

## HUBUNGAN KOMITMEN, KOMPETENSI SERTA KEMAMPUAN PADA KINERJA PROTOKOL DI SETDA PROVINSI JAWA TIMUR

Rismwati

*rismawati@stiesis.ac.id*

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

---

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to analyze the influence of commitment, competence and capability in improving employee performance at the Protocol Section of the Sertda of East Java Province. This study uses a quantitative method with an explanatory approach. The data collection used is observation, distributing questionnaires and documentation. The population used is all protocol staff employees at the Regional Secretariat of East Java Province, totaling 92 employees. However, the sample used was only 50 employees who were directly involved in this study. The results of this study indicate that the results of the t-test state that commitment can have a positive and significant influence in improving employee performance at the protocol section of the Sertda of East Java Province. However, competence and capability have no significant effect on employee performance at the Regional Secretariat of East Java Province.*

*keywords: commitment, competence, capability, employee performance.*

### ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini untuk menganalisis adanya pengaruh komitmen, kompetensi serta capabilitas dalam meningkatkan kinerja pegawai pada bagian Protokoler Sertda Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian dengan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Pengumpulan data yang digunakan adalah pengamatan, membagikan kuesioner dan dokumentasi. Populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai staf protokoler pada setda Provinsi Jawa Timur yang berjumlah 92 pegawai. Namun sampel yang digunakan hanya 50 pegawai saja yang terlibat secara langsung dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil uji t menyatakan bahwa komitmen dapat memberikan pengaruh secara positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada bagian protokoler Sertda Provinsi Jawa Timur. Namun kompetensi dan capabilitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada setda Provinsi Jawa Timur.

Kata kunci: komitmen, kompetensi, capabilitas, kinerja pegawai.

### PENDAHULUAN

Sistem pemerintahan pada saat ini, dituntut untuk merubah paradigma dalam setiap penyelenggaraan sistem maupun kegiatan pemerintahan khususnya pada biro Protokoler. Protokol juga sangat berperan penting dalam penyelenggaraan *good governance*. Esensi dari *good governance* merupakan bagian dari penelitian sebelumnya yang mampu meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi yang dilihat dari hasil supervise maupun pemantauan kinerja manajemen

serta akuntabilitas terhadap pemangku kebijakan. Berdasarkan kerangka acuan dan peraturan yang diberlakukan.

Di bagian Protokol ini memiliki peranan yang sangat penting dalam menjaga mekanisme komunikasi Pemerintah Daerah dengan masyarakat serta *stake holder* lainnya, sehingga kebijakan dan program pembangunan akan lebih tepat sasaran. Bagian Protokoler mempunyai tugas untuk mengumpulkan, mengolah data, menginformasikan, menginventarisasi permasalahan yang ada

serta dapat memecahkan permasalahan yang berhubungan dengan tugas keprotokolan, pelayanan dan pemberian dukungan pelaksanaan tugas Gubernur, Wakil Gubernur, Sekretaris Daerah dan Asisten Sekretaris Daerah.

Pada era globalisasi dewasa ini, kompetensi bukan sekedar pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi merupakan kemampuan khusus yang sangat kompleks. Dari vademikum pekerjaan yang disusun oleh Departemen Tenaga Kerja berbagai negara, terdapat ribuan kompetensi mulai dari kompetensi dokter, guru, tentara dan polisi. Jika kompetensi, sikap dan tindakan pegawai terhadap pekerjaannya tinggi, maka dapat diprediksi bahwa perilakunya akan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya jika faktor-faktor yang diuraikan pada gambar di atas tidak menghambat perilaku kerja pegawai. Oleh karena itu, kompetensi dijadikan dasar dalam mengevaluasi kinerja pegawai yang disebut evaluasi berdasarkan kompetensi (*Competency Based Performance Appraisal*) oleh sejumlah organisasi. Misalnya, kompetensi di Jepang digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja dengan menguji kompetensi pegawai secara periodik. Jika kompetensinya meningkat, maka pangkat dan gajinya akan meningkat. Untuk meningkatkan kompetensi, suatu organisasi merancang dan melaksanakan program pengembangan SDM.

Menurut Mangkunegara (2013) sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan juga pengawasan terhadap pengembangan, pengadaan, pemberian balas jasa agar dapat mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan asset terpenting pada sebuah organisasi, oleh karenanya harus memiliki kompetensi dengan baik agar dapat berjalan dengan sebaik-baiknya. Dengan adanya sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi yang memadai sehingga dapat bersaing dalam berbagai organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia harus dapat diperhatikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang sesuai dengan

visi dan misi serta tujuan dalam sebuah organisasi.

Kinerja protokoler mampu meningkatkan pembentukan citra dari sebuah organisasi atau pemerintah. Sebagai seorang protokoler harus cekatan dalam berkoordinasi dengan berbagai pihak baik secara internal untuk menjalin komunikasi dengan pihak luar. Pada prinsipnya seorang protokol mengatur hubungan antara manusia, sehingga perilaku pegawai harus berdasarkan pada norma yang saat ini berlaku dalam hubungan antar manusia dalam melakukan komunikasi.

Peningkatan kinerja setiap individu pegawai memiliki potensi untuk dapat meningkatkan kinerja dalam lingkungan kelompok maupun kinerja dari seluruh kelompok yang dampaknya pada peningkatan kinerja organisasi. Tuntutan pada setiap pegawai dalam hal ini adalah pegawai negeri sipil (PNS) dalam bekerja profesional, jujur dan adil begitu nyata, jelas, keras dan tegas.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono 1999). Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier dalam As'ad (1995) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Poter juga (dalam As'ad 1995) menyatakan bahwa kinerja adalah *succesfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya, sedang Suprihanto (2003) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama. Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan.

Kinerja pegawai mempunyai tuntutan mampu memberikan peningkatan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor antara lain adanya kemampuan, motivasi dan komitmen. Pendapat dari Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja merupakan salah satu faktor kemampuan (*ability*) serta faktor motivasi (*motivation*). Kinerja merupakan salah satu hal yang sampai saat ini masih memegang peranan dominan dalam organisasi. Hal ini disebabkan oleh adanya kinerja sampai saat ini merupakan penentu keberhasilan organisasi yang diungkap oleh Zheng, Ajila & Awonusi (dalam Irefin & Mechanic, 2014). Somersl & Birnabaum (dalam Memari, Machdich & Marnani, 2013) juga mengungkapkan sampai pada saat ini kinerja ada salah satu hal yang sangat penting dalam organisasi. Selain itu Zameer, Ali, Nisar & Amir (2014) menyatakan bahwa kinerja sebagai salah satu monitor kualitas dari individu yang didukung oleh adanya pengukuran kinerja. Semakin tinggi kinerja maka produktivitas dalam organisasi pun akan semakin tinggi, artinya keseluruhan kinerja merupakan bagian dari efektivitas dan efisiensi karyawan (Su, 1991; hal tersebut didukung oleh Schermmrhor, 2000; & Sun, 2001). Selain itu Hanum (2013) juga mengungkapkan bahwa kinerja merupakan salah satu faktor pembentuk produktivitas karyawan. Hal ini juga didukung oleh Dey, Kumar & Kumar (2014), kinerja merupakan kunci penting dari perilaku organisasi dan sebagai kriteria untuk kelangsungan hidup serta pertumbuhan organisasi.

Selain itu pendapat dari Sopiah (2008) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada sebuah organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi yang berkurang, loyalitas karyawan dan lain sebagainya. Para pejabat hendaknya memahami dan menerima penghargaan yang akan diberikan berupa penempatan dirinya pada setiap acara secara resmi yang melibatkan keprotokolan. Berikut rekapitulasi adanya kegiatan

Pemerintahan Provinsi Jawa Timur selama 2021.

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Kegiatan Pemerintah**  
**Provinsi Jawa Timur Tahun 2021**

Bulan	Kegiatan					Jmlh
	1	2	3	4	5	
Januari	4	10	3	45	40	102
Februari	12	17	7	32	53	121
Maret	10	17	6	74	73	180
April	11	22	2	39	59	133
Mei	19	16	3	62	64	164
Juni	21	13	6	42	59	141
Juli	25	15	5	32	59	136
Agustus	29	25	6	40	58	158
Sept	27	12	7	41	69	156
Okt	21	5	6	29	31	92
Nov	18	21	4	51	83	187
Des	14	12	2	20	50	98
Jumlah	221	185	57	507	698	1668

Sumber: Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan dan Protokol Setda Provinsi 2021.

Kinerja seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh adanya komitmen. Hal ini disebabkan karena komitmen yang dipandang sebagai salah satu faktor yang dapat menahan pegawai agar tetap bertahan serta dapat memberikan hal yang terbaik dalam organisasi. Komitmen juga dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi dimana para pegawai tidak hanya terikat secara fisik dengan organisasi, kemampuan untuk mencurahkan pikiran, perhatian dan dedikasinya yang terbaik untuk kemajuan organisasi.

Dari penjelasan tabel tersebut diatas memperlihatkan bahwa ketidakhadiran pegawai merupakan salah satu faktor yang dapat menjadi salah satu ukuran komitmen pada sebuah organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2000) menyatakan bahwa komitmen memiliki makna yaitu memiliki tingkat kepercayaan serta penerimaan tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi serta keinginan agar tetap dalam lingkungan organisasi yang akhirnya menjadi gambaran

dalam statistik dimana adanya ketidak hadiran dan masuk keluarnya tenaga kerja.

Pada survey yang dilakukan sebelum dilanjutkannya penelitian ini Pemerintahan Provinsi Jawa Timur dapat dilihat bahwa terdapat beberapa orang pegawai protokol yang terlambat masuk kerja, walaupun telah ditetapkan jam kerja yang efektif. Namun dengan beberapa alasan pegawai tersebut memberikan alasan akan keterlambatannya. Selain daripada itu, adanya pekerjaan yang dilakukan oleh seorang protokoler pada waktu senggang diluar job description nya yang mereka kerjalan pada saat bersamaan, terdapat beberapa pegawai yang terlihat sibuk bekerja dan terlihat rajin pada saat kegiatan saja namun di waktu lain justru mereka banyak yang santai ataupun ngopi. Hal tersebutlah yang mendorong seorang peneliti untuk mengkaji lebih detail sehingga menunjukkan indikasi bahwa pegawai protokoler memiliki sikap komitmen terhadap organisasi tersebut masih tergolong rendah.

Kinerja pegawai protokoler dapat dipengaruhi oleh kompetensi, dimana kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu daya saing (*competitive advantages*) organisasi. Pengembangan serta penciptaan daya saing dalam jangka waktu yang panjang dapat diperoleh dari suatu usaha yang ditanamkan dan untuk dapat membangun sebuah kompetensi serta dapat sebagai inovasi baru yang akan dilakukan secara terus menerus dan dapat bergerak lebih cepat dari para pesaingnya menurut Suhartono (2005).

Kompetensi itu sendiri merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja Palan (2007). Sementara itu, kompetensi sebagai proses adalah merangkai input dan produksi. Inputnya adalah pengetahuan dan ketrampilan, sedangkan produksinya adalah pencapaian hasil yang diinginkan dan proses penggunaan pengetahuan serta ketrampilan untuk mencapai tujuan yang dimaksud.

Pegawai protokol yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka akan menggunakan segala kemampuannya atau nilai kompetensi yang dimilikinya untuk melaksanakan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan tercipta kinerja yang efektif dan efisien.

Kemampuan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai pernyataan ini diperkuat dengan adanya pendapat dari Mangkuningara (2011), yaitu: "Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*).". Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*knowledge + skill*). Kemampuan menjadi dasar utama bagi seseorang memasuki organisasi dalam rangka usaha yang bersangkutan memuaskan berbagai kebutuhannya, baik yang bersifat politik, ekonomi, sosial dan berbaai kebutuhan lainnya yang semakin lama semakin kompleks.

Pekerjaan yang dilakukan dengan baik, dengan kemampuan kerja yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang diberikan oleh seorang pegawai protokol tentunya akan meningkatkan kualitas pelayanan sehingga mendorong peningkatan kinerjanya. Sehingga menjadi menarik pula bagi penulis untuk mengkaji bagaimana sebenarnya Bagian Protokol Pemerintahan Provinsi Jawa Timur berupaya meningkatkan komitmen, kompetensi dan kemampuan kerja yang nantinya akan berdampak pada kinerja pegawai protokol yang tentunya akan memberikan dampak positif bagi organisasinya.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka peneliti tertarik untuk mengetahui "Pengaruh Komitmen, Kompetensi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Protokoler Provinsi Jawa Timur".

Komitmen organisasi mempengaruhi seorang pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Menurut Steers dalam Sri Yani (2005) komitmen adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterli-

batan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh pegawai terhadap organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk berusaha maksimal bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut Colquitt *et al* (2009) dimensi dari subvariabel tipe-tipe komitmen yaitu *affective commitment* (komitmen afektif), *continuance commitment* (komitmen kontinyu) dan *normative commitment* (komitmen normatif). Berdasarkan penelitian yang dilakukan Irefin dan Mechanic (2014) bahwa terdapat hubungan yang sangat tinggi antara komitmen organisasi dan kinerja organisasi. Hal ini juga diungkapkan Memari, Machdich dan Marnani (2013) bahwa ada hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Khan, Ziauddin, Jam dan Ramay (2010) menyebutkan bahwa ada hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Yeh, Chjien dan Hong (2012) mengungkapkan adanya afek yang positif signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja. Thamrin (2013) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja.

Kompetensi dimulai sebagai kemampuan seseorang. Dalam arti, kompetensi adalah kemampuan yang telah terbukti dan kemampuan yang ditingkat. Kompetensi dapat mencakup kombinasi pengetahuan, persyaratan dasar (kemampuan), keterampilan, kemampuan, perilaku dan sikap.

Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Menurut Moeherson (2012) menyatakan kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik

yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempatkan atau pada situasi tertentu.

Pendapat Usman (2010) mengemukakan kompetensi berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif. Menurut Milkovich *et al* (2008) ada 5 dimensi dari kompetensi perilaku yaitu *not shown* (tidak menunjukkan), *direct persuasion* (pendekatan terarah), *multiple attempts to persuade* (pendekatan dengan berbagai cara), *builds trust and fosters win-win mentality* (*expected performance level*) atau membangun kejujuran dan solusi yang menguntungkan kedua belah pihak, *multiple actions to influence* (berbagai macam tindakan untuk mempengaruhi), dan *influences through others* (mempengaruhi dengan cara-cara lain).

Pengertian kompetensi dalam hal ini terkonsentrasi pada kompetensi suatu organisasi sebagai suatu kesatuan dan menyeluruh. Sedangkan perspektif kedua mengarah pada kompetensi yang dimiliki individu. Dalam konteks ini, kompetensi diartikan sebagai karakteristik-karakteristik yang dapat diidentifikasi dari seseorang yang melakukan pekerjaannya secara efektif. Karakteristik tersebut dapat meliputi motif, sifat, keterampilan, citra diri, peranan sosial dan pengetahuan yang dimiliki. Williams dalam Carters (2011) mengemukakan bahwa *individual competence describes what a person is capable of doing and includes a combination of motives and traits, the self-image of a person and his or her social role, skills and knowledge*. Dari pendapat tersebut, nampak bahwa kompetensi individual dapat dilihat dari kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan dan termasuk didalamnya kombinasi motivasi dan sifatnya, citra diri atau peran sosialnya, keahlian dan pengetahuan.

Menurut Boulter *et al.* (1996), level kompetensi adalah sebagai berikut: *skill*,

*knowledge, social role, self image, trait dan motive.* Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus/tertentu. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri). *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan.

Dimensi kompetensi pegawai tersebut akan diperjelas dengan indikator-indikator yang lebih nyata. Burns (2003) mengungkapkan bahwa ada lima langkah untuk mengembangkan kompetensi pegawai, yaitu Pengakuan kompetensi, Memahami kompetensi, Bereksperimen dengan mendemonstrasikan kompetensi, berpraktik menghubungkan kompetensi serta Menerapkan kompetensi dalam situasi-situasi kerja dan konteks yang lainnya.

Kemampuan-kemampuan belajar menambah pengetahuan atau keahlian. Kemampuan juga meningkatkan fungsi seseorang, yang dapat menyebabkan produktivitas lebih banyak. Keterampilan dan kemampuan baru membuat seseorang lebih mampu menyelesaikan tugas tertentu, yang pada gilirannya menjadikannya kandidat yang lebih sesuai untuk posisi pekerjaan tertentu.

Kemampuan seseorang merupakan perwujudan dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Oleh sebab itu, karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dapat menunjang tercapainya visi dan misi organisasi untuk segera maju dan berkembang pesat, guna mengantisipasi kompetisi global. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang yang meliputi kecerdasan dan keterampilan dalam memecahkan persoalan yang dihadapinya Wursanto (2003). Menurut Thoha (2011) kemampuan merupakan

salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan pegawai dalam penelitian ini adalah semua potensi yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman dan pendidikan.

Kemampuan dari pegawai atau pegawai cenderung dilihat dari masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang dimilikinya. Bella dalam Hasibuan (2008) menyatakan pendidikan dan pelatihan yang merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial dimana pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab mengapa (*why*), sedangkan pelatihan berorientasi pada praktek yang dilakukan dilapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab bagaimana (*how*).

Jadi dapat disimpulkan bahwa kemampuan adalah karakteristik dan bakat yang dimiliki oleh masing-masing individu yang ada sejak lahir berupa mental atau fisik. Kemampuan tersebut merupakan kapasitas seseorang didalam mengerjakan berbagai macam tugas dalam pekerjaannya. Dengan kemampuan yang ada diharapkan kegiatan pegawai tidak akan menyimpang jauh dari kegiatan badan usaha sehingga bukan merupakan hal yang aneh apabila badan usaha memberi harapan pada pegawainya agar tujuan pegawai dan badan usaha dapat tercapai.

Untuk mengetahui seseorang pegawai mampu atau tidak dalam melaksanakan pekerjaannya dapat kita lihat melalui beberapa indikator yang ada di bawah ini. Indikator kemampuan kerja adalah sebagai berikut Kesanggupan Kerja, Pendidikan dan masa kerja. Berdasarkan kutipan tersebut maka diketahui bahwa tanpa ketiganya, semua sumber daya manusia tetap terpendam, tidak dapat dimanfaatkan dan tetap meru-

pakannya potensi belaka. Jika diperhatikan, ketiga komponen yang tidak terlihat tersebut memang berada dalam diri manusia, tersimpan dalam bentuk kemampuan insani operasional (*operational human abilities*).

Dari beberapa indikator dalam variabel kemampuan diatas, tentunya setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki oleh para pegawainya. Semakin tinggi tingkat kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang pegawai, maka pelayanan yang baik kepada konsumen juga akan tercapai dengan baik pula.

Kinerja pegawai merupakan perilaku pegawai yang akan dinilai dalam menjalankan pekerjaan apakah baik dan buruk. Berikut ini akan dijelaskan konsep, dimensi dan indikator dari kinerja pegawai.

Teori pengabdian dalam prospektif pemahaman kinerja menyatakan bahwa kinerja adalah perwujudan pengabdian nyata didalam menyikapi dan melakukan pencapaian hasil yang menguntungkan. Inti dari pernyataan ini adalah istilah pengabdian yang memberikan pemahaman bahwa melalui pengabdian seorang individu mampu menjalankan aktivitas kerjanya dengan sungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang menguntungkan.

Konsep kinerja, Simanjuntak (2005) mengatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja individu atau kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik. Mathis dan Jackson (2006), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang memengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) sikap kooperatif. Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/ organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Wirawan

(2009), konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja. Kinerja adalah luaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal pegawai. Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan atau pegawai.

Menurut Carly (2008) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil optimalisasi karya profesionalisme. Artinya, bahwa individu atau sekelompok orang yang memiliki profesi dikatakan berkinerja apabila dapat menunjukkan pencapaian hasil optimalisasi dari karya yang dihasilkan. Selain itu pendapat dari Rival (2004) menyatakan kinerja adalah aktualisasi dari semua potensi yang dimiliki oleh individu atau kelompok sumber daya manusia untuk meraih hasil dalam bidang kerjanya. Memperoleh kinerja yang optimal merupakan upaya yang harus ditanamkan kepada setiap SDM dalam melaksanakan aktivitasnya.

Pendapat dari Muhammad Sandy (2015) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Adapun dampak yang ditimbulkan dari kinerja, menurut Zameer, Ali, Nisar & Amir (2014) memengaruhi produktivitas kerja dan kualitas kerja individu. Kinerja juga berdampak pada kontribusi pada tujuan organisasi (Borman dan Motowidlo dalam Chen, Yeh & Hong, 2012). Selain itu menurut Hsu (2000) kinerja dapat membangun insentif standar untuk membuat anggota memahami kontribusi mereka. Selain itu, Robbins (2001) menambahkan

bahwa kinerja dapat membantu menunjukkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan, menilai efek dari pengembangan perekrutan karyawan dan memperlakukan insentif standar, memberikan masukan bagaimana karyawan dalam upaya peningkatan kerja namun dampak negative dari kinerja terkadang menjadi sarana untuk dilakukan transfer bahkan sampai PHK.

Kinerja menurut Moeheriono (2012) menerangkan bahwa Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan ataupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi serta misi dalam organisasi yang diluahkan melalui suatu perencanaan yang strategis pada sebuah organisasi. Abdullah (2014). Kinerja adalah sebuah keluaran yang dihasilkan oleh beberapa fungsi atau indikator dalam suatu pekerjaan atau profesi dalam kurun waktu tertentu. Dari beberapa pengertian kinerja dari pendapat para ahli tersebut, dapat ditafsirkan kinerja karyawan yang berkaitan erat dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Abdullah (2014) menjelaskan terdapat beberapa indikator mengenai kinerja yang disebutkan dalam suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif dengan melihat efektivitas dan efisiensi dalam sebuah proses ataupun operasi dengan berpedoman pada target serta tujuan organisasi.

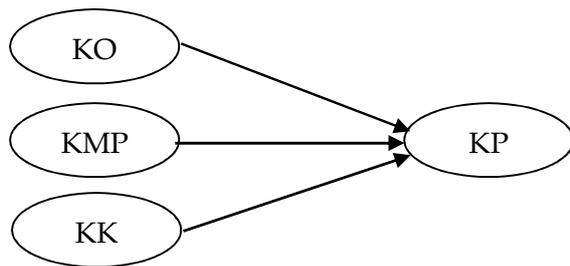
Penelitian ini dilakukan untuk membangun kinerja pegawai yang lebih baik dan berkesinambungan sesuai dengan harapan terciptanya pelayanan administrasi yang lebih, pelayanan pembangunan dan pelayanan publik yang berorientasi pada kepuasan masyarakat. Ditinjau dari jenis hubungan variabel, maka disini termasuk hubungan sebab akibat yaitu suatu variabel dapat mempengaruhi variabel yang lain, sehingga variabel bebas (independen variabel) adalah komitmen organisasi (KO) yang ditinjau dari jenis hubungan variabel, maka disini termasuk hubungan sebab akibat yaitu suatu

variabel dapat mempengaruhi variabel yang lain, sehingga variabel bebas (independen variabel) adalah komitmen organisasi (KO) terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan sikap dan kemampuan kerja (KK) yang terdiri dari kesanggupan kerja, pendidikan dan masa kerja sedangkan variabel terikat (dependen variabel) adalah kinerja pegawai protokol (KP) yang terdiri dari kualitas kerja dan kuantitas.

Pendapat dari Colquitt et al (2009) terdiri dari 3 dimensi yaitu *affective commitment* (komitmen afektif), *continuance commitment* (komitmen kontinyu) dan *normative commitment* (komitmen normatif). Pegawai tetap bertahan dalam organisasi karena memang seharusnya seperti itu. Komitmen kontinyu dipengaruhi oleh alasan-alasan yang berkaitan dengan financial, seperti gaji, bonus, promosi dan kesejahteraan keluarga. Pegawai akan merasa rugi secara finansial kalau meninggalkan organisasi tersebut.

Selanjutnya Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007) merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Semakin tinggi tingkat kemampuan kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka kinerja pegawai didalam perusahaan juga akan tinggi. Kemampuan sangat diperlukan dalam suatu instansi agar pegawai dapat mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk suatu pekerjaan. Pendapat dari Mangkunegara (2000) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya secara lebih rinci, model kerangka konsep penelitian ini disajikan dalam Gambar 1.



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**

Sumber: Data Diolah

Hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja protokoler.

Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan kinerja disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Luthans (2006) menyatakan komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan Robbins (2001) memandang komitmen sebagai salah satu sikap kerja karena merupakan reflex dari perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat individu tersebut bekerja.

Hubungan antara kompetensi dengan kinerja protokoler.

Kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Spencer yang dikutip oleh Moehariono (2012) menyatakan kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Hubungan antara kemampuan kerja dengan kinerja protokoler.

Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan. Individu yang tidak mampu memecahkan masalah yang dihadapinya maka individu akan dianggap tidak bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan. Kesimpulannya bahwa individu bisa mengerjakan pekerjaannya dengan disesuaikan oleh kemampuan yang ada dalam dirinya dan jenis pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang yang meliputi kecerdasan dan keterampilan dalam memecahkan persoalan yang dihadapinya Wursanto (2003). Robbins (2008) menjelaskan bahwa Kemampuan merupakan kapasitas individu dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Handoko (2001) menjelaskan tentang Kemampuan menjadi faktor penentu keberhasilan dari departemen personalia untuk mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan *eksplanatori*, yakni suatu metode penelitian menggunakan perspektif pendekatan kuantitatif dengan tipe *eksplanatori* yang akan digunakan untuk menjelaskan apakah ada pengaruh antara komitmen organisasi, kompetensi dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai protokoler pada Biro Administrasi Pimpinan Setda Provinsi Jawa Timur.

Pada tujuan penelitian yang telah dirumuskan tersebut diatas, maka penelitian ini menggunakan pola eksplanasi (*level of explanation*) yaitu penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan. Oleh karena itu penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan besarnya pengaruh dari variabel komitmen organisasi, kompetensi dan kemampuan kerja terhadap kinerja

pegawai protokoler. Oleh karena itu, penelitian ini dinamakan juga penelitian hipotesa atau *testing research*, meskipun dalam uraiannya mengandung deskripsi, tetapi sebagai penelitian *rasional-empiris* fokusnya terletak pada penjelasan hubungan antar variabel.

Penelitian ini dilaksanakan pada Biro Administrasi Setda Provinsi Jawa Timur dengan pertimbangan data serta informan yang dibutuhkan dapat diidentifikasi secara akurat dengan pokok permasalahan yang akan dihadapi dalam penelitian ini.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari pengamatan, kuesioner serta dokumentasi. Jenis dan sumber data terdiri dari data primer yang merupakan data yang diperoleh melalui hasil penelitian secara langsung terhadap obyek yang akan diteliti. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari berbagai sumber baik dari tulisan, dokumentasi atau dari informasi dari pihak terkait yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.

Populasi merupakan jumlah secara keseluruhan yang akan menjadi obyek dalam penelitian ini dimana seluruh pegawai protokoler pada Biro Administrasi Setda Provinsi Jawa Timur yang diambil menjadi populasi dalam penelitian ini sebanyak 57 pegawai yang terdiri dari Data tersebut terdiri dari PNS sebanyak 57 orang, eselon II sebanyak 1 orang, eselon III sebanyak 3 orang, eselon IV sebanyak 9 orang, dan non PNS 22 orang.

Sampel dalam penelitian ini merupakan bagian dari total populasi yang akan diambil sebagai sumber data yang dapat mewakili dari seluruh total populasi. Untuk melihat jumlah populasi yang tidak terlalu besar maka penarikan sampel ini dilakukan dengan menggunakan metode sensus dengan jenis penelitian jenuh artinya dari total populasi yang ada akan dijadikan sampel dalam penelitian ini. Namun kuesioner yang diperoleh kembali sebanyak 50 responden, dikarenakan terdapat beberapa kuesioner yang hilang dan rusak, sehingga peneliti

hanya menggunakan 50 kuesioner yang ada dalam penelitian ini.

Metode analisis data yang akan digunakan adalah analisis deskriptif untuk menjelaskan frekuensi tanggapan responden penelitian sesuai dengan hasil tabulasi dari variabel komitmen organisasi, kompetensi dan kemampuan kerja serta kinerja pegawai protokoler pada Biro Administrasi Setda Provinsi Jawa Timur.

Melihat adanya pengaruh masing-masing variabel maka dilanjutkan dengan pengujian hipotesis sebagai berikut Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel independen secara bersama-sama dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan variabel dependen. Hal ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ , jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau juga dapat dilihat dari besarnya probabilitas yaitu  $P > \alpha = 0,05$  maka terdapat pengaruh signifikan, sebaliknya jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau jika  $P < \alpha = 0,05$  maka tidak terdapat pengaruh signifikan.

Uji t digunakan untuk membuat kesimpulan mengenai pengaruh masing-masing variabel independen ( $X_1 - X_4$ ) terhadap variabel (Y). Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau juga dapat dilihat dari besarnya probabilitas yaitu  $P > \alpha = 0,05$  maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Demikian pula sebaliknya jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau juga dapat dilihat dari besarnya probabilitas yaitu  $P < \alpha = 0,05$  maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Analisis Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 50 orang responden yang terdiri dari pegawai pada Biro Administrasi Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur sebagaimana dimaksud dalam metode penelitian, maka tabel berikut ini akan memperlihatkan sebaran responden berdasarkan jenis kelamin responden.

Dari tabel 2 terlihat bahwa pegawai laki-laki yaitu sebanyak 13 orang atau 26% dan

perempuan sebanyak 37 orang atau 74%. Dari hasil tersebut diketahui bahwa pegawai pada Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur lebih banyak perempuan daripada laki-laki.

**Tabel 2**  
**Responden Menurut Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	13	26
2	Perempuan	37	74
	Total	50	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

**Tabel 3**  
**Responden Menurut Usia**

No	Rentang Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	21 – 30	2	4
2	31 – 40	15	30
3	41 – 50	20	40
4	>50	13	26
	Total	50	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan usia pada tabel 3 memperlihatkan sebaran responden menurut kelompok usia pegawai pada Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan tabel 3 terlihat bahwa kelompok usia terbanyak adalah rentang usia antara 41–50 tahun sebanyak 20 responden atau 40%. Adapun untuk kelompok usia dengan jumlah paling sedikit yaitu rentang usia 21– 30 tahun sebanyak 2 responden atau 4%. Untuk rentang usia 31–40 tahun sebanyak 15 responden atau 30% dan lebih dari 50 tahun sebanyak 13 responden atau 26%.

Pendidikan terakhir memperlihatkan sebaran responden menurut pendidikan terakhir yang di miliki oleh pegawai pada Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan tabel 4 diketahui bahwa pegawai dengan pendidikan terakhir terbanyak yaitu pegawai dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 25 responden atau 50%.

Pegawai dengan pendidikan S2 sebanyak 3 responden atau 6% dan SLTA sebanyak 22 orang atau 44%.

Masa kerja memperlihatkan sebaran responden menurut masa kerja yang di miliki oleh pegawai pada Biro Protokol Setda Provinsi Jawa Timur.

**Tabel 4**  
**Responden Menurut Pendidikan Terakhir**

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
1	S2	3	6
2	S1	25	50
3	SLTA	22	44
	Total	50	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

**Tabel 5**  
**Responden Menurut Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 5 th	4	8
2	5 – 10 th	25	50
3	11 – 20 th	20	40
4	> 20 th	1	2
	Total	50	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 5, diketahui bahwa pegawai dengan masa kerja di pada Biro Administrasi Pimpinan Bagian Protokol Setda Provinsi Sulawesi Selatan yang terbanyak yaitu 5 – 10 tahun sebanyak 25 responden atau 50%. Adapun untuk masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 4 responden atau 8%, 11 – 20 tahun sebanyak 20 responden atau 40% dan masa kerja lebih dari 20 tahun yaitu sebanyak 1 responden atau 2%.

Dalam pengujian hipotesis terdiri dari uji t dan uji f. Uji t merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya bermakna atau tidak. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  masing-masing

variabel bebas dengan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05. Apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka variabel bebasnya memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji t (Uji Parsial)**

Variabel	$T_{hitung}$	Sig.
Komitmen Organisasi (KO)	6,714	0,000
Kompetensi (Kmp)	0,869	0,389
Kemampuan kerja(KK)	0,896	0,375

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Hasil dari pengujian hipotesis Uji t ada pada tabel 6, maka pengaruh variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Bagian Protokol Serda Provinsi Jawa Timur.

Hasil pengujian komitmen organisasi (KO) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,714 dan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan adalah 2,011. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  6,714 > 2,011 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Pengujian statistik menunjukkan bahwa secara parsial komitmen organisasi (KO) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Bagian Protokol Setda Jawa Timur.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Biro Bagian Protokol Serda Provinsi Jawa Timur.

Hasil pengujian kompetensi (Kmp) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,389 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,869 dan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan adalah 2,011. Hasil tersebut

menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  0,869 < 2,011 dan nilai signifikansi 0,389 > 0,05. Pengujian statistik menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi (Kmp) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Bagian Protokol Setda Jawa Timur.

Pengaruh kemampuan terhadap kinerja pegawai pada Biro Bagian Protokol Serda Provinsi Jawa Timur.

Hasil pengujian kemampuan kerja (KK) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,375 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,896 dan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan adalah 2,011. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  0,896 < 2,011 dan nilai signifikansi 0,375 > 0,05. Pengujian statistik menunjukkan bahwa secara parsial kemampuan kerja (KK) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Bagian Protokol Setda Jawa Timur.

Pada pengujian hipotesis uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel secara bersama-sama memiliki pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikatnya. Oleh karena itu perlu dilakukan dengan membandingkan nilai  $f_{hitung}$  dengan  $f_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 0,05. Apabila nilai  $f_{hitung} >$  dari nilai  $f_{tabel}$ , maka berarti variabel bebasnya secara serentak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikatnya, atau hipotesis diterima. Hasil uji F dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 7.

Berdasarkan analisis data yang dilakukan dengan menggunakan alat bantu program komputer SPSS for Windows diperoleh bahwa nilai  $f_{hitung}$  sebesar 102,770 dengan signifikansi sebesar 0,000, sehingga hasilnya nilai  $f_{hitung}$  sebesar 102,770 >  $f_{tabel}$  sebesar 2,81 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji F (Uji Simultan)**

Model	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	405,517	3	135,172	102,770	0,000
	Residual	60,503	46	1,315		
	Total	466,020	49			

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koef. Regresi	T <sub>hitung</sub>	T <sub>tabel</sub>	Sig.
Constant	1,827			
Komitmen Organisasi (KO)	0,744	6,714	2,011	0,000
Kompetensi (KMP)	0,085	0,869	2,011	0,389
Kemampuan kerja (KK)	0,092	0,896	2,011	0,375

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Kesimpulannya adalah secara simultan ko-mitmen organisasi (KO), kompetensi (KMP) dan kemampuan kerja (KK) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Bagian Protokol Setda Jawa Timur.

Uji  $\beta$  (Uji Dominan) yaitu untuk menguji variabel bebas (independen) yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat (dependen) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai nilai koefisien beta standardized yang paling tinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS maka dapat dilihat dalam tabel 8.

Berdasarkan hasil nilai beta standardized pada tabel 8 diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi komitmen organisasi (KO), kompetensi (KMP) dan kemampuan kerja (KK) maka berpengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai pada Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur adalah variabel komitmen organisasi (KO) dengan nilai beta sebesar 0,782.

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Beta**

Variabel	Beta	Signifikansi
Komitmen Organisasi (KO)	0,782	0,000
Kompetensi (KMP)	0,075	0,389
Kemampuan (KK)	0,103	0,375

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

### Uji Regresi Linier Berganda

Penelitian ini memiliki model analisis regresi linier berganda yang terdiri dari beberapa variabel yaitu komitmen organisasi (KO), kompetensi (KMP), Kemampuan kerja

(KK) dan kinerja protokoler (KP). Adapun model penelitiannya sebagai berikut:

$$KP = a + b_1KO + b_2KMP + b_3KK + e$$

Hasil dari analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 9.

Interpretasi Persamaan Regresi

$$KP = a + b_1KO + b_2KMP + b_3KK + e$$

Persamaan regresi diatas, konstanta (KP) sebesar 1,872. Yang berarti bahwa apabila variabel komitmen organisasi (KO), kompetensi (KMP) dan kemampuan kerja (KK) yang memiliki nilai nol kinerja petugas protokol sebesar 1,872.

Pada variabel komitmen organisasi (KO) memberikan pengaruh pada kinerja protokoler dengan nilai koefisien sebesar 0,744. Artinya komitmen organisasi (KO) berpengaruh positif dalam peningkatan kinerja protokoler dan apabila nilai komitmen organisasi dapat meningkat maka kinerja protokoler tersebut akan bertambah sebesar 0,744.

Variabel kompetensi (KMP) merupakan variabel yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja protokoler dengan nilai koefisien sebesar 0,05. Artinya bahwa kompetensi (KMP) memiliki pengaruh yang positif dalam peningkatan kinerja protokoler, sehingga apabila nilai kompetensi tersebut akan meningkat maka kinerja protokoler tersebut juga akan bertambah sebesar 0,085.

Variabel kemampuan kerja (KK) adalah variabel yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja protokoler dengan nilai koefisien sebesar 0,092 yang berarti bahwa kemampuan kerja (KK) memberikan pengaruh yang positif dalam peningkatan kinerja protokoler dan apabila nilai dari kemampuan kerja tersebut dapat meningkat maka

kinerja protokoler pun akan bertambah sebesar 0,092.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Dari hasil persamaan regresi linier berganda yang telah dijelaskan pada penjelasan tersebut maka dapat diketahui bahwa nilai koefisien regresi untuk komitmen organisasi sebesar 0,744, kompetensi sebesar 0,085 serta kemampuan kerja sebesar 0,092. Agar dapat mengetahui lebih jelasnya adanya pengaruh dari masing-masing variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen, maka dapat dijelaskan dalam uraian berikut: **Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur.**

Hasil olah data tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu variabel yang memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja protokoler, hal tersebut dapat dilihat dari nilai koefisien yaitu 0,744. Yang berarti bahwa apabila nilai komitmen organisasi dapat meningkat maka kinerja protokoler akan meningkat juga.

Perbandingan nilai tersebut dapat dinyatakan bahwa pada variabel komitmen organisasi nilai  $t_{hitung} (6,714) > t_{tabel} (2,011)$  dengan nilai yang signifikan yaitu  $0,000 < 0,05$ . Artinya secara parsial komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja protokoler pada Biro Protokol Setda Provinsi Jawa Timur. Dari hasil jawaban responden indikator pernyataan yang paling dominan pada variabel komitmen organisasi yaitu apabila petugas protokoler yang bekerja lebur dikarenakan adanya bonus yang akan diterima pada akhir bulan. Terdapat 62% yang memberikan jawaban setuju. Hal ini berarti bahwa adanya komitmen organisasi yang dipegang oleh petugas protokoler dapat memberikan dampak yang positif dalam peningkatan kinerja petugas protokol masing-masing.

Hal tersebut didukung oleh pendapat dari Strees (2005) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi bahwa seorang pegawai sangat tertarik ter-

hadap tujuan, nilai serta sasaran dalam organisasi. Komitmen terhadap organisasi yang berarti bahwa setiap organisasi memiliki lebih dari sekedar keanggotaan secara formal, dikarenakan meliputi sikap saling menyukai dalam organisasi ataupun sikap kesediaan untuk berusaha secara maksimal bagi kepentingan organisasi dalam pencapaian tujuan.

Komitmen organisasi sangat berpengaruh dengan kinerja yaitu komitmen organisasi Stephen P. Robbins dan Timoty A. Judge (2013) dalam bukunya terdapat hubungan yang kuat antara komitmen organisasi dan kinerja. Seseorang yang berkomitmen tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi dan loyalitas untuk organisasinya.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh Yani (2005) serta Sitanggang (2005) dimana hasil penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu diberikannya tambahan bonus terhadap petugas protokoler yang sedang melaksanakan tugas tambahan atau lembur merupakan salah satu cara yang paling efektif dan cukup bagus yang dilakukan untuk mendorong agar pegawai dapat meningkatkan komitmen dan kinerjanya dalam sebuah organisasi agar menjadi lebih baik.

Konsep komitmen organisasi berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Pandangan ini dipertegas Colquitt, Lepine, dan Wesson (2011) bahwa komitmen organisasi adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Dengan demikian komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (retained) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (turnsover). Ini artinya, komitmen merupakan suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberha-

silan dan kesejahteraannya. Sejalan dengan hal itu Kaswan (2012) menyatakan komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Penelitian ini juga didukung oleh Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha yang lebih tinggi bagi organisasi, suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan penerimaan terhadap penilaian dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan bagian dari pendorong untuk meningkatkan kinerja petugas protokoler.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Khimah (2005), Bogler dan Somach (2004) yang menjelaskan bahwa profesionalisme mempengaruhi komitmen. Keterkaitan profesionalisme dengan komitmen organisasi cukup kuat, dimana implementasi profesionalisme akan menimbulkan dedikasi terhadap profesi dan institusi, sehingga memicu adanya loyalitas yang merupakan manifestasi dari komitmen, sehingga melalui profesionalisme yang tinggi akan mendorong tingginya komitmen organisasi.

Bagian protokoler pada Biro Protokol Setda Provinsi Jawa Timur yang terlihat terdapat beberapa pegawai protokol yang terlambat masuk kerja, walaupun mereka telah diberlakukan aturan untuk jam kerja yang lebih efektif. Selain daripada itu, terdapat beberapa petugas protokoler yang mengerjakan kegiatan lain dan terkesan tidak fokus pada pekerjaan pokoknya pada saat jam kerja, selain itu mereka juga sering terlihat rajin dan sibuk bekerja apabila ada kegiatan saja, jika diluar jam sibuk walaupun masih dalam jam kerja masih terkesan santai dan tidak melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Hal seperti inilah yang menunjukkan adanya indikasi bahwa petugas

protokoler tersebut memiliki sikap komimen terhadap organisasinya masih terkesan rendah sehingga harus diberikan motivasi agar mereka mampu meningkatkan kinerjanya dengan baik.

### **Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur.**

Kompetensi merupakan variabel yang berpengaruh positif terhadap kinerja petugas protokoler, hal tersebut bisa dilihat dari nilai koefisien yaitu 0,085. Artinya jika nilai kompetensi meningkat maka kinerja petugas protokoler akan meningkat.

Berdasarkan perbandingan nilai dinyatakan bahwa pada variabel kompetensi nilai  $t_{hitung} (0,869) < t_{tabel} (2,011)$  dengan nilai yang signifikan yaitu  $0,389 > 0,05$ . Artinya secara parsial kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Setda Provinsi Jawa Timur.

Dari pernyataan diatas terdapat indikator yang dominan dari variabel kompetensi yang menyatakan bahwa petugas protokoler memiliki keterampilan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Kompetensi dimulai sebagai kemampuan seseorang. Dalam arti, kompetensi adalah kemampuan yang telah terbukti dan kemampuan yang ditingkat. Kompetensi dapat mencakup kombinasi pengetahuan, persyaratan dasar (kemampuan), keterampilan, kemampuan, perilaku dan sikap.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yani (2005); Sitanggang (2005) serta Simanjuntak (2004) dalam penelitiannya menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini berseberangan dengan pendapat dari Wibowo (2012) yang menyatakan bahwasannya kompetensi merupakan suatu kemampuan melaksanakan pekerjaan ataupun tugas yang dapat didasari oleh keterampilan maupun pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja yang dite-tapkan oleh pekerjaan. Kompetensi menunjukkan pe-

ngetahuan, keterampilan serta sikap tertentu dari suatu profesi dalam mencirikan keahlian tertentu, yang menjadi ciri khusus yaitu sikap profesionalisme kerja pegawainya.

Menurut Palan (2007) kompetensi sering dikenal sebagai kecakapan dan keberdayaan merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai. Definisi kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja. Kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dan kriteria referensi efektivitas dan atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama.

Rendahnya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai protokol tidak akan mewujudkan kinerja yang optimal. Kompetensi berperan sebagai input, produksi dan proses dalam suatu pekerjaan. kompetensi sebagai proses adalah merangkai input dan produksi. Inputnya adalah pengetahuan dan keterampilan, sedangkan produksinya adalah pencapaian hasil yang diinginkan dan proses penggunaan pengetahuan serta keterampilan untuk mencapai tujuan yang dimaksud. Dengan demikian, sangat jelas bahwa kompetensi itu merupakan faktor yang sangat penting dalam upaya menghasilkan kinerja yang optimal.

Kompetensi petugas protokoler dalam praktek kesehariannya belum semua mampu mewujudkannya kinerja secara maksimal. Salah satu contohnya adalah Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur, dimana terlihat kinerja pegawai protokol yang belum menunjukkan kondisi yang optimal. Faktanya antara lain masih adanya keluhan para pegawai protokol dalam menjalankan pekerjaannya, tidak disiplin dalam bekerja, dan tidak melakukan pekerjaannya secara optimal.

### **Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur.**

Kemampuan kerja merupakan variabel yang berpengaruh positif terhadap kinerja petugas protokoler, hal tersebut bisa dilihat dari nilai koefisien yaitu 0,092. Artinya jika nilai kemampuan meningkat maka kinerja petugas protokoler akan meningkat.

Terdapat perbandingan nilai bahwa setiap variabel kemampuan nilai  $t_{hitung} (0,896) < t_{tabel} (2,011)$  dengan nilai yang signifikan yaitu  $0,375 > 0,05$ . Artinya secara parsial kemampuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Setda Provinsi Jawa Timur.

Terdapat pernyataan yang paling mendominasi adanya variabel kompetensi terdapat pada kemampuan seorang petugas protokoler untuk mengikuti kegiatan yang telah disusun dan menyelesaikan sesuai dengan prosedur. Kemampuan individu sebagai nilai yang dimiliki aparatur daerah menjadikan suatu kekuatan dalam menanggapi tiap kejadian-kejadian atau persoalan dilingkungan pekerjaan. Kemampuan individu yang terbentuk dengan baik akan memberikan pengaruh positif dengan kinerja organisasi.

Widodo (2004) menyatakan bahwa dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat, maka memerlukan kemampuan dan kecakapan tinggi (profesionalisme) dengan beberapa persyaratan. Karena itu administrasi negara dapat dikategorikan sebagai profesi, dimana tidak semua orang bisa melaksanakan

administrasi negara, kecuali orang-orang yang berlatar belakang pendidikan tinggi, dan memiliki pengalaman, kecakapan, ketrampilan dan keahlian yang memadai. Sumberdaya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas. Hal ini dikarenakan alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia.

Kemudian menurut pendapat Stephen P. Robbins (1996) tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada faktor kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Dengan demikian tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai.

Sehingga pegawai pemerintah dituntut untuk memiliki kualifikasi tertentu, karena tidak semua orang memiliki keahlian yang dipersyaratkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Sehingga rendahnya kinerja pegawai karena rendahnya kemampuan pegawai.

Seseorang dengan kemampuan memiliki potensi untuk memperoleh yang akan membantu dalam suatu tugas. Kemampuan-kemampuan belajar menambah pengetahuan atau keahlian. Kemampuan juga meningkatkan fungsi seseorang, yang dapat menyebabkan produktivitas lebih banyak. Keterampilan dan kemampuan baru membuat seseorang lebih mampu menyelesaikan tugas tertentu, yang pada gilirannya menjadikannya kandidat yang lebih sesuai untuk posisi pekerjaan tertentu. Kemampuan merupakan kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan seseorang merupakan perwujudan dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Thoha (2011) kemampuan merupakan salah satu unsur dalam kematangan

berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman.

Salah satu bentuk usaha konkrit untuk mendorong peningkatan pelayanan yaitu dengan meningkatkan kinerja pegawai protokol dengan cara peningkatan kemampuan kerja agar setiap pegawai protokol mampu bekerja dengan baik. Pekerjaan yang dilakukan dengan baik, dengan kemampuan kerja yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang diberikan oleh seorang pegawai protokol tentunya akan meningkatkan kualitas pelayanan sehingga mendorong peningkatan kinerjanya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatagar dan Suyanto (2009) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **Pengaruh komitmen organisasi, kompetensi dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur.**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh nilai konstanta kinerja petugas protokoler model regresi sebesar 1,827. Artinya jika nilai variabel bebas (komitmen organisasi, kompetensi dan kemampuan) nilainya 0 maka variabel terikat (petugas protokoler) nilainya sebesar 1,827.

Hasil uji F atau pengujian secara simultan menunjukkan bahwa  $F_{hitung} (102,770) > F_{tabel} (2,81)$ . Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu komitmen organisasi, kompetensi dan kemampuan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur.

#### **Variabel yang Berpengaruh Paling Dominan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur.**

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi komitmen organisasi (KO), kompetensi (KMP) dan kemampuan kerja (KK) secara

simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur. Adapun variabel yang paling dominan adalah komitmen organisasi (KO) dengan nilai yang paling besar yaitu 0,782.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda serta pembahasan yang telah dipaparkan diatas maka dapat ditarik sebuah kesimpulan yang menyatakan bahwa: 1) Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur. 2) Kompetensi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur. 3) Kemampuan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur. 4) Komitmen organisasi, kompetensi dan kemampuan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur.

Variabel komitmen organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai pada Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur.

### **Saran**

#### **Bagi Pegawai Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur.**

Pegawai diharapkan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik dan hal menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Pegawai kiranya dapat lebih disiplin dan mengikuti aturan kerja yang berlaku di Biro Bagian Protokol Setda Provinsi Jawa Timur.

Selain itu, kiranya organisasi dapat memperhatikan pegawai agar tugasnya dapat berjalan dengan semestinya. Untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan perlu juga untuk dilakukan kegiatan seperti

pelatihan agar pegawai dapat lebih meningkatkan kompetensi dan keterampilan yang dimiliki.

#### **Bagi Perguruan Tinggi**

Sebagai referensi untuk kelengkapan kepustakaan sebagai pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai salah satu tri dharma perguruan tinggi.

#### **Bagi Peneliti Selanjutnya**

Perlu diadakan pengembangan lebih lanjut hasil penelitian ini oleh penelitian lain dengan memperhatikan dan mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja petugas protokoler, agar tingkat pencapaian tujuan lebih berhasil dengan baik.

#### **Keterbatasan penelitian**

Untuk mendapatkan suatu hasil penelitian yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah maka diperlukan ketelitian serta kecermatan seorang peneliti. Namun demikian setinggi apapun tingkat ketelitian dan kecermatan seorang peneliti disana pasti akan terdapat kesalahan ataupun kekeliruan kecil yang tidak mungkin dihindarinya.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan diantaranya adalah: Penelitian ini menggunakan alat ukur/instrumen yang memuat daftar pernyataan untuk mengukur suatu fenomena dimana di dalam proses pengumpulan data dan responden memberikan penilaian terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut kemudian diukur berdasarkan skala likert maka tidak menutup kemungkinan jawaban responden dipengaruhi oleh unsur-unsur yang sifatnya subyektifitas.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei yang tidak memiliki pengontrolan variabel sehingga kebenaran hubungan yang dihipotesiskan didasarkan pada keyakinan penemuan melalui pengujian hipotesis.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Palan, R. (2007) *Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manaje-*

- men SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi. PPM. Jakarta.
- Binsar H. Simanjuntak dan Lusy Widiastuti. 2004, "Faktor-faktor yang mempengaruhi Kelengkapan Pengungkapan Laporan Keuangan pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta. Jurnal riset Akuntansi Indonesia Vol 7, No.3, September 2004 Hal 351-366.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A. dan Wesson, M.J. (2009), *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: The McGraw-Hill Com., Inc.
- Fatagar R., Suyanto. (2009). Analisis Perbandingan Kinerja dan Kesehatan Keuangan Antara PT Matahari Putra Prima TBK dengan PT Ramayana Lestari Sentosa TBK. *Jurnal Pengembangan Wirausaha*. Vol. 9, No, 3:141-153.
- Harmon-Jones, Eddie, P., & Carly K. (2008) *Effect of Trait and State Approach*
- Harmon-Jones, Eddie, P., & Carly K. (2008) *Effect of Trait and State Approach*.
- Milkovich, George T & Newman, Jerry M. 2008. *Compensation*. New York: The McGrawHill Company.
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Penerbit Aswaja Pressindo.
- Burns, R. B. 2005. *Konsep Diri: Teori, Pengukuran, Perkembangan dan Perilaku* (terjemahan: Edy). Jakarta: Penerbit Arcan.
- Fred Luthans, 2006, *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa V. A Yuwono, Penerbit. Andi, Yogyakarta.
- Handoko.T.Hani.2001.*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi. II.BPFE Yogyakarta: Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Husaini, Usman. 2010. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi 3. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Miftah Thoha, 2011 *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.
- Moeheriono. 2012. "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi". Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Suhartono. 2005. *Pengembangan keterampilan bicara anak usia dini*. Jakarta: Depdiknas.
- Steers, Richard M. (2005). *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan Magdalena Jamin. Jakarta: Erlangga.
- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 1*. Terjemahan: Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.
- Rivai, Veithzal (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori kePraktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wursanto, Drs. Ig, 2003, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Andi Offset, Yogyakarta.
- A.A, Perwita. & Y.M, Yani. 2005. *Pengantar Ilmu Hubungan Internasional*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Crimson, Sitanggang, 2005, *Analisis Pengaruh Prilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Kotamadya Jak-Bar*. Skripsi, UNDIP Semarang.
- Sandy Martha, Muhammad. 2015. "Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating". Tesis di Universitas Widayatama Bandung.