

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KINERJA PEGAWAI PADA
DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA KABUPATEN KEDIRI**

**Laila Zuhijja
Misbahuddin Azzuhri**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris tentang pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap Organizational Citizenship Behavior dan kinerja pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri. Populasi dari penelitian ini adalah semua pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri. Total sampel penelitian adalah 35 orang. Metode pengumpulan data menggunakan metode survey dan analisis data menggunakan analisis jalur atau path analysis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, (2) Pengembangan berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, (3) Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, (4) Pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, (5) Organizational Citizenship Behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja, (6) Pelatihan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior, (7) Pengembangan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior.

Kata kunci: Pelatihan, Pengembangan, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kinerja

ABSTRACT

This research aims to obtain empirical evidence about the effect of training and development to Organizational Citizenship Behavior and performance on Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri. The samples were 35 person. The data was collected using survey method and analyzed through path analysis. The result of this research revealed that: (1) Training has significant effect on the Organizational Citizenship Behavior, (2) Development has significant effect on the Organizational Citizenship Behavior, (3) Training has significant effect on the performance, (4) Development has significant effect on the performance, (5) Organizational Citizenship Behavior has significant effect on the performance, (6) training has indirect effect on the performance through Organizational Citizenship Behavior, (7) Development has indirect effect on the performance through Organizational Citizenship Behavior.

Keywords: *Training, Development, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Performance*

Sektor pariwisata saat ini menduduki peran penting sebagai sumber devisa negara, yang terus dikembangkan sebagai alternatif lain dari menurunnya pendapatan dibidang migas. Adanya kebijaksanaan pemerintah dibidang ekonomi, telah mendorong perkembangan pariwisata setelah tercemin dalam pelaksanaan Tahun Sadar Wisata yang telah dimulai semenjak tahun 1987. Dengan adanya kebijakan tersebut maka membuat banyak daerah yang mengembangkan daerah wisata (Dirjen Pariwisata, 2004). Dengan sendirinya kondisi ini akan menciptakan iklim bersaing antara tempat wisata satu dengan yang lain, oleh karena itu pemanfaatan pengembangan, pengelolaan dan pembiayaan kawasan wisata harus mendapat perhatian khusus termasuk dalam upaya meningkatkan kualitas SDM yang ada.

Dalam kaitannya dengan pemanfaatan pengembangan pariwisata, aspek pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam upaya mengelola sumber daya manusia secara keseluruhan. Adanya pelatihan dan pengembangan agar dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya semaksimal mungkin agar dapat memberikan *value added* bagi organisasi. Pada hakekatnya pengembangan sumber daya manusia mempunyai dimensi luas yang bertujuan meningkatkan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia, sebagai upaya meningkatkan profesionalisme dalam organisasi. Peningkatan kualitas SDM menjadi salah satu kunci untuk memenangkan persaingan global yang semakin kompetitif. Prasyarat untuk itu adalah sistem pendidikan dan pelatihan kepariwisataan yang mendukung (Priowirjanto, 2001), penyusunan dan penerapan standar kompetensi tenaga kerja pariwisata (Parwoto, 2001). Keterbatasan kualitas sumberdaya manusia di bidang pariwisata menjadi salah satu variabel penghambat bagi kemajuan pariwisata daerah, sebab mereka tidak mampu menjalankan peran dalam pengembangan

pariwisata yang adaptif dengan permintaan pasar. Persoalan semakin kompleks dengan kecenderungan yang memperlihatkan semakin banyaknya sumberdaya manusia di dalam pasar tenaga kerja yang memiliki kompetensi dalam bidang kepariwisataan, namun kurang memiliki akses untuk ikut membangun bidang pariwisata daerah yang efektif.

Kabupaten Kediri memiliki potensi wisata yang cukup besar jika dilihat dari potensi yang ada. Cukup melimpahnya obyek wisata yang termasuk kategori wisata alam dan wisata religi. Pada obyek wisata religi/ziarah sangat potensial untuk dikembangkan mengingat sedikitnya obyek wisata dengan kategori wisata religi dimana setiap ada momen-momen tertentu dapat dipastikan adanya limpahan jumlah pengunjung terutama pada Makam Raden Aji Joyoboyo yang merupakan seorang raja pada saat jayanya kerajaan Kediri, patung Totok Kerot dan juga Pamenang dimana Pamenang merupakan petilasan kerajaan Kediri. Disamping itu, terdapat 2 wisata alam yang cukup potensial untuk dikembangkan yaitu pada obyek wisata Gunung Kelud dan obyek wisata Air Terjun Dolo. Obyek wisata minat khusus antara lain: Simpang Lima Gumul, Gumul Island Waterboom, dan juga Wisata Pendidikan Kampung Inggris-Pare. Menurut Kepala Dinas Disbudpar, Disbudpar dan Pemkab Kediri sedang gencar dalam melakukan pengembangan tempat pariwisata dan promosi pada wisata alam Gunung Kelud dan Air Terjun Dolo yang menjadi wisata andalan di Kabupaten Kediri (Radar Kediri, 5 November 2013)

Berdasarkan keterangan salah seorang karyawan Disbudpar Kabupaten Kediri, tingkat pendidikan karyawan dinas Pariwisata Kabupaten Kediri sebagian besar bukan merupakan lulusan bidang pariwisata. Kondisi demikian merupakan suatu keadaan yang kurang memadai dalam pelaksanaan tugas kedinasan apabila ditinjau dari segi kualitas dan profesionalitas pegawai. Hal tersebut

menjadi salah satu permasalahan dalam pengembangan sektor pariwisata karena sumber daya manusia yang bekerja tidak sesuai dengan bidangnya, sehingga mereka kurang mampu mengembangkan isu-isu strategis dan menangkap peluang-peluang dalam sektor pariwisata. Maka pelatihan dan pengembangan perlu diadakan oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Kediri. Dalam hal ini pelatihan dan pengembangan berfungsi untuk menjembatani kesenjangan antara kemampuan individu dengan kebutuhan pekerjaan yang ada pada Dinas Pariwisata Kabupaten Kediri.

Suparman (2013), pengembangan dan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Pengembangan dan pemberdayaan serta komitmen organisasional juga berpengaruh signifikan terhadap OCB, dimana komitmen bukan merupakan faktor yang memediasi pengaruh pengembangan dan pemberdayaan terhadap OCB tetapi faktor komitmen mempunyai kecenderungan memperkuat pengaruhnya terhadap OCB.

Robbins (2001) yang menyatakan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka (Robbins, 2001). Menurut Robbins dan Judge (2006), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata merupakan salah satu dinas atau instansi pemerintah daerah Kabupaten Kediri yang memiliki tugas pokok dan fungsi dalam melaksanakan serta menyelenggarakan sebagian urusan rumah tangga pariwisata serta tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala daerah. Salah satu agendanya adalah menjalankan pemerintahan yang baik khususnya dalam memberikan

pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat serta mengembangkan sarana dan prasarana pariwisata dan kebudayaan di wilayah Kabupaten Kediri. Untuk mencapai tujuan tersebut, para pegawai diharapkan memiliki kinerja yang tinggi. Oleh karena itu berbagai tindakan agar pegawai memiliki kinerja yang baik dilaksanakan, salah satunya dengan cara memberikan pelatihan dan pengembangan pada pegawai. Yang diharapkan dengan adanya pelatihan dapat membentuk *Organizational Citizenship Behavior* pada para pegawai sehingga membuat kinerja menjadi maksimal.

Bertitik tolak dari latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah: (1) Apakah pelatihan berpengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*? (2) Apakah pengembangan SDM berpengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*? (3) Apakah pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai? (4) Apakah pengembangan SDM berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai? (5) Apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai? (6) Apakah pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*? (7) Apakah pengembangan SDM memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?

Pelatihan

Pelatihan kerja menurut undang-undang No.13 Tahun 2003 pasal I ayat 9, adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Menurut Simamora (2001:324) mengartikan pelatihan (*training*) adalah:

“Penciptaan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pengembangan SDM

Menurut J.T. Gunawan, (Mondy dan Noe, 2005) mengemukakan bahwa: “Pengembangan sumberdaya manusia adalah suatu usaha yang terus menerus dan terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan tingkat kecakapan pegawai dan performa organisasi”.

Sedangkan Awaloedin (1993:94) berpendapat bahwa: Pengembangan sumberdaya manusia dalam arti luas adalah seluruh proses pembinaan untuk meningkatkan kualitas serta taraf hidup manusia dari suatu negara, sedangkan dalam arti sempit pengembangan sumberdaya manusia adalah peningkatan pendidikan dan pelatihan atau usaha menambah pengetahuan dan keterampilan sebagai proses yang tanpa akhir, terutama pengembangan diri sendiri.

Sedangkan Noe (2000:208) menjelaskan beberapa faktor yang mengharuskan pelatihan dan pengembangan SDM ini harus dilakukan, diantaranya adalah: (1) Meningkatkan pengetahuan para karyawan untuk menghadapi kompetitor dari luar dan memenangkan persaingan pasar. (2) Membantu karyawan agar mempunyai kemampuan dasar dalam bekerja. (3) Membantu karyawan dalam bekerja secara efektif didalam kontribusinya untuk produk dan kualitas jasa. (4) Meningkatkan budaya organisasi dalam inovasi, kreatifitas dan pembelajaran.

Kinerja

Menurut Simomora (2006:339) “Kinerja karyawan mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.” Menurut Rivai (2010:109) “Kinerja

Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam prestasi kerja mereka”.

merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai perannya dalam perusahaan”. Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dihasilkan atau tidak dilakukan oleh karyawan.”

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individual (Mathis dan Jackson 2006:113) : (a) Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut. Terdiri dari bakat, minat, dan faktor kepribadian. (b) Tingkat usaha yang dicurahkan. Terdiri dari motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas. (c) Dukungan organisasi. Terdiri dari pelatihan dan pengembangan standar kerja, manajemen, dan rekan kerja.

Organizational Citizenship Behavior

Lovell dalam Darmawati, *et al* (2011) berpendapat bahwa *OCB* merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi yang tertuang dalam suatu deskripsi pekerjaan yang formal (formal job description). Menurut Witt yang dikutip oleh Lovell, *OCB* menunjuk pada tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan melampaui peran yang telah disyaratkan oleh organisasi dan tindakan-tindakan tersebut memajukan kesejahteraan dari rekan kerja, kelompok kerja atau bahkan organisasi. Organisasi tergantung pada perilaku *OCB* dari karyawan untuk membantu koleganya yang sedang mempunyai masalah, menciptakan suatu iklim kerja yang positif, dengan sabar menghadapi gangguan tanpa mengeluh dan menjaga asset yang dimiliki organisasi (Lovell dalam Darmawati, 2011).

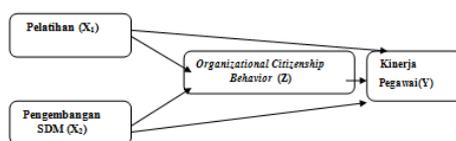
Faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya *OCB* sangat kompleks dan berkaitan satu sama lain. Menurut Novliadi

(2007) Faktor-faktor tersebut adalah: Budaya dan Iklim Organisasi, Kepribadian dan suasana hati (*mood*), Persepsi terhadap dukungan organisasi, Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, Masa kerja, Jenis kelamin (*gender*).

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori diatas, maka dapat disimpulkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Pelatihan berpengaruh langsung terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.
- H2: Pengembangan berpengaruh langsung terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.
- H3: Pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
- H4: Pengembangan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
- H5: *Orgazational Citizenship Behavior (OCB)*berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
- H6: *Organization Citizenship Behavior (OCB)* memediasi pengaruh Pelatihan terhadap kinerja pegawai.
- H7: *Organization Citizenship Behavior (OCB)* memediasi pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja pegawai.

Gambar 1 Model Hipotesis



METODE

Menurut Sugiyono (2011:80), Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini yang termasuk populasi yaitu para pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut (Sugiyono, 2011:81). Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil pada populasi tersebut dan kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Jadi peneliti dalam mengambil populasi menggunakan metode sampling jenuh, yaitu jumlah sampel diambil dari seluruh anggota populasi yaitu sebesar 35 orang.

Pada penelitian ini teknik pengumpulan data menggunakan:

1. Wawancara
2. Kuisisioner
3. Dokumentasi

Pada penelitian ini definisi oprasional adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan (X_1)

Pelatihan merupakan suatu kegiatan dari organisasi/perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari para karyawan yang sesuai dengan keinginan organisasi/perusahaan yang bersangkutan. Indikator dari pelatihan menurut Nitisemito (2000:53) yang digunakan adalah:

- a. Keahlian lebih meningkat
- b. Pengetahuan pekerjaan akan lebih baik
- c. Sikap loyalitas meningkat
- d. Kepuasan kerja meningkat
- e. Rasa percaya diri meningkat
- f. Tingkat kesalahan dapat ditekan

2. Pengembangan SDM (X_2)

Merupakan kegiatan yang bermaksud mengembangkan kemampuan karyawan yang dapat dilihat sebagai sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa hari besok harus lebih baik dari hari ini.

Indikator pengembangan karyawan menurut Schell dalam Nawanda (2010) yang digunakan yaitu:

- a. *Organizational development* (Pengembangan Organisasi)
- b. *Employee performance review* (Penilaian kinerja karyawan)

- c. *Service offerings review* (Penilaian Pelayanan Karyawan)
- d. *Employee development* (Pengembangan karyawan)
- e. *Promotion criteria* (Kriteria promosi karyawan)

3. *Organizational Citizenship Behavior (Z)*

OCB sebagai variabel *intervening* (Z) adalah kontribusi individu pada organisasi melebihi tuntutan peran, yang seharusnya dilakukan (Aldag dan Resckhe, 1997) yang dapat dinyatakan dengan indikator sebagai berikut:

- a. *Altruism*
- b. *Conscientiousness*
- c. *Sportmanship*
- d. *Civic virtue*
- e. *Courtesy*

4. Kinerja pegawai (Y)

Menurut Rivai (2009) kinerja merupakan suatu fungsi motivasi dan kemampuan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja sesuai dengan yang ditentukan oleh perusahaan. Indikatornya adalah:

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Sikap kerja

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian instrumen penelitian baik dari validitas maupun reliabilitas dilakukan terhadap 35 responden. Instrumen dikatakan valid apabila nilai korelasi mempunyai nilai signifikansi (p) yang lebih kecil dari alpha 0.05 (Masrun dalam Sugiyono, 2001:106) dan suatu instrumen dikatakan *reliable* bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0.6 atau lebih (Arikunto, 2002).

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa keseluruhan item memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semua item pernyataan dari kuisioner ini adalah valid. Sedangkan untuk reliabilitas, diketahui bahwa nilai dari *Alfa Cornbach* untuk semua variabel

yang diuji lebih besar dari 0,6. Dengan demikian dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa keempat variabel yang diuji sudah reliabel.

HASIL

Uji Normalitas

Singgih dalam Riadi (2008) mengatakan bahwa uji normalitas data adalah suatu pengujian yang digunakan untuk mengetahui apakah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai sebaran (distribusi) yang normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah suatu model yang mempunyai sebaran (distribusi) normal atau mendekati normal.

Tabel 1 Hasil Uji Normalitas K-S

Model	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	Signifikansi	Keterangan
1	0,917	0.370	Normal
2	0,744	0.638	Normal

Sumber: Data primer, diolah 2014

Berdasarkan pengujian normalitas dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* di atas dapat diketahui bahwa perhitungan untuk model 1 adalah sebesar 0,917 dengan nilai signifikansi sebesar 0.370 dan perhitungan pada model 2 sebesar 0,744 dengan nilai signifikansi sebesar 0.638. Karena nilai *Kolmogorov-Smirnov* semua sebaran data memiliki signifikansi $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa kedua model tersebut terdistribusi normal, sehingga kedua model tersebut sudah memenuhi asumsi normalitas.

Uji Linearitas

Tabel 2 Hasil Uji Linearitas

Model	Variabel	Signifikansi	Keterangan
1	X1 terhadap Z	0,000	Linier
	X2 terhadap Z	0,000	Linier
2	X1 terhadap Y	0,000	Linier
	X2 terhadap Y	0,000	Linier
	Z terhadap Y	0,000	Linier

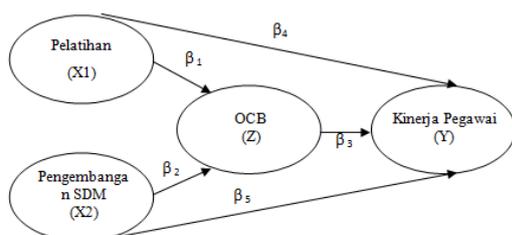
Sumber: Data primer, diolah 2014

Berdasarkan uji linearitas yang dilakukan antara variabel bebas (independen) terhadap variabel dependen (terikat) menunjukkan bahwa semua model

memiliki nilai signifikansi $< 0,05$, sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen adalah suatu

Berdasarkan hubungan antar variabel, secara teoritis dibuat model dalam bentuk diagram jalur sebagai berikut:

Gambar 2 Diagram Jalur dari Model Teoritis Penelitian



Berdasarkan pada gambar diatas, maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

1. $Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_1$
2. $Y = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_3 Z + \varepsilon_2$

Perhitungan Koefisien Jalur

Perhitungan koefisien *path* pada penelitian ini menggunakan analisis regresi *standardize* dengan melihat pengaruh secara simultan dan parsial pada masing-masing persamaan. Metode yang digunakan adalah *ordinary least square* (OLS) yaitu metode kuadrat terkecil dihitung dengan menggunakan *software* SPSS 16.0 *for Windows*, dengan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 3 Hasil Analisis Path Pengaruh Pelatihan (X₁) dan Pengembangan SDM (X₂) terhadap OCB (Z)

Variabel	Beta	t hitung	Sig t	Keterangan
X ₁	0,311	2,310	0,027	Signifikan
X ₂	0,625	4,638	0,000	Signifikan
t _{tabel}	=	2,037		
R.Square	=	0,803		

Sumber: Data Primer, diolah 2014

hubungan yang linier dengan kata lain asumsi linearitas terpenuhi.

Analisis Jalur/Path Analysis

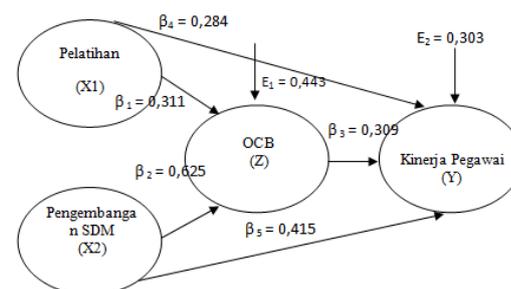
Tabel 4 Hasil Analisis Path Pengaruh Pelatihan (X₁), Pengembangan SDM (X₂) dan Organizational Citizenship Behavior (Z) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Variabel	Beta	t hitung	Sig t	Keterangan
X ₁	0,284	2,807	0,009	Signifikan
X ₂	0,415	3,427	0,002	Signifikan
Z	0,309	2,514	0,017	Signifikan
t _{tabel}	=	2,037		
R Square	=	0,908		

Sumber: Data primer diolah, 2014

Memasukkan Koefisien Jalur ke Dalam Model

Gambar Model Akhir Diagram Jalur dari Model Teoritis Penelitian



Sumber: Data primer, diolah 2014

Berdasarkan gambar dapat diperoleh hasil bahwa:

1. Persamaan model pertama:
 $Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_1 = 0,311 X_1 + 0,625 X_2 + 0,443 \varepsilon_1$
2. Persamaan model kedua:

$$Y = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_3 Z + \varepsilon_2 = 0,284 X_1 + 0,415 X_2 + 0,309 Z + 0,303 \varepsilon_2$$

Merangkum Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 5 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Path	p-value	Keterangan
Pelatihan (X_1)	OCB (Z)	0,311	0,027	Signifikan
Pengembangan SDM (X_2)	OCB (Z)	0,625	0,000	Signifikan
Pelatihan (X_1)	Kinerja pegawai (Y)	0,284	0,009	Signifikan
Pengembangan SDM (X_2)	Kinerja pegawai (Y)	0,415	0,002	Signifikan
OCB (Z)	Kinerja pegawai (Y)	0,309	0,017	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2014

Tabel 6 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Bebas	Variabel Intervening	Variabel Terikat	Koefisien Jahur	Keterangan
Pelatihan (X_1)	OCB (Z)	Kinerja pegawai (Y)	$\beta_1 \times \beta_3$ = $0,311 \times 0,309$ = 0,096	Signifikan
Pengembangan SDM (X_2)	OCB (Z)	Kinerja pegawai (Y)	$\beta_2 \times \beta_3$ = $0,625 \times 0,309$ = 0,193	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2014

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung pada Tabel 5 dan hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung pada Tabel 6 dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Koefisien pengaruh langsung antara X_1 terhadap Z, yaitu: 0,311
- Koefisien pengaruh langsung antara X_2 terhadap Z, yaitu: 0,625
- Koefisien pengaruh langsung antara X_1 terhadap Y, yaitu: 0,284
- Koefisien pengaruh langsung antara X_2 terhadap Y, yaitu: 0,415
- Koefisien pengaruh langsung antara Z terhadap Y, yaitu: 0,309
- Koefisien pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y melalui Z, yaitu:
 $\beta_1 \times \beta_3 = 0,311 \times 0,309 = 0,096$
- Koefisien pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y melalui Z, yaitu:
 $\beta_2 \times \beta_3 = 0,625 \times 0,309 = 0,193$

Tabel 7 Pengaruh Langsung Variabel X_1 dan X_2 terhadap Variabel Z

Variabel Bebas	Koefisien Jahur	Pengaruh Variabel X terhadap Variabel Z			Pengaruh Bersama (R^2)
		Langsung	Tak Langsung	Total	
Pelatihan (X_1)	0,311	0,311	-	0,311	
Pengembangan SDM (X_2)	0,625	0,625	-	0,625	
e_1	0,443	$0,443^2 = 0,186$	-	0,443	
X_1, X_2	-	-	-	-	0,803 atau 80,3%

Sumber: Data primer diolah, 2014

Tabel 8 Pengaruh Langsung Variabel X_1 , X_2 terhadap Variabel Y melalui variabel Z

Variabel Bebas	Koefisien Jahur	Pengaruh Variabel X terhadap Variabel Z			Pengaruh Bersama (R^2)
		Langsung	Tak Langsung	Total	
Pelatihan (X_1)	0,774	0,774	0,096	0,87	
Pengembangan SDM (X_2)	0,415	0,415	0,193	0,608	
OCB (Z)	0,309	0,309	-	0,309	
e_1	0,303	$0,303^2 = 0,092$			
X_1, X_2, Z					0,908 atau 90,8%

Sumber: Data primer diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 7 dan tabel 8 di atas hasil temuan penelitian secara objektif dapat disimpulkan bahwa:

- Pelatihan (X_1) yang diukur terhadap OCB (Z) memiliki pengaruh langsung sebesar:
 $(0,311)^2 \times 100\% = 9,67\%$
- Pengembangan SDM (X_2) yang diukur terhadap OCB (Z) memiliki pengaruh langsung sebesar:
 $(0,625)^2 \times 100\% = 39,7\%$
- Pelatihan (X_1) yang diukur terhadap kinerja pegawai (Y) memiliki pengaruh langsung sebesar:
 $(0,284)^2 \times 100\% = 8,07\%$
- Pelatihan (X_2) yang diukur terhadap Kinerja pegawai (Y) memiliki pengaruh langsung sebesar:
 $(0,415)^2 \times 100\% = 17,23\%$
- OCB (Z) yang diukur terhadap Kinerja pegawai (Y) memiliki pengaruh langsung sebesar:
 $(0,309)^2 \times 100\% = 9,55\%$
- Secara simultan Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja pegawai (Y) melalui OCB (Z) memiliki pengaruh tidak langsung sebesar:

$$(0.096)^2 \times 100\% = 0,922\%$$

7. Secara simultan Pengembangan SDM (X_2) terhadap Kinerja pegawai (Y) melalui OCB (Z) memiliki pengaruh tidak langsung sebesar:

$$(0.193)^2 \times 100\% = 3,73\%$$

PEMBAHASAN

Pengaruh Langsung Pelatihan (X_1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Hasil yang didapatkan setelah melakukan pengujian pengaruh langsung antara pelatihan (X_1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) menunjukkan bahwa antara kedua variabel yang diuji memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) sebesar 9,67%. Variabel ini berpengaruh positif, hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik pelatihan yang diterapkan maka akan berpengaruh pada semakin tinggi pula tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (Z) pada pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Raharjo (2009) yang menyatakan untuk meningkatkan OCB, perusahaan dapat membentuk lingkungan yang kondusif yang dapat mendorong OCB dalam berbagai kegiatan. Perusahaan dapat menerapkan beberapa program pelatihan karyawan, pengembangan SDM karyawan, dan lebih meningkatkan rasa komunitas diantara karyawan melalui acara-acara yang didesain untuk mempererat hubungan antara karyawan dengan perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu responden didapatkan informasi bahwa dengan adanya pelatihan juga untuk meningkatkan OCB pada para pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri. Dengan adanya pelatihan yang diberikan, salah satunya adalah pelatihan *skill* dalam meningkatkan

kemampuan bekerjasama dan kemampuan dalam berkomunikasi, hal ini akan sangat mempengaruhi perilaku kerjasama yang baik bagi para pegawai, dapat mengkoordinasikan tugas-tugas yang diberikan dengan baik, serta dapat membentuk perilaku baik guna menjaga hubungan interpersonal antar satu pegawai dengan pegawai yang lain pada instansi tersebut, bahkan tidak hanya dalam instansi tersebut namun juga membangun hubungan yang baik dengan pihak luar instansi. Selain itu, adanya pelatihan dalam *skill* IT, hal ini sama halnya akan membuat para pegawai mengikuti perubahan dan perkembangan. Adanya perubahan dan pengembangan SDM instansi juga didasarkan pada pengembangan pariwisata di Kabupaten Kediri. Dengan adanya IT membuat pegawai lebih mudah dalam mempromosikan pariwisata Kabupaten Kediri, juga mempermudah komunikasi dengan para pengusaha Kediri yang ikut berpartisipasi dalam pengembangan pariwisata tersebut.

Pengaruh Langsung Pengembangan SDM (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Hasil yang didapatkan setelah melakukan pengujian pengaruh langsung antara pengembangan SDM (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) menunjukkan bahwa antara kedua variabel yang diuji memiliki pengaruh langsung yang signifikan sebesar 39,7%. Variabel ini berpengaruh positif, artinya jika pengembangan SDM dilaksanakan dengan baik maka OCB pada pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri juga semakin baik. Jadi hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung antara variabel pengembangan SDM (X_2) terhadap OCB.

Hasil penelitian ini juga mendukung pernyataan yang dikemukakan oleh Suparman (2013) yang menyatakan bahwa pengembangan dan pemberdayaan serta

komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dengan demikian pengembangan karyawan dalam suatu organisasi menjadi sangat penting untuk meningkatkan sikap OCB pada karyawan.

Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri, pengembangan SDM dan OCB sudah baik dilaksanakan oleh para pegawai. Hal ini dapat kita lihat pada tabel deskripsi jawaban responden dalam mengikuti perubahan organisasi para pegawai sangat mengikuti tindakan-tindakan tersebut dengan cara meningkatkan kemampuan pengetahuan dan ketrampilannya. Mereka sangat memanfaatkan waktu yang ada untuk mengembangkan dirinya dalam hal meningkatkan *skill* dan pengetahuannya selain melalui pelatihan yang diberikan, para pegawai memanfaatkan tugas dan rekan kerjanya untuk mengembangkan kemampuannya. Menurut mereka dengan diberikannya tugas, apalagi tugas yang baru akan membuat mereka mendapatkan ilmu baru. Selain itu, karena mereka lebih mengedepankan kerjasama maka mereka tidak segan bertanya maupun meminta tolong kepada rekan mereka untuk membantu apabila mereka merasa ada yang kurang bisa dipahami. Selain itu, pembagian informasi pada Disbudpar Kabupaten Kediri ini bisa dikatakan baik dan tidak individualis.

Pengaruh Langsung Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Hasil yang didapatkan setelah melakukan pengujian pengaruh langsung antara pelatihan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) menunjukkan bahwa antara kedua variabel yang diuji memiliki pengaruh langsung yang signifikan sebesar 8,07%. Variabel ini berpengaruh positif, artinya jika pelatihan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh maka kinerja pada pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri juga akan baik. Jadi hal

ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung antara variabel pelatihan (X_1) terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Eko *et al* (2012) yang menyatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh langsung yang bermakna terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung teori Michael R. Carrel *et al* (1995) dengan penelitiannya yang menyimpulkan bahwa ada hubungan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja.

Berdasarkan wawancara dengan responden didapatkan informasi bahwa diadakannya pelatihan juga tidak lain karena untuk menunjang kinerja dari pegawai pada instansi tersebut, terlebih karena alasan para pegawai hampir sebagian besar berlatar belakang bukan dari pendidikan kepariwisataan. Pelatihan diadakan beberapa instansi dan diadakan berkali-kali. Pelatihan dari pemerintah dan juga dari pemerintah provinsi khususnya Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur. Manfaat dari pelatihan yang dapat berhubungan dengan kinerja antara lain, melalui pelatihan akan menimbulkan perubahan motivasi, prestasi, dan tanggungjawab.

Menurut Eko *et al* (2012) program pelatihan yang diikuti karyawan dinilai berhasil apabila peserta pelatihan mampu mengikuti pelatihan dengan baik dan menerapkan keahlian barunya dalam tugas-tugasnya. Hal ini terlihat jelas pada yang terjadi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri ini. Secara garis besar pelatihan yang diberikan adalah pelatihan *skill* dan *knowledge*. Pelatihan *skill* tersebut adalah pelatihan dalam bekerjasama dan berkomunikasi serta pelatihan dalam hal teknologi informasi (IT). Para pegawai sangat menerapkan pelatihan tersebut kedalam pekerjaan sehari-harinya. Dalam pelatihan komunikasi yang telah diberikan, bisa membuat mereka lebih merasa percaya diri dalam berbicara dengan siapa saja. Karena mereka telah diberikan cara bagaimana

mereka harus berkomunikasi dengan *audience*. Adanya pelatihan IT, akan membuat para pegawai lebih mudah dalam melaksanakan kerjanya, lebih rapi dan lebih teliti dalam bekerja. Hal ini sangat terbukti seperti pada saat mereka melakukan surat menyurat, membuat laporan keuangan dan yang paling penting, seperti yang sedang hangat diperbincangkan yaitu internet, mereka juga memanfaatkannya sebagai ajang promosi pariwisata dan kebudayaan Kabupaten Kediri.

Pengaruh Langsung Pengembangan SDM (X_2) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Hasil yang didapatkan setelah melakukan pengujian pengaruh langsung antara pengembangan SDM (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) menunjukkan bahwa antara kedua variabel yang diuji memiliki pengaruh langsung yang signifikan sebesar 17,23%. Variabel ini berpengaruh positif, artinya jika pengembangan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh maka kinerja pada pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri juga akan baik. Jadi hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung antara variabel pengembangan SDM (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y). Pengaruh variabel pengembangan SDM (X_2) lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) secara dominan daripada pengaruh pelatihan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y).

Menurut Kurniawan (2012) bahwa kesempatan pengembangan karir bagi karyawan yang diberikan secara adil, akan mendorong peningkatan kinerja yang ditunjukkan dengan adanya penyelesaian volume tugas sesuai yang diharapkan perusahaan. Hal ini seperti yang terjadi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri. Para pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri merasa dalam memberikan kesempatan mengembangkan diri dan mengembangkan karir, pada instansi tersebut sangatlah *fair*. Seperti misalnya dalam peningkatan kemampuan, mereka

merasa bahwa mereka dapat *mengeksplor*e kemampuan barunya dengan baik. Selain itu dalam meningkatkan karirnya. Dalam rangka kenaikan golongan dan pangkat, semua pegawai diberikan informasi dengan baik, bahkan diberikan penyuluhan oleh seniornya apa-apa saja yang dibutuhkan agar lolos administrasi. Dalam kenaikan golongan, semua pegawai berhak mengikuti. Dalam kenaikan golongan ini diadakan setiap 4 tahun sekali. Selain itu juga diadakannya promosi jabatan.

Pengaruh Langsung *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Hasil yang didapatkan setelah melakukan pengujian pengaruh langsung antara *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) menunjukkan bahwa antara kedua variabel yang diuji memiliki pengaruh langsung yang signifikan sebesar 9,55%. Variabel ini berpengaruh positif, artinya jika OCB dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh para pegawai maka kinerja pada pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri juga akan baik. Jadi hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung antara variabel OCB (Z) terhadap kinerja pegawai (Y).

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Nufus (2011) yang menyatakan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai karyawan PT. Putra Pertiwi Karya Utama. Juga seperti penelitian Rachmawati dan Dewi (2012), Hasil penelitian mengenai hubungan antara *organizational citizen behavior* (OCB) kinerja pada guru sekolah dasar negeri pasca program sertifikasi guru terdapat hubungan yang signifikan.

Hasil penelitian Nufus (2011), peningkatan dimensi *conscientiousness* akan meningkatkan kinerja pegawai. Perilaku untuk tiba lebih awal, datang bekerja tepat waktu, datang segera jika

dibutuhkan dan tidak mengambil kelebihan waktu. Hal ini sangat sesuai dengan realita yang terdapat pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri. Dimana tidak ada pegawai yang datang terlambat, hal ini dapat terlihat pada saat mengikuti apel pagi pada pukul 7.00 wib mereka sudah berkumpul rapi pada halaman Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri dan tidak ada satu pegawai yang datang terlambat maupun tidak mengikuti apel pagi tersebut. Selain itu mereka juga pulang tepat waktu pada pukul 15.00. Tidak ada diantara mereka yang pulang lebih awal, kecuali masih ada urusan dinas di lapangan maupun di dinas yang lain. Hal ini juga didukung dengan adanya *fingerprint* yang digunakan pada saat pulang bekerja.

Dengan adanya para pegawai yang memiliki sikap OCB yang tinggi, berarti para pegawai lebih loyal pada instansi ini. Loyalitas yang tinggi juga akan menyebabkan kinerja pegawai yang baik pada suatu instansi. Seperti yang terlihat pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri ini, bahwa para pegawai sudah merasa memiliki instansi ini, bisa menyimpan rahasia instansi dan lebih mengutamakan kerjasama yang baik. Hal ini dapat dilihat seperti saat mereka membantu rekan kerjanya yang membutuhkan, dapat berkoordinasi dengan baik, tidak mencari masalah pada rekan kerja dan sering membagi informasi penting yang mereka ketahui.

Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja pegawai (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Berdasarkan analisis jalur menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung antara variabel pelatihan (X_1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri sebesar 0,922%. Jika pelatihan

semakin tinggi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut. Namun sebaliknya, jika pelatihan semakin rendah maka semakin rendah pula tingkat kinerja pegawai tersebut. Hal ini membuktikan hipotesis ke enam yang diajukan dalam penelitian ini bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara pelatihan (X_1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel OCB (Z) dinyatakan diterima.

Berdasarkan uraian di atas didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung antara variabel pelatihan (X_1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui OCB (Z) sebesar 0,922% lebih kecil dari pengaruh langsung antara variabel Pelatihan (X_1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yang sebesar 8,07%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya variabel OCB (Z) memberikan pengaruh yang kurang signifikan.

Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan SDM (X_2) terhadap Kinerja pegawai (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Berdasarkan analisis jalur menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung antara variabel pengembangan SDM (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri sebesar 3,73%. Jika pengembangan semakin tinggi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai pegawai tersebut. Namun sebaliknya, jika pengembangan SDM semakin rendah maka semakin rendah pula tingkat kinerja pegawai tersebut. Hal ini membuktikan hipotesis ke tujuh yang diajukan dalam penelitian ini bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara pengembangan SDM (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel OCB (Z) dinyatakan diterima.

Berdasarkan uraian di atas didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung antara variabel pengembangan SDM (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui OCB (Z) sebesar 3,73% lebih kecil dari pengaruh langsung antara variabel pengembangan SDM (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yang sebesar 17,23%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya variabel OCB (Z) memberikan pengaruh yang kurang signifikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan, hal-hal yang dapat disimpulkan adalah:

1. Pelatihan memiliki pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Jadi apabila pelatihan yang diberikan semakin banyak dan baik, maka *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai juga akan meningkat.
2. Pengembangan SDM memiliki pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Jadi apabila pengembangan SDM yang diberikan kepada pegawai semakin baik, maka *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai juga akan meningkat.
3. Pelatihan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Jadi apabila pelatihan yang diberikan semakin banyak dan baik, maka kinerja pada pegawai juga akan maksimal.
4. Pengembangan SDM memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Jadi apabila pengembangan SDM yang diberikan semakin baik, maka kinerja pada pegawai juga akan maksimal.
5. *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Jadi apabila *Organizational Citizenship Behavior*

yang diterapkan semakin baik, maka kinerja pada pegawai juga akan maksimal

6. Pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*.
7. Pengembangan SDM memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang diperoleh, maka saran atau masukan yang dapat direkomendasikan oleh peneliti terkait dengan pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel pelatihan, pengembangan SDM, kinerja pegawai dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebagai berikut:

1. Bagi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri

- a. Diharapkan instansi dapat menjadi mediator dalam menjaga keharmonisan hubungan baik antar karyawan maupun dengan perusahaan, dalam memberikan tugas diharapkan sesuai dengan kemampuan para karyawan dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berkinerja baik sehingga mereka merasa senang dalam bekerja dalam instansi tersebut.
- b. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh variabel Pengembangan SDM (X_2) mempunyai pengaruh yang paling dominan pada OCB dan pada kinerja pegawai diantara variabel independent lainnya. Dengan demikian diharapkan perusahaan untuk memberikan pengembangan SDM yang baik dan tepat waktu kepada para karyawan sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan OCB dengan baik. Dan memberikan sekolah gratis maupun kursus gratis bila dirasa memang

diperlukan untuk mendukung pengembangan tersebut.

- c. Pelatihan alangkah baiknya bila ditambahkan dengan pelatihan pemasaran pariwisata, karena selama ini pelatihan masih meliputi pelatihan *skill, knowledge*, komunikasi dan kerjasama saja. Juga diadakan pelatihan pengembangan SDM pariwisata yang mengarah pada kerjasama dengan investor swasta, sehingga pariwisata dapat dikelola dengan lebih baik dan maju. Juga diadakan *job rotation* sebagai salah satu upaya pelatihan tidak langsung.

2. Bagi Peneliti Lain

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menyempurnakan penelitian ini. Yaitu dengan menggunakan variabel lain yang berpengaruh berdasarkan dengan teori yang ada atau fenomena yang sedang terjadi, seperti misal variabel komitmen, kepuasan kerja atau bisa juga mengenai kepemimpinan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri

DAFTAR PUSTAKA

- Darmawati, Arum, dkk. 2011. *“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior”*. Jurnal. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Mondy, Wayne dan Noe. 2005. *Human Resorces Management*, 9th Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Nawanda, Rudiansyah. 2010. *“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Bagian Call Center PT. Bakrie Telecom di Surabaya”*. Skripsi. Surabaya: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- Nitisemito, Alex. 2000. *Manajemen Personalia, Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noe, R.A. Hollenbeck.T.R., (2002). *Human Resources Management Gaining Competitive Advantage*. New York: Mc. Grawhill, Inc.
- Novliadi, Ferry. 2007. *“Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau dari Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi terhadap Dukungan Organizational”*. Jurnal. Prodi Psikolohi FK USU.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta:PT. Prenhallindo.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 1-cetakan 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, Veitzhal dan Basri, 2004, *Performance Appraisal, Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Daya Saing Perusahaan*. Prenada Media.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.
- , 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. Yogyakarta: STIE YKP.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi Kelima. Bandung: CV Alfabeta.