bahwa untuk dapat berkomitmen pada organisasi, karyawan harus terikat atau terlibat secara psikologis dengan kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi. Kahn (dalam Smither 1997, h.239) mengatakan bahwa seseorang cenderung menjadi terikat dengan kegiatan organisasi jika ia menerima tugas sebagai sesuatu yang membuatnya menjadi berharga, tidak merasa takut akan adanya konsekuensi negatif terhadap karir, jabatan

atau citra dirinya, dan adanya objek yang menjadi sumber keterikatan dalam suatu kegiatan organisasi baik secara fisik maupun emosional.

Tett dan Meyer (dalam Smither 1997 : 238) menambahkan jika komitmen organisasi pada karyawan tinggi, ia akan cenderung untuk bertahan lebih lama dalam pekerjaan mereka dan cenderung bersedia meluangkan lebih banyak waktu dan tenaga untuk pekerjaannya jika dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang lebih rendah.

## **2. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi**

Steers dan Porter (1983, h.442-443) mengatakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu :

### **a. Identifikasi**

Identifikasi adalah penerimaan dan kepercayaan karyawan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Karyawan yang mengidentifikasi dirinya pada organisasi menilai adanya kongruensi antara nilai dan tujuan organisasi dengan nilai dan tujuan pribadinya. Sehingga, karyawan akan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena dengan demikian secara tidak langsung kebutuhan/tujuan pribadinya akan terpenuhi pula.

Kepercayaan karyawan terhadap organisasi dapat ditumbuhkan dengan turut dirumuskannya kebutuhan dan harapan-harapan karyawan ke dalam tujuan organisasi, sehingga karyawan dengan rela berusaha mencapai tujuan organisasi (Kuntjoro : 2002).

**b. Keterlibatan**

Keterlibatan atau partisipasi karyawan adalah kesediaan karyawan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dengan melibatkan diri dalam aktivitas-aktivitas kerja organisasi. Adanya keterlibatan akan menyebabkan karyawan mau dan senang bekerja sama baik dengan atasan ataupun dengan sesama teman kerja. Keterlibatan karyawan dapat dirangsang dengan melibatkan karyawan dalam proses pembuatan keputusan (Cascio, 1991 : 112). Hal ini dapat membuat karyawan merasa diterima sebagai bagian dari organisasi dan menumbuhkan keyakinan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama, sehingga karyawan merasa bertanggung jawab untuk melaksanakan keputusan yang telah disepakati.

**c. Loyalitas**

Loyalitas atau kesetiaan terhadap organisasi adalah keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tempat ia

bekerja. Karyawan akan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi karena karyawan merasa bahwa dirinya adalah bagian dari organisasi yang tidak terpisahkan. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Schultz dan Schultz (2001 : 251) juga mengemukakan aspek-aspek komitmen yang hampir sama dengan yang dikemukakan Steers dan Porter. Schultz dan Schultz mengatakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga komponen yaitu :

**a. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi**

Karyawan memiliki anggapan atau keyakinan yang pasti atas hal-hal yang penting dalam organisasi seperti adanya penghargaan, pengakuan, promosi jabatan, partisipasi, rasa kebanggaan dan kebersamaan dalam mewujudkan citacita dan tujuan organisasi. Karyawan juga memiliki kesediaan untuk mengadaptasikan nilai-nilai dan cara kerja organisasi sebagai gaya hidupnya sendiri (Hodge et al, 1996 : 281).

**b. Kesediaan untuk bekerja keras demi organisasi**

Karyawan mempunyai harapan atau keinginan untuk berusaha sekuat mungkin bagi organisasi karena rasa tertariknya

terhadap organisasi tempat ia bekerja, seperti semangat menciptakan prestasi kerja, adanya rasa disiplin yang tinggi dan terlibat secara aktif dalam kegiatan organisasi. Rasa kesediaan untuk berkorban demi organisasi ini timbul dari rasa identifikasi yang kuat terhadap organisasi (Hodge et al, 1996 : 281).

**c. Memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi**

Karyawan memelihara keanggotaannya pada organisasi karena merasa bahwa dirinya adalah bagian dari organisasi. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja. Sikap ini menurut Luthans (2002 :235) mencerminkan loyalitas karyawan yang tinggi terhadap organisasi tempat ia bekerja.

Griffin dan Bateman (dalam Arnold et al, 1998 : 209) juga berpendapat bahwa komitmen organisasi memiliki tiga komponen, yang terdiri dari :

**a. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi**

Kesetiaan terhadap perusahaan dimana karyawan mempertahankan dirinya untuk tetap bersama organisasinya. Menurut Miner (1992 : 124) karyawan dengan komitmen tidak

hanya loyal atau setia secara pasif pada organisasinya, namun juga aktif memberikan kontribusi bagi organisasi.

**b. Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi**

Keyakinan untuk mengidentifikasikan diri terhadap perusahaan dimana karyawan memiliki ketertarikan dan setuju pada tujuan dan nilai organisasi. Karyawan juga memiliki kepercayaan penuh kepada organisasi sehingga karyawan rela menggantungkan hidupnya pada organisasi (Miner, 1992:125).

**c. Kesiediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi**

Kemauan secara sadar untuk bekerja semaksimal mungkin demi kebaikan organisasi, berbuat untuk organisasi, serta mencurahkan usaha dan tenaga demi mencapai tujuan organisasi .

Berdasarkan aspek-aspek komitmen organisasi yang dikemukakan di atas, dapat diamati bahwa aspek-aspek dari ketiga tokoh tersebut secara garis besar menekankan pada tiga hal pokok yaitu : identifikasi atau penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, keterlibatan secara maksimal dan sukarela dalam kegiatan organisasi, dan kesetiaan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Berdasarkan pertimbangan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi terdiri atas aspek identifikasi, keterlibatan dan loyalitas.

### 3. Aspek-Aspek Komitmen Karyawan

Jenis komitmen menurut Allen dan Meyer (Dunham.1994:370) terbagi atas tiga komponen, yaitu :

- a. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi. Karyawan memiliki komitmen sebagai keterikatan afektif/psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*. Individu merasakan adanya kesesuaian antara nilai pribadinya dan nilai-nilai organisasi. Pekerja yang memiliki komitmen afektif menyatu terhadap organisasi, menerima tujuan dan nilai organisasi dan bersedia bekerja lebih untuk kepentingan organisasi
- b. Komponen normatif merupakan perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban kepada karyawan untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi. Beberapa contoh alasan timbulnya komitmen

normatif yaitu suatu organisasi telah mengeluarkan biaya banyak untuk biaya pelatihan dan pendidikan bagi anggota organisasi, pimpinan banyak menghabiskan waktunya untuk mengawasi dan melatih anggota organisasi sehingga akan timbul perasaan bagi anggota untuk wajib membalas budi terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya serta didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar dan berkaitan dengan masalah moral. Komitmen ini didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Dia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Tipe komitmen ini lebih dikarenakan nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan secara pribadi.

- c. Komponen *continuance* mengarah pada perhitungan untung-rugi dalam diri karyawan sehubungan dengan keinginannya untuk tetap mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya, dan dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila menetap pada organisasi. Artinya, komitmen kerja di sini dianggap sebagai persepsi harga yang harus

dibayar jika karyawan meninggalkan pekerjaannya. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*). Komitmen ini lebih mendasarkan keterikatannya pada *cost benefit analysis*. Karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan dengan dasar *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk berusaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya karyawan yang terpaksa menjadi anggota organisasi akan menghindari kerugian *financial* dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh mana perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. (Kuncoro, 2002 dalam Yuwono, 2005:141).

Menurut Mowdey, Porter dan Steers, komitmen karyawan dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen karyawan memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Sikap mencakup identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen karyawan. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui

kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Sikap juga mencakup keterlibatan seseorang sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya. Selain itu sikap juga mencakup kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi dari komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertingkah laku adalah kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi ikut memperhatikan nasib organisasi. Keinginan juga termasuk kehendak untuk tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam karyawan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku yang berusaha ke arah tujuan organisasi

dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

#### **4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Chusmir (dalam Jewell dan Siegall, 1998 : 518) mengembangkan model yang menggambarkan bahwa komitmen organisasi adalah produk dari tiga kelompok, yaitu :

**a. Faktor pribadi**, yang terdiri dari :

- 1) Jenis kelamin
- 2) Latar belakang, yang meliputi : usia dan tingkat pendidikan.
- 3) Sikap dan nilai, yang meliputi : terpusatnya kerja, kebutuhan ekstrinsik dan nilai pribadi.
- 4) Kebutuhan aktualisasi diri.

**b. Faktor eksternal/situasional**, yang terdiri dari :

- 1) Karakteristik keluarga, yang meliputi : status perkawinan, tanggung jawab pada anak, dukungan pasangan, penghasilan pasangan, dan kepuasan dengan kehidupan keluarga.
- 2) Keadaan pekerjaan, yang meliputi : kepuasan kerja, makna kerja, dan penggunaan ketrampilan.

- 3) Faktor perseptual, yaitu sikap dan perilaku peran yang diperkirakan, yang meliputi : konflik peran jenis kelamin dan kepuasan kebutuhan.

Jewell dan Siegall (1998, h.518) mengemukakan tiga faktor penentu komitmen organisasi, yaitu :

- a. Sistem nilai pribadi seseorang

Jika derajat komitmen organisasi karyawan tinggi maka karyawan tersebut akan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang mempunyai nilai yang tinggi. Penempatan nilai yang positif pada pekerjaan itu sendiri adalah kondisi yang diperlukan untuk komitmen organisasi.

- b. Karakteristik pekerjaan itu sendiri
- c. Tekanan luar

Steers dan Porter (1983 : 426-428) mengembangkan sebuah model yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya komitmen organisasi pada karyawan, sebagai berikut :

- a. **Karakteristik pribadi**, yang meliputi :

- 1) Usia dan masa kerja

Semakin tinggi usia dan masa kerja seorang karyawan maka semakin tinggi pula komitmen karyawan tersebut pada organisasi tempat ia bekerja. Hal ini dikarenakan kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih

terbatas sejalan dengan meningkatnya usia dan masa kerja individu tersebut (Luthans, 2002 : 236). Masa kerja juga berkaitan dengan intensitas keikatan dengan organisasi dan senioritas (Miner, 1992 : 125). Karyawan yang telah lama bekerja memiliki pertalian yang telah terbangun kuat dengan organisasi maupun sesama anggotanya serta memiliki pengaruh senioritas. Senioritas mendatangkan beberapa keuntungan bagi karyawan terutama dalam hal level jabatan, besarnya kompensasi, dan kekuasaan.

## 2) Kebutuhan berprestasi

Karyawan dengan kebutuhan berprestasi tinggi cenderung memiliki komitmen organisasi yang tinggi karena memiliki hasrat dan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan sehingga menunjukkan usaha maksimal dalam bekerja demi tercapainya prestasi. Jika karyawan tersebut gagal mewujudkan prestasi, maka akan merasa tidak nyaman dan tidak puas terhadap pekerjaannya (Miner, 1992 : 127).

## 3) Pendidikan

Pendidikan sering membentuk ketrampilan yang kadang-kadang tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya dalam pekerjaan sehingga harapan individu sering tidak terpenuhi

dan menimbulkan kekecewaan terhadap organisasi, sehingga dapat dikatakan, semakin tinggi tingkat pendidikan individu makin banyak pula harapan yang mungkin tidak dapat dipenuhi atau tidak dapat diakomodir oleh organisasi tempat ia bekerja. Karyawan yang tidak mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan kapasitasnya, baik secara kualitas maupun kuantitas, akan menurunkan komitmennya terhadap organisasi (Miner, 1992 : 125).

**b. Karakteristik pekerjaan, yang meliputi :**

1) Tantangan kerja

Adanya tantangan dalam bekerja dapat menaikkan komitmen karyawan (Arnold et al, 1998 : 212). Tantangan kerja dapat dibangun dengan memperkaya pekerjaan dan tugas-tugas yang diberikan pada karyawan.

2) Kesempatan untuk berinteraksi

3) Identitas tugas

Identitas tugas berkaitan dengan kejelasan peran karyawan di dalam organisasi. Identitas tugas karyawan yang kurang jelas timbul akibat tujuan yang tidak jelas atau ketidakjelasan cara melakukan suatu pekerjaan, sehingga peran yang dijalankan karyawan tidak mencapai output yang baik, dan komitmennya menjadi rendah.

#### 4) Umpan balik

Umpan balik yang negatif dapat menurunkan komitmen organisasi (Steers et al, 1996 : 143). Sebaliknya, umpan balik yang positif, yakni yang mengandung evaluasi obyektif dan diarahkan untuk peningkatan kinerja, serta dengan cara yang tidak menyinggung, akan meningkatkan komitmen organisasi.

#### c. Karakteristik desain organisasi

Organisasi yang mempraktekkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi. Program-program yang melibatkan partisipasi karyawan dalam pencapaian mutu organisasi dapat menumbuhkan komitmen organisasi pada karyawan (Dessler, 1998: 257).

#### d. Pengalaman kerja, yang meliputi :

1) Sikap kelompok terhadap organisasi. Perubahan sikap individu sangat dipengaruhi oleh sikap anggota kelompoknya. Jika sikap yang ditunjukkan kelompok menampilkan sikap kerja yang positif terhadap organisasi, maka individu akan menunjukkan sikap yang positif.

2) Keterandalan organisasi. Keterandalan organisasi yaitu sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat

maupun kesejahteraan. Jika organisasi dianggap dapat diandalkan dan peduli pada minat dan harapan anggota, dimana harapan anggota turut dirumuskan dalam tujuan organisasi, maka individu akan merasa lebih bertanggung jawab dan ingin membalas jasa organisasi (Kuntjoro: 2002).

3) Perasaan dipentingkan dalam organisasi. Perasaan ini mencakup sejauhmana individu merasa dipentingkan atau diperlukan dalam mengemban misi organisasi. Karyawan yang merasa dirinya bermanfaat bagi organisasi akan bekerja dengan penuh semangat dan memberikan respon terbaik bagi organisasi (Armstrong, 2003 : 34). Sebaliknya, perasaan tidak berarti pada karyawan akan membuat komitmen organisasinya menjadi rendah.

4) Realisasi harapan individu dalam organisasi. Harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja. Apa yang diharapkan individu terhadap organisasinya akan mempengaruhi sikap kerjanya. Bila organisasi memenuhi harapan individu, maka individu merasa pantas membalas jasa organisasi tersebut (Kuntjoro : 2002).

## **D. Kinerja Organisasi**

### **1. Konsep Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer/pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, 1998: 179). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya. Semakin tinggi kinerja organisasi, semakin tinggi tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Rue and Byars (dalam Keban 1995, dalam Cokroaminoto) mendefinisikan konsep kinerja (*performance*) sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada visi dan misi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Untuk itu, diperlukan beberapa informasi tentang kinerja organisasi. Informasi tersebut dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini, sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

## 2. Indikator Kinerja Organisasi

Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator untuk mengukurnya secara jelas. Sebagai pedoman, dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya sebuah organisasi. Misalnya, untuk sebuah organisasi privat/swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dan atau barang, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Indikator kinerja yang masih bertalian dengan organisasi tipe ini, merujuk konsep *The International Development Research Centre (IDRC) and Universalia Management Group* meliputi: Efisiensi, Efektivitas, Relevansi dan Kelangsungan Keuangan (*Financial Viability*).

Mengukur kinerja perusahaan tidaklah mudah. Secara tradisional kinerja perusahaan diukur dengan financial. Untuk jangka waktu yang lama, model pengukuran yang berfokus pada ukuran keuangan dapat diterima (Kaplan dan Norton, 1996). Namun pada pertengahan dekade tahun 1990-an penggunaan tolok ukur finansial semakin tidak mendapatkan pengikut dengan semakin terkuaknya kelemahan mendasar tolok ukur tersebut. Kaplan dan Norton (1996) mengembangkan tolok ukur keberhasilan perusahaan yang lebih komprehensif yang dinamakan *Balanced scorecard (BS)*.

Menurut konsep BS kinerja perusahaan, untuk mencapai keberhasilan kompetitif dapat dilihat dari empat bidang, yaitu berdasarkan;

- 1) Perspektif financial, di mana pada perspektif ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Selain itu peningkatan efektivitas biaya dan utilitas asset dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.
- 2) Perspektif pelanggan, di mana perusahaan harus mengidentifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan dan segmen pasar. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan sangat membantu perusahaan bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan.
- 3) Perspektif proses bisnis internal, di mana perusahaan harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai finansial.
- 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, di mana tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi di mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif tercapai. Tujuan-tujuan dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif sebelumnya.

### **3. Konsep Peningkatan Kinerja Organisasi**

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi.

Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Sebagai produk dari kegiatan organisasi dan manajemen, kinerja organisasi selain dipengaruhi oleh faktor-faktor input juga sangat dipengaruhi oleh proses-proses administrasi dan manajemen yang berlangsung. Sebagai apapun input yang tersedia tidak akan menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara

memuaskan, apabila dalam proses administrasi dan manajemennya tidak bisa berjalan dengan baik. Antara input dan proses mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat menentukan dalam menghasilkan suatu output kinerja yang sesuai harapan atau tidak.

Seperti sudah kita ketahui bersama bahwa proses manajemen yang berlangsung tersebut, merupakan pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC) atau lebih detailnya lagi adalah *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, regulating, dan budgetting* (POSDCoRB).

Mengingat bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor input dan proses-proses manajemen dalam organisasi, maka upaya peningkatan kinerja organisasi juga terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor input dan kualitas proses manajemen dalam organisasi tersebut.

Analisis terhadap kondisi input dan proses-proses administrasi maupun manajemen dalam organisasi merupakan analisis kondisi internal organisasi. Selain kondisi internal tersebut kondisi-kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Penilaian terhadap faktor-faktor kondisi eksternal tersebut dapat dilakukan dalam analisis: (a) kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik, dan pendidikan; (b) peranan yang dimainkan oleh pihak-pihak yang dapat diajak bekerja

sama (*collaborators*) dan pihak-pihak yang dapat menjadi kompetitor, seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain; dan (c) dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber resources seperti para pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya (Bryson, 1995 dalam Keban, 2001).

Berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja organisasi, maka pilihan mana yang akan dioptimalkan penanganannya, apakah pada sisi internal organisasi atau pada sisi eksternal organisasi, itu tergantung pada permasalahan yang dihadapi organisasi.

#### **E. Hubungan Kemampuan dengan Kinerja Organisasi**

Jorgensen (2004) mengemukakan *best practices* bermanfaat dalam meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang tidak menguasai *best practices* tidak akan dapat memberi layanan yang efektif dan kinerja akan menurun. Ada dua sumber *best practices* yaitu dari internal dan eksternal organisasi. Sumber dari internal perusahaan merupakan *skill*, pengalaman, *know how*, dan kreatifitas yang dimiliki oleh para karyawan perusahaan yang disebut *Human Capital*. Sedangkan sumber dari luar merupakan replikasi dan benchmarking yang diperoleh dari organisasi/perusahaan lainnya yang dapat digunakan langsung di lingkungan perusahaan.

Herdianto (dalam <http://wawanherdianto.com>) mengemukakan terdapat 10 komponen penting untuk menciptakan organisasi berkinerja tinggi. Salah satunya adalah personel yang memiliki kemampuan/kompetensi.

Menurutnya, untuk sukses diperlukan skill. Untuk itu yakinkan semua orang dapat bekerja sesuai dengan kemampuannya, semua telah mempunyai keahlian sesuai dengan dokumen uraian kerja, karyawan telah berpengalaman atau telah mendapatkan pelatihan., dan hendaknya semua orang bekerja sesuai dengan keahlian dan bidang kerjanya.

#### **F. Hubungan Komitmen Karyawan dengan Kinerja Organisasi**

Komitmen seseorang terhadap organisasi tidak muncul dalam seketika, melainkan muncul melalui beberapa tahap atau fase. Gould (Wiyono, 2000) mengemukakan bahwa komitmen organisasi ditandai oleh suatu keinginan untuk memelihara keanggotaannya terlibat dalam bekerja dan menyesuaikan nilai-nilai pribadi dengan tujuan-tujuan serta kebijaksanaan organisasi. Dengan berkurangnya komitmen karyawan dapat menjadi suatu indikasi bahwa perusahaan tersebut mengalami salah satu kegagalan dalam usaha (Linda dalam <http://www.managementfile.com/journal.php>).

Saat ini yang menjadi kunci sukses untuk meningkatkan persaingan dan perubahan yang cepat adalah semangat dan dedikasi, menjadi yang terbaik dalam pelayanan kepada pelanggan, efektif dan memiliki manajemen karyawan atau talent manajemen yang baik. Dengan memiliki manajemen karyawan yang baik akan menciptakan komitmen karyawan yang nantinya akan mengarah untuk mencapai standar yang diinginkan dalam pelayanan kepada pelanggan. Tanpa komitmen karyawan, tidak akan ada perbaikan di

segala bidang kegiatan usaha. Dengan tidak adanya manajemen karyawan yang baik, karyawan hanya akan memperlakukan pekerjaan mereka hanya sebagai pekerjaan saja. Masuk di pagi hari dan pulang pada sore hari, hanya sebuah rutinitas tanpa ada keinginan untuk mencapai lebih dari pada hanya sekedar untuk tetap bekerja. Dengan memiliki banyak karyawan yang mempunyai komitmen maka dapat membuat perusahaan dapat bertahan dari para pesaingnya (Linda dalam <http://www.managementfile.com/journal.php>).

#### **G. Balanced Scorecard**

Konsep *balanced scorecard* mengemukakan tolok ukur keuangan saja tidak cukup memberikan informasi yang komprehensif untuk memandu perusahaan dalam rangka penciptaan nilai perusahaan dalam jangka panjang. Jika akan melakukan pengukuran kinerja suatu badan usaha, maka hendaknya ditilik bukan dari satu aspek saja, melainkan dari empat perspektif yakni dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pengembangan (proses belajar dan berkembang).

Dalam hal ini dapat dikatakan penilaian kinerja organisasi usaha terdiri dari perspektif keuangan dan non keuangan. Dalam perspektif keuangan, ini berkaitan dengan pertanyaan “bagaimana penampilan perusahaan dimata para stakeholdersnya?”, disisi lain dalam perspektif pelanggan, berkaitan dengan pertanyaan “bagaimana pandangan pelanggan terhadap perusahaan”? Selanjutnya dalam perspektif proses bisnis internal, terkait

dengan keinginan tahu “apa dan hal-hal apa saja yang harus dikuasai/diunggulkan dalam perusahaan tersebut”? Akhirnya perspektif keempat, yakni perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan mengacu pada pertanyaan “mampukah perusahaan melakukan improvement dan penciptaan nilai secara berkesinambungan”? Dengan demikian, secara gamblang pengertian *balanced scorecard* itu adalah cara melihat perusahaan dengan kartu score yang diseimbangkan diantara aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pengembangan.

### **1. Manfaat Balanced Scorecard**

Para ahli manajemen sependapat bahwa pengukuran kinerja dapat memberikan dasar yang baik bagi manajemen organisasi yang kemudian berlanjut dengan menentukan unit-unit usaha yang ada didalamnya yang dapat memenuhi tujuan organisasi secara keseluruhan.

Agar pengukuran kinerja dapat menghasilkan informasi yang berguna, ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu sistem pengukuran harus sesuai dengan tujuan organisasi, menggambarkan aktifitas-aktifitas kunci dari manajemen, dapat dimengerti para karyawan, mudah diukur dan dievaluasi serta dapat digunakan oleh organisasi secara konsisten. Dalam mengoperasionalkan visi dan misi suatu organisasi usaha, perlu upaya menterjemahkan kedalam tujuan

yang tingkat keberhasilannya perlu diukur melalui indikator kinerja tertentu.

Dengan *balanced scorecard* dimungkinkan untuk menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan yang detail dengan pengukuran kinerja yang terbagi ke dalam empat perspektif penting sehingga pimpinan organisasi dapat mempertimbangkan semua ukuran-ukuran operasional yang penting secara simultan. Ada pula ahli lain yang mengatakan *balanced scorecard* merupakan mekanisme untuk menterjemahkan strategi-strategi dan taktik secara simultan sehingga kebijakan dan aktifitas dapat diukur mulai dari rencana, implementasi dan sampai kepada hasil. Dengan demikian, dalam menyusun *balanced scorecard* hendaknya diawali dengan pendalaman tentang visi dan misi suatu organisasi dengan bagan pada gambar berikut.

## **2. Merumuskan Masing-Masing Perspektif**

Pada hakekatnya, keempat perspektif yang disorot dalam *balanced scorecard* adalah aspek yang saling berkaitan dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Secara umum, kriteria /ukuran untuk masing-masing perspektif dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 2. Kriteria/Ukuran Untuk Masing-Masing Perspektif**

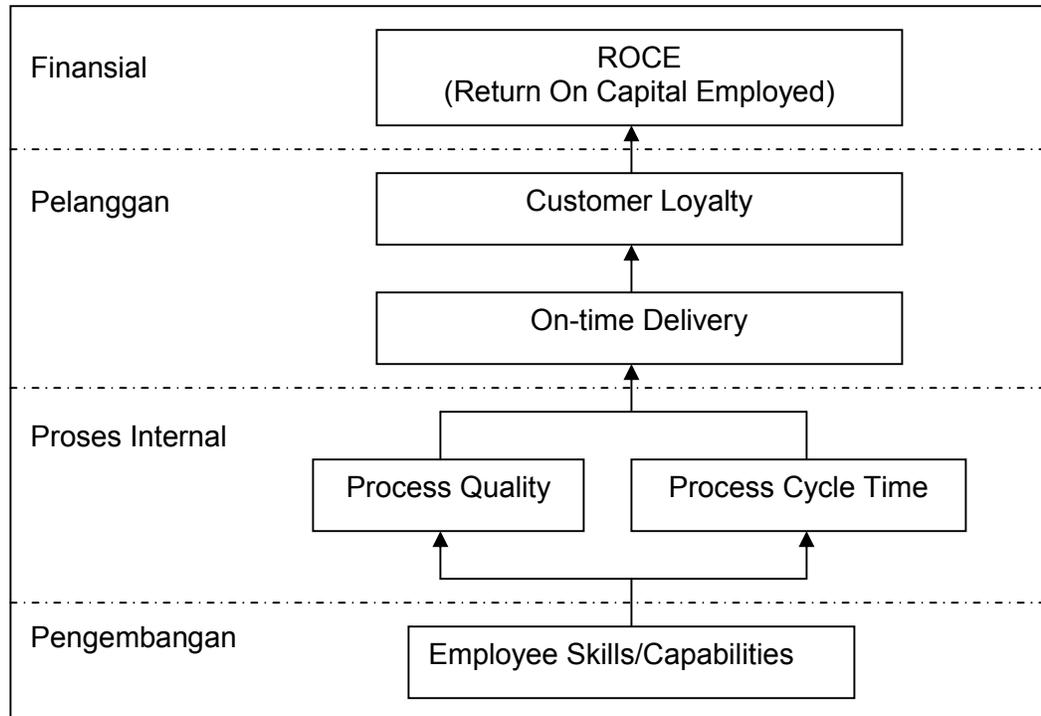
<b>Perspektif</b>	<b>Ukuran Generic</b>
Finansial	Tingkat pengembalian modal dan nilai tambah ekonomis, tingkat efisiensi usaha
Pelanggan	Kepuasan pelanggan, retensi (kemampuan mempertahankan pelanggan lama), pangsa pasar, dan kemampuan menarik pelanggan-pelanggan baru
Bisnis Internal	Inovasi, mutu, pelayanan purna jual, efisiensi biaya produksi dan pengenalan produk baru
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kemampuan pekerja, kepuasan pekerja, dan ketersediaan sistem informasi serta kinerja kelompok (team performance)

(Sumber : Sinaga, Pariaman, Infokop Nomor 25 Tahun XX, 2004 dalam <http://docs.google.com>)

Dalam implementasinya, masing-masing ukuran generic tersebut dapat dijabarkan dengan mengikutkan pedoman tertentu sehingga dapat menunjukkan nilai dari tiap-tiap aspek. Secara umum hubungan dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat pada gambar selanjutnya.

Dari bagan di bawah, terlihat kemampuan Sumber Daya Manusia akan mempengaruhi proses produksi yang lebih efisien dan berkualitas sehingga dapat memuaskan konsumen melalui *delivery on time* (waktu hantaran yang tepat) dan menciptakan loyalitas para pelanggan yang pada gilirannya meningkatkan pertumbuhan penjualan (*sales growth*) dan berakibat pada aspek financial berupa peningkatan pendapatan (*earning growth*).

**Gambar 1. Hubungan dari Ke Empat Perspektif**



(Sumber : Sinaga, Pariaman, Infokop Nomor 25 Tahun XX, 2004 dalam <http://docs.google.com>)

## H. Kerangka Pikir

PT. Darika Makassar Tour & Travel merupakan salah satu dari sekian banyak usaha perjalanan wisata di Makassar. Dengan pengalaman selama 21 tahun di bidang usaha perjalanan wisata, saat ini PT. Darika Makassar Tour & Travel telah mampu memposisikan dirinya sebagai salah satu perusahaan yang mampu berkembang dari perusahaan yang semula berstatus CV menjadi Perseroan Terbatas (PT). Jumlah karyawan pun saat ini telah berkembang menjadi 42 orang dengan tingkat pendidikan mulai

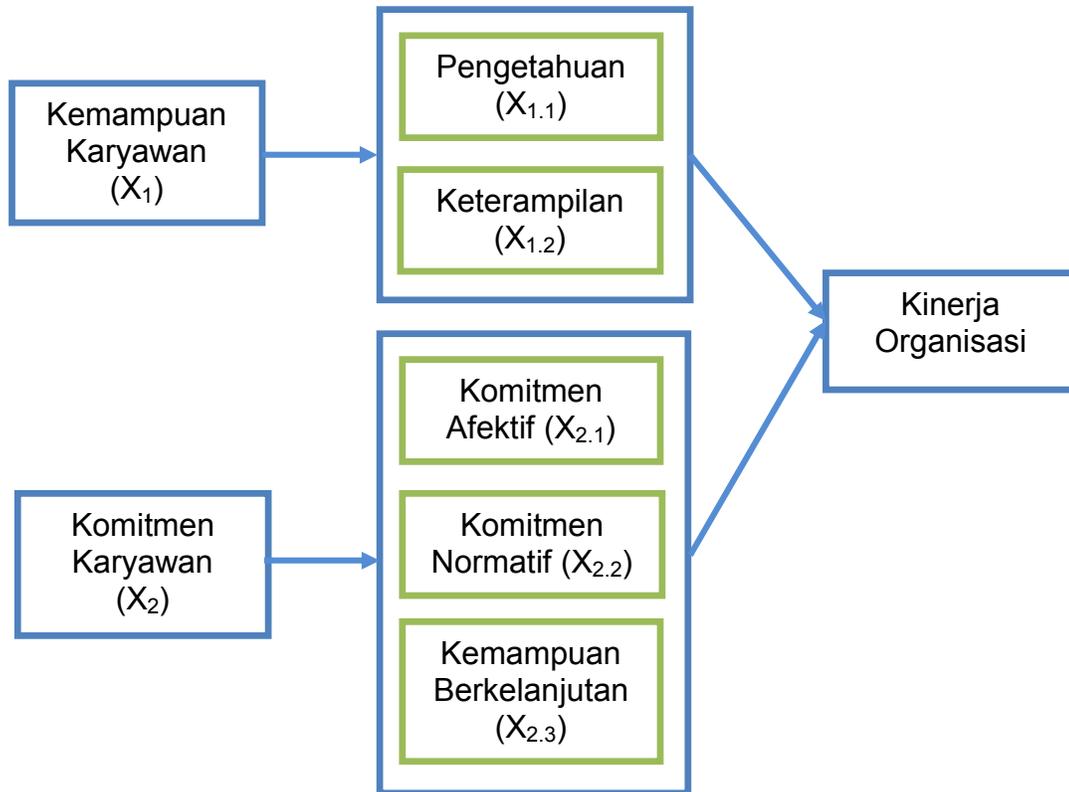
Diploma 3 hingga Magister. Keramahan karyawan ditambah berbagai fasilitas yang ditawarkan perusahaan berdampak terhadap kinerja perusahaan. Salah satu tolok ukur kinerja perusahaan adalah dari segi keuangan. Pendapatan perusahaan saat ini rata-rata berkisar Rp900 juta per tahun.

Dalam penelitian ini, kinerja PT. Darika Makassar akan dilihat berdasarkan dua variabel, yakni kemampuan karyawan dan komitmen karyawan. Kemampuan karyawan yang mengacu pada teori Keith Davis yang menyatakan kemampuan karyawan terdiri dari dua, yaitu pengetahuan dan keterampilan. Sementara komitmen karyawan mengacu pada teori Allen dan Mayer yang menyatakan komitmen karyawan terdiri dari komitmen afektif, komitmen normative, dan komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*).

Kinerja organisasi menurut Kaplan dan Norton dapat dilihat dari empat perspektif: finansial (tingkat pengembalian modal dan pertumbuhan penjualan), pelanggan (kemampuan menarik pelanggan-pelanggan baru dan kemampuan mempertahankan pelanggan lama), bisnis internal (inovasi dan pelayanan purna jual), serta pembelajaran. Dalam penelitian ini pembelajaran tidak digunakan mengingat kemampuan yang merupakan salah satu variabel bebas dalam penelitian ini menjadi bagian dari proses pembelajaran.

Sejalan dengan hal tersebut, maka kerangka pikir yang diajukan adalah:

**Gambar 2. Kerangka Pikir Penelitian**



### **I. Hipotesis**

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian adalah :

1. Kemampuan dan komitmen kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata).
2. Di antara kedua variabel di atas, variabel komitmen kerja yang berpengaruh dominan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata) Jalan Onta Lama No. 71 Makassar.

Waktu penelitian direncanakan selama dua bulan, yaitu dari bulan Maret hingga April 2011.

#### **B. Jenis dan Sumber Data**

##### **1. Jenis Data**

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

##### **a. Data Kualitatif**

Yaitu data yang diperoleh berupa keterangan-keterangan yang mendukung penelitian ini, seperti keadaan organisasi, struktur organisasi, data kekaryawanan, serta *job description* karyawan PT.

Darika Tour & Travel.

##### **b. Data Kuantitatif**

Yaitu data yang berupa angka-angka. Data kuantitatif yang akan digunakan antara lain jumlah karyawan, lama bekerja, usia, besar penghasilan, jumlah anggota keluarga, dan data-data kuantitatif pendukung lainnya.

## **2. Sumber Data**

Sedangkan sumber data yang diperoleh adalah sebagai berikut:

### **a. Data Primer**

Yaitu data mengenai kemampuan dan komitmen karyawan yang diperoleh dengan menggunakan kuesioner dan diberikan pada responden terpilih.

### **b. Data Sekunder**

Yaitu data yang diperoleh berupa informasi tertulis dan tidak tertulis yang diperoleh dari PT. Darika Makassar Tour & Travel, dari internet, jurnal, buku teks, dan dari sumber lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

## **C. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui:

### **1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)**

Penelitian kepustakaan ini dilakukan melalui pengumpulan dan penelaahan literatur-literatur yang relevan dengan permasalahan yang dikaji untuk mendapatkan kejelasan dalam upaya penyusunan landasan teori yang sangat berguna dalam pembahasan selanjutnya. Literatur-

literatur tersebut dapat berupa buku, laporan, artikel koran atau majalah, internet, dan lain-lain yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian

## 2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Pengumpulan data melalui penelitian lapangan dilakukan dengan cara observasi ke lokasi penelitian. Teknik yang digunakan dengan cara ini adalah:

- a. Wawancara, teknik ini merupakan alat pengumpulan data untuk memperoleh informasi dengan cara berkomunikasi secara langsung dengan responden.
- b. Angket (kuesioner), yaitu pengumpulan data yang dilakukan peneliti melalui penyebaran angket kepada responden.

### **D. Identifikasi Variabel Penelitian**

Variabel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel bebas (independen) adalah kemampuan dan komitmen karyawan. Indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel di bawah.
2. Variabel terikat (dependen) adalah kinerja organisasi di mana penilaiannya didasarkan pada teori Kaplan dan Norton (1992, 76) yang terdiri dari empat perspektif, namun dalam penelitian ini hanya dibatasi pada tiga perspektif yang terdiri dari perspektif finansial, pelanggan, dan bisnis internal. Pembelajaran dan

pertumbuhan tidak digunakan mengingat salah satu alat ukur pembelajaran dan pertumbuhan adalah kemampuan yang menjadi salah satu variabel bebas.

**Tabel 3. Parameter dan Indikator Variabel Bebas dan Terikat**

Variabel Bebas & Terikat	Indikator-Indikator	Rujukan
Kemampuan ( $X_1$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengetahuan (<math>X_{1,1}</math>)               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mengetahui seluk-beluk jasa perjalanan wisata</li> <li>2) Secara rinci mengetahui tempat-tempat pariwisata baik di dalam maupun di luar negeri</li> <li>3) Tahu benar tahap-tahap dalam menyelesaikan pekerjaan</li> </ol> </li> <li>- Keterampilan (<math>X_{1,2}</math>)               <ol style="list-style-type: none"> <li>4) Memberikan penjelasan kepada pelanggan dengan lancar dan fasih</li> <li>5) Tangan karyawan terampil/cekatan ketika menyelesaikan tugas dengan menggunakan komputer</li> <li>6) Menyelesaikan tugas rutin dengan komputer adalah sesuatu yang sudah biasa</li> </ol> </li> </ul>	- Keith Davis
Komitmen Karyawan ( $X_2$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen Afektif (<math>X_{2,1}</math>)               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Bahagia menjalani karir di tempat kerja</li> <li>2) Permasalahan kantor menjadi permasalahan karyawan juga</li> <li>3) Merasa menjadi bagian dari perusahaan</li> </ol> </li> <li>- Komitmen Normatif (<math>X_{2,2}</math>)               <ol style="list-style-type: none"> <li>4) Memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di perusahaan</li> <li>5) Sekalipun akan</li> </ol> </li> </ul>	- Allan dan Meyer

	<p>menguntungkan rasanya karyawan tidak sepatutnya keluar atau pindah dari perusahaan ini</p> <p>6) Merasa berhutang budi pada perusahaan ini</p> <p>- Komitmen Berkelanjutan (<math>X_{2,3}</math>)</p> <p>7) Tidak akan meninggalkan perusahaan hanya karena mendapatkan tawaran keuntungan (finansial dan atau nonfinansial)</p> <p>8) Akibat serius jika keluar dari perusahaan adalah sedikitnya alternative pekerjaan di perusahaan lain</p> <p>9) Tetap bekerja di perusahaan, karena keahlian yang dimiliki sangat sulit diterapkan untuk pekerjaan di perusahaan lain</p>	
Kinerja Organisasi (Y)	<p>- Finansial (<math>Y_{1,1}</math>)</p> <p>1) Tingkat pengembalian modal</p> <p>2) Pertumbuhan penjualan</p> <p>- Pelanggan</p> <p>3) Kemampuan menarik pelanggan-pelanggan baru</p> <p>4) Kemampuan mempertahankan pelanggan lama</p> <p>- Bisnis internal</p> <p>5) Inovasi</p> <p>6) Peningkatan jumlah karyawan</p> <p>7) Tidak ada keluhan pelanggan</p> <p>8) Peningkatan jasa layanan</p> <p>9) Kesejahteraan karyawan</p>	Kaplan dan Norton (1992, 76)

(Sumber : Data Sekunder ; 2011)

### E. Populasi dan Sampel

Adapun yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Darika Makassar Tour & Travel. Dalam penelitian ini dibatasi hanya 30

orang karyawan di luar komisaris, petugas pengantar tiket / persuratan, sopir, dan office boy. Dengan demikian yang menjadi objek penelitian adalah jajaran direktur, manajer, dan staf.

Setelah jumlah populasi ditentukan, selanjutnya dilakukan penentuan sampel. Penarikan sampel didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan/ tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan terhadap sebagian saja dari populasi tersebut.

Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Riduwan : 2006). Dengan sampel jenuh yang digunakan maka seluruh populasi yang berjumlah 30 karyawan akan dijadikan sampel penelitian.

#### **F. Alat Ukur Penelitian**

Data yang berhasil dikumpulkan dari kuesioner selanjutnya akan diukur dengan pengukuran data ordinal dengan bobot hitung 1 sampai 5 dengan perincian:

1. Variabel kemampuan ( $X_1$ ) dan komitmen karyawan ( $X_2$ ) dinilai dengan kategori:
  - a) Sangat tinggi dengan bobot 5
  - b) Tinggi dengan bobot 4
  - c) Agak rendah dengan bobot 3
  - d) Rendah dengan bobot 2
  - e) Sangat rendah dengan bobot 1
2. Variabel kinerja organisasi dinilai dengan kategori:
  - a) Unggul dengan bobot 5
  - b) Baik dengan bobot 4
  - c) Kurang baik dengan bobot 3
  - d) Buruk dengan bobot 2
  - e) Sangat buruk dengan bobot 1

Prosedur di atas dipakai dengan menggunakan pedoman yang paling umum digunakan yaitu skala Likert. Walizer dan Wienir (1993) mengatakan bahwa skala Likert kadang-kadang disebut dengan “suatu penilaian yang dijumlah”, karena semua jawaban diberi suatu bobot dan kemudian ditambahkan untuk mendapatkan suatu jumlah. Skala Likert ini kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambahkan bobot dari jawaban yang dipilih.

Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan dalam kelas interval, dengan jumlah kelas 5 (lima) yang meliputi sangat tinggi/unggul dengan bobot 5, tinggi/baik dengan bobot 4, agak rendah/kurang baik dengan bobot 3, rendah/buruk dengan bobot 2, dan sangat rendah/sangat buruk dengan bobot 1. Intervalnya dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5}$$

$$\text{Interval} = 0,80 \text{ (Nol koma delapan puluh)}$$

Dari informasi tersebut skala distribusi kriteria penilaian terhadap jawaban responden adalah : 1,00 - 1,80 = sangat rendah/sangat buruk; 1,81 - 2,60 = rendah/buruk; 2,61 - 3,40 = agak rendah/kurang baik; 3,41 - 4,20 = tinggi/baik, dan 4,21 – 5.00 = sangat tinggi/unggul.

#### **H. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Sebelum data dianalisis lebih jauh, terlebih dahulu dilakukan uji instrumen penelitian. Singarimbun dan Effendi (1999 : 60), menyatakan bahwa penetapan pengujian suatu hipotesis tentang hubungan variabel penelitian sangat bergantung pada kualitas data yang dipakai dalam

pengujian tersebut. Untuk mendapatkan alat pengukuran yang relatif konstan, maka perlu diadakan uji validitas dan uji reliabilitas.

### **1. Uji Validitas**

Uji ini menunjukkan seberapa jauh instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono : 2001). Dengan perkataan lain, instrumen tersebut dapat mengukur sesuai dengan apa yang diharapkan. Oleh karena itu perlu dilakukan uji validitas atas setiap item-item pertanyaan untuk membuktikan apakah item-item pertanyaan tersebut benar-benar telah mengungkapkan faktor atau indikator yang diselidiki. Analisis tiap item dilakukan dengan menggunakan metode *Pearson's Product Moment Correlation*. Pengujian validitas diperoleh dari mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor item. Item yang memiliki korelasi positif dengan skor total serta berkorelasi tinggi menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi (Sugiyono : 2001).

### **2. Uji Reliabilitas**

Suatu data penelitian selain valid juga harus reliabel karena akurasi memerlukan konsistensi. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana suatu instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila instrumen

tersebut bila digunakan dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten (Singarimbun dan Effendi : 1999).

Hanya data-data yang dikatakan valid dalam pengujian validitas yang akan digunakan dalam uji reliabilitas. Pengujian dilakukan dengan uji reliabilitas konsistensi internal dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Suatu instrumen dapat disebut reliabel apabila lebih besar dari 0,60 (Zeithaml Berry dan Parasuraman seperti dikutip Mashud (2001 : 36))

#### **I. Metode Analisis Data**

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan mempergunakan program SPSS. Analisis regresi berganda adalah teknik statistik yang digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh kemampuan dan komitmen karyawan terhadap kinerja organisasi PT. Darika Makassar Tour & Travel.

Rumus yang digunakan adalah :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

(Sumber: Umar, 2000)

di mana :

Y = Kinerja Organisasi

a = Konstanta Intersepsi

$\beta$  = Koefisien Regresi

e = Tingkat Kesalahan

$X_1$  = Kemampuan

$X_2$  = Komitmen Karyawan

Untuk melihat bermakna tidaknya koefisien regresi secara parsial maka peneliti akan menggunakan uji t. Apabila t-hitung lebih besar dari t-tabel, maka dikatakan signifikan, yaitu terdapat pengaruh antara variabel bebas yang diteliti dengan variabel terikatnya. Sebaliknya, jika t-hitung lebih kecil dari t-tabel maka dapat dikatakan tidak signifikan.

Langkah berikutnya adalah melihat apakah variabel bebasnya secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap semua variabel terikatnya. Untuk itu perlu dilihat besarnya F ratio ( uji F ratio ) bermakna atau tidak. Apabila dari hasil perhitungan F-hitung lebih besar dari F-tabel maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat secara serentak. Sebaliknya, jika F-hitung lebih kecil dari F-tabel maka variabel bebas tidak mampu menjelaskan variabel terikatnya.

Selain itu perlu juga dicari besarnya koefisien determinasi (  $r^2$  ) secara parsial untuk masing-masing variabel bebas. (  $r^2$  ) digunakan untuk mengetahui sejauh mana sumbangan masing-masing variabel bebas, dengan asumsi variabel lainnya konstan terhadap variabel terikat. Semakin

besar nilai ( $r^2$ ) maka akan semakin besar variasi sumbangannya terhadap variabel terikat.

Pada model regresi linier berganda ini akan dilihat pula besarnya kontribusi untuk variabel bebas secara bersama-sama terhadap semua variabel tidak bebasnya dengan melihat besarnya koefisien determinasi totalnya ( $R^2$ ). Jika ( $R^2$ ) yang diperoleh mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan variasi variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika ( $R^2$ ) makin mendekati 0 (nol) maka semakin lemah variasi variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### **J. Definisi Operasional**

Untuk memperjelas variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka dikemukakan batasan-batasan definisi operasional yang akan digunakan sebagai acuan.

1. Kemampuan adalah kapasitas karyawan PT. Darika Makassar Tour & Travel untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, baik yang berhubungan dengan kemampuan maupun keterampilan. Indikator-indikator kemampuan meliputi: (1) Mengetahui seluk-beluk jasa perjalanan wisata, (2) Secara rinci mengetahui tempat-tempat pariwisata baik di dalam maupun di luar negeri, (3) Tahu benar tahap-tahap dalam menyelesaikan pekerjaan, (4) Memberikan penjelasan kepada pelanggan dengan

lancar dan fasih, (5) Tangan karyawan terampil/cekatan ketika menyelesaikan tugas dengan menggunakan komputer, dan (6) Menyelesaikan tugas rutin dengan komputer adalah sesuatu yang sudah biasa.

2. Komitmen karyawan adalah suatu keadaan di mana karyawan karyawan PT. Darika Makassar Tour & Travel mengidentifikasi dirinya dengan elemen-elemen organisasi beserta tujuan-tujuannya, serta berkeinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen karyawan terdiri dari komitmen afektif, komitmen normative, dan komitmen berkelanjutan. Indikator-indikator komitmen karyawan meliputi: (1) Bahagia menjalani karir di tempat kerja, (2) Permasalahan kantor menjadi permasalahan karyawan, (3) Merasa menjadi bagian dari perusahaan, (4) Memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di perusahaan, (5) Sekalipun akan menguntungkan rasanya karyawan tidak sepatutnya keluar, (6) Merasa berhutang budi pada perusahaan, (7) Tidak akan meninggalkan perusahaan karena mendapatkan tawaran keuntungan (finansial dan atau nonfinansial), (8) Akibat serius jika keluar dari perusahaan adalah sedikitnya alternative pekerjaan di perusahaan lain, dan (9) Tetap bekerja di perusahaan, karena keahlian yang dimiliki sangat sulit diterapkan untuk pekerjaan di perusahaan lain.

3. Kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Kinerja PT. Darika Makassar Tour & Travel dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana perusahaan dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada visi dan misi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Indikator-indikator kinerja organisasi meliputi: (1) Finansial (tingkat pengembalian modal dan pertumbuhan penjualan), (2) Pelanggan (kemampuan menarik pelanggan-pelanggan baru dan kemampuan mempertahankan pelanggan lama), dan (3) Bisnis internal (inovasi dan pelayanan purna jual)

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Pendirian PT. Daeng Ri Makka Makassar**

PT. Daeng Ri Makka Makassar yang disingkat PT. DARIKA adalah salah satu usaha perseroan yang berkedudukan di Makassar di Jalan Onta Lama Nomor 71 RT 001, RW 003, Kelurahan Mamajang Luar, Kecamatan Mamajang. PT. DARIKA didirikan pada tanggal 20 November 1999 di hadapan notaries Mestariany Habie dengan jangka waktu 75 (tujuh puluh lima) tahun. PT. DARIKA melanjutkan usaha-usaha perseroan komanditer CV. DARIKA TOURS & TRAVEL yang berkedudukan di Makassar dan didirikan dengan akta tertanggal 16 April 1990 Nomor 20, yang bidang usahanya khusus sebagai biro perjalanan wisata.

Modal dasar perseroan sebesar Rp.100.000.000,- (seratus juta rupiah) dengan jumlah saham sebanyak 400 lembar saham, yang nilai nominal setiap sahamnya sebesar Rp.250.000,- (duaratus limapuluh ribu rupiah).

#### **B. Kegiatan Usaha Perseroan**

Kegiatan usaha perseroan melakukan kegiatan usaha biro perjalanan wisata dan meliputi jasa :

- a. Perencanaan dan pengemasan komponen-komponen perjalanan wisata, yang meliputi sarana wisata, obyek dan daya tarik wisata,

dan jasa pariwisata lainnya terutama yang terdapat di wilayah Indonesia dalam bentuk paket wisata.

- b. Penyelenggaraan dan penjualan paket wisata dengan cara menyalurkan melalui agen perjalanan wisata dan atau menjualnya langsung kepada wisatawan atau konsumen.
- c. Penyediaan layanan pramuwisata yang berhubungan dengan paket wisata yang dijual
- d. Penyediaan layanan angkutan wisata
- e. Pemesanan akomodasi, restoran, tempat konvensi, dan tiket pertunjukan seni budaya serta kunjungan ke obyek dan daya tarik wisata
- f. Pengurusan dokumen perjalanan berupapaspur dan visa atau dokumen lain yang dipersamakan
- g. Penyelenggaraan perjalanan ibadah agama
- h. Penyelenggaraan perjalanan insentif

### **C. Struktur Organisasi**

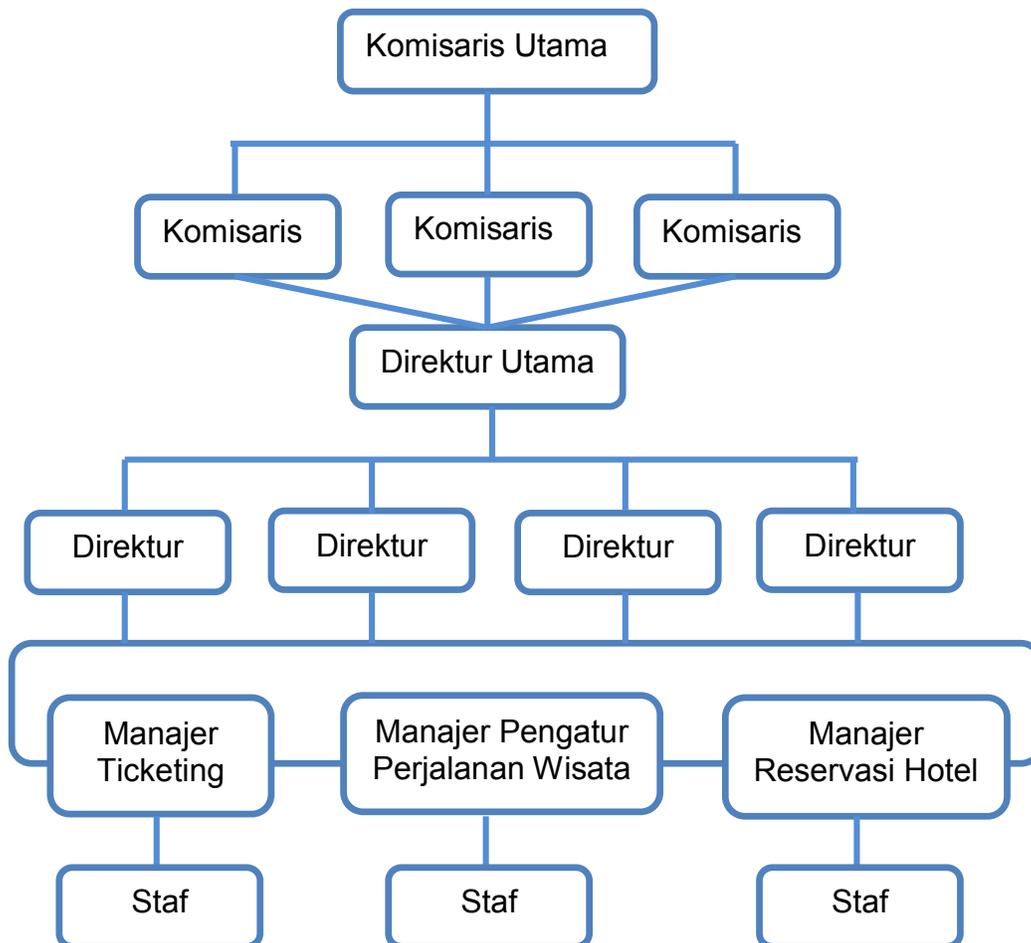
Berdasarkan struktur organisasi perusahaan, PT. Darika Tour & Travel memiliki karyawan sebanyak 42 orang dengan perincian:

1. Jajaran Komisaris, terdiri dari 1 Komisaris Utama dan 3 orang Komisaris

2. Jajaran Direktur, terdiri dari 1 orang Direktur Utama dan 4 orang Direktur
3. Jajaran manajer, terdiri dari 1 orang Manager Ticketing, 2 orang Manager Pengatur Perjalanan Paket Wisata, dan 1 orang Manager Reservasi Hotel
4. Jajaran Staf, terdiri dari 4 orang Staf Ticketing Pesawat, 2 orang Staf Ticketing Kapal Ferry, 4 orang Staf Ticketing Kapal Peln, 2 orang Staf Reservasi Hotel
5. Jajaran Petugas Lapangan, terdiri dari 5 orang Tour Guide dan 3 orang Tour Leader
6. 2 orang Petugas Pengantar Tiket / Persuratan, 5 orang sopir, dan 2 orang Office Boy

Struktur organisasi perusahaan dapat dilihat pada gambar berikut.

**Gambar 3. Struktur Organisasi PT. DARIKA**



(Sumber : PT. Darika Makassar, 2011)

#### **D. Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia yang ada dalam PT. DARIKA terdiri dari 17 laki-laki dan 25 perempuan. Manajer dan staf perusahaan sebagian besar telah bekerja di atas lima tahun. Sementara untuk tingkat pendidikan, sebagian besar komisaris, direktur, dan manajer berpendidikan S1, sedangkan para

staf mulai dari lulusan D3 hingga S1. Beberapa dari karyawan memiliki pendidikan formal di bidang kepariwisataan. Guna meningkatkan keterampilan karyawan, perusahaan juga terkadang mengikutkan karyawannya dalam berbagai pelatihan kepariwisataan baik di dalam maupun di luar negeri. Selain itu, mayoritas karyawan memiliki pengalaman kerja sebelumnya di bidang yang sama sehingga mereka sudah memiliki keterampilan dalam memasarkan jasa kepariwisataan.

## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Responden Penelitian**

Obyek penelitian ini terdiri dari 30 orang responden yang terdiri dari jajaran direktur, manajer, dan staf. Adapun deskripsi responden sebanyak tujuh pertanyaan yang menyangkut nama, jenis kelamin, umur, jabatan, tamatan pendidikan terakhir, lama bekerja, serta pengalaman kerja sebelumnya.

Ketujuh pertanyaan tersebut akan diuraikan di bagian berikut.

##### **a. Nama Responden**

Nama-nama yang dimasukkan dalam tabel merupakan nama-nama para direktur, manajer, serta staf PT. DARIKA Tour & Travel. Nama sengaja dimasukkan sebagai salah satu unsur penilaian karena dalam salah satu kuesioner dimasukkan penilaian atasan terhadap setiap bawahannya.

Nama-nama responden dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

**Tabel 4. Nama-Nama Responden**

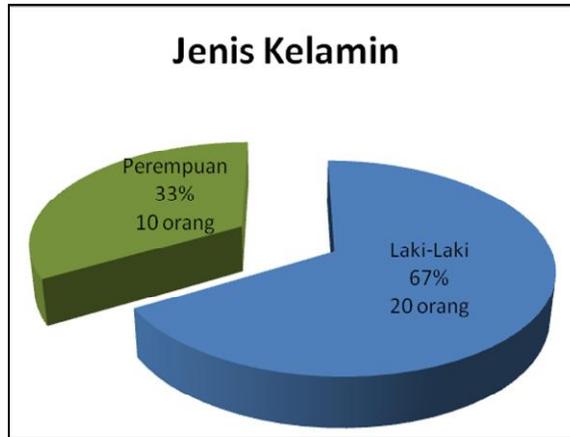
No	Nama	No	Nama	No	Nama
1	Hj.Elly	11	Andi Wana	21	Joko
2	Muh. Deddy	12	Bardin	22	Ikhsan
3	St. Farah	13	Fattah	23	Sandi
4	St. Aisyah	14	Bahtiar	24	Herman
5	Ashar A. Mattone	15	Rahmat	25	Udin
6	Tenri	16	Ulfah	26	Azis
7	Muh. Ramli r	17	Djamaluddin	27	Susan
8	Fahrudin	18	Asmawanty	28	Yenni
9	Andi Faizal	19	Yudhi	29	Andi Yani
10	Gunawan	20	Rahma	30	Ridwan

(Sumber : Data Primer diolah, 2011)

**b. Jenis Kelamin**

Jenis kelamin (gender) seseorang akan mempengaruhi pendapat mereka mengenai suatu objek. Hal ini penting jika dikaitkan dengan penilaian suatu pekerjaan, di mana ada kecenderungan perempuan jauh lebih teliti dan tekun dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Hasil penilaian menunjukkan laki-laki yang bekerja di PT. Darika Tour & Travel lebih banyak dibandingkan perempuan. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut.

**Gambar 4. Jenis Kelamin Responden**



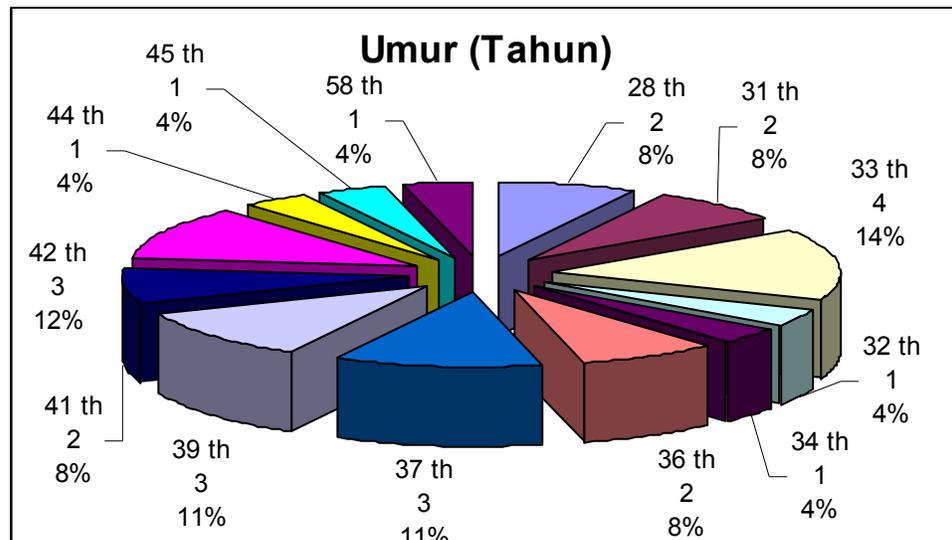
(Sumber : Data Primer diolah, 2011)

Dari gambar di atas, terlihat bahwa jumlah perempuan yang hanya 10 orang adalah sepertiga dari keseluruhan jumlah responden. Sementara responden laki-laki sebanyak 20 orang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa di PT. Darika Tour & Travel, mayoritas karyawannya adalah laki-laki.

### **c. Umur Responden**

Umur responden menjadi salah satu unsur yang dimasukkan dalam penelitian ini. Hal ini didasarkan pada pertimbangan cara, pola pikir, dan kedewasaan responden dalam menjawab semua pertanyaan penelitian.

**Gambar 5. Umur Responden**



(Sumber : Data Primer diolah, 2011)

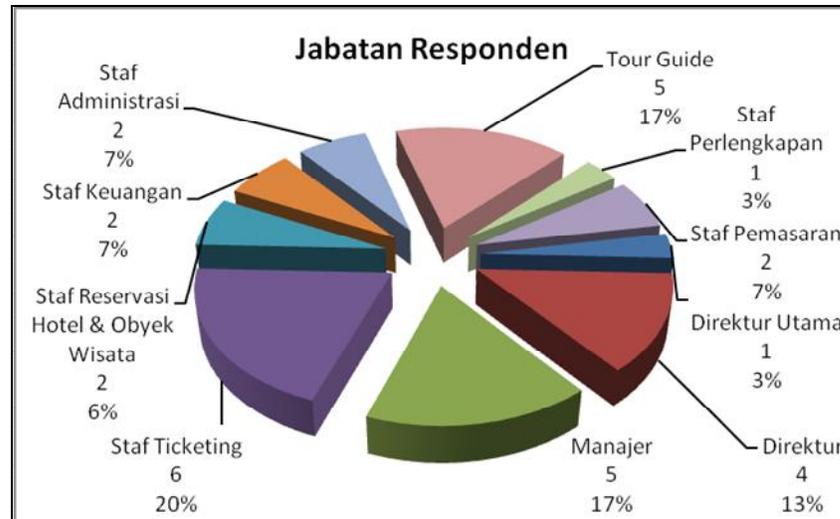
Dari gambar di atas terlihat sebaran usia responden yang beragam, mulai dari usia 25 tahun hingga 58 tahun. Jika ditelisik lebih dalam responden berusia di bawah 30 tahun berjumlah 6 orang, berusia antara 30 tahun hingga 40 tahun sebanyak 16 orang, dan di atas 40 tahun sebanyak 8 orang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden di PT. Darika Tour & Travel berusia di atas 30 tahun.

#### **d. Jabatan Responden**

Jabatan responden bermakna posisi yang saat ini tengah dijabatnya. Gambar di bawah memperlihatkan berbagai jabatan responden, mulai dari direktur utama, direktur, manajer, staf

ticketing & reservasi, staf keuangan dan administrasi, staf pemasaran dan perlengkapan, hingga tour guide.

**Gambar 6. Jabatan Responden**



(Sumber : Data Primer diolah, 2011)

Dari gambar di atas terlihat ada lima orang direktur yang terdiri dari direktur utama, direktur paket perjalanan, direktur keuangan, direktur reservasi hotel, obyek wisata, dan pengembangan usaha, serta direktur operasional. Sementara di jajaran manajer terdapat lima orang manajer yang terdiri dari manajer ticketing, manajer pemasaran, manajer pengatur paket perjalanan wisata, manajer reservasi hotel dan obyek wisata, serta manajer perlengkapan. Di jajaran staf, terdapat 15 staf yang terdiri dari staf ticketing pesawat dua orang, staf ticketing ferry dua orang, staf ticketing pelni dua orang, staf reservasi hotel dan obyek

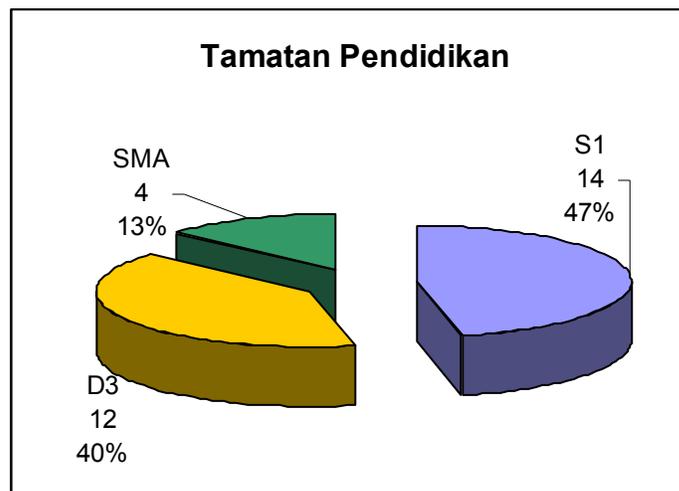
wisata dua orang, staf keuangan dua orang, staf administrasi dua orang, staf perlengkapan satu orang, dan staf pemasaran dua orang. Di samping itu terdapat tour guide sebanyak lima orang.

Dari gambar di atas dapat disimpulkan bahwa di PT. Darika terdapat lima orang direktur, lima orang manajer, 15 staf, dan lima orang tour guide.

#### e. Tamatan Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan responden merupakan hal yang penting karena dalam memberikan jawaban tentunya dituntut suatu pemikiran dan alasan mengapa jawaban tertentu dipilih oleh responden.

**Gambar 7. Tamatan Pendidikan Terakhir Responden**



(Sumber : Data Primer diolah, 2011)

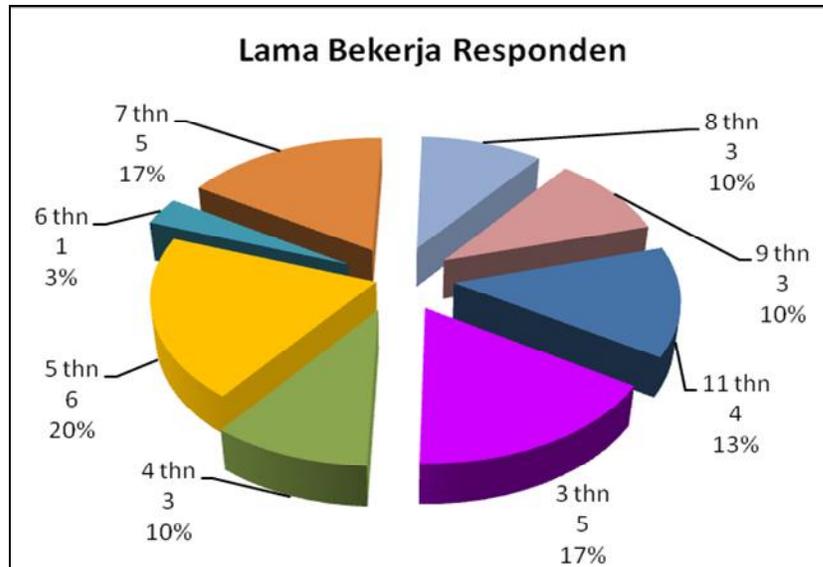
Dari hasil penelitian terlihat bahwa pendidikan responden beragam mulai dari sekolah menengah atas, diploma, hingga

sarjana. Terdapat empat orang responden berpendidikan SMA. Keempatnya adalah staf administrasi, staf perlengkapan, dan staf ticketing ferry. Lulusan diploma ada dua belas orang yang merupakan staf ticketing pesawat, pelni dan ferry, staf reservasi hotel dan obyek wisata, staf keuangan, tour guide, serta staf pemasaran. Responden yang berpendidikan sarjana yang merupakan responden berpendidikan mayoritas terdiri dari 14 responden. Keempat belas responden tersebut terdiri dari berbagai jabatan mulai dari direktur, manajer, hingga staf, yaitu direktur utama, direktur paket perjalanan, direktur keuangan, direktur reservasi hotel, obyek wisata dan pengembangan usaha, direktur operasional, manajer ticketing, manajer pemasaran, manajer pengatur paket perjalanan wisata, manajer reservasi hotel dan obyek wisata, manajer perlengkapan, staf keuangan, tour guide, dan staf pemasaran.

**f. Lama Bekerja Responden**

Lama bekerja dijadikan sebagai salah satu pertanyaan data responden dengan pertimbangan mereka telah mampu menilai kemampuan dan komitmen mereka sendiri sekaligus menilai kinerja perusahaan.

**Gambar 8. Lama Bekerja Responden**



(Sumber : Data Primer diolah, 2011)

Hasil penelitian menunjukkan variasi lama bekerja responden mulai dari tiga, empat, lima, enam, tujuh, delapan, sembilan, sampai sebelas tahun. Dari gambar di atas terlihat terdapat lima responden yang telah bekerja selama tiga tahun. Kelimanya terdiri dari satu direktur, dua staf, dan dua tour guide. Sementara yang bekerja selama empat tahun ada tiga orang dan kesemuanya berada di jejeran staf. Karyawan yang bekerja selama lima tahun ada enam orang yang terdiri dari direktur reservasi hotel, obyek wisata, dan pengembangan usaha, manajer reservasi hotel dan obyek wisata, tiga orang staf, dan satu orang tour guide.

Hanya ada satu tour guide yang lama bekerjanya selama enam tahun. Sementara itu lima karyawan dengan masa kerja tujuh tahun berada di jejeran staf dan jejeran manajer. Masing-masing tiga dan dua orang. Yang bekerja selama delapan tahun ada tiga orang, dan ketiganya adalah para staf. Sementara itu yang bekerja selama sembilan tahun ada tiga orang yang terdiri dari manajer, staf, dan tour guide. Yang bekerja selama sebelas tahun ada empat orang, tiga diantaranya direktur dan satu orang manajer.

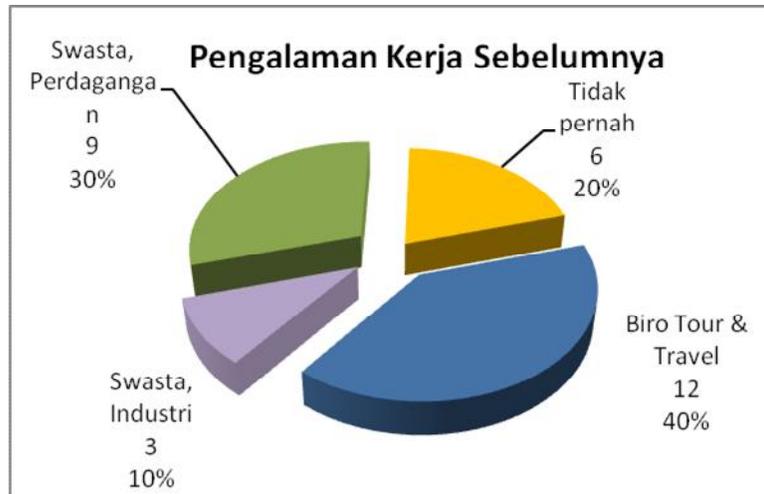
Dari lama bekerja responden dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden telah bekerja di PT. Darika Makassar di atas lima tahun.

#### **g. Pengalaman Kerja Sebelumnya**

Pengalaman kerja sebelumnya menjadi unsur penilaian dalam penelitian ini dengan pertimbangan jawaban responden atas kemampuan dan komitmen mereka sedikit banyak akan dipengaruhi oleh pengalaman kerja mereka sebelumnya. Mereka akan membandingkan apa yang mereka dapatkan di PT. Darika & Travel dengan di tempat kerja mereka sebelumnya.

Hasil jawaban responden atas hal ini dapat dilihat pada gambar berikut.

**Gambar 9. Pengalaman Kerja Sebelumnya**



(Sumber : Data Primer diolah, 2011)

Hasil jawaban responden pada gambar di atas menunjukkan bahwa pengalaman kerja responden terbagi menjadi empat bagian; pernah bekerja di biro tour & travel lainnya, bekerja di sektor industri swasta, bekerja di sektor perdagangan swasta, dan belum pernah bekerja di tempat lain sebelumnya.

Responden yang pernah bekerja di tour & travel ada 12 orang. Dari 12 orang ini tercatat beberapa direktur. Dari penelusuran lebih jauh ternyata direktur ini bekerja di CV. Darika Tour & Travel beberapa tahun sebelum berubah menjadi PT. Darika Tour & Tavel. Sementara itu yang pernah bekerja di sektor industry ada tiga orang, sektor perdagangan 9 orang, dan yang sama sekali belum memiliki pengalaman kerja sebelumnya di tempat lain ada 6

orang. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan mayoritas responden telah memiliki pengalaman kerja baik yang bergerak di sektor jasa pariwisata maupun di sektor lainnya.

## **2. Deskripsi Variabel Penelitian**

Variabel penelitian terdiri dari dua, yaitu variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Variabel bebas berupa kemampuan karyawan dan komitmen kerja karyawan. Sedangkan variabel terikat dalam hal ini adalah kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel.

Keseluruhan variabel bebas dan variabel terikat akan dibahas pada bagian di bawah ini.

### **a. Kemampuan Karyawan ( $X_1$ )**

Pada variabel kemampuan karyawan terdapat enam indikator yang diteliti, meliputi: (1) mengetahui seluk-beluk jasa perjalanan wisata, (2) secara rinci mengetahui tempat-tempat pariwisata baik di dalam maupun di luar negeri, (3) tahu benar tahap-tahap dalam menyelesaikan pekerjaan, (4) memberikan penjelasan kepada pelanggan dengan lancar dan fasih, (5) karyawan terampil/cekatan ketika menyelesaikan tugas dengan menggunakan computer, dan (6) menyelesaikan tugas rutin dengan komputer adalah sesuatu yang sudah biasa.

Hasil jawaban responden mengenai variabel kemampuan karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5. Tanggapan Responden terhadap Variabel Kemampuan Karyawan ( $X_1$ )**

Indikator $X_1$	Kategori					TOTAL
	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Kurang Setuju (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)	
$X_{1.1}$	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,7%)	26 (86,6%)	2 (6,7%)	30 (100%)
$X_{1.2}$	0 (0%)	0 (0%)	5 (16,7%)	18 (60%)	7 (23,3%)	30 (100%)
$X_{1.3}$	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,3%)	18 (60%)	11 (36,7%)	30 (100%)
$X_{1.4}$	0 (0%)	0 (0%)	7 (23,3%)	16 (53,4%)	7 (23,3%)	30 (100%)
$X_{1.5}$	0 (0%)	0 (0%)	5 (16,7%)	15 (50%)	10 (33,3%)	30 (100%)
$X_{1.6}$	0 (0%)	0 (0%)	3 (10%)	12 (40%)	15 (50%)	30 (100%)

(Sumber : Data Primer yang diolah : 2011)

Untuk pertanyaan pertama “karyawan mengetahui seluk-beluk jasa perjalanan wisata” terlihat dari lima pilihan jawaban yang disodorkan, jawaban “sangat tidak setuju” dan “tidak setuju” tak satupun yang dipilih responden. Untuk pertanyaan pertama, responden mayoritas menjawab “setuju” dengan jumlah responden yang menjawab sebanyak 26 orang. 2 lainnya menjawab “kurang setuju” dan 2 lagi menjawab “sangat setuju”. Karyawan yang menjawab kurang mengetahui seluk beluk jasa perjalanan wisata

disebabkan oleh tiga hal; (1) meski memiliki pengalaman kerja namun pengalaman mereka bukan di sektor pariwisata melainkan sektor perdagangan, (2) karyawan yang bersangkutan sama sekali belum memiliki pengalaman kerja, dan (3) masa kerja mereka di perusahaan yang bergerak di bidang tour & travel masih belum lama.

Untuk pertanyaan kedua, “karyawan secara rinci mengetahui tempat-tempat pariwisata baik di dalam maupun di luar negeri”. Dari pertanyaan ini 18 responden menyatakan “setuju”, 7 menyatakan “sangat setuju”, dan 5 lainnya menjawab “kurang setuju”. Responden yang menjawab kurang setuju adalah direktur keuangan, staf ticketing pesawat, staf ticketing pelni, staf keuangan, dan tour guide.

Untuk pertanyaan ketiga, yaitu “karyawan tahu benar tahap-tahap dalam menyelesaikan pekerjaan” hanya satu responden yang menyatakan “kurang setuju” yang bermakna karyawan tersebut belum mengetahui benar tahapan penyelesaian pekerjaannya. Karyawan ini adalah staf ticketing ferry yang masa kerjanya tiga tahun. Sementara itu responden lainnya menjawab “setuju” dan “sangat setuju” sebanyak 18 dan 11 responden.

Pertanyaan keempat adalah “karyawan memberikan penjelasan kepada pelanggan dengan lancar dan fasih”. Dari

pertanyaan ini, tujuh diantaranya menjawab “kurang setuju” dan mereka adalah direktur operasional, staf ticketing pesawat, staf ticketing ferry, staf ticketing pelni, tour guide, dan staf pemasaran.

Pertanyaan kelima menyangkut “karyawan terampil/cekatan ketika menyelesaikan tugas dengan menggunakan komputer” memperlihatkan setengah jumlah responden memilih jawaban “setuju”, 10 responden lainnya menjawab “sangat setuju”, dan 5 responden lagi menjawab “kurang setuju”. Kelima karyawan yang kurang terampil menggunakan komputer terdiri dari 1 orang staf ticketing ferry, 1 orang staf ticketing pelni, dan dua orang tour guide. Kemampuan menggunakan komputer merupakan hal yang mutlak bagi perusahaan jasa tour & travel karena dalam keseharian mereka senantiasa menggunakan internet agar bisa online.

Pertanyaan keenam menyangkut pertanyaan “menyelesaikan tugas rutin dengan komputer adalah sesuatu yang sudah biasa”. Dari pertanyaan ini, 15 responden menjawab “sangat setuju”, 12 lainnya menjawab “setuju”, dan 3 responden lagi menjawab “kurang setuju”. Salah satu responden yang menjawab kurang setuju adalah tour guide yang dalam kesehariannya memang tidak dituntut menggunakan komputer.

Dari keenam jawaban responden, terlihat bahwa jawaban paling positif berada item ” menyelesaikan tugas rutin dengan

komputer adalah sesuatu yang sudah biasa” dengan nilai rata-rata 4,40 (lihat lampiran). Ini yang dianggap paling baik bagi responden diantara semua indikator kemampuan karyawan dalam penelitian ini. Sementara jawaban paling negatif berada pada item ”mengetahui seluk-beluk jasa perjalanan wisata” dan “memberikan penjelasan kepada pelanggan dengan lancar dan fasih”

Dari keenam indikator variabel kemampuan tersebut, akan dirangkum secara umum bagaimana nilai rata-rata tanggapan setiap responden terhadap variabel ini. Nilai rata-rata tersebut berasal dari perolehan rata-rata kemampuan karyawan (lihat Lampiran) yang kemudian dibagi dalam 5 (lima) interval sesuai dengan bobot penilaian, yaitu 1,00 - 1,80 = sangat rendah; 1,81 - 2,60 = rendah; 2,61 - 3,40 = agak rendah; 3,41 - 4,20 = tinggi, dan 4,21 – 5.00 = sangat tinggi.

**Tabel 6. Interval Variabel Kemampuan ( $X_1$ )**

<b>Skala Interval</b>	<b>Kategori</b>	<b>Jumlah Resp</b>	<b>%</b>
1.00 - 1.80	Sangat rendah	0	0
1.81 - 2.60	Rendah	0	0
2.61 - 3.40	Agak rendah	1	3,3
3.41 - 4.20	Tinggi	15	50
4.21 - 5.00	Sangat tinggi	14	46,7
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

(Sumber : Data Primer yang diolah : 2011)

Dari interval di atas, terlihat bahwa secara mayoritas kemampuan karyawan sudah tinggi. Hanya satu responden yang memiliki kemampuan yang agak rendah. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan mengetahui seluk-beluk jasa perjalanan wisata, secara rinci mengetahui tempat-tempat obyek pariwisata baik di dalam maupun di luar negeri, tahu benar tahap-tahap dalam menyelesaikan pekerjaan, memberikan penjelasan kepada pelanggan dengan lancar dan fasih, terampil/cekatan ketika menyelesaikan tugas dengan menggunakan komputer, dan menyelesaikan tugas rutin dengan komputer adalah sesuatu yang sudah biasa.

**b. Komitmen Kerja Karyawan ( $X_2$ )**

Pada variabel komitmen kerja karyawan terdapat sembilan indikator yang diteliti, meliputi: (1) bahagia menjalani karir di tempat kerja, (2) permasalahan kantor menjadi permasalahan karyawan juga, (3) merasa menjadi bagian dari perusahaan, (4) memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di perusahaan, (5) sekalipun akan menguntungkan rasanya karyawan tidak sepatutnya keluar atau pindah dari perusahaan ini, (6) merasa berhutang budi pada perusahaan ini, (7) tidak akan meninggalkan perusahaan hanya karena mendapatkan tawaran keuntungan (finansial dan atau

nonfinansial), (8) akibat serius jika keluar dari perusahaan adalah sedikitnya alternative pekerjaan di perusahaan lain, dan (9) tetap bekerja di perusahaan, karena keahlian yang dimiliki sangat sulit diterapkan untuk pekerjaan di perusahaan lain.

Hasil jawaban responden mengenai variabel komitmen kerja karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 7. Tanggapan Responden terhadap Variabel Komitmen Kerja Karyawan ( $X_2$ )**

Indikator $X_2$	Kategori					TOTAL
	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Kurang Setuju (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)	
$X_{2.1}$	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	23 (76,7%)	7 (23,3%)	30 (100%)
$X_{2.2}$	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	21 (70%)	9 (30%)	30 (100%)
$X_{2.3}$	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,7%)	14 (46,7%)	14 (46,7%)	30 (100%)
$X_{2.4}$	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,7%)	15 (50%)	13 (43,3%)	30 (100%)
$X_{2.5}$	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	19 (63,3%)	11 (36,7%)	30 (100%)
$X_{2.6}$	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,7%)	20 (66,6%)	8 (26,7%)	30 (100%)
$X_{2.7}$	0 (0%)	0 (0%)	3 (10%)	18 (60%)	9 (30,7%)	30 (100%)
$X_{2.8}$	0 (0%)	0 (0%)	3 (10%)	13 (43,3%)	14 (46,7%)	30 (100%)
$X_{2.9}$	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (56,7%)	13 (43,3%)	30 (100%)

(Sumber : Data Primer yang diolah : 2011)

Pertanyaan pertama menyangkut “bahagia menjalani karir di tempat kerja” nampaknya ditanggapi positif oleh seluruh responden. Tak satupun responden yang menjawab “kurang setuju” atau bahkan “tidak setuju”. Ini bermakna seluruh responden merasa bahagia menjalani karir di PT. Darika Tour & Travel.

Untuk pertanyaan kedua yang menyangkut “permasalahan kantor menjadi permasalahan karyawan juga” respon yang sama positifnya juga terdapat di pertanyaan ini. Tak satupun karyawan yang menjawab kurang, tidak setuju, atau bahkan sangat tidak setuju. Ini berarti karyawan merasa permasalahan kantor akan menjadi permasalahan karyawan sekecil atau sebesar apapun.

Pada pertanyaan ketiga yang menanyakan seputar “merasa menjadi bagian dari perusahaan”, dua di antara 30 responden menjawab “kurang setuju”. Meski merasa bahagia menjalani karir di tempat kerja dan permasalahan perusahaan menjadi permasalahan mereka juga, namun mereka merasa belum menjadi bagian dari perusahaan. Persepsi demikian itu tidak dialami 28 responden lainnya yang menjawab “setuju” dan “sangat setuju”.

Pertanyaan keempat mengenai “memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di perusahaan”. Pertanyaan ini ditanggapi positif oleh 28 responden dengan rincian 15 orang menjawab “setuju” dan 13 lagi menjawab “sangat setuju”. Sementara itu 2 responden

lainnya menjawab “kurang setuju”. Mereka menganggap saat ini belum atau tidak ada kewajiban moral bagi mereka yang mengharuskan mereka tetap bekerja di perusahaan ini.

Pertanyaan kelima menyangkut “sekalipun akan menguntungkan rasanya karyawan tidak sepatutnya keluar atau pindah dari perusahaan ini” ditanggapi positif oleh seluruh karyawan. Semua responden menjawab “setuju” dan “sangat setuju”. Meskipun jika di kemudian hari ada yang keluar dari perusahaan ini, hal tersebut bukanlah semata-mata disebabkan adanya keuntungan yang akan diperoleh karyawan. Ada faktor-faktor lainnya yang mengharuskan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Pertanyaan keenam menyangkut “karyawan merasa berhutang budi pada perusahaan ini”. Dari 30 responden, 28 diantaranya menjawab “setuju” dan “sangat setuju” dengan rincian 20 orang menjawab “setuju” dan 8 orang menjawab “sangat setuju”. Sementara itu dua responden lainnya menjawab “kurang setuju”. Keduanya merasa tidak berhutang budi pada perusahaan karena menganggap apa yang mereka dapatkan dan apa yang telah mereka berikan sudah sepadan sehingga tidak ada istilah hutang budi dan balas budi.

Pertanyaan ketujuh menyangkut “tidak akan meninggalkan perusahaan hanya karena mendapatkan tawaran keuntungan (finansial dan atau nonfinansial)”. Dari pertanyaan ini 18 responden menyatakan “setuju”, 9 lainnya menyatakan “sangat setuju”, dan 3 orang lagi menjawab “kurang setuju”. Ini bermakna 27 karyawan lainnya tidak akan meninggalkan perusahaan meski mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik dari perusahaan lainnya. Hal ini dikarenakan mereka merasa berutang budi pada perusahaan dan mereka merasa tidak sepatutnya keluar hanya karena keuntungan semata.

Pertanyaan kedelapan menyangkut “akibat serius jika keluar dari perusahaan adalah sedikitnya alternative pekerjaan di perusahaan lain” ditanggapi oleh 13 responden dengan jawaban “setuju”. 14 responden lainnya menjawab “sangat setuju. Sementara tiga responden lainnya menjawab “kurang setuju”. Mereka yang menjawab setuju dan sangat setuju sebenarnya didominasi oleh beberapa hal; (1) kekhawatiran mereka atas usia mereka yang sudah berusia 30-an tahun ke atas yang agak menyulitkan mereka untuk bersaing dengan pencari kerja lainnya yang lebih muda, dan (2) jika diterima bekerja berarti mereka akan beradaptasi lagi dengan pekerjaan dan lingkungan kerja yang baru.

Pertanyaan terakhir dari variabel ini menyangkut “tetap bekerja di perusahaan, karena keahlian yang dimiliki sangat sulit diterapkan untuk pekerjaan di perusahaan lain” ditanggapi positif oleh seluruh karyawan. Sebenarnya keahlian yang mereka miliki jika terkait dengan dunia pariwisata dan diterapkan di sektor yang berbeda akan menyulitkan karyawan itu sendiri karena selama ini mereka terbiasa berurusan dengan penjualan tiket pelni, ferry, pesawat, tempat-tempat wisata, perjalanan wisata, dan semua hal yang berkaitan dengan sektor pariwisata. Saat mereka pindah ke sektor pendidikan, misalnya, keahlian dan keterampilan mereka kurang termanfaatkan.

Dari kesembilan jawaban responden, terlihat bahwa jawaban paling positif berada item ” tetap bekerja di perusahaan, karena keahlian yang dimiliki sangat sulit diterapkan untuk pekerjaan di perusahaan lain” dengan nilai rata-rata 4,43 (lihat lampiran). Ini yang dianggap paling baik bagi responden diantara semua indikator komitmen kerja karyawan dalam penelitian ini. Sementara jawaban paling negatif berada pada item ” merasa berhutang budi pada perusahaan ini” dan item “tidak akan meninggalkan perusahaan hanya karena mendapatkan tawaran keuntungan (finansial dan atau nonfinansial)” dengan nilai rata-rata masing-masing 4,20 (lihat lampiran).

Dari kesembilan indikator variabel komitmen kerja karyawan tersebut, akan dirangkum secara umum bagaimana nilai rata-rata tanggapan setiap responden terhadap variabel ini. Nilai rata-rata tersebut berasal dari perolehan rata-rata komitmen kerja karyawan (lihat Lampiran) yang kemudian dibagi dalam 5 (lima) interval sesuai dengan bobot penilaian, yaitu 1,00 - 1,80 = sangat rendah; 1,81 - 2,60 = rendah; 2,61 - 3,40 = agak rendah; 3,41 - 4,20 = tinggi, dan 4,21 – 5.00 = sangat tinggi.

**Tabel 8. Interval Variabel Komitmen Kerja (X<sub>2</sub>)**

<b>Skala Interval</b>	<b>Kategori</b>	<b>Jumlah Resp</b>	<b>%</b>
1.00 - 1.80	Sangat rendah	0	0
1.81 - 2.60	Rendah	0	0
2.61 - 3.40	Agak rendah	0	0
3.41 - 4.20	Tinggi	11	36,7
4.21 - 5.00	Sangat tinggi	19	63,3
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

(Sumber : Data Primer yang diolah : 2011)

Dari interval di atas, terlihat bahwa komitmen kerja seluruh karyawan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan bahagia menjalani karir di tempat kerja, permasalahan kantor menjadi permasalahan karyawan juga, merasa menjadi bagian dari perusahaan, memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di perusahaan, sekalipun akan menguntungkan rasanya karyawan tidak sepatutnya keluar atau pindah dari perusahaan ini,

merasa berhutang budi pada perusahaan ini, tidak akan meninggalkan perusahaan hanya karena mendapatkan tawaran keuntungan (finansial dan atau nonfinansial), akibat serius jika keluar dari perusahaan adalah sedikitnya alternative pekerjaan di perusahaan lain, dan tetap bekerja di perusahaan, karena keahlian yang dimiliki sangat sulit diterapkan untuk pekerjaan di perusahaan lain.

**c. Kinerja Perusahaan (Y)**

Pada variabel kinerja perusahaan terdapat sembilan indikator yang diteliti, meliputi: (1) tingkat pengembalian modal perusahaan sesuai dengan target, (2) pertumbuhan penjualan (tiket, reservasi tempat, paket perjalanan wisata, persewaan kendaraan wisata, pelaksanaan haji dan umrah) mengalami peningkatan setiap tahun, (3) pelanggan-pelanggan/konsumen baru terus meningkat, (4) pelanggan lama masih banyak yang terus menggunakan jasa perusahaan ini, (5) perusahaan memiliki terobosan-terobosan baru dalam meningkatkan kinerja organisasi, (6) jumlah karyawan terus meningkat, (7) tidak pernah ada keluhan dari pelanggan tentang kualitas pelayanan, (8) terdapat peningkatan jumlah jasa layanan, dan (9) kesejahteraan karyawan semakin meningkat.

Hasil jawaban responden mengenai variabel kinerja perusahaan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 9. Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Perusahaan (Y)**

Indikator Y	Kategori					TOTAL
	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Kurang Setuju (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)	
Y <sub>1.1</sub>	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	14 (46,7%)	16 (53,3%)	30 (100%)
Y <sub>1.2</sub>	0 (0%)	0 (0%)	7 (23,3%)	15 (50%)	8 (26,7%)	30 (100%)
Y <sub>1.3</sub>	0 (0%)	0 (0%)	9 (30%)	14 (46,7%)	7 (23,3%)	30 (100%)
Y <sub>1.4</sub>	0 (0%)	0 (0%)	5 (16,7%)	21 (70%)	4 (13,3%)	30 (100%)
Y <sub>1.5</sub>	0 (0%)	0 (0%)	9 (30%)	15 (50%)	6 (20%)	30 (100%)
Y <sub>1.6</sub>	0 (0%)	0 (0%)	7 (23,3%)	15 (50%)	8 (26,7%)	30 (100%)
Y <sub>1.7</sub>	0 (0%)	0 (0%)	4 (13,3%)	18 (60%)	8 (26,7%)	30 (100%)
Y <sub>1.8</sub>	0 (0%)	0 (0%)	5 (16,7%)	18 (56,6%)	8 (26,7%)	30 (100%)
Y <sub>1.9</sub>	0 (0%)	0 (0%)	5 (16,7%)	19 (63,3%)	6 (20%)	30 (100%)

(Sumber : Data Primer yang diolah : 2011)

Pertanyaan pertama menyangkut “tingkat pengembalian modal perusahaan sesuai dengan target” ditanggapi positif oleh seluruh responden. Tak satupun responden yang menjawab “kurang setuju” atau bahkan “tidak setuju” dan “sangat tidak setuju”. Ini bermakna bahwa tingkat pengembalian modal perusahaan sudah sesuai dengan target. PT. Darika Tour & Travel telah berdiri

cukup lama dan sampai saat ini masih dalam kondisi keuangan yang baik.

Pertanyaan kedua menyangkut “pertumbuhan penjualan (tiket, reservasi tempat, paket perjalanan wisata, persewaan kendaraan wisata, pelaksanaan haji dan umrah) mengalami peningkatan setiap tahun” dijawab bervariasi oleh responden. Tujuh responden menjawab “kurang setuju”, sementara 15 responden lainnya menjawab “setuju”, dan delapan lainnya menjawab “sangat setuju”. Mereka yang menjawab “kurang setuju” adalah direktur paket perjalanan, direktur keuangan, manajer perlengkapan, staf ticketing ferry, staf keuangan, tour guide, dan staf perlengkapan. Ini dapat saja berarti penjualan paket perjalanan dan penjualan tiket ferry mengalami peningkatan yang berfluktuatif setiap tahun sehingga belum dapat dikatakan mengalami peningkatan.

Pertanyaan ketiga menyangkut “pelanggan-pelanggan/konsumen baru terus meningkat” memperlihatkan 14 responden yang menjawab “setuju”, tujuh responden menjawab “sangat setuju”, dan sembilan responden lainnya menjawab “kurang setuju”. Responden yang menjawab “kurang setuju” adalah direktur keuangan, direktur operasional, manajer pengatur paket perjalanan wisata, manajer perlengkapan, staf ticketing ferry, staf keuangan,

staf administrasi, dan dua orang tour guide. Ini bermakna beberapa paket jasa layanan seperti paket perjalanan wisata dan konsumen tiket ferry tidak atau belum mengalami peningkatan jumlah pelanggan baru.

Pertanyaan selanjutnya, yaitu “pelanggan lama masih banyak yang terus menggunakan jasa perusahaan ini” memperlihatkan dari 30 responden, lima diantaranya menjawab “kurang setuju”. Sementara selebihnya, yaitu 21 orang menjawab “setuju” dan empat orang menjawab “sangat setuju”. Karena mayoritas menjawab positif, ini berarti masih banyak pelanggan lama yang terus menggunakan jasa perusahaan. Responden yang menjawab “kurang setuju” adalah manajer pengatur paket perjalanan wisata, dua orang staf ticketing pelni, tour guide, dan staf pemasaran. Ini juga dapat diartikan beberapa pelanggan terutama pelanggan lama paket perjalanan wisata dan pelanggan tiket pelni tidak lagi menggunakan jasa perusahaan.

Pertanyaan kelima menyangkut “perusahaan memiliki terobosan-terobosan baru dalam meningkatkan kinerja organisasi” dijawab 15 orang responden dengan jawaban “setuju”, enam lainnya menjawab “sangat setuju”, dan sembilan lagi menjawab “kurang setuju”. Secara umum nampak bahwa perusahaan memiliki terobosan guna meningkatkan kinerja organisasi. Namun jika

menilik jawaban sebaliknya yang dilontarkan sembilan responden – yang berasal dari direktur operasional, manajer pengatur paket perjalanan wisata, staf ticketing ferry, staf ticketing pelni, staf administrasi, tour guide, staf perlengkapan, dan staf pemasaran – ini berarti terobosan yang dilakukan masih belum maksimal karena belum dirasakan manfaatnya oleh seluruh karyawan.

Pertanyaan keenam berkenaan dengan hal “jumlah karyawan terus meningkat”. Pertanyaan ini dijawab positif oleh 15 responden dengan jawaban “setuju” dan “sangat setuju” oleh delapan responden lainnya. Sementara tujuh responden lainnya menjawab “kurang setuju”. Responden yang menjawab “kurang setuju” adalah direktur keuangan, manajer pengatur paket perjalanan wisata, staf ticketing ferry dan pelni, dan tiga orang tour guide.

Pertanyaan ketujuh berkaitan dengan hal “tidak pernah ada keluhan dari pelanggan tentang kualitas pelayanan”. Pertanyaan ini dijawab 18 responden dengan jawaban “setuju” dan “sangat setuju” oleh delapan responden lainnya. Sementara responden yang menjawab “kurang setuju” sebanyak empat orang. Empat orang responden ini adalah manajer pengatur paket perjalanan wisata, staf ticketing ferry, staf administrasi, dan tour guide. Ini berarti pelanggan paket perjalanan wisata dan pelanggan tiket ferry pernah melontarkan keluhan terhadap mereka.

Pertanyaan delapan menyangkut “terdapat peningkatan jumlah jasa layanan” dijawab positif oleh mayoritas responden. Terdapat 18 responden yang menjawab “setuju” dan delapan orang yang menjawab “sangat setuju”. Sementara yang menjawab “kurang setuju” sebanyak lima orang. Yang menjawab dengan nada agak negative adalah manajer pengatur paket perjalanan wisata, dua orang staf ticketing pelni, dan dua orang tour guide. Ini bermakna di bagian paket perjalanan wisata tidak terdapat penambahan paket perjalanan. Begitu pula di bagian penjualan tiket pelni tidak terdapat penambahan rute untuk jalur pelni.

Pertanyaan terakhir menyangkut “kesejahteraan karyawan semakin meningkat”. Jawaban ini disambut positif oleh 19 responden dengan jawaban “setuju” dan “sangat setuju” oleh enam responden lainnya. Sementara lima orang responden lagi menjawab “kurang setuju”. Yang menjawab demikian adalah manajer pengatur paket perjalanan wisata, manajer reservasi hotel dan obyek wisata, staf ticketing pelni, staf administrasi dan tour guide.

Dari kesembilan jawaban responden, terlihat bahwa jawaban paling positif berada item “tingkat pengembalian modal perusahaan sesuai dengan target” dengan nilai rata-rata 4,53 (lihat lampiran). Ini yang dianggap paling baik bagi responden diantara semua

indikator kinerja perusahaan dalam penelitian ini. Sementara jawaban paling negatif berada pada item ” perusahaan memiliki terobosan-terobosan baru dalam meningkatkan kinerja organisasi” dengan nilai rata-rata 3,90 (lihat lampiran).

Dari kesembilan indikator variabel kinerja perusahaan tersebut, akan dirangkum secara umum bagaimana nilai rata-rata tanggapan setiap responden terhadap variabel ini. Nilai rata-rata tersebut berasal dari perolehan rata-rata kinerja perusahaan (lihat Lampiran) yang kemudian dibagi dalam 5 (lima) interval sesuai dengan bobot penilaian, yaitu 1,00 - 1,80 = sangat buruk; 1,81 - 2,60 = buruk; 2,61 - 3,40 = kurang baik; 3,41 - 4,20 = baik, dan 4,21 – 5.00 = unggul.

**Tabel 10. Interval Variabel Kinerja Perusahaan (Y)**

<b>Skala Interval</b>	<b>Kategori</b>	<b>Jumlah Resp</b>	<b>%</b>
1.00 - 1.80	Sangat buruk	0	0
1.81 - 2.60	Buruk	0	0
2.61 - 3.40	Kurang Baik	1	3,3
3.41 - 4.20	Baik	17	56,7
4.21 - 5.00	Unggul	12	40
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

(Sumber : Data Primer yang diolah : 2011)

Dari interval di atas, terlihat bahwa kinerja perusahaan sudah baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum tingkat pengembalian modal perusahaan sudah sesuai dengan target,

pertumbuhan penjualan (tiket, reservasi tempat, paket perjalanan wisata, persewaan kendaraan wisata, pelaksanaan haji dan umrah) mengalami peningkatan setiap tahun, pelanggan-pelanggan/konsumen baru terus meningkat, pelanggan lama masih banyak yang terus menggunakan jasa perusahaan ini, perusahaan memiliki terobosan-terobosan baru dalam meningkatkan kinerja organisasi, jumlah karyawan terus meningkat, tidak pernah ada keluhan dari pelanggan tentang kualitas pelayanan, terdapat peningkatan jumlah jasa layanan, dan kesejahteraan karyawan semakin meningkat.

### **3. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner**

Hasil penelitian yang valid menurut Sugiyono (1999 : 109) yaitu bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya yang terjadi pada obyek yang diteliti, sedangkan instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka data yang terkumpul terlebih dahulu perlu dilakukan uji validitas atas setiap butir/item pertanyaan untuk membuktikan apakah item-item tersebut benar-benar telah mengungkapkan faktor atau indikator yang diteliti.

Untuk menguji apakah korelasi tersebut valid atau tidak, maka hasil uji r-hitung dibandingkan dengan r tabel dengan taraf signifikan minimal 95%. Bila r hitung > r tabel berarti item pertanyaan dapat dikatakan signifikan/valid. Namun bila r hitung < r tabel berarti korelasinya tidak valid. Ini berarti item tersebut harus dikeluarkan dari data semula dan selanjutnya perlu dihitung kembali uji korelasinya untuk mengetahui validitasnya lagi. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan uji validitasnya. Hasil uji validitas dapat dilihat *Scale Item Total Correlation* pada lampiran Reliabilitas.

**Tabel11. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	Korelasi		
		r-hitung	r-tabel	Keterangan
Kemampuan Karyawan (X <sub>1</sub> )	1	0,426	0,361	Valid
	2	0,476	0,361	Valid
	3	0,482	0,361	Valid
	4	0,476	0,361	Valid
	5	0,507	0,361	Valid
	6	0,489	0,361	Valid
Komitmen Karyawan (X <sub>2</sub> )	7	0,382	0,361	Valid
	8	0,386	0,361	Valid
	9	0,411	0,361	Valid
	10	0,405	0,361	Valid
	11	0,381	0,361	Valid
	12	0,420	0,361	Valid
	13	0,405	0,361	Valid
	14	0,396	0,361	Valid
	15	0,387	0,361	Valid
Kinerja Organisasi (Y)	1	0,388	0,361	Valid
	2	0,369	0,361	Valid

Sambungan Tabel 11

	3	0,470	0,361	Valid
	4	0,382	0,361	Valid
	5	0,516	0,361	Valid
	6	0,391	0,361	Valid
	7	0,429	0,361	Valid
	8	0,371	0,361	Valid
	9	0,379	0,361	Valid

(Sumber : Data primer yang diolah : 2011)

Tabel di atas memperlihatkan seluruh item yang valid. Ini berarti keseluruhan item dapat digunakan dalam penelitian. Selanjutnya akan diteliti hasil uji reliabilitas.

Uji reliabilitas questioner dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Tinggi atau rendahnya, kuat atau lemahnya korelasi dapat ditentukan berdasarkan pada besar kecilnya nilai  $r$  (koefisien korelasi) yang menurut Alhusni (2002 : 157) adalah:

**Tabel 12. Kategori Nilai Korelasi**

No.	Nilai Korelasi	Kategori
1	0,00 – 0,20	Sangat rendah
2	0,21 – 0,40	Rendah/ lemah
3	0,41 – 0,60	Sedang
4	0,61 – 0,80	Tinggi/ erat/ kuat
5	0,81 – 1,00	Sangat tinggi/ sangat erat/ sangat kuat

(Sumber : Alhusni : 2002)

Dari hasil uji reliabiliti yang dilakukan dengan program statistik SPSS didapat hasil Cronbach Alpha sama bahkan lebih besar dari 0,8 untuk ketiga variabel yaitu variabel kemampuan karyawan, komitmen

karyawan, dan kinerja perusahaan. Hasil reliabilitas variabel-variabel dapat dilihat pada tabel 13. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat *Cronbach's Alpha if Item Deleted* pada lampiran Reliabilitas.

**Tabel 13. Reliabilitas Variabel**

Variabel	Item	Koefisien Reabilitas	Keterangan
Kemampuan Karyawan ( $X_1$ )	1	0,856	Reliabel
	2	0,853	Reliabel
	3	0,854	Reliabel
	4	0,853	Reliabel
	5	0,852	Reliabel
	6	0,853	Reliabel
Komitmen Karyawan ( $X_2$ )	1	0,857	Reliabel
	2	0,857	Reliabel
	3	0,856	Reliabel
	4	0,856	Reliabel
	5	0,857	Reliabel
	6	0,855	Reliabel
	7	0,856	Reliabel
	8	0,856	Reliabel
	9	0,856	Reliabel
Kinerja Perusahaan (Y)	1	0,856	Reliabel
	2	0,857	Reliabel
	3	0,854	Reliabel
	4	0,856	Reliabel
	5	0,852	Reliabel
	6	0,857	Reliabel
	7	0,855	Reliabel
	8	0,857	Reliabel
	9	0,857	Reliabel

(Sumber : data primer yang diolah : 2011)

#### 4. Uji Asumsi Klasik (*BLUE*)

##### d. Uji Multikolinieritas

Bagian ini membahas ada tidaknya multikolinieritas atau terjadinya korelasi di antara sesama variabel bebas. Model regresi yang baik tentunya tidak terjadi multikolinier.

Multikolinieritas dapat dilihat pada output Collinearity Diagnostic pada tabel berikut.

**Tabel 14. Collinearity Diagnostic**

Model	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
1 Kemampuan	.662	1.510
Komitmen kerja	.662	1.510

a Dependent Variabel: Kinerja Perusahaan

(Sumber : data primer yang diolah : 2011)

Dari kolom-kolom Collinearity Statistic, yaitu pada Tolerance, terlihat bahwa semua variabel bebas memiliki nilai Tolerance diatas 0,0001. Default bagi SPSS bagi angka tolerance adalah 0,0001. Semua variabel yang akan dimasukkan dalam perhitungan model regresi harus mempunyai tolerance di atas 0,0001. Pada tabel di atas terlihat bahwa kedua variabel telah memenuhi persyaratan ambang toleransi dengan nilai tolerance masing-masing sebesar 0,662.

Untuk VIF, pada umumnya jika VIF lebih besar 5, variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas (adanya korelasi di antara variabel bebas) dengan variabel bebas yang lainnya. Jika dilihat pada tabel di atas, kedua variabel (kompensasi dan lingkungan kerja) mempunyai VIF kurang dari 5 atau hanya sebesar 1,510 sehingga bisa diduga tidak ada persoalan multikolinieritas yang serius.

**e. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastis bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance dari residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut *Homoskedastis* dan jika berbeda disebut *Heteroskedastis*. Di mana model regresi yang baik adalah yang Homoskedastis.

Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan, diantaranya yaitu uji Park, uji Glesjer, melihat pola grafik regresi, dan uji koefisien korelasi Spearman. Dalam analisis ini dipergunakan pola grafik regresi.

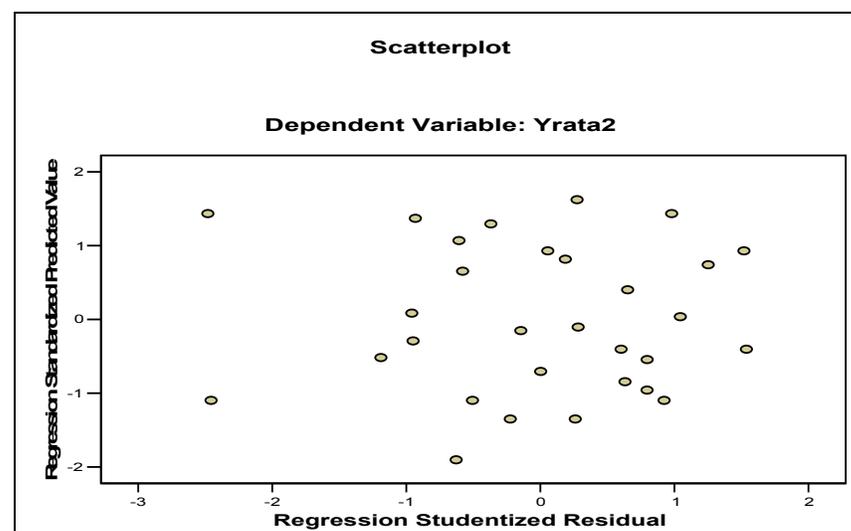
Pola grafik regresi dilakukan melalui nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heteroskedastis dapat dilakukan dengan melihat ada

tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di-studentized (Santoso : 2002 :210).

Dasar analisis :

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

**Gambar 10. Hasil Uji Heteroskedastisitas**



(Sumber : data primer yang diolah : 2011)

Hasil uji heterokedastisitas pada gambar di atas memperlihatkan suatu grafik regresi dimana titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang teratur serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y. Ini menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala heterokedastisitas pada model regresi. Dengan demikian model regresi layak dipakai untuk memprediksi pengaruh kemampuan dan kemampuan kerja karyawan terhadap kinerja perusahaan berdasarkan masukan variabel bebasnya.

#### **f. Uji Autokorelasi**

Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi, maka dilakukan pengujian Durbin Watson (DW) dengan ketentuan sebagai berikut (Sulaiman : 2001) :

1.  $1,650 < DW < 2,350$ , kesimpulannya tidak ada autokorelasi
2.  $1,210 < DW < 1,650$  atau  $2,350 < DW < 2,790$  kesimpulannya tidak dapat disimpulkan
3.  $DW < 1,210$  atau  $DW > 2,790$  kesimpulannya terjadi autokorelasi

Dari tabel Model Summary pada Lampiran diperoleh nilai Durbin Watson = 2,219, yang berarti tidak terjadi autokorelasi.

Dikaitkan dengan pengujian yang dilakukan D-W, nilai yang terletak  $1,650 < DW < 2,350$ , berarti tidak terjadi autokorelasi.

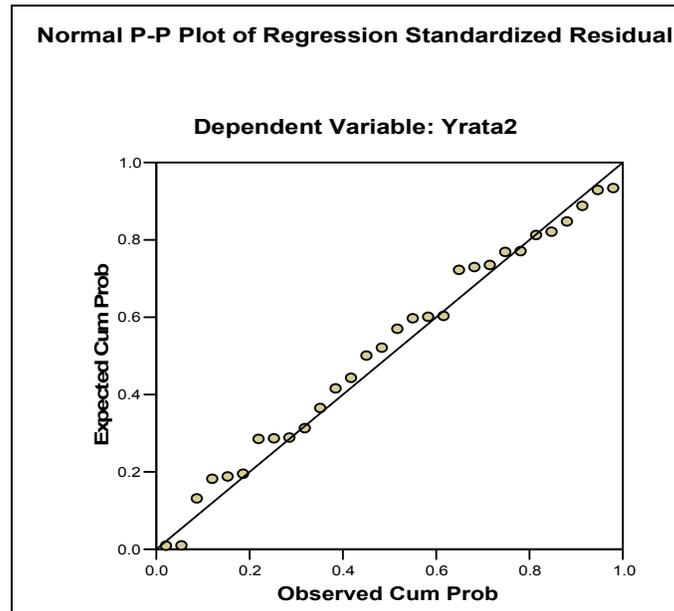
**g. Uji Normalitas**

Uji Normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependent, variabel independent atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso : 2002 : 212).

Untuk mendeteksi normalitas data, digunakan cara melihat penyebaran data (titik) pada diagonal dari *scatter diagram* (diagram penyebaran data). Dasar pengambilan keputusan yaitu jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis itu, maka model regresi memenuhi asumsi-asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal, atau bahkan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumi normalitas.

Hasil Uji Normalitas dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

**Gambar 11. Hasil Uji Normalitas**



(Sumber : data primer yang diolah : 2011)

Dari grafik di atas terlihat bahwa sebaran datanya tersebar di sekeliling garis lurus (tidak terpencar jauh dari garis lurus). Dengan demikian bisa dikatakan bahwa **persyaratan normalitas terpenuhi** untuk model regresi ini.

## **5. Pengujian Hipotesis**

Penelitian ini memiliki 2 (dua) tujuan, yakni : (1) Menganalisis pengaruh positif dan signifikan kemampuan dan komitmen kerja karyawan secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata), dan

(2) Menganalisis variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata).

Pengujian hipotesis di analisis dengan menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk membuktikan hipotesis yang diajukan dengan menggunakan model regresi linier berganda. Analisis kualitatif digunakan untuk mendukung dan atau menjelaskan hasil pembuktian analisis kuantitatif.

Pengujian hipotesis untuk setiap masalah disajikan di bawah ini.

**a. Pengujian Hipotesis Pertama**

Analisis dari uji F ini dimaksudkan untuk membuktikan hipotesis pertama dari penelitian, yakni kemampuan dan komitmen kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata).

Uji statistik F atau uji signifikansi simultan, pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y). Uji F ini dilakukan dengan membandingkan  $F_h$  (F-hitung) dengan nilai  $F_t$  (F-tabel) pada tingkat signifikan 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Uji F mempunyai pengaruh

signifikan apabila F-hitung lebih besar dari F-tabel atau probabilitas kesalahan kurang dari 5% ( $P < 0,05$ ).

**Tabel 15. Rangkuman Hasil Uji F Regresi Berganda**

<b>R Square (<math>R^2</math>)</b>	<b>Multiple R</b>	<b>F ratio</b>	<b>F tabel</b>	<b>Sig F Change</b>
0,528	0,749	17,211	3,22	0,000

(Sumber : data primer yang diolah : 2011)

Dari hasil perhitungan analisis regresi berganda dengan bantuan program SPSS 12, diperoleh F-hitung sebesar 17,211 dengan tingkat probabilitas 0,000 (signifikansi), sedangkan F-tabel sebesar 3,22. Suatu pengaruh dikatakan signifikan jika F-hitung lebih besar dari F-tabel, atau probabilitas lebih kecil dari 0,05. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) dan F-hitung lebih besar dari F-tabel ( $17,211 > 3,22$ ), maka model regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi bahwa semua variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap variabel terikat. Dengan kata lain **variabel kemampuan dan komitmen kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata). Dengan demikian hipotesis pertama diterima.**

Besarnya pengaruh (kontribusi) variabel bebas (X) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y) dapat dilihat dari besarnya *koefisien determinasi ganda* ( $R^2$ ).

Nilai *koefisien determinasi* berada di antara 0 (nol) dan 1 (satu). Jika  $R^2$  yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar (mendekati 1), maka dapat dikatakan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin besar. Atau dengan kata lain, jika nilainya mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat. Sebaliknya, jika  $R^2$  yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin kecil (mendekati 0), maka dapat dikatakan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kecil. Atau dengan kata lain, nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas.

Dari hasil SPSS terlihat bahwa  $R^2$  adalah 0,528, hal ini berarti bahwa **seluruh variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara bersama-sama mempunyai pengaruh (kontribusi) terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel sebesar 0,528 atau 52,8%**. Sedangkan sisanya (100% – 52,8% = 47,2%) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar

penelitian ini, seperti gaya kepemimpinan, motivasi, budaya perusahaan, dan sebagainya.

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat dapat dilihat dari besarnya **koefisien regresi multiple (R) sebesar 0,749**, yang berarti adanya indikasi hubungan yang kuat antara keseluruhan variabel bebas dengan variabel terikat, yaitu sebesar **0,749** atau **74,9%**.

#### b. Pengujian Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis kedua dilakukan melalui program SPSS 12 melalui alat analisis Analisis Regresi Berganda Uji t.

**Tabel 16. Rangkuman Hasil Uji t Regresi Berganda**

Variabel Regresi	Koefisien Regresi	t- hitung	t- tabel	R partial	Partial r <sup>2</sup>	Sign	Constanta
X <sub>1</sub>	0,290	2,117	2,042	0,377	0,142	0,044	0,277
X <sub>2</sub>	0,600	3,221	2,042	0,527	0,277	0,003	

(Sumber : data primer yang diolah : 2011)

Berdasarkan perhitungan dengan bantuan program SPSS menggunakan *Full Model Regression* diperoleh persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,277 + 0,290 X_1 + 0,600 X_2$$

Y = Kinerja perusahaan

$X_1$  = Kemampuan karyawan

$X_2$  = Komitmen kerja karyawan

Persamaan model regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Konstanta sebesar 0,277 menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh dari kemampuan kerja dan komitmen kerja karyawan, maka kinerja perusahaan sebesar nilai konstanta.
- 2) Variabel kemampuan karyawan ( $X_1$ ) bertanda positif. Ini berarti bila kemampuan karyawan bertambah akan mengakibatkan kinerja perusahaan juga bertambah. Selanjutnya besarnya koefisien regresi  $X_1$  0,290 artinya bahwa setiap kenaikan satu unit indikator kemampuan karyawan akan mengakibatkan kenaikan sebesar 0,290 unit kinerja perusahaan, bila variabel lainnya konstan.
- 3) Variabel komitmen karyawan ( $X_2$ ) bertanda positif. Ini berarti bila komitmen karyawan bertambah akan mengakibatkan kinerja perusahaan juga bertambah. Selanjutnya besarnya koefisien regresi  $X_2$  0,600 artinya bahwa setiap kenaikan satu unit indikator komitmen karyawan akan mengakibatkan kenaikan sebesar 0,600 unit kinerja perusahaan, bila variabel lainnya konstan.

Uji t digunakan untuk menguji kemaknaan atau keberartian *koefisien regresi partial*. Pengujian melalui Uji t adalah dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel pada tingkat signifikan 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Uji t berpengaruh signifikan apabila hasil perhitungan t-hitung lebih besar dari t-tabel ( $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ) atau probabilitas kesalahan lebih kecil dari 5% ( $P < 0,05$ ). Selanjutnya akan dicari *nilai koefisien determinasi partial* ( $r^2$ ) untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) secara partial terhadap variabel terikat (Y).

t-hitung yang lebih besar dari t-tabel menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat, sedangkan nilai koefisien regresi partial bernilai positif yang berarti bahwa jika variabel tertentu mengalami kenaikan sebesar X, maka kinerja perusahaan juga akan meningkat sebesar X.

Dari hasil perhitungan pada tabel di atas terlihat bahwa ada keseluruhan variabel signifikan, artinya  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , atau probabilitas  $< 0,05$ . Dengan t-tabel sebesar 2,000 dan t-hitung  $X_1$  sebesar 2,117 ( $t\text{ hitung} > t\text{ tabel}$ ), dan t-hitung  $X_2$  sebesar 3,221 ( $t\text{ hitung} > t\text{ tabel}$ ), maka kedua variabel bebas secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat.

Untuk mengetahui berapa besar pengaruh variabel kemampuan karyawan dan komitmen kerja karyawan terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat pada besarnya *koefisien partial ganda* ( $r^2$ ) di mana pada tabel di atas menunjukkan bahwa *koefisien partial ganda* ( $r^2$ ) mulai dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah variabel komitmen karyawan ( $X_2$ ) sebesar 0,277 atau 27,7% dan variabel kemampuan karyawan ( $X_1$ ) sebesar 0,142 atau 14,2%. Hal ini menunjukkan bahwa di antara kedua variabel tersebut, ternyata **variabel komitmen kerja karyawan yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Tour & Travel. Ini berarti bahwa hipotesis kedua diterima kebenarannya.**

Berikut akan diuraikan satu persatu hubungan tiap variabel bebas terhadap variabel terikat.

- 1. Pengaruh Kemampuan Karyawan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Y)**

Dari hasil perhitungan Analisis *Regresi Berganda* dengan bantuan program SPSS 12, diketahui bahwa *koefisien regresi determinan partial* ( $\beta_1$ ) dan nilai *koefisien determinasi parsial* ( $r^2$ ) untuk variabel kemampuan

karyawan ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,290 dan 0,142 (14,2%) dengan angka yang bertanda positif.

Nilai t-hitung untuk variabel ini sebesar 2,117 lebih besar dari t-tabel yaitu 2,042, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh variabel kemampuan karyawan ( $X_1$ ) terhadap kinerja perusahaan (Y) adalah signifikan, yakni terdapat pengaruh antara keduanya ( $t$  hitung >  $t$  tabel).

Angka  $r^2$  pada variabel ini adalah 0,142, artinya kontribusi variabel kemampuan karyawan ( $X_1$ ) terhadap kinerja perusahaan (Y) adalah 14,2%, dengan catatan variabel lainnya adalah konstan.

## **2. Pengaruh Komitmen Kerja Karyawan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Y)**

Dari hasil perhitungan Analisis *Regresi Berganda* dengan bantuan program SPSS 12, diketahui bahwa koefisien regresi determinan partial ( $\beta_2$ ) dan nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) untuk variabel komitmen kerja karyawan ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,600 dan 0,277 (27,7%) dengan angka yang bertanda positif.

Nilai t-hitung untuk variabel ini sebesar 3,221 lebih besar dari t-tabel yaitu 2,042, sehingga menunjukkan

bahwa pengaruh variabel komitmen kerja karyawan ( $X_2$ ) terhadap kinerja perusahaan (Y) adalah signifikan, yakni terdapat pengaruh antara keduanya ( $t$  hitung  $>$   $t$  tabel).

Angka  $r^2$  pada variabel ini adalah 0,277, artinya kontribusi variabel komitmen kerja karyawan ( $X_2$ ) terhadap kinerja perusahaan (Y) adalah 27,7%, dengan catatan variabel lainnya adalah konstan.

## **2. Pembahasan**

Hasil penelitian menyangkut deskripsi variabel memperlihatkan tiga hal; kemampuan karyawan, komitmen kerja karyawan, dan kinerja perusahaan. Dari segi kemampuan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, kelemahan utama yang dimiliki karyawan terletak pada :

- a. Memberikan penjelasan kepada pelanggan dengan lancar dan fasih
- b. Secara rinci mengetahui tempat-tempat pariwisata baik di dalam maupun di luar negeri
- c. Terampil/cekatan ketika menyelesaikan tugas dengan menggunakan komputer
- d. Menyelesaikan tugas rutin dengan komputer
- e. Mengetahui seluk-beluk jasa perjalanan wisata

Kelemahan utama ini bukan hanya dimiliki oleh staf melainkan juga direktur sehingga kelemahan ini tidak dapat dianggap remeh oleh manajemen perusahaan. Keterampilan menggunakan komputer, dan pengetahuan mengenai seluk beluk jasa perjalanan wisata termasuk mengenal tempat-tempat pariwisata merupakan hal yang mutlak. Sayangnya hal ini masih belum dikuasai oleh beberapa staf, terutama staf yang berhadapan langsung dengan pelanggan, seperti staf ticketing dan tour guide. Meski demikian secara umum masih dapat dikatakan kemampuan karyawan sudah baik karena keseluruhan rata-rata tiap item berada di kisaran 4 (berarti baik) dengan nilai rata-rata terkecil 4,00.

Sementara itu dari segi komitmen kerja karyawan, bagian ini memperlihatkan nilai yang lebih baik dibanding kemampuan kerja karyawan karena nilai rata-rata terkecil berada pada nilai 4,20. Meski demikian dari keseluruhan indikator komitmen, dua indikator terendah ditunjukkan oleh item “merasa berhutang budi pada perusahaan” dan item “tidak akan meninggalkan perusahaan hanya karena mendapatkan tawaran keuntungan (finansial dan atau nonfinansial)”. Ini dapat dimaknai beberapa karyawan dapat sewaktu-waktu meninggalkan perusahaan karena tergiur tawaran keuntungan yang lebih baik. Ini yang patut diwaspadai perusahaan jika perusahaan tidak ingin kehilangan karyawan terbaiknya.

Komitmen karyawan PT. Darika Tour & Travel jika dipandang dari segi komitmen afektif, normative, dan berkelanjutan, nampaknya lebih mengarah

ke komitmen berkelanjutan. Komitmen ini mengarah pada perhitungan untung-rugi dalam diri karyawan sehubungan dengan keinginannya untuk tetap mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya, dan dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila menetap pada organisasi. Artinya, komitmen kerja di sini dianggap sebagai persepsi harga yang harus dibayar jika karyawan meninggalkan pekerjaannya. Ini berarti bahwa karyawan tetap bekerja di PT. Darika lebih pada kebutuhan untuk bertahan (*need to*) dan karena mereka membutuhkan organisasi. Kinerja karyawan pada komitmen ini tidak maksimal karena mereka tinggal bukan karena mereka ingin tapi karena tidak ada jalan lain. Komitmen ini lebih mendasarkan keterikatannya pada *cost benefit analysis*. Jika *cost benefit analysis* ini ditawarkan perusahaan lain kepada mereka dengan nilai yang lebih tinggi, karyawan yang ada pada level komitmen ini tidak akan segan-segan untuk keluar dan bergabung dengan perusahaan lainnya.

Untuk kinerja perusahaan, nampaknya kinerja perusahaan sudah cukup baik. Ini dibuktikan dengan nilai rata-rata yang mayoritas di atas nilai 4. Meski demikian masih ada beberapa item yang dinilai masih kurang baik, seperti “perusahaan memiliki terobosan-terobosan baru dalam meningkatkan kinerja organisasi” dengan nilai rata-rata 3,90, “pelanggan-pelanggan/ konsumen baru terus meningkat” dengan nilai rata-rata 3,93, dan “pelanggan lama masih banyak yang terus menggunakan jasa perusahaan ini” dengan nilai

rata-rata 3,97. Ketiga item ini perlu diperhatikan perusahaan karena hal ini berkaitan dengan pelanggan baik pelanggan lama maupun yang baru.

Kinerja perusahaan dalam penelitian ini dilihat dari berbagai perspektif; financial, pelanggan, dan bisnis internal. Dari ketiga perspektif ini nampaknya perspektif financial yang memiliki nilai rata-rata lebih baik dibandingkan kedua perspektif lainnya. Setelah financial, nilai rata-rata perspektif bisnis internal yang berada di urutan kedua tertinggi, dan kemudian perspektif pelanggan.

Hasil analisis regresi berganda memperlihatkan adanya pengaruh positif dan signifikan variabel kemampuan karyawan dan komitmen kerja terhadap kinerja perusahaan. Hal ini bermakna peningkatan kedua variabel bebas secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja perusahaan sebesar 52,8%. Jika kedua variabel ini dilihat secara terpisah dengan menggunakan uji t, nampak bahwa variabel komitmen kerja yang paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Besar pengaruh variabel ini 27,7%, sedangkan variabel kemampuan kerja hanya berpengaruh 14,2% terhadap kinerja perusahaan. Ini berarti lebih baik meningkatkan kedua variabel secara bersama-sama karena besar pengaruhnya jauh lebih besar dibandingkan meningkatkan variabel bebas secara sendiri-sendiri.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis regresi yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “kemampuan dan komitmen kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata)” diterima kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari uji F yang menunjukkan nilai  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ , dan probabilitas lebih kecil dari 0,05.
2. Hipotesis kedua yang menyatakan “Di antara kedua variabel tersebut, variabel komitmen kerja karyawan yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Tour & Travel” diterima kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari *koefisien partial ganda* ( $r^2$ ) tertinggi yang dimiliki variabel komitmen kerja karyawan sebesar 27,7%.

## B. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, maka saran-saran yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel yang paling berpengaruh adalah komitmen kerja karyawan ( $X_2$ ). Oleh sebab itu manajemen PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel dapat lebih meningkatkan motivasi karyawan agar mereka makin berkomitmen terhadap perusahaan. Hal ini harus benar-benar diperhatikan terlebih tingkat komitmen karyawan adalah komitmen berkelanjutan yang lebih memikirkan *cost benefit*. Agar karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan, karyawan dapat diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat serta diberi kepercayaan untuk membuat keputusan sepanjang tidak keluar dari visi, misi, dan tujuan perusahaan. Selain itu membuat suasana kantor yang nyaman dan bersahabat akan membuat karyawan merasa betah dan tenang bekerja sehingga kemungkinan untuk keluar atau pindah ke tempat lain tidak ada di benak karyawan. Selain itu kesejahteraan karyawan berupa materi dan nonmateri harus diperhatikan dan dijadikan bahan pertimbangan bagi manajemen.

2. Variabel berpengaruh lainnya adalah kemampuan karyawan ( $X_2$ ). Untuk meningkatkan hal itu manajemen perusahaan dapat berupaya meminimalkan kelemahan yang ada di variabel ini terutama menyangkut komunikasi karyawan – pelanggan, pengetahuan tempat-tempat obyek pariwisata, serta keterampilan menggunakan komputer. Oleh sebab itu manajemen dapat memberikan atau mengikutsertakan karyawan dalam berbagai bentuk pelatihan komunikasi baik di dalam maupun di luar perusahaan, memberikan pelatihan komputer secara teratur dan mengujinya melalui berbagai jenis tugas, serta menugaskan mereka mencari lebih jauh tentang tempat-tempat pariwisata dan segala hal yang menyangkut kepariwisataan untuk kemudian mereka pelajari untuk dipresentasikan secara bergantian dengan rekan kerja yang lain di hadapan manajemen perusahaan.
3. Kinerja perusahaan dari perspektif financial lebih baik dibandingkan perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal. Untuk itu pertumbuhan penjualan untuk meningkatkan pangsa pasar dapat terus digiatkan melalui pemberian potongan harga, pemberian *merchandise* tertentu untuk sejumlah pembelian tiket atau paket wisata, pemberitahuan promo-promo menarik via sms kepada pelanggan, pemberian ucapan selamat via sms bagi pelanggan dalam setiap even seperti ulang tahun pelanggan, pemasangan iklan indoor dan outdoor, serta iklan di berbagai media.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 2003. *Managing People : A Practical Guide for Line Managers. Mengelola Karyawan : Buku Wajib Manajer Lini*. Cetakan Ke-1. Alih Bahasa : Ramelan & Dwi Prabaningtyas. Jakarta : PT. Bhuana Ilmu Komputer.
- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. 1998. *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in The Workplace*. Edisi Ke-3. London : FT. Prentice Hall.
- Biantoro, Udan. 2002. *Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan*. Disertasi. Universitas Airlangga. Surabaya. Tidak Dipublikasikan.
- Cascio, W. F. 1991. *Applied Psychology in Personnel Management*. Edisi Ke-4. New Jersey : Prentice Hall.
- Cokroaminoto. 10 Juli 2009. *Memaknai Kinerja Organisasi*. (Online), (<http://kinerja-staff.blogspot.com>, diakses tanggal 26 Februari 2011)
- Daft, R. L. 2003. *Manajemen*. Jilid 2. Alih Bahasa : Emil Salim & Iman Karmawan. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Dessler, Gary. 2002. *Human Resourches Management*. Prentice. Hall Inc. London.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 2003. *Behaviour in Organizations*. Edisi Ke-8. New Jersey : Prentice Hall.
- Herdianto, Wawan. 7 Februari 2011. *Meninggikan Kinerja Organisasi*. (Online), (<http://wawanherdianto.com>, diakses tanggal 27 Februari 2011)
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. 1996. *Organization Theory : A Strategic Approach*. Edisi Ke-5. New Jersey : Prentice Hall.

- Jewell, L. N., & Siegall, M. 1998. *Psikologi Industri/Organisasi Modern. Psikologi Terapan untuk Memecahkan Berbagai Masalah di Tempat Kerja, Perusahaan, Industri dan Organisasi*. Edisi Ke-2. Jakarta : Arcan.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 1996, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Havard Business School Press.
- Kuntjoro, Z. S. 25 Juli 2002. Komitmen Organisasi. *e-Psikologi*. (Online), (<http://www.e-psikologi.com/masalah/250702.htm>, diakses 26 Februari 2011).
- Linda, Meyva. 15 Januari 2010. *Membangun Komitmen Karyawan*. (Online), (<http://www.managementfile.com/journal.php>, diakses tanggal 27 Februari 2011)
- Luthans. 2002. *Organizational Behavior*. Edisi Ke-9. New York : McGraw-Hill.
- Miner, J. B. 1992. *Industrial Organizational Psychology*. New York : McGraw Hill.
- Riggio, R. E. 1990. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. USA : Scott, Foresman & Company.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Alih bahasa oleh Dr. Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Perason Education Pte. Ltd dan PT. Prenhallindo.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Perilaku Organisasi* . Edisi Bahasa Indonesia. Alih bahasa oleh Dr. Hadyana Pujaatmaka. Perason Education Pte. Ltd dan PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2002. *Buku latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. 2001. *Psychology and Work Today. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Edisi Ke-8. New Jersey : Prentice Hall.
- Siagian, S.P. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YPKN. Jakarta.

- Sinaga, Pariaman, Infokop Nomor 25 Tahun XX, 2004. (Online), (<http://docs.google.com>, diakses tanggal 26 Februari 2011)
- Smither, R. D. 1997. *The Psychology of Work and Human Performance*. Edisi Ke-3. New York : Longman.
- Soejono. Maret 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7 No. 1. (Online), (<http://docs.google.com>, diakses tanggal 26 Februari 2011).
- Steers, R. M., & Porter, L. W. 1983. *Motivation and Work Behavior*. Edisi Ke-3. New York : McGraw Hill Book Company.
- Sugiyono. 2001. *Statistik NonParametris untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung
- Wiyono, H.W. 2000. *Hubungan antara Kohesivitas dan Intensi Prosocial dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Kantor Pos II Solo 57100*. Skripsi. Tidak dipublikasikan.
- Yuwono, Ino dkk. 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga. Surabaya.

# LAMPIRAN

## LAMPIRAN 01. KUESIONER

### MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR

#### PENGARUH KEMAMPUAN DAN KOMITMEN KERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PT. DAENG RIMAKKA MAKASSAR TOUR & TRAVEL ( BIRO PERJALANAN WISATA )

Selamat pagi/siang, kami mengucapkan terimakasih atas partisipasi Anda dalam pengisian kuesioner ini. Pada kuesioner yang akan Anda isi ini tidak ada jawaban benar atau salah, tetapi semua jawaban dianggap benar jika sesuai dengan apa yang Anda rasakan, pikirkan atau lakukan sendiri. Anda tidak perlu ragu dan khawatir untuk menjawab pertanyaan atau pernyataan ini dengan jujur dan terbuka karena akan dijamin kerahasiaannya. Untuk keperluan pengolahan data perlu mengisi identitas di bawah ini dengan cara memberi tanda silang (X) pada angka/nomor yang sesuai dengan Anda.

NAMA	
------	--

JENIS KELAMIN	1	2
	Laki-Laki	Perempuan

JABATAN	1	2	3
	Direktur	Manager	Staf

UMUR	1	2	3	4
	21 – 30 thn	31 – 40 thn	41 – 50 thn	> 50 thn

LAMA BEKERJA	1	2	3	4
	1 – 5 thn	6 – 10 thn	11 – 15 thn	> 15 thn

TAMATAN PENDIDIKAN TERAKHIR	1	2	3	4
	SMP	SMA	S1	S2

PENGALAMAN KERJA SEBELUMNYA	
-----------------------------------	--

## PETUNJUK PENGISIAN

Anda diminta menjawab pertanyaan atau pernyataan di bawah ini dengan cara memberikan tanda silang (X) pada kolom pilihan jawaban di sebelah kanan.

- SS** = Sangat Setuju  
**S** = Setuju  
**KS** = Kurang Setuju  
**TS** = Tidak Setuju  
**STS** = Sangat Tidak Setuju

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Kemampuan Karyawan (X<sub>1</sub>)</b>						
1.	Saya mengetahui seluk-beluk jasa perjalanan wisata					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
2.	Saya secara rinci mengetahui tempat-tempat pariwisata baik di dalam maupun di luar negeri					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
3.	Saya tahu benar tahap-tahap dalam menyelesaikan pekerjaan saya					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					

4.	Saya memberikan penjelasan kepada pelanggan dengan lancar dan fasih					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
5.	Tangan saya terampil/cekatan ketika menyelesaikan tugas dengan menggunakan komputer					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
6.	Menyelesaikan tugas rutin dengan komputer adalah sesuatu yang sudah biasa bagi saya					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
<b>Komitmen Karyawan (X<sub>2</sub>)</b>						
1.	Saya bahagia menjalani karir di tempat kerja					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
2.	Permasalahan kantor menjadi permasalahan saya juga					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					

3.	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
4.	Saya memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di perusahaan ini					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
5.	Sekalipun akan menguntungkan, rasanya tidak sepatutnya saya keluar					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
6.	Saya merasa berhutang budi pada perusahaan					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
7.	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan hanya karena mendapatkan tawaran keuntungan (finansial dan atau nonfinansial)					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					

8.	Akibat serius jika saya keluar dari perusahaan adalah sedikitnya alternative pekerjaan di perusahaan lain					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
9.	Saya akan tetap bekerja di perusahaan, karena keahlian yang dimiliki sangat sulit diterapkan untuk pekerjaan di perusahaan lain					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
<b>Kinerja Organisasi (Y)</b>						
1.	Tingkat pengembalian modal perusahaan sesuai dengan target					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
2.	Pertumbuhan penjualan (tiket, reservasi tempat, paket perjalanan wisata, persewaan kendaraan wisata, pelaksanaan haji dan umrah) mengalami peningkatan setiap tahun					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					

3.	Pelanggan-pelanggan/konsumen baru terus meningkat					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
4.	pelanggan lama masih banyak terus menggunakan jasa perusahaan ini					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
5.	Perusahaan memiliki terobosan-terobosan baru dalam meningkatkan kinerja organisasi					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
6.	Jumlah karyawan terus meningkat					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					
7.	Tidak pernah ada keluhan dari pelanggan tentang kualitas pelayanan					
	Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....					

8.	Terdapat peningkatan jumlah jasa layanan					
Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....						
9.	Kesejahteraan karyawan semakin meningkat					
Jika anda menjawab KS, TS, STS, jelaskan mengapa? ..... ..... .....						

**TERIMA KASIH ATAS JAWABAN YANG TELAH SAUDARA BERIKAN**

**LAMPIRAN 02. REKAPITULASI IDENTITAS RESPONDEN**

<b>NO</b>	<b>NAMA</b>	<b>JENIS KELAMIN</b>	<b>UMUR (TH)</b>	<b>JABATAN</b>	<b>TAMATAN PENDIDIKAN</b>	<b>LAMA BEKERJA</b>	<b>PENGALAMAN KERJA</b>
1	Hj. Elly	Perempuan	58 tahun	Direktur Utama	Sarjana (S1)	11 tahun	Biro Tour & Travel
2	Muh. Deddy	Laki-Laki	33 tahun	Direktur Paket Perjalanan	Sarjana (S1)	11 tahun	Biro Tour & Travel
3	St. Farah	Perempuan	31 tahun	Direktur Keuangan	Sarjana (S1)	11 tahun	Biro Tour & Travel
4	St. Aisyah	Perempuan	27 tahun	Direktur Reservasi Hotel, Obyek Wisata, dan Pengembangan Usaha	Sarjana (S1)	5 tahun	Biro Tour & Travel
5	Azhar A. Mattone	Laki-Laki	25 tahun	Direktur Operasional	Sarjana (S1)	3 tahun	Biro Tour & Travel
6	Tenri	Laki-Laki	36 tahun	Manajer Ticketing	Sarjana (S1)	7 tahun	Biro Tour & Travel
7	Muh. Ramli	Laki-Laki	42 tahun	Manajer Pemasaran	Sarjana (S1)	11 tahun	Swasta, perdagangan
8	Fahrudin	Laki-Laki	45 tahun	Manajer Pengatur Paket Perjalanan Wisata	Sarjana (S1)	3 tahun	Tidak pernah
9	Andi Faizal	Laki-Laki	36 tahun	Manajer Reservasi Hotel dan Obyek Wisata	Sarjana (S1)	5 tahun	Biro Tour & Travel
10	Gunawan	Laki-Laki	42 tahun	Manajer Perlengkapan	Sarjana (S1)	7 tahun	Swasta, perdagangan
11	Bardin	Laki-Laki	32 tahun	Staf Ticketing Pesawat	Diploma (D3)	4 tahun	Swasta, perdagangan
12	Andi Wana	Perempuan	37 tahun	Staf Ticketing Pesawat	Diploma (D3)	5 tahun	Swasta, perdagangan

NO	NAMA	JENIS KELAMIN	UMUR (TH)	JABATAN	TAMATAN PENDIDIKAN	LAMA BEKERJA	PENGALAMAN KERJA
13	Fattah	Laki-Laki	41 tahun	Staf Ticketing Ferry	Diploma (D3)	3 tahun	Swasta, perdagangan
14	Bachtiar	Laki-Laki	44 tahun	Staf Ticketing Ferry	SMA	8 tahun	Tidak pernah
15	Susan	Perempuan	33 tahun	Staf Ticketing Pelni	Diploma (D3)	7 tahun	Tidak pernah
16	Yenni	Perempuan	37 tahun	Staf Ticketing Pelni	Diploma (D3)	5 tahun	Biro Tour & Travel
17	Rahmat	Laki-Laki	33 tahun	Staf Reservasi Hotel & Obyek Wisata	Diploma (D3)	9 tahun	Swasta, perdagangan
18	Ulfah	Perempuan	28 tahun	Staf Reservasi Hotel & Obyek Wisata	Diploma (D3)	5 tahun	Tidak pernah
19	Djamaluddin	Laki-Laki	33 tahun	Staf Keuangan	Sarjana (S1)	4 tahun	Swasta, industri
20	Asmawanty	Perempuan	27 tahun	Staf Keuangan	Diploma (D3)	9 tahun	Swasta, industri
21	Yudhi	Laki-Laki	39 tahun	Staf Administrasi	SMA	8 tahun	Biro Tour & Travel
22	Rahma	Perempuan	41 tahun	Staf Administrasi	SMA	8 tahun	Biro Tour & Travel
23	Joko	Laki-Laki	42 tahun	Tour Guide	Sarjana (S1)	9 tahun	Swasta, perdagangan
24	Ichsan	Laki-Laki	37 tahun	Tour Guide	Diploma (D3)	5 tahun	Tidak pernah
25	Sandi	Laki-Laki	34 tahun	Tour Guide	Sarjana (S1)	6 tahun	Biro Tour & Travel
26	Herman	Laki-Laki	28 tahun	Tour Guide	Diploma (D3)	3 tahun	Biro Tour & Travel
27	Udin	Laki-Laki	27 tahun	Tour Guide	Diploma (D3)	3 tahun	Tidak pernah
28	Azis	Laki-Laki	31 tahun	Staf Perlengkapan	SMA	4 tahun	Swasta, perdagangan
29	Andi Yani	Perempuan	39 tahun	Staf Pemasaran	Sarjana (S1)	7 tahun	Swasta, industri
30	Ridwan	Laki-Laki	39 tahun	Staf Pemasaran	Diploma (D3)	7 tahun	Swasta, perdagangan

**LAMPIRAN 03. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN****VARIABEL KEMAMPUAN KARYAWAN (X1)**

<b>NO. RESP.</b>	<b>X1.1</b>	<b>X1.2</b>	<b>X1.3</b>	<b>X1.4</b>	<b>X1.5</b>	<b>X1.6</b>	<b>Rata2</b>
1	4	5	5	5	5	5	4.83
2	4	4	4	4	4	3	3.83
3	4	3	4	4	4	4	3.83
4	4	4	4	5	4	4	4.17
5	4	4	4	3	4	4	3.83
6	4	4	4	5	5	5	4.50
7	4	4	4	5	5	5	4.50
8	3	4	4	4	4	4	3.83
9	4	4	4	4	4	5	4.17
10	5	5	5	4	4	5	4.67
11	4	3	4	3	5	4	3.83
12	5	4	4	5	4	5	4.50
13	3	4	3	3	3	4	3.33
14	4	5	5	4	5	5	4.67
15	4	4	4	4	3	4	3.83
16	4	3	4	3	3	4	3.50
17	4	5	4	4	4	3	4.00
18	4	5	4	4	4	5	4.33
19	4	4	5	4	4	5	4.33
20	4	3	5	4	4	4	4.00
21	4	4	4	4	5	5	4.33
22	4	5	5	4	4	5	4.50
23	4	5	5	4	5	5	4.67
24	4	4	4	3	3	4	3.67

<b>NO. RESP.</b>	<b>X1.1</b>	<b>X1.2</b>	<b>X1.3</b>	<b>X1.4</b>	<b>X1.5</b>	<b>X1.6</b>	<b>Rata2</b>
25	4	4	5	4	5	5	4.50
26	4	3	4	3	3	4	3.50
27	4	4	5	4	4	3	4.00
28	4	4	4	5	5	5	4.50
29	4	4	5	5	4	5	4.50
30	4	4	5	3	5	4	4.17
<b>RATA2</b>	<b>4.00</b>	<b>4.07</b>	<b>4.33</b>	<b>4.00</b>	<b>4.17</b>	<b>4.40</b>	<b>4.16</b>

**LAMPIRAN 04. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN**  
**VARIABEL KOMITMEN KARYAWAN (X2)**

<b>NO. RES.</b>	<b>X2.1</b>	<b>X2.2</b>	<b>X2.3</b>	<b>X2.4</b>	<b>X2.5</b>	<b>X2.6</b>	<b>X2.7</b>	<b>X2.8</b>	<b>X2.9</b>	<b>Rata2</b>
1	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4.56
2	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4.11
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.89
4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4.67
5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3.89
6	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4.33
7	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4.56
8	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4.00
9	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4.33
10	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4.11
11	4	4	5	3	4	4	4	3	5	4.00
12	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4.56
13	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3.89
14	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4.78
15	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4.00
16	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4.22
17	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4.33
18	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4.56
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
20	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4.22
21	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.11
22	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4.78
23	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4.67

24	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4.33
<b>NO. RES.</b>	<b>X2.1</b>	<b>X2.2</b>	<b>X2.3</b>	<b>X2.4</b>	<b>X2.5</b>	<b>X2.6</b>	<b>X2.7</b>	<b>X2.8</b>	<b>X2.9</b>	<b>Rata2</b>
25	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4.78
26	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4.33
27	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4.22
28	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4.44
29	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.11
30	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4.78
	<b>4.23</b>	<b>4.30</b>	<b>4.40</b>	<b>4.37</b>	<b>4.37</b>	<b>4.20</b>	<b>4.20</b>	<b>4.37</b>	<b>4.43</b>	<b>4.32</b>

**LAMPIRAN 05. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN  
VARIABEL KINERJA ORGANISASI (Y)**

<b>NO. RES.</b>	<b>Y1.1</b>	<b>Y1.2</b>	<b>Y1.3</b>	<b>Y1.4</b>	<b>Y1.5</b>	<b>Y1.6</b>	<b>Y1.7</b>	<b>Y1.8</b>	<b>Y1.9</b>	<b>Rata2</b>
1	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4.33
2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4.00
3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3.67
4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4.33
5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3.78
6	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4.33
7	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4.33
8	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3.22
9	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4.33
10	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3.89
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
12	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4.67
13	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3.44
14	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4.56
15	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3.67
16	5	4	4	3	4	5	5	3	3	4.00
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
18	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4.56
19	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4.11
20	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4.11
21	5	5	3	4	3	4	3	4	3	3.78
22	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4.67
23	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4.22

24	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3.67
<b>NO. RES.</b>	<b>Y1.1</b>	<b>Y1.2</b>	<b>Y1.3</b>	<b>Y1.4</b>	<b>Y1.5</b>	<b>Y1.6</b>	<b>Y1.7</b>	<b>Y1.8</b>	<b>Y1.9</b>	<b>Rata2</b>
25	5	3	3	4	4	3	4	4	5	3.89
26	5	4	3	3	3	5	5	3	4	3.89
27	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4.33
28	5	3	5	5	3	4	4	4	4	4.11
29	5	4	4	3	3	4	4	5	5	4.11
30	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4.22
	<b>4.53</b>	<b>4.03</b>	<b>3.93</b>	<b>3.97</b>	<b>3.90</b>	<b>4.03</b>	<b>4.13</b>	<b>4.10</b>	<b>4.03</b>	<b>4.07</b>

**LAMPIRAN 06. TABEL FREKUENSI**

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.7	6.7	6.7
	4.00	26	86.7	86.7	93.3
	5.00	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	16.7	16.7	16.7
	4.00	18	60.0	60.0	76.7
	5.00	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.3	3.3	3.3
	4.00	18	60.0	60.0	63.3
	5.00	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	23.3	23.3	23.3
	4.00	16	53.3	53.3	76.7
	5.00	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	16.7	16.7	16.7
	4.00	15	50.0	50.0	66.7
	5.00	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	10.0	10.0	10.0
	4.00	12	40.0	40.0	50.0
	5.00	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	23	76.7	76.7	76.7
	5.00	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	21	70.0	70.0	70.0
	5.00	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.7	6.7	6.7
	4.00	14	46.7	46.7	53.3
	5.00	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.7	6.7	6.7
	4.00	15	50.0	50.0	56.7
	5.00	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	19	63.3	63.3	63.3
	5.00	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**X2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.7	6.7	6.7
	4.00	20	66.7	66.7	73.3
	5.00	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**X2.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	10.0	10.0	10.0
	4.00	18	60.0	60.0	70.0
	5.00	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**X2.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	10.0	10.0	10.0
	4.00	13	43.3	43.3	53.3
	5.00	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**X2.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	17	56.7	56.7	56.7
	5.00	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	14	46.7	46.7	46.7
	5.00	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	23.3	23.3	23.3
	4.00	15	50.0	50.0	73.3
	5.00	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Y1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	30.0	30.0	30.0
	4.00	14	46.7	46.7	76.7
	5.00	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Y1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	16.7	16.7	16.7
	4.00	21	70.0	70.0	86.7
	5.00	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Y1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	30.0	30.0	30.0
	4.00	15	50.0	50.0	80.0
	5.00	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Y1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	23.3	23.3	23.3
	4.00	15	50.0	50.0	73.3
	5.00	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Y1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	13.3	13.3	13.3
	4.00	18	60.0	60.0	73.3
	5.00	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Y1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	16.7	16.7	16.7
	4.00	17	56.7	56.7	73.3
	5.00	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Y1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	16.7	16.7	16.7
	4.00	19	63.3	63.3	80.0
	5.00	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**X1rata2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.33	1	3.3	3.3	3.3
	3.50	2	6.7	6.7	10.0
	3.67	1	3.3	3.3	13.3
	3.83	6	20.0	20.0	33.3
	4.00	3	10.0	10.0	43.3
	4.17	3	10.0	10.0	53.3
	4.33	3	10.0	10.0	63.3
	4.50	7	23.3	23.3	86.7
	4.67	3	10.0	10.0	96.7
	4.83	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**X2rata2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.89	3	10.0	10.0	10.0
	4.00	4	13.3	13.3	23.3
	4.11	4	13.3	13.3	36.7
	4.22	3	10.0	10.0	46.7
	4.33	5	16.7	16.7	63.3
	4.44	1	3.3	3.3	66.7
	4.56	4	13.3	13.3	80.0
	4.67	2	6.7	6.7	86.7
	4.78	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Yrata2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.22	1	3.3	3.3	3.3
	3.44	1	3.3	3.3	6.7
	3.67	3	10.0	10.0	16.7
	3.78	2	6.7	6.7	23.3
	3.89	3	10.0	10.0	33.3
	4.00	4	13.3	13.3	46.7
	4.11	4	13.3	13.3	60.0
	4.22	2	6.7	6.7	66.7
	4.33	6	20.0	20.0	86.7
	4.56	2	6.7	6.7	93.3
	4.67	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## LAMPIRAN 07. RELIABILITAS

### 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
.861	24

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
100.5000	50.879	7.13297	24

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4.0000	.37139	30
X1.2	4.0667	.63968	30
X1.3	4.3333	.54667	30
X1.4	4.0000	.69481	30
X1.5	4.1667	.69893	30
X1.6	4.4000	.67466	30
X2.1	4.2333	.43018	30
X2.2	4.3000	.46609	30
X2.3	4.4000	.62146	30
X2.4	4.3667	.61495	30
X2.5	4.3667	.49013	30
X2.6	4.2000	.55086	30
X2.7	4.2000	.61026	30
X2.8	4.3667	.66868	30
X2.9	4.4333	.50401	30
Y1.1	4.5333	.50742	30
Y1.2	4.0333	.71840	30
Y1.3	3.9333	.73968	30
Y1.4	3.9667	.55605	30
Y1.5	3.9000	.71197	30
Y1.6	4.0333	.71840	30
Y1.7	4.1333	.62881	30
Y1.8	4.1000	.66176	30
Y1.9	4.0333	.61495	30

**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	96.5000	48.534	.426	.856
X1.2	96.4333	46.323	.476	.853
X1.3	96.1667	46.971	.482	.854
X1.4	96.5000	45.914	.476	.853
X1.5	96.3333	45.609	.507	.852
X1.6	96.1000	45.955	.489	.853
X2.1	96.2667	48.409	.382	.857
X2.2	96.2000	48.166	.386	.857
X2.3	96.1000	46.990	.411	.856
X2.4	96.1333	47.085	.405	.856
X2.5	96.1333	48.051	.381	.857
X2.6	96.3000	47.390	.420	.855
X2.7	96.3000	47.114	.405	.856
X2.8	96.1333	46.809	.396	.856
X2.9	96.0667	47.926	.387	.856
Y1.1	95.9667	47.895	.388	.856
Y1.2	96.4667	46.740	.369	.857
Y1.3	96.5667	45.633	.470	.854
Y1.4	96.5333	47.637	.382	.856
Y1.5	96.6000	45.421	.516	.852
Y1.6	96.4667	46.533	.391	.857
Y1.7	96.3667	46.792	.429	.855
Y1.8	96.4000	47.076	.371	.857
Y1.9	96.4667	47.292	.379	.857

## LAMPIRAN 08. REGRESI

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Yrata2	4.0740	.34944	30
X1rata2	4.1607	.40068	30
X2rata2	4.3187	.29404	30

### Correlations

		Yrata2	X1rata2	X2rata2
Pearson Correlation	Yrata2	1.000	.626	.698
	X1rata2	.626	1.000	.581
	X2rata2	.698	.581	1.000
Sig. (1-tailed)	Yrata2	.	.000	.000
	X1rata2	.000	.	.000
	X2rata2	.000	.000	.
N	Yrata2	30	30	30
	X1rata2	30	30	30
	X2rata2	30	30	30

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2rata2 <sub>a</sub> X1rata2	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Yrata2

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.985	2	.992	17.211	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1.557	27	.058		
	Total	3.541	29			

a. Predictors: (Constant), X2rata2, X1rata2

b. Dependent Variable: Yrata2

**Collinearity Diagnostics<sup>c</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1rata2	X2rata2
1	1	2.994	1.000	.00	.00	.00
	2	.005	25.697	.37	.77	.01
	3	.002	39.345	.63	.23	.99

a. Dependent Variable: Yrata2

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

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.5761	4.4984	4.0740	.26160	30
Std. Predicted Value	-1.903	1.622	.000	1.000	30
Standard Error of Predicted Value	.044	.107	.074	.017	30
Adjusted Predicted Value	3.6070	4.5243	4.0780	.26379	30
Residual	-.56695	.36176	.00000	.23168	30
Std. Residual	-2.361	1.507	.000	.965	30
Stud. Residual	-2.481	1.537	-.008	1.012	30
Deleted Residual	-.63434	.37686	-.00395	.25513	30
Stud. Deleted Residual	-2.770	1.579	-.024	1.065	30
Mahal. Distance	.001	4.786	1.933	1.312	30
Cook's Distance	.000	.276	.034	.056	30
Centered Leverage Value	.000	.165	.067	.045	30

a. Dependent Variable: Yrata2

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.277	.664		.417	.680					
	X1rata2	.290	.137	.332	2.117	.044	.626	.377	.270	.662	1.510
	X2rata2	.600	.186	.505	3.221	.003	.698	.527	.411	.662	1.510

a. Dependent Variable: Yrata2

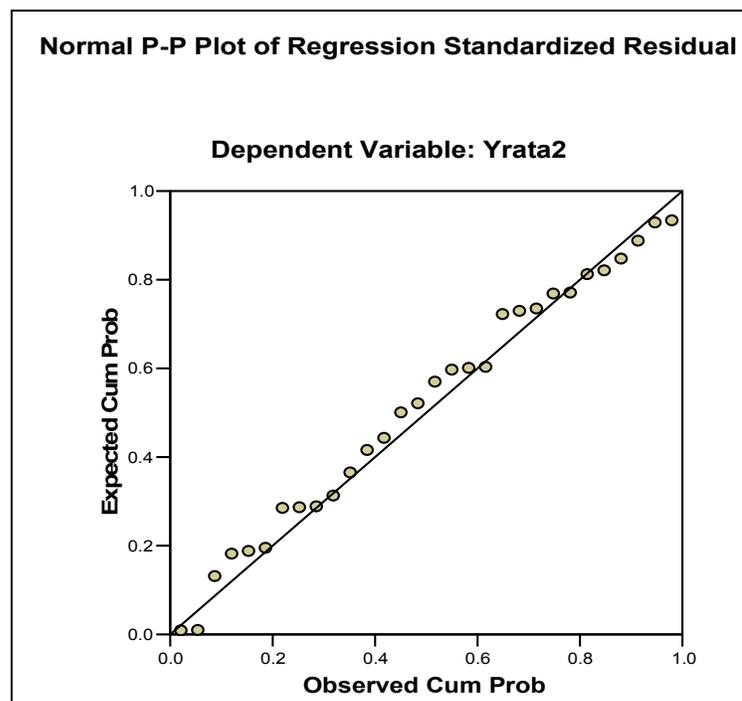
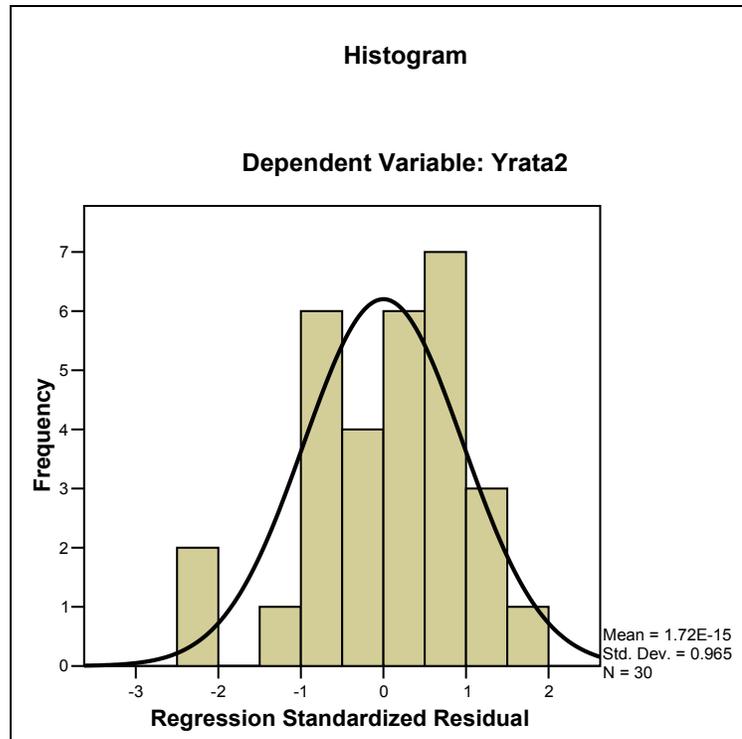
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.749 <sup>a</sup>	.560	.528	.24011	.560	17.211	2	27	.000	2.219

a. Predictors: (Constant), X2rata2, X1rata2

b. Dependent Variable: Yrata2

## Charts



### Scatterplot

Dependent Variable: Yrata2

