

**PENGARUH KOMITMEN, KOMUNIKASI DAN PENGAWASAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI TERMINAL MIRAH
PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)**

SKRIPSI

**DISUSUN DAN DIAJUKAN SEBAGAI SALAH SATU SYARAT UNTUK
MEMPEROLEH GELAR SARJANA ADMINISTRASI BISNIS
PRODI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
STIA DAN MANAJEMEN KEPELABUHAN (STIAMAK) BARUNAWATI
SURABAYA**



DISUSUN OLEH :

Nama	: Ryan Hidayat
NIM	: 18.130168
Program Studi	: Ilmu Administrasi Bisnis
Pembimbing I	: Juli Prastyorini, S.Sos. MM.
Pembimbing II	: Drs. Mudayat. MM.

**STIA DAN MANAJEMEN KEPELABUHAN (STIAMAK) BARUNAWATI
SURABAYA
2020**

LEMBAR PENYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Ryan Hidayat

NIM : 18130168

Program Studi : Administrasi Bisnis

Judul Skripsi : Pengaruh Komitmen, Komunikasi Dan Pengawasan
Terhadap Kinerja Pegawai Terminal Mirah Di
PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggung jawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di STIA Dan Manajemen Kepelabuhanan Barunawati Surabaya.

Demikian, pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Penulis

(Ryan Hidayat)

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

**PENGARUH KOMITMEN, KOMUNIKASI DAN PENGAWASAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI TERMINAL MIRAH
PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)**

DISUSUN OLEH:

NAMA : RYAN HIDAYAT

NIM : 18. 130168

Telah dipresentasikan didepan dewan penguji dan dinyatakan LULUS pada
Hari/Tanggal :

DEWAN PENGUJI

KETUA : SOEDARMANTO, SE, MM (.....)

SEKRETARIS : DRS. MUDAYAT, MM (.....)

Mengetahui,

STIAMAK BARUNAWATI SURABAYA

KETUA

Dr. NUGROHO DWI PRIYOHADI, M.Sc

NIDN : 883290019

LEMBAR PERSETUJUAN

SKRIPSI

**PENGARUH KOMITMEN, KOMUNIKASI DAN PENGAWASAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI TERMINAL MIRAH
PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)**

DIAJUKAN OLEH :

NAMA : RYAN HIDAYAT

NIM : 18.130168

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH :

Menyetujui,

**DOSEN PEMBIMBING I,
Tanggal....**

**JULI PRASTYORINI, S.Sos, MM.
NIDN : 0708067104**

**DOSEN PEMBIMBING II,
Tanggal....**

**Drs. MUDAYAT, MM.
NIDN : 0722017004**

Mengetahui,

KETUA PROGRAM STUDI

**STIAMAK BARUNAWATI SURABAYA
KETUA**

**SOEDARMANTO, SE. MM.
NIDN : 0322036902**

**Dr.NUGROHO DWI PRIYOHADI, M.Sc.
NIDN : 883290019**

ABSTRAK

RYAN HIDAYAT. 18.130168

**PENGARUH KOMITMEN, KOMUNIKASI DAN PENGAWASAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI TERMINAL MIRAH
PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)**

Skripsi. Program Studi Administrasi Bisnis 2020

Kata Kunci : komitmen, komunikasi, pengawasan, kinerja pegawai

Globalisasi yang terjadi saat ini memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi. Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan. Sumber Daya Manusia atau biasa disingkat menjadi SDM memiliki potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Sumber Daya Manusia yang berkualitas memberikan pengaruh yang sangat baik apabila dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Setiap perusahaan ingin pegawainya memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja. Dengan kinerja pegawai yang tinggi, diharapkan tujuan perusahaan akan dapat tercapai sebagaimana telah direncanakan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen, komunikasi, dan pengawasan terhadap kinerja pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya berjumlah 62 pegawai. Dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Kesimpulan hasil penelitian ini adalah : (1) Terdapat pengaruh secara serempak komitmen, komunikasi, dan pengawasan terhadap kinerja pegawai ; (2) terdapat pengaruh secara parsial komitmen, komunikasi, dan pengawasan terhadap kinerja pegawai; (3) Pengawasan berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan berkat, keehatan dan karuniaya, sehingga peneliti bisa menyelesaikan tugas skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Komitmen, Komunikasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Terminal Mirah Di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)”. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis. Penyelesaian skripsi ini mungkin tidak dapat diselesaikan penulis tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak dan Ibu :

1. Bapak Dr.Nugroho Dwi Priyohadi, M.Sc, selaku Ketua STIA Dan Manajemen Kepelabuhanana Barunawati Surabaya;
2. Bapak Soedarmanto SE, MM, selaku Ketua Program Studi STIA Dan Manajemen Kepelabuhanana Barunawati Surabaya;
3. Ibu Juli Prastyorini, S.Sos., MM, selaku Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberi semangat dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi hingga selesai;
4. Bapak Drs. Mudayat, MM, selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberi semangat dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi hingga selesai;
5. Seluruh Dosen dan Staff STIA Dan Manajemen Kepelabuhanan Barunawati Surabaya terima kasih banyak atas ilmu, waktu dan kesabaran serta motivasi yang telah diberikan selama perkuliahan berlangsung hingga saat proses penyusunan skripsi;
6. General Manager, staff dan Pegawai Terminal Mirah di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang telah memberikan ijin dan bantuan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini;
7. Kepada kedua orang tua kami yang senantiasa mendoakan kami dan memberi semangat dalam penyusunan skripsi ini;

8. Teman-teman transfer 2018 yang memberikan semangat serta motivasi sehingga sampai pada tujuan akhir yang sukses;
9. Semua pihak yang membantu terselesainya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dari skripsi ini baik dalam penyajian materi maupun pembahasan. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya tulis ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Surabaya,

Penulis

Ryan Hidayat
18.130168



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	4
1.5. Sistematika Penyusunan Skripsi	4
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. Pengertian Komitmen	6
2.1.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Pada Organisasi	9
2.1.2. Komunikasi	10
2.1.3. Pengawasan	14
2.1.4. Kinerja.....	21
2.2 Penelitian Terdahulu	25
2.3 Kerangka Pemikiran.....	26
2.4 Hipotesis.....	27
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian.....	29
3.2. Populasi dan Sampel	29
3.2.1. Populasi.....	29

3.2.2. Sampel.....	29
3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	30
3.4. Jenis dan Sumber Data	32
3.4.1. Jenis Data.....	32
3.4.2. Sumber Data.....	32
3.5. Model dan Teknik Analisis	33
3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas	33
3.5.2. Uji Asumsi Klasik.....	34
3.5.3. Uji Normalitas.....	34
3.5.4. Uji Multikolinearitas.....	35
3.5.5. Uji Heteroskedastisitas.....	35
3.5.6. Analisis Regresi Linier Berganda.....	36
3.5.7. Analisis Korelasi Berganda.....	36
3.5.8. Analisis Koefisien Determinasi	37
3.5.9. Pengujian Hipotesis.....	37
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	39
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian	42
4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas	47
4.4. Uji Asumsi Klasik.....	50
4.5. Analisis dan Pengujian Hipotesis.....	54
4.6. Pembahasan	57
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	59
5.2. Saran.....	59
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1. Penelitian Terdahulu	25
4.1. Tanggapan Responden Terhadap Komitmen	42
4.2. Tanggapan Responden Terhadap Komunikasi.....	44
4.3. Tanggapan Responden Terhadap Pengawasan	45
4.4. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja	46
4.5. Uji Validitas Komitmen (X_1)	48
4.6. Uji Validitas Komunikasi (X_2).....	48
4.7. Uji Validitas Pengawasan (X_3).....	49
4.8. Uji Validitas Kinerja (Y).....	49
4.9. Uji Reliabilitas	50
4.10. Hasil Uji Kolmogorov Smirnov	52
4.11. Hasil Uji Multikolinearitas.....	52
4.12. Uji Heteroskedastisitas Metode Glejser	54
4.13. Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	54
4.14. Hasil Uji Koefisien Determinasi	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Kerangka Konseptual	27
4.1. Grafik Uji Normalitas	51
4.2. Grafik Normal P-P Plot Hasil Uji Heterokedastisitas.....	53



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Globalisasi yang terjadi saat ini memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi. Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan.

Sumber Daya Manusia atau biasa disingkat menjadi SDM memiliki potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Sumber Daya Manusia yang berkualitas memberikan pengaruh yang sangat baik apabila dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.

Setiap perusahaan ingin pegawainya memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja. Dengan kinerja pegawai yang tinggi, diharapkan tujuan perusahaan akan dapat tercapai sebagaimana telah direncanakan. Dalam suatu perusahaan yang sudah besar dan berkembang, terkadang dilakukan pemisahan unit-unit atau bagian-bagian dalam perusahaan menjadi lebih spesifik. Pemisahan ini kemungkinan akan menyebabkan komunikasi antar pegawai menjadi terhambat, komunikasi tidak berjalan secara efektif, karena masing-masing unit terpisah memiliki *task duty* serta visi masing-masing. Hal ini menyebabkan setiap pegawai pada masing-masing sentra terfokus pada pekerjaan di masing-masing

unit atau bagian tersebut tanpa melakukan komunikasi dengan pegawai lainnya. Adanya pemisahan ini juga menyebabkan struktur komunikasi menjadi terbagi-bagi atau terpisah-pisah. Kondisi ini diduga menjadi salah satu penyebab tidak optimalnya kinerja pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan.

Selain komunikasi yang efektif, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh pengawasan kerja yang juga akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan kerja tentu pimpinan langsung. Hal ini disebabkan pimpinan yang paling tahu dan paling dekat dengan para pegawainya. Pengawasan kerja yang baik dapat berdampak baik juga terhadap pegawainya. Tindakan perbaikan ini membutuhkan waktu dan proses agar terwujud untuk mencapai hasil yang diinginkan. Karena laporan-laporan berkala sangat penting sebab dalam laporan itu dapat diketahui situasi yang nyata. Oleh karena itu, pimpinan harus melakukan pengawasan kerja yang efektif sehingga pegawai mampu mencapai kinerja yang optimal. Meskipun telah dilakukan pengawasan kerja oleh pimpinan namun, kesalahan-kesalahan pekerjaan tetap terjadi. Dalam hal ini, dapat dilihat dari hasil kerja pegawai.

Untuk mencapai tujuan dari perusahaan secara optimal, maka diperlukannya aspek manajemen suatu organisasi tersebut agar dapat berfungsi sebagaimana mestinya. Selain itu pula pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dilakukan untuk menjaga agar pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan. Melalui pengawasan dapat diperoleh informasi mengenai kehematan, efisiensi, dan efektivitas pelaksanaan kegiatan.

Komitmen organisasi mengacu pada tiga dimensi. Pertama, pekerja dengan komitmen afektif yang kuat (*strong affective commitment*) akan terus melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya karena ingin berbuat lebih banyak bagi organisasi. Kedua, pekerja yang terlibat dalam organisasi karena didasarkan pada komitmen berkelanjutan (kesadaran akan biaya yang harus dikeluarkan jika ia keluar dari perusahaan) tetap bertahan dalam organisasi. Dan ketiga, pekerja dengan komitmen normatif yang tinggi (perasaan membela organisasi meskipun

ada tekanan sosial) merasa perlu untuk tetap mempertahankan organisasi. (Sukmawati, 2015)

Berdasarkan uraian yang telah diberikan tersebut di atas maka perlu ditulis suatu kajian tentang variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai, adapun variabel yang akan diteliti adalah ; komitmen, komunikasi, dan pengawasan. Selanjutnya kita akan menganalisis variabel-variabel tersebut apakah memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat dirumuskan masalah yaitu :

1. Apakah variabel komitmen, komunikasi, dan pengawasan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya?;
2. Apakah variabel komitmen, komunikasi, dan pengawasan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya ?;
3. Dari ketiga variabel yang diteliti, manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya?.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diajukan di atas maka dapat diajukan tujuan penelitiannya yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh simultan antara variabel komitmen, komunikasi, dan pengawasan terhadap kinerja pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.

2. Untuk mengetahui pengaruh parsial antara variabel komitmen, komunikasi, dan pengawasan terhadap kinerja pegawai Terminal mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya;
3. Untuk mengetahui dari ketiga variabel yang diteliti, mana yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Untuk Kepentingan Ilmiah
Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti yang akan datang sebagai bahan acuan dalam penelitian yang sama.
2. Manfaat Untuk Kepentingan Terapan
Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen tempat peneliti mengadakan penelitian, dalam menganalisis pengaruh komitmen, komunikasi, dan pengawasan terhadap kinerja pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.

1.5. Sistematika Penyusunan Skripsi

Dalam penulisan skripsi ini dilakukan dengan berpedoman pada sistematika sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Dalam bab ini dijelaskan mengenai topik latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika skripsi;

BAB II Landasan Teori

Merupakan bab yang memuat mengenai landasan teori, penelitian sebelumnya dan hipotesis;

BAB III Metode Penelitian

Dalam bab ini dijelaskan mengenai kerangka konseptual, populasi dan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional, batasan dan asumsi penelitian, jenis dan sumber data, model dan teknik analisis, batasan istilah, alur kerangka berpikir;

BAB IV Analisis Data dan Pembahasan

Dalam bab ini akan dilakukan analisis terhadap permasalahan yang dihadapi perusahaan dengan mendasarkan pada teori-teori yang ada diharapkan dengan analisis tersebut, permasalahan yang terjadi dalam perusahaan dapat dipecahkan;

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab ini merupakan akhir dari penyusunan skripsi, yang menguraikan kesimpulan dan saran. Kesimpulan memberikan penjelasan secara singkat dari hasil analisis data sedangkan saran-saran yang disampaikan oleh penulis memiliki tujuan positif yaitu memberikan masukan atau input bagi manajemen perusahaan dalam mengatasi masalah-masalah yang ada.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Komitmen

Menurut Carmeli (2016:790), menyatakan bahwa komitmen organisasi mengacu pada kelekatan psikologis pada organisasi dan identifikasi dengan satu organisasi, sehingga pekerja mengalami kesulitan untuk membedakan dirinya sebagai pekerja dan organisasi sebagai tempatnya untuk bekerja. Karena rasa keterikatan secara psikologis yang kuat sehingga pekerja merasa bagian dari organisasi yang sulit untuk dipisahkan.

Menurut Luthans (2016:79) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai : (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) keyakinan tertentu, penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Meyer *et al* (2016:91) menyatakan bahwa komitmen merupakan suatu kecenderungan dari individu untuk bertahan didalam suatu organisasi karena adanya persepsi bahwa dirinya akan mengalami kerugian bila melakukan tindakan meninggalkan organisasi tersebut.

Menurut Meyer dan Allen (2016:64) komitmen adalah keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan terhadap penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Berdasarkan pada pengertian-pengertian komitmen diatas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan sikap yang mencerminkan kesetiaan seseorang atau karyawan pada organisasinya.

Robbins (2017:91) menyatakan bahwa, Komitmen organisasi yaitu sampai tingkat mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tertentu.

Greenberg dan Baron (2017:49) menyatakan bahwa, Komitmen organisasi adalah suatu status psikologis yang menandai hubungan karyawan dengan organisasi, dan mempunyai implikasi dalam menentukan keputusan untuk melanjutkan keanggotaan di dalam organisasi.

Sukmawati (2015:16), komitmen organisasi mengacu pada tiga dimensi. Pertama, pekerja dengan komitmen affektif yang kuat (*strong affective commitment*) akan terus melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya karena ingin berbuat lebih banyak bagi organisasi. Kedua, pekerja yang terlibat dalam organisasi karena didasarkan pada komitmen berkelanjutan (kesadaran akan biaya yang harus dikeluarkan jika ia keluar dari perusahaan) tetap bertahan dalam organisasi. Dan ketiga, pekerja dengan komitmen normatif yang tinggi (perasaan membela organisasi meskipun ada tekanan sosial) merasa perlu untuk tetap mempertahankan organisasi.

Mathis dan Jackson (2015:67) menyatakan bahwa, Makna komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran serta keluar masuk tenaga kerja/*turnover*.

Menurut Greenberg dan Baron (2017:50) ada 3 dimensi dalam komitmen organisasi yaitu :

1. *Normative commitment* (komitmen normatif)

Normative commitment mengacu pada perasaan seseorang karyawan akan kewajiban untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi. Karyawan merasa wajib untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan hutang budi pada organisasi sehingga mereka mempunyai kewajiban moral untuk melakukan tindakan imbal balik pada organisasi tempat mereka bekerja.

Komitmen normatif bisa dipengaruhi beberapa aspek antara lain sosialisasi awal dan bentuk peran seseorang dari pengalaman organisasinya.

2. *Affective commitment* (komitmen afektif)

Affective commitment mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seseorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif merupakan *goal congruence approach*, yang menunjukkan keinginan yang kuat dari seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi.

3. *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan)

Continuance commitment mengacu pada komitmen yang didasarkan pada kerugian-kerugian bagi karyawan bila meninggalkan organisasi. Dapat dijelaskan disini bahwa *continuance commitment* mengacu pada biaya-biaya yang dikorbankan bila seseorang meninggalkan suatu organisasi, misalnya kehilangan hak pensiun dan pembagian keuntungan dari organisasi.

Komitmen organisasi juga dapat dimaknai sebagai penerimaan pegawai terhadap tujuan-tujuan organisasi, keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan pada akhirnya percaya adanya pengharapan dalam peningkatan posisi atau jabatan pada organisasi tempatnya bertahan.

Jika pegawai memiliki tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaannya, kecilnya peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang lain, adanya pengalaman yang baik dalam bekerja dan adanya usaha yang sungguh-sungguh dari organisasi untuk membantu karyawan baru dalam belajar tentang organisasi dan pekerjaannya, maka akan tercipta komitmen pada organisasi.

Dengan demikian komitmen pada organisasi merupakan ukuran kemauan karyawan untuk tinggal atau bertahan dalam perusahaan sampai nanti. Komitmen organisasi juga mencerminkan kepercayaan karyawan pada misi dan tujuan organisasi, kemauan untuk melakukan usaha-usaha tertentu

dalam mencapai misi dan tujuan itu serta berniat untuk terus bekerja pada organisasi tersebut.

Dari beberapa definisi yang disampaikan dapat disimpulkan bahwa komitmen mengandung definisi loyalitas dan lebih dari itu melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu memberikan suatu dari dirinya untuk membantu organisasi mencapai sukses. Oleh karena itu komitmen pada organisasi merupakan suatu proses yang berkelanjutan dimana seluruh pelaku yang berkaitan dengan organisasi mengekspresikan perhatiannya pada kepentingan organisasi. Individu yang mempunyai komitmen pada organisasi akan mempunyai perasaan yang positif terhadap organisasi.

2.1.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Pada Organisasi

Greenberg dan Baron (2017:52) mengemukakan beberapa faktor utama yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, antara lain :

1. Karakteristik personal

Penelitian menunjukkan bahwa umur dan masa jabatan yang merupakan karakteristik personal hubungan secara positif dengan komitmen. Semakin orang bertambah tua dan berpengalaman dalam pekerjaannya, komitmen mereka semakin meningkat. Latar belakang pendidikan, selain latar belakang budaya dalam beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan dengan komitmen. Selain itu berbagai sikap personal juga berhubungan dengan komitmen, diantaranya minat hidup yang berorientasi kerja, motivasi berprestasi dan rasa bersaing;

2. Karakteristik peran dan pekerjaan

Beberapa karakteristik peran kerja berhubungan dengan komitmen. Lingkup kerja secara positif berhubungan dengan komitmen, mungkin karena lingkup kerja yang lebih luas lebih menantang daripada lingkup kerja yang sempit. Telah ditemukan pula bahwa komitmen menjadi lebih tinggi jika orang mempunyai tanggung jawab yang besar pada pekerjaan

yang mereka lakukan dan menjadi lebih rendah jika orang menderita karena kesempatan promosi yang terbatas;

3. Karakteristik structural

Karakteristik struktur organisasi menggambarkan bagaimana pengaturan struktural organisasi akan mempengaruhi karyawan. Karakteristik struktural ini berkaitan dengan formalisasi, ketergantungan sosial dan desentralisasi yang kesemuanya berhubungan dengan komitmen;

4. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja berhubungan dengan komitmen termasuk keterlibatan sosial, ketergantungan organisasional, kepentingan personal terhadap organisasi, pembayaran yang adil dan norma kelompok sehubungan dengan kerja keras.

2.1.2. Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu proses pengiriman pesan atau simbol-simbol yang mengandung arti dari seseorang komunikator kepada komunikan dengan tujuan tertentu. Jadi dalam komunikasi itu terdapat suatu proses yang dalam tiap prosesnya mengandung arti yang tergantung pada pemahaman dan persepsi komunikan. Oleh karena itu, komunikasi akan efektif dan tujuan komunikasi akan tercapai apabila masing-masing pelaku yang terlibat di dalamnya mempunyai persepsi yang sama terhadap simbol. Apabila terdapat perbedaan persepsi maka tujuan komunikasi dapat gagal (Suranto AW, 2017:16).

Menurut Purwanto (2017:11) komunikasi merupakan suatu proses pertukaran informasi antarindividu melalui suatu sistem yang biasa (lazim) baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan yang biasanya digunakan untuk mentransfer pesan-pesan ke penerima pesan melalui proses komunikasi.

Menurut Wiryanto (2016:9) komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya. Dan perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada ketrampilan-ketrampilan tertentu (membaca, menulis, mendengar, berbicara dan lain-lain) untuk membuat sukses pertukaran informasi.

Berdasarkan definisi ini, dapat dinyatakan bahwa komunikasi sebagai suatu proses, dalam hal ini orang-orang bermaksud memberikan pengertian melalui pengiriman berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota dan berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi.

Komunikasi antar individu pada dasarnya merupakan realisasi dari kodrat manusia sebagai makhluk individual, makhluk sosial dan makhluk normatif. Manusia sebagai makhluk individualitas memiliki kesadaran dirinya dengan identitas yang berbeda antara satu dengan yang lain. Setiap manusia memiliki kepribadian, pola pikir, sikap dan perilaku yang tidak sama dalam memenuhi kebutuhan. Kondisi seperti ini mengharuskan setiap individu berkomunikasi antara satu dengan yang lain, sebagai realisasi kodratnya sebagai makhluk sosial, baik didalam kelompoknya maupun dilingkungan masyarakat yang lebih luas. Kenyataan seperti ini berarti juga bahwa manusia cenderung untuk hidup bermasyarakat sebagai wujud kehidupan bersama dalam kebersamaan (Badri, 2016:14).

Komunikasi sangat berperan penting didalam memperlancar kegiatan perusahaan, hal ini dapat terlihat dari beberapa hal berikut : (Wiryanto, 2016:11)

1. Dengan komunikasi fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat tercapai;
2. Meningkatkan kegairahan dan motivasi kerja;

3. Dengan menggunakan komunikasi sebagai alat koordinasi dan pengendalian para pimpinan dapat mengetahui keadaan dari bidang yang menjadi tugasnya;
4. Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara bawahan dengan atasan, bawahan dengan bawahan dan antara sesama atasan karena pengawasan yang jelas dan mantap;
5. Menjamin adanya suatu arus timbal balik antara bawahan dengan atasan, bawahan dengan bawahan dan antara sesama atasan karena komunikasi yang jelas dan mantap.

1. Fungsi Komunikasi

Dalam terjadinya komunikasi tidak terlepas dari bentuk dan fungsi komunikasi, dimana komunikasi yang baik, tidak jauh dari fungsi yang mendukung keefektifan komunikasi. Adapun fungsi komunikasi itu sendiri adalah sebagai berikut : (Wiryanto, 2016:12)

a. Menginformasikan (*to inform*)

Kegiatan komunikasi itu memberikan penjelasan, penerangan, mengenai bentuk informasi yang disajikan dari seorang komunikator kepada komunikan. Informasi yang akurat diperlukan oleh beberapa bagian masyarakat untuk bahan dalam pembuatan keputusan;

b. Mendidik (*to educate*)

Penyebaran informasi tersebut sifatnya memberi pendidikan atau penganjuran sesuatu pengetahuan, menyebarluaskan kreativitas untuk membuka wawasan dan kesempatan untuk memperoleh pendidikan secara luas, baik untuk pendidikan formal di sekolah maupun di luar sekolah;

c. Menghibur (*to entertain*)

Penyebaran informasi yang disajikan kepada komunikan untuk memberikan hiburan. Menyampaikan informasi dalam lagu, lirik dan bunyi, maupun gambar dan bahasa membawa setiap orang pada situasi menikmati hiburan;

d. Mempengaruhi (*to influence*)

Komunikasi sebagai sarana untuk mempengaruhi khalayak untuk memberi motivasi, mendorong untuk mengikuti kemajuan orang lain melalui apa yang dilihat, dibaca, dan didengar. Serta memperkenalkan nilai-nilai baru untuk mengubah sikap dan perilaku kearah yang baik dan modernisasi.

2. Proses Komunikasi

Menurut Purwanto (2017:11), proses komunikasi memiliki 6 tahapan yaitu :

a. Pengirim mempunyai suatu ide atau gagasan.

Sebelum dilakukannya suatu proses penyampaian pesan, maka pengirim pesan harus menyiapkan suatu ide atau gagasan apa saja yang ingin disampaikan pengirim. Ide atau gagasan dapat diperoleh dari berbagai sumber;

b. Pengirim mengubah ide menjadi suatu pesan.

Dalam suatu proses komunikasi, tidak semua ide atau gagasan dapat diterima atau dimengerti dengan sempurna oleh penerima pesan . Agar ide atau gagasan tersebut dapat diterima, pengirim pesan harus memperhatikan beberapa hal, yaitu subjek (apa yang ingin disampaikan), maksud (tujuan), penerima pesan, gaya personal dan latar belakang budaya;

c. Pengirim menyampaikan pesan.

Pada saat pengirim menyampaikan pesan dapat menggunakan berbagai saluran yang ada kepada si penerima pesan. Ketika menyampaikan pesandapat digunakan media komunikasi baik media tulis maupun yoho lisan;

d. Penerima menerima pesan.

Komunikasi antar seseorang dengan dengan orang lain akan terjadi bila pengirim mengirimkan suatu pesan dan pengirim menerima pesan ini tersebut ;

e. Penerima menafsirkan pesan.

Setelah penerima menerima suatu pesan, tahap berikutnya adalah bagaimana menafsirkan pesan. Suatu pesan yang disampaikan pengirim harus mudah dimengerti dan diterima, tersimpan dalam pikiran si penerima pesan. Pesan dapat ditafsirkan secara benar bila penerima pesan telah memahami isi pesan sebagaimana yang dimaksudkan oleh pengirim pesan;

f. Penerima memberikan tanggapan.

Setelah menerima pesan, penerima akan memberi tanggapan dengan cara mengirim sinyal atau umpan balik terhadap pengirim pesan. Sinyal yang diberikan beranekaragam, hal ini tergantung dari pasar yang diterima.

Menurut Effendy (2017:27) ada empat tujuan komunikasi, yaitu :

- 1) Mengubah sikap (*to change the attitude*), yaitu sikap individu atau kelompok terhadap sesuatu menjadi berubah atas informasi yang mereka terima;
- 2) Mengubah pendapat atau opini (*to change opinion*), yaitu pendapat individu atau kelompok terhadap sesuatu menjadi berubah atas informasi yang mereka terima;
- 3) Mengubah perilaku (*to change the behavior*), yaitu perilaku individu atau sekelompok terhadap sesuatu menjadi berubah atas informasi yang diterima;
- 4) Mengubah masyarakat (*to change the society*), yaitu tingkat sosial individu atau kelompok terhadap sesuatu menjadi berubah atas informasi yang mereka terima.

2.1.3. Pengawasan

Setelah perusahaan melakukan perekrutan, penempatan, dan mempekerjakan karyawan maka tugas selanjutnya adalah melakukan pengawasan. Ini penting bagi perusahaan agar kegiatan operasionalnya dapat terlaksana dengan baik. Pengawasan sangat penting dilakukan oleh perusahaan dalam kegiatan

operasionalnya untuk mencegah kemungkinan terjadi penyimpangan-penyimpangan dengan melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya.

Menurut Sule dan Saefullah (2016:317), mendefinisikan pengawasan merupakan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan tersebut. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2015 : 303), menyatakan bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke para karyawan.

Definisi ini tidak hanya terpaku pada apa yang direncanakan, tetapi mencakup dan melingkupi tujuan organisasi. Hal tersebut akan mempengaruhi sikap, cara, sistem, dan ruang lingkup pengawasan yang akan dilakukan oleh seorang manajer. Pengawasan sangat penting dilakukan oleh perusahaan dalam kegiatan operasionalnya untuk mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan-penyimpangan dengan melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya.

Menurut Simbolon (2015:61) pengawasan adalah proses dimana pimpinan ingin mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahan sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, kebijakan yang telah ditentukan. Sedangkan, Manulang (2015:173) pengawasan adalah suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Pengawasan adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan. Fungsi

pengawasan dilakukan terhadap perencanaan dan kegiatan pelaksanaannya. Kegiatan pengawasan sebagai fungsi manajemen bermaksud untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan yang terjadi setelah perencanaan dibuat dan dilaksanakan (Badri, 2016:16). Keberhasilan perlu dipertahankan dan jika mungkin ditingkatkan dalam perwujudan manajemen/administrasi berikutnya dilingkungan suatu organisasi/unit kerja tertentu. Sebaliknya setiap kegagalan harus diperbaiki dengan menghindari penyebabnya baik dalam menyusun perencanaan maupun pelaksanaannya.

Menurut Badri (2016:17) fungsi pengawasan dilaksanakan, agar diperoleh umpan balik (*feed back*) untuk melaksanakan perbaikan bila terdapat kekeliruan atau penyimpangan sebelum menjadi lebih buruk dan sulit diperbaiki.

Berdasarkan penjelasan para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengawasan merupakan suatu tindakan pemantauan dan pemeriksaan kegiatan perusahaan untuk menjamin pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya. Pengawasan dapat menilai sejauh mana prinsip efisiensi telah terjadi dari hasil pelaksanaan kegiatan perusahaan. Pengawasan yang efektif membantu usaha dalam mengatur pekerjaan dapat terlaksana dengan baik.

1. Fungsi Pengawasan

Menurut Sule dan Saefullah (2016:371), fungsi pengawasan adalah :

- a. Mengevaluasi keberhasilan dan pencapaian tujuan serta target sesuai dengan indikator yang ditetapkan;
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan;
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Simbolon (2015:61) fungsi pengawasan adalah :

- 1) Mempertebal rasa dan tanggung jawab pekerja yang disertai tugas dalam melaksanakan pekerjaan.
- 2) Mendidik para pekerja agar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
- 3) Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.

Berdasarkan fungsi dari pengawasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi dari pengawasan adalah mengevaluasi hasil dari aktivitas pekerjaan yang telah dilakukan dalam organisasi dan melakukan tindakan koreksi bila diperlukan.

2. Tujuan Pengawasan

Secara filosofis dikatakan bahwa pengawasan sangat penting karena manusia pada dasarnya mempunyai sifat salah atau khilaf, sehingga manusia dalam organisasi perlu diawasi, bukan untuk mencari kesalahannya kemudian menghukumnya, tetapi untuk mendidik dan membimbingnya. Menurut Husnaini (2016:100), tujuan pengawasan adalah sebagai berikut :

- a. Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, dan hambatan;
- b. Mencegah terulang kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, dan hambatan;
- c. Meningkatkan kelancaran operasi perusahaan;
- d. Meningkatkan kinerja perusahaan;
- e. Melakukan tindakan koreksi terhadap kesalahan-kesalahan yang dilakukan dalam pencapaian kinerja yang baik.

Menurut Simbolon (2015:61), tujuan pengawasan adalah sebagai berikut :

- 1) Mencegah dan memperbaiki suatu kesalahan, penyimpangan, dan ketidaksesuaian didalam melakukan pelaksanaan tugas yang dikerjakan;

- 2) Agar pelaksanaan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan perusahaan dapat tercapai, jika fungsi pengawasan dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah (*preventive control*) dibandingkan dengan tindakan-tindakan pengawasan sesudah terjadinya penyimpangan, maka tujuan pengawasan adalah, menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, ketentuan-ketentuan, dan instruksi yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan, sebab pengawasan yang baik akan tercipta tujuan perusahaan yang efektif dan efisien.

3. Jenis-Jenis Pengawasan

Menurut Simbolon (2015:61), pengawasan terbagi 4, yaitu :

a. Pengawasan dari Dalam Organisasi

Pengawasan dari dalam organisasi yaitu pengawasan yang dilakukan oleh unit organisasi untuk mengumpulkan data informasi yang diperlukan oleh organisasi untuk menilai kemajuan dan kemunduran organisasi;

b. Pengawasan dari Luar Organisasi

Pengawasan dari luar organisasi yaitu pengawasan yang dilakukan oleh suatu organisasi di luar perusahaan. Ini untuk kepentingan tertentu;

c. Pengawasan Preventif

Pengawasan dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Dengan tujuan untuk mencegah terjadinya kesalahan/kekeliruan dalam pelaksanaan kerja;

d. Pengawasan Represif

pengawasan represif yaitu pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan agar hasil dari pengawasan represif tersebut sesuai dengan hasil yang telah direncanakan.

Menurut Sule dan Saefullah (2016:371), jenis pengawasan terbagi atas 3, yaitu :

1) Pengawasan Awal

Pengawasan yang dilakukan pada saat dimulainya pelaksanaan pekerjaan. Ini dilakukan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan;

2) Pengawasan Proses

Pengawasan dilakukan pada saat sebuah proses pekerjaan tengah berlangsung untuk memastikan apakah pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan;

3) Pengawasan Akhir

Pengawasan yang dilakukan pada saat akhir proses pengerjaan pekerjaan.

4. Proses Pengawasan

Sistem pengawasan organisasi memiliki 4 (empat) langkah fundamental dalam setiap prosesnya (Griffin, 2017 : 167). Masing-masing langkah ini akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Menetapkan Standar

Control Standard adalah target yang menjadi acuan perbandingan untuk kinerja dikemudian hari. Standar yang ditetapkan untuk tujuan pengawasan harus diekspresikan dalam acuan yang dapat diukur. Strategi pengawasan harus konsisten dengan tujuan organisasi. Dalam penentuan standar, diperlukan pengidentifikasian indikator-indikator kinerja. Indikator kinerja adalah ukuran kinerja yang menyediakan informasi yang berhubungan langsung dengan objek yang diawasi. Standar bagi hasil kerja karyawan pada umumnya terdapat pada rencana keseluruhan maupun rencana-rencana bagian.

Agar standar itu diketahui secara benar oleh karyawan, maka standar tersebut harus dikemukakan dan dijelaskan kepada karyawan

sehingga karyawan akan memahami tujuan yang sebenarnya ingin dicapai;

b. Mengukur Kinerja

Pengukuran kinerja adalah aktivitas konstan dan kontinu bagi sebagian besar organisasi. Agar pengawasan dapat berlangsung dengan efektif, ukuran-ukuran kinerja harus valid. Kinerja karyawan biasanya diukur berbasis kuantitas dan kualitas output, tetapi bagi banyak pekerjaan, pengukuran kinerja harus lebih mendetail;

c. Membandingkan Kinerja dengan Standar

Tahap ini dimaksudkan dengan membandingkan hasil pekerjaan karyawan (*actual result*) dengan standar yang telah ditentukan. Hasil pekerjaan karyawan dapat diketahui melalui laporan tertulis yang disusun karyawan, baik laporan rutin maupun laporan khusus. Selain itu atasan dapat juga langsung mengunjungi karyawan untuk menanyakan langsung hasil pekerjaan atau karyawan dipanggil untuk menyampaikan laporannya secara lisan.

Kinerja dapat berada pada posisi lebih tinggi dari, lebih rendah dari, atau sama dengan standar. Pada beberapa perusahaan, perbandingan dapat dilakukan dengan mudah, misalnya dengan menetapkan standar penjualan produk mereka berada pada urutan pertama di pasar. Standar ini jelas dan relatif mudah dihitung untuk menentukan apakah standar telah dicapai atau belum. Namun dalam beberapa kasus perbandingan ini dapat dilakukan dengan lebih detail. Jika kinerja lebih rendah dibandingkan standar, maka seberapa besar penyimpangan ini dapat ditoleransi sebelum tindakan korektif dilakukan;

d. Menentukan Kebutuhan Tindakan Korektif

Berbagai keputusan menyangkut tindakan korektif sangat bergantung pada keahlian-keahlian analitis dan diagnostis manajer. Setelah membandingkan kinerja dengan standar, manajer dapat memilih

salah satu tindakan: mempertahankan *status quo* (tidak melakukan apa-apa), mengoreksi penyimpangan, atau mengubah standar. Tindakan perbaikan diartikan sebagai tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk melaksanakan tindakan perbaikan, maka harus diketahui apa yang menyebabkan penyimpangan. Ada beberapa sebab yang mungkin menimbulkan penyimpangan, yaitu :

- 1) Kekurangan faktor produksi;
- 2) Tidak cakupnya pimpinan dalam mengorganisasi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam lingkungan organisasi;
- 3) Sikap-sikap pegawai yang apatis dan sebagainya.

Oleh karena itu, dalam proses pengawasan diperlukannya laporan yang dapat menyesuaikan bentuk-bentuk penyimpangan kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Patokan bagi karyawan dalam menguji semua keputusannya. Pengawasan mengharuskan seorang karyawan untuk bersikap jujur dan transparan, berani, bijaksana dan bertanggung jawab dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Keempat unsur itu diperlukan untuk membangun kepercayaan dan memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang andal.

2.1.4. Kinerja

Menurut Siswanto (2016:235), kinerja adalah prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja juga dikenal dengan istilah karya seperti pengertian yang dikemukakan oleh Yuli (2015:114) “kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik ataupun material dan non fisik non material”.

Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang maksimal.

Menurut Mangkunegara (2016 : 37) mengatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya”.

Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan. Kinerja sebenarnya merupakan konsep yang sangat kompleks, baik definisi maupun pengukurannya yang sering menjadi tantangan bagi peneliti teori manajemen dan perilaku organisasi, karena bersifat multidimensional. Sehingga pengukuran kinerja hendaknya menginteraksikan dimensi pengukuran yang beragam.

Selanjutnya Rivai (2016 : 68) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika”.

Menurut Simanjuntak (2017:63) kinerja dipengaruhi oleh: (1) kualitas dan kemampuan karyawan, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/ pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik karyawan, (2) sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja), (3) supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016:67) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

a. Pengetahuan

Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima;

b. Keterampilan

Kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan seperti keterampilan konseptual, keterampilan manusia dan keterampilan teknik;

c. Kemampuan

Kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab;

d. Motivasi

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersifat negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

2. Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Alwi (2017:187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan :

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar dari pemberian sebuah kompensasi;
 - b. Hasil penilaian digunakan sebagai penyusunan keputusan (*staffing decision*);
 - c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.
- Sedangkan untuk yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan :

- 1) Prestasi riil yang dicapai individu;
- 2) Kelemahan- kelemahan dari individu pegawai yang menghambat kinerja;
- 3) Prestasi-prestasi yang dikembangkan

Kontribusi hasil-hasil penilaian menurut Robbins (2017:225) merupakan sesuatu yang bersifat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

- a) Penyesuaian kompensasi;
- b) Perbaikan kinerja;
- c) Kebutuhan latihan dan pengembangan;
- d) Melakukan pengambilan suatu keputusan dan penempatan promosi, motivasi, pemecatan dan perencanaan bagi tenaga kerja;
- e) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain yang dibuat pegawai.

Setiap perusahaan baik perusahaan jasa maupun industri, menginginkan perusahaannya terus dapat bersaing dan *survive*. Hal ini tentu saja harus di dorong oleh peningkatan kinerja seluruh karyawan. Dimana terdapat peningkatan secara kuantitas maupun kualitas dari hasil maksimal yang telah dilakukan oleh Pegawai terhadap pekerjaannya sesuai dengan *job description* yang sudah ditentukan oleh perusahaan saat pegawai masuk kerja.

Kinerja Pegawai merupakan sebuah hasil kerja perseorangan atau individu yang dilakukan di dalam suatu organisasi atau kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh organisasi kepadanya (Mangkunegara, 2016:67).

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang digunakan untuk menunjang penelitian sekarang ini, antara lain :

Tabel : 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil/Temuan	Penerbit
1	2015	Sukmawati dan Gani Nurjaya	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan PT. Telkom Siporennu Makassar.	(1) Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja ; (2) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja; (3) Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.	Universitas 45 Makassar
2	2016	Tariyo	Pengaruh Kepemimpinan , Komunikasi, Kompetensi	kepemimpinan, komunikasi, kompetensi dan tingkat	Stie Aub Surakarta

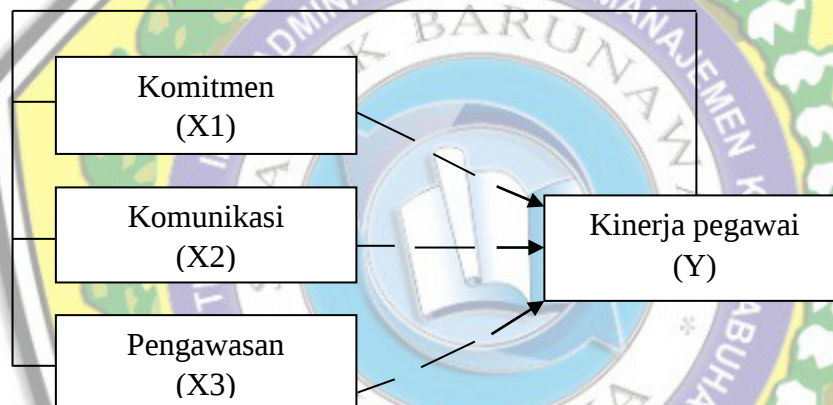
			Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Wonogiri.	pendidikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Wonogiri.	
3	2016	Badri	Pengaruh Komunikasi Pengawasan Dan Keahlian Terhadap Kinerja Pejabat Pembuat Komitmen Dalam Proyek APBN Di Sumatera Selatan Pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III	Hasil penelitian secara bersama-sama terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel komunikasi, pengawasan, dan keahlian terhadap kinerja PPK dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III.	Politeknik Negeri Sriwijaya

Sumber data : Diolah sendiri

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir menggambarkan rancangan hubungan antara variabel bebas dengan terikat dalam penelitian ini. Menurut Sugiono (2010 : 60) mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan beberapa faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti yang selanjutnya dirumuskan dalam bentuk pradigma penelitian dan setiap menyusun pradigma harus didasarkan pada kerangka berfikir.

Berdasarkan uraian diatas sehingga dapat di gambarkan kerangka pikir sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber data : Diolah Sugiono

Keterangan :

— — — — — = Pengaruh Simultan
 ————— = Pengaruh Parsial

2.4 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel komitmen, komunikasi, dan pengawasan mempunyai pengaruh simultan terhadap kinerja pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya;

2. Variabel komitmen, komunikasi, dan pengawasan mempunyai pengaruh parsial terhadap kinerja pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya;
3. Dari ketiga variabel yang diteliti, variabel Pengawasan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2015:8) yaitu : Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Menurut Sugiyono (2015:13) penelitian deskriptif yaitu, penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2015:119), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) sebanyak 62 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah “bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.” (Sugiyono, 2015 : 73). Sampel yang akan dipergunakan adalah seluruh Pegawai dari Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III

(Persero). Penelitian ini menggunakan sensus, yaitu “semua populasi diteliti” (Sugiyono, 2015 : 78). Semua populasi 62 pegawai dijadikan sampel.

3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Dependent (Y) yaitu kinerja karyawan (Y);
2. Variabel Independent (X) yaitu komitmen (X_1), komunikasi (X_2), dan pengawasan (X_3).

Definisi operasional dan pengukuran masing-masing variabel sebagai berikut :

a. Komitmen (X_1)

Yaitu suatu kecenderungan dari individu untuk bertahan didalam organisasi karena adanya persepsi bahwa dirinya akan mengalami kerugian bila melakukan tindakan meninggalkan organisasi tersebut, meliputi :

- 1) Karyawan merasa bahagia menjadi bagian dari organisasi ini ;
- 2) Karyawan merasa senang dilibatkan dalam pekerjaan ;
- 3) Karyawan ingin tetap berada dalam organisasi (loyal) ;
- 4) Karyawan merasa rugi apabila keluar dari organisasi ini ;
- 5) Karyawan mempunyai rasa tanggung jawab memajukan organisasi yang ditempatinya.

b. Komunikasi (X_2)

Yaitu proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain, meliputi :

- 1) Media komunikasi meringankan beban pekerjaan ;
- 2) Informasi perusahaan dikelola dengan baik ;
- 3) Penyampaian pesan lisan efektif.

c. Pengawasan (X_3)

Yaitu proses dalam menetapkan ukuran kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan tersebut, meliputi :

- 1) Atasan membuat standar kerja ;
- 2) Memperbaiki pekerjaan agar tidak terjadi penyimpangan ;
- 3) Atasan melakukan perbaikan penyimpangan ;
- 4) Atasan ingin mengetahui hasil pekerjaan sesuai standar.

d. Kinerja Karyawan (Y)

Yaitu hasil dari kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, meliputi :

- 1) Pekerjaan yang dilakukan atau dihasilkan pegawai sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan yang ditempatinya ;
- 2) Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang lebih banyak dari yang distandarkan ;
- 3) Karyawan dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi ;
- 4) Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai yang ditentukan.

Skala yang digunakan adalah skala likert yaitu metode yang digunakan untuk mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu, sedangkan skala pengukurannya menggunakan interval yaitu skala yang digunakan untuk pengukuran yang menyatakan kategori, peringkat dan jarak *construct* dengan memberikan skor pada jawaban yang dipilih responden. Skala likert umumnya menggunakan lima angka penilaian yaitu :

- | | |
|------------------------|------------------|
| a) Sangat Setuju | dengan nilai : 5 |
| b) Setuju | dengan nilai : 4 |
| c) Kurang Setuju | dengan nilai : 3 |
| d) Tidak Setuju | dengan nilai : 2 |
| e) Sangat Tidak Setuju | dengan nilai : 1 |

3.4. Jenis dan Sumber Data

3.4.1. Jenis Data

Dalam penelitian untuk skripsi ini jenis data yang dibutuhkan adalah :

1. Data *Cross Section*, yaitu sekumpulan data untuk meneliti suatu fenomena tertentu dalam satu kurun waktu saja;
2. Data *Time Series* atau disebut juga data deret, yaitu sekumpulan data dari suatu fenomena tertentu yang didapat dalam beberapa interval waktu tertentu;
3. Data *Pooling Data* yaitu suatu data yang terdiri dari data *Cross Section* dan data *Time Series*, atau biasanya disebut juga sebagai data campuran.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Kuantitatif. Data Kuantitatif adalah data yang berupa angka-angka seperti umur responden dan total scoring dari jawaban kuesioner yang akan di bagikan atau diberikan kepada seluruh pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Data ini diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan dan kerja sama antara narasumber dari perusahaan dengan peneliti untuk memberikan informasi-informasi yang terkait dengan masalah yang di teliti.

3.4.2. Sumber Data

Dalam penelitian untuk skripsi ini sumber data yang dibutuhkan adalah :

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang di berikan kepada seluruh pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).
2. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dalam bentuk sudah diolah, seperti dokumen perusahaan, buku literatur, jurnal dan sumber data lainnya.

3.5. Model dan Teknik Analisis

3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan atau dipertujukan untuk menilai sejauh mana suatu alat ukur diyakini dapat dipergunakan atau dipakai sebagai alat untuk mengukur item-item pertanyaan atau pernyataan suatu kuesioner didalam penelitian. Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukan tingkat dari kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Prinsip validitas sendiri adalah pengukuran atau pengamatan yang berarti prinsip keandalan instrumen di dalam mengumpulkan suatu data. Instrumen harus dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (Santoso, 2015:75).

Teknik pengujian yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah menggunakan korelasi *Bivariate Pearson* (Produk Momen Pearson). Analisis ini dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkap à Valid. Jika $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid) (Ghozali, 2015:87);

2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2015:57) Reliabilitas adalah serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Reliabilitas tes adalah tingkat keajegan (konsistensi) suatu tes, yakni sejauh mana suatu tes dapat dipercaya untuk menghasilkan skor yang ajeg, relatif tidak berubah walaupun diteskan pada situasi yang berbeda-beda.

Uji Reliabilitas merupakan suatu ukuran kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan item-item

pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Reliabilitas suatu item variabel dikatakan baik jika memiliki nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$ (Santoso: 2015:89)

Reliabilitas adalah kesamaan hasil pengukuran atau pengamatan bila fakta atau kenyataan hidup tadi diukur atau diamati berkali-kali dalam waktu yang berlainan. Alat dan cara mengukur atau mengamati sama-sama memegang peranan penting dalam waktu yang bersamaan. (Neuman, 2015:87).

3.5.2. Uji Asumsi Klasik

Pengujian terhadap ada tidaknya pelanggaran terhadap asumsi-asumsi klasik merupakan dasar dalam model regresi linier berganda. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah sampel yang ditetapkan telah dapat dilakukan analisis dan melihat apakah model prediksi yang dirancang telah dapat dimasukkan ke dalam serangkaian data, maka perlu dilakukan pengujian data. Untuk mendapatkan model regresi yang baik harus terbebas dari penyimpangan data yang terdiri dari multikolonieritas, heteroskedastisitas, dan normalitas. Cara yang digunakan untuk menguji penyimpangan asumsi klasik adalah sebagai berikut (Ghozali, 2015:42).

3.5.3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan adalah untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas adalah dengan melihat histrogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Artinya kriteria berdistribusi normal apabila tampilan grafiknya menunjukkan pola

penyebaran disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. (Ghozali, 2015:42).

Selanjutnya, pengujian normalitas dilakukan dengan melihat grafik normal *plot*. Kriteria pengujiannya, adalah sebagai berikut :

1. Jika angka signifikan $> 0,05$ maka data tersebut mempunyai distribusi normal;
2. Jika angka signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak mempunyai distribusi normal

3.5.4. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan ada tidaknya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolinearitas. Variabel-variabel bebas yang mempunyai hubungan tidak mungkin dianalisis secara terpisah pengaruhnya terhadap variabel terikat.

Cara untuk mendeteksi gejala multikolinearitas adalah dengan menggunakan atau melihat VIF (*Variance Inflation Factor*), bila nilai VIF < 10 maka dianggap tidak ada pelanggaran multikolinearitas, namun bila sebaliknya VIF > 10 maka dianggap ada pelanggaran multikolinearitas. Untuk mengetahui seberapa kuat atau seberapa parah kolinearitas (korelasi) antar sesama variabel bebas maka dapat dilihat dari matriks korelasi.

3.5.5. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Menurut Ghozali (2015:42) Model regresi yang baik merupakan homoskedastisitas atau tidak terjadinya heteroskedastisitas itu sendiri.

Dasar analisis :

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

3.5.6. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linier berganda. Uji t untuk uji secara parsial dan uji F untuk uji secara simultan. Rumus tersebut adalah sebagai berikut :

Rumus Regresi Berganda :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \quad (\text{Ghozali, 2015 : 46})$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan;

X₁ = Komitmen;

X₂ = Komunikasi;

X₃ = Pengawasan;

β₀ = Konstanta;

β₁....β_n = Koefisien Regresi;

e = Variabel pengganggu di luar variabel bebas.

3.5.7. Analisis Korelasi Berganda

Analisis korelasi berganda (R multiple) digunakan atau dipakai untuk mengetahui sejauh mana keeratan hubungan antara seluruh variabel bebas secara serempak terhadap variabel terikat (Y).

Untuk mencari besarnya koefisien korelasi berganda (R), maka digunakan teknik pengolahan data dengan program *software* SPSS 21.0.

3.5.8. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2 atau R square) pada intinya untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dari variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah berkisar antara nol dan satu. Nilai R^2 atau R square yang kecil berarti merupakan kemampuan variabel-variabel bebas atau independen dalam menjelaskan variasi variabel independen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi suatu variasi variabel dependen (Ghozali, 2015 : 83).

Untuk mencari atau menemukan besarnya koefisien korelasi berganda (R), maka digunakan teknik pengolahan data dengan program *software* SPSS 21.0.

3.5.9. Pengujian Hipotesis

Selanjutnya sebagai langkah untuk melakukan pengujian hipotesis maka perlu menggunakan uji F dan uji t

1. Uji F, yaitu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas (*independent*) secara simultan atau serempak terhadap variabel terikat (*dependent*);

Kaidah pengujiannya :

- a. Apabila $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya secara simultan atau serempak variabel bebas mempengaruhi secara signifikan variabel terikat;
- b. Sebaliknya jika $F\text{-hitung} \leq F\text{-tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, berarti secara simultan atau serempak variabel bebas tidak mempengaruhi secara signifikan variabel terikat.

2. Uji t, yaitu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel secara parsial (*independent*) atau individu atau secara terpisah terhadap variabel terikat (*dependent*);

Kaidah pengujiannya :

- a. Apabila $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, berarti ada pengaruh secara signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat;
 - b. Apabila $t\text{-hitung} \leq t\text{-tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, berarti tidak ada pengaruh secara signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat.
3. Uji *Correlations Partial* (Dominan), yaitu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh paling dominan diantara variabel (*independent*) atau individu terhadap variabel terikat (*dependent*). Kaidah pengujiannya, jika nilai didapat *correlations partial* paling tinggi, maka variabel (*independent*) tersebut mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat (*dependent*).



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau lebih dikenal dengan sebutan Pelindo III merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam jasa layanan operator terminal pelabuhan. Perusahaan dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 1991 tentang pengalihan bentuk (perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan III menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). peraturan tersebut di tanda tangani oleh Presiden Ke-2 Republik Indonesia Soeharto pada tanggal 19 Oktober 1991. sebagai operator terminal pelabuhan, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) mengelola 43 Pelabuhan Umum yang terdiri atas Cabang Utama, kelas I, II, III, dan kawasan. Tujuh wilayah Provinsi tersebut adalah di Provinsi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur. Sebagai *holding company*, Perseroan membawahi 11 (sebelas) anak usaha dan perusahaan afiliasi yang bergerak dalam beragam sektor terkait jasa kepelabuhan seperti logistik, layanan kesehatan, petikemas, pengelola terminal curah cair dan gas, sarana bantu pemanduan, operator terminal, penyedia tenaga kerja, jasa pemeliharaan, pengelolaan alur pelayaran, kawasan industri, bongkar muat dan lain sebagainya. Didirikan pada 1 Desember 1992, Perseroan terus melakukan pengembangan dan memberikan layanan terintegrasi di segmen penyediaan jasa kepelabuhanan. Hingga saat ini, Perseroan juga berperan sebagai Perusahaan Induk (*holding company*) dari anak usaha yang ada.

Sebagai penyedia jasa kepelabuhanan terpenting di Indonesia, Perseroan memiliki peran kunci untuk menjamin kelangsungan dan kelancaran angkutan

laut. Dengan tersedianya prasarana transportasi laut yang memadai, Perseroan mampu menggerakkan dan menggairahkan kegiatan ekonomi Negara dan masyarakat.

Berdasarkan Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Pelabuhan Umum, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) bertanggung jawab atas Keselamatan Pelayanan, Penyelenggaraan Pelabuhan, Angkutan Perairan, dan Lingkungan Maritim. Dengan demikian status PT. Pelabuhan Indonesia III bukan lagi sebagai “*regulator*” melainkan menjadi “*operator*” Pelabuhan, yang secara otomatis mengubah bisnis PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dari *Port Operator* menjadi Terminal Operator.

Sesuai dengan pasal 3 ayat 2 Anggaran Dasar Perseroan, maksud dan tujuan Perseroan ini adalah melakukan usaha di bidang penyelenggaraan dan pengusahaan jasa kepelabuhanan, serta meningkatkan nilai Perseroan dengan optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Perseroan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, Perseroan dapat melaksanakan kegiatan usaha utama sebagai berikut :

1. Penyediaan dan pelayanan kegiatan konsolidasi dan distribusi muatan;
2. Penyediaan dan pelayanan listrik, air minum;
3. Penyediaan dan pelayanan lahan untuk berbagai bangunan dan lapangan, industri dan gedung-gedung/bangunan yang berhubungan dengan kepentingan kelancaran angkutan *multimoda*;
4. Penyediaan dan pelayanan gudang-gudang dan lapangan penumpukan dan tangki/tempat penimbunan barang-barang, angkutan bandar, alat bongkar muat, serta peralatan pelabuhan;
5. Penyediaan dan pelayanan jasa terminal petikemas, terminal curah cair, curah kering, *multipurpose*, terminal penumpang, pelayanan masyarakat, dan Ro-Ro;

6. Penyediaan dan pelayanan jasa bongkar muat petikemas, curah cair, curah kering, *general cargo*, dan kendaraan;
7. Penyediaan dan pelayanan dermaga dan fasilitas lain untuk bertambat, bongkar muat petikemas, curah cair, curah kering, *multipurpose (general cargo)*, barang termasuk hewan, dan fasilitas naik turunnya penumpang dan kendaraan;
8. Penyediaan dan pelayanan jasa-jasa yang berhubungan dengan pemanduan (*pilotage*) dan penundaan kapal;
9. Penyediaan dan pelayanan kolam-kolam pelabuhan dan perairan untuk lalu lintas dan tempat-tempat berlabuhnya kapal;

Terminal mirah merupakan salah satu terminal di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Perak Surabaya yang menjalankan bisnis sebagai penyedia fasilitas jasa kepelabuhanan dan sekaligus berperan sebagai perusahaan bongkar muat (PBM). Fasilitas Terminal Mirah yaitu Dermaga yang termasuk dermaga gantung yang menyebabkan dermaganya tidak dapat menahan bobot yang berat. Akibatnya kegiatan bongkar muat di terminal ini tidak dapat menggunakan alat berat seperti *Shore Crane*, *Harbour Mobile Crane* (HMC), dan *Container Crane* (CC) seperti di terminal lainnya. Maka dari itu pelayanan *handling* bongkar muat di terminal mirah saat ini hanya bisa menggunakan Ship Crane (*Ship's Gear*) khususnya dalam *handling container*.

4.1.2. Visi dan Misi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Untuk mewujudkan aspirasi *stakeholder* tersebut, jajaran Perseroan telah menetapkan visi dan misi perusahaan. Visi perusahaan Pelindo III yang tertuang di dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan Tahun 2015-2019 telah disesuaikan dan sejalan dengan UU No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran, dimana status dan posisi Perseroan selaku Badan Usaha Pelabuhan (BUP) telah mengalami perubahan fungsi dari yang sebelumnya sebagai

penyelenggara usaha kepelabuhanan menjadi hanya penyelenggara usaha terminal pelabuhan.

Perusahaan melakukan penyesuaian pada Visi & Misi untuk review RJPP 2015-2019. Pada RJPP 2015-2019 sebelumnya, Perusahaan berkeinginan untuk menjadi pemain global. Maka, ruang lingkup pelayanan jasa kepelabuhanan diperluas tidak hanya dalam lingkup nasional tetapi juga regional / global. Oleh karena itu ditetapkan Visi Perusahaan yaitu “*Berkomitmen Memacu Integrasi Logistik Dengan Layanan Jasa Pelabuhan Yang Prima*”. Namun Visi tersebut dianggap sudah tercapai di periode 2015-2017. Oleh karena itu, dalam review RJPP 2015-2019 ini Perusahaan menetapkan Visi dan Misi baru, Visi Perusahaan sampai dengan tahun 2019 yaitu :

Visi : “Menjadi Pemimpin Bisnis di Pelabuhan”

Misi : Misi Perseroan dalam kurun waktu 5 (lima) tahun mendatang adalah :

1. Menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan untuk peningkatan kepuasan *stakeholder*;
2. Memberikan kenyamanan dan kemudahan bagi pengguna jasa layanan bisnis di pelabuhan melalui prinsip tata kelola perusahaan (GCG) yang baik;
3. Menciptakan solusi bisnis yang cerdas melalui integritas dan kerja sama dengan mitra strategis;

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

Tabel 4.1
Tanggapan Responden Terhadap Komitmen

No.	Pernyataan	Skor					Mean
		1	2	3	4	5	
1	Pegawai merasa bahagia menjadi bagian dari organisasi ini	0	1	19	25	17	3,935
		0,00%	1,61%	30,65%	40,32%	27,42%	
2	Pegawai merasa senang dilibatkan dalam	0	6	9	28	19	3,968
		0,00%	9,68%	14,52%	45,16%	30,65%	

	pekerjaan						
3	Pegawai ingin tetap berada dalam organisasi (loyal)	0	6	12	28	16	3,871
		0,00%	9,68%	19,35%	45,16%	25,81%	
4	Pegawai merasa rugi apabila keluar dari organisasi ini	0	2	21	24	15	3,839
		0,00%	3,23%	33,87%	38,71%	24,19%	
5	Pegawai mempunyai rasa tanggung jawab memajukan organisasi	0	3	14	28	17	3,952
		0,00%	4,84%	22,58%	45,16%	27,42%	

Sumber : Hasil pengumpulan data kuesioner, diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui sebagai berikut :

1. Item pertama untuk “Pegawai merasa bahagia menjadi bagian dari organisasi ini”, dapat dijelaskan sebagai berikut : 1 responden (1,61%) menyatakan tidak setuju, 19 responden (30,65%) menyatakan kurang setuju, 42 responden (67,74%) menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai rata-rata sebesar 3,935;
2. Item kedua untuk “Pegawai merasa senang dilibatkan dalam pekerjaan”, dapat dijelaskan sebagai berikut : 6 responden (9,68%) menyatakan tidak setuju, 9 responden (14,52%) menyatakan kurang setuju, 47 responden (75,81%) menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai rata-rata sebesar 3,968;
3. Item ketiga untuk “Pegawai ingin tetap berada dalam organisasi (loyal)”, dapat dijelaskan sebagai berikut : 6 responden (9,68%) menyatakan tidak setuju, 12 responden (19,35%) menyatakan kurang setuju, 44 responden (70,97%) menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai rata-rata sebesar 3,871;
4. Item keempat untuk “Pegawai merasa rugi apabila keluar dari organisasi ini”, dapat dijelaskan sebagai berikut : 2 responden (3,23%) menyatakan tidak setuju, 21 responden (33,87%) menyatakan kurang setuju, 39 responden (62,90%) menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai rata-rata sebesar 3,839;
5. Item kelima untuk “Pegawai mempunyai rasa tanggung jawab memajukan organisasi”, dapat dijelaskan sebagai berikut : 3 responden (4,84%) menyatakan tidak setuju, 14 responden (22,58%) menyatakan kurang setuju,

45 responden (72,58%) menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai rata-rata sebesar 3,952.

Tabel 4.2
Tanggapan Responden Terhadap Komunikasi

No	Pernyataan	Skor					Mean
		1	2	3	4	5	
1	Media komunikasi meringankan beban pekerjaan	0	1	19	25	17	3,935
		0,00%	1,61%	30,65%	40,32%	27,42%	
2	Informasi perusahaan dikelola dengan baik	0	5	15	22	20	3,919
		0,00%	8,06%	24,19%	35,48%	32,26%	
3	Penyampaian pesan lisan efektif	0	3	13	30	16	3,952
		0,00%	4,84%	20,97%	48,39%	25,81%	

Sumber : Hasil pengumpulan data kuesioner, diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui sebagai berikut :

1. Item pertama untuk “Media komunikasi meringankan beban pekerjaan”, dapat dijelaskan sebagai berikut : 1 responden (1,61%) telah menyatakan tidak setuju, 19 responden (30,65%) telah menyatakan kurang setuju, 42 responden (67,74%) telah menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai rata-rata dari keseluruhan item pertama adalah sebesar 3,935;
2. Item kedua untuk “Informasi perusahaan dikelola dengan baik”, dapat dijelaskan sebagai berikut : 5 responden (8,06%) telah menyatakan tidak setuju, 15 responden (24,19%) telah menyatakan kurang setuju, 42 responden (67,74%) telah menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai rata-rata sebesar 3,919;
3. Item ketiga untuk “Penyampaian pesan lisan efektif”, dapat dijelaskan sebagai berikut : 3 responden (4,84%) telah menyatakan tidak setuju, 13 responden (20,97%) telah menyatakan kurang setuju, 46 responden (74,19%) menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai rata-rata keseluruhan item ketiga adalah sebesar 3,952.

Tabel 4.3
Tanggapan Responden Terhadap Pengawasan

No.	Pernyataan	Skor					Mean
		1	2	3	4	5	
1	Atasan membuat standar kerja	0	3	20	17	22	3,935
		0,00%	4,84%	32,26%	27,42%	35,48%	
2	Memperbaiki pekerjaan agar tidak terjadi penyimpangan	0	3	16	27	16	3,903
		0,00%	4,84%	25,81%	43,55%	25,81%	
3	Atasan melakukan perbaikan penyimpangan	0	4	17	21	20	3,919
		0,00%	6,45%	27,42%	33,87%	32,26%	
4	Atasan ingin mengetahui hasil pekerjaan sesuai standar	0	1	21	20	20	3,952
		0,00%	1,61%	33,87%	32,26%	32,26%	

Sumber : Hasil pengumpulan data kuesioner, diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui sebagai berikut :

1. Item pertama untuk “Atasan membuat standar kerja”, dapat dijelaskan sebagai berikut : 3 responden (4,84%) telah menyatakan tidak setuju, 20 responden (32,26%) telah menyatakan kurang setuju, 39 responden (62,90%) telah menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai rata-rata dari keseluruhan sebesar 3,935;
2. Item kedua untuk “Memperbaiki pekerjaan agar tidak terjadi penyimpangan”, dapat dijelaskan sebagai berikut : 3 responden (4,84%) telah menyatakan tidak setuju, 16 responden (25,81%) telah menyatakan kurang setuju, 43 responden (69,35%) telah menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai rata-rata dari keseluruhan item kedua adalah sebesar 3,903;
3. Item ketiga untuk “Atasan melakukan perbaikan penyimpangan”, dapat dijelaskan sebagai berikut : 4 responden (6,45%) telah menyatakan tidak setuju, 17 responden (27,42%) telah menyatakan kurang setuju, 41 responden

(66,13%) telah menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai rata-rata dari keseluruhan item ketiga adalah sebesar 3,919;

4. Item keempat untuk “Atasan ingin mengetahui hasil pekerjaan sesuai standar”, dapat dijelaskan sebagai berikut : 1 responden (1,61%) menyatakan tidak setuju, 21 responden (33,87%) menyatakan kurang setuju, 40 responden (64,52%) menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai rata-rata sebesar 3,952.

Tabel 4.4

Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pegawai

No.	Pernyataan	Skor					Mean
		1	2	3	4	5	
1	Pekerjaan yang pegawai hasilkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan	0	2	19	19	22	3,984
		0,00%	3,23%	30,65%	30,65%	35,48%	
2	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan yang lebih banyak dari yang distandarkan	0	2	18	25	17	3,919
		0,00%	3,23%	29,03%	40,32%	27,42%	
3	Pegawai dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi	0	5	16	25	16	3,839
		0,00%	8,06%	25,81%	40,32%	25,81%	
4	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai yang ditentukan	0	0	24	22	16	3,871
		0,00%	0,00%	38,71%	35,48%	25,81%	

Sumber : Hasil pengumpulan data kuesioner, diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui sebagai berikut :

1. Item pertama untuk “Pekerjaan yang pegawai hasilkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan”, dapat dijelaskan sebagai

berikut : 2 responden (3,23%) telah menyatakan tidak setuju, 19 responden (30,65%) telah menyatakan kurang setuju, 41 responden (66,13%) telah menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai rata-rata keseluruhan item pertama adalah sebesar 3,984;

2. Item kedua untuk “Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan yang lebih banyak dari yang distandarkan”, dapat dijelaskan sebagai berikut :
2 responden (3,23%) telah menyatakan tidak setuju, 18 responden (29,03%) telah menyatakan kurang setuju, 42 responden (67,74%) telah menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai rata-rata keseluruhan item kedua adalah sebesar 3,919;
3. Item ketiga untuk “Pegawai dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi”, dapat dijelaskan sebagai berikut : 5 responden (8,06%) telah menyatakan untuk tidak setuju, 16 responden (25,81%) telah menyatakan untuk kurang setuju, 41 responden (66,13%) telah menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai rata-rata dari keseluruhan item ketiga adalah sebesar 3,839;
4. Item keempat untuk “Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai yang telah ditentukan”, dapat dijelaskan sebagai berikut : 24 responden (38,71%) telah menyatakan kurang setuju, 38 responden (61,29%) telah menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai rata-rata dari keseluruhan item keempat adalah sebesar 3,871.

4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

4.3.1. Uji Validitas

Pada bagian ini akan diuji validitas pada item-item pertanyaan yang diajukan sesuai dengan variabel-variabel penelitian yaitu komitmen, komunikasi, pengawasan, dan kinerja pegawai. Secara keseluruhan telah diperoleh hasil kuesioner yang terdiri dari 4 variabel penelitian yang terdiri dari 16 item pertanyaan. Uji validitas pada penelitian ini adalah

mengkorelasikan total setiap indikator yang berasal dari total seluruh item pada indikator tersebut dengan total seluruh item pada setiap variabel. Untuk lebih jelasnya variabel dan item pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

1. Uji Validitas Komitmen

Tabel 4.5
Uji Validitas Komitmen (X1)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
X1.1	0,644	0,000	Valid
X1.2	0,682	0,000	Valid
X1.3	0,649	0,000	Valid
X1.4	0,650	0,000	Valid
X1.5	0,570	0,000	Valid

Sumber : Data Diolah, lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai probabilitas kelima item pembentuk komitmen lebih kecil dari taraf signifikansi (α) 0,05, berarti kelima item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

2. Uji Validitas Komunikasi

Tabel 4.6
Uji Validitas Komunikasi (X2)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
X2.1	0,655	0,000	Valid
X2.2	0,651	0,000	Valid
X2.3	0,691	0,000	Valid

Sumber : Data Diolah, lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai probabilitas ketiga item pembentuk komunikasi lebih kecil dari taraf signifikansi (α) 0,05, berarti ketiga item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

3. Uji Validitas Pengawasan

Tabel 4.7
Uji Validitas Pengawasan (X3)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
X3.1	0,740	0,000	Valid
X3.2	0,656	0,000	Valid
X3.3	0,686	0,000	Valid
X3.4	0,642	0,000	Valid

Sumber : Data Diolah, lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai probabilitas keempat item pembentuk pengawasan lebih kecil dari taraf signifikansi (α) 0,05, berarti keempat item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

4. Uji Validitas Kinerja Pegawai

Tabel 4.8
Uji Validitas Kinerja Pegawai (Y)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
Y.1	0,651	0,000	Valid
Y.2	0,658	0,000	Valid
Y.3	0,670	0,000	Valid
Y.4	0,733	0,000	Valid

Sumber : Data Diolah, lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai probabilitas keempat item pembentuk kinerja pegawai lebih kecil dari taraf signifikansi (α) 0,05, berarti keempat item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat tingkat kehandalan instrumen sebagai alat ukur dalam penelitian, sehingga hasil penelitian nantinya benar-benar memenuhi standar ilmiah dan tidak bias. Untuk menguji

reliabilitas instrumen ini menggunakan koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha*, hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah :

Tabel 4.9
Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
komitmen (X1)	0,685	Reliabel
komunikasi (X2)	0,675	Reliabel
pengawasan (X3)	0,657	Reliabel
kinerja pegawai (Y)	0,662	Reliabel

Sumber : Data Diolah, lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

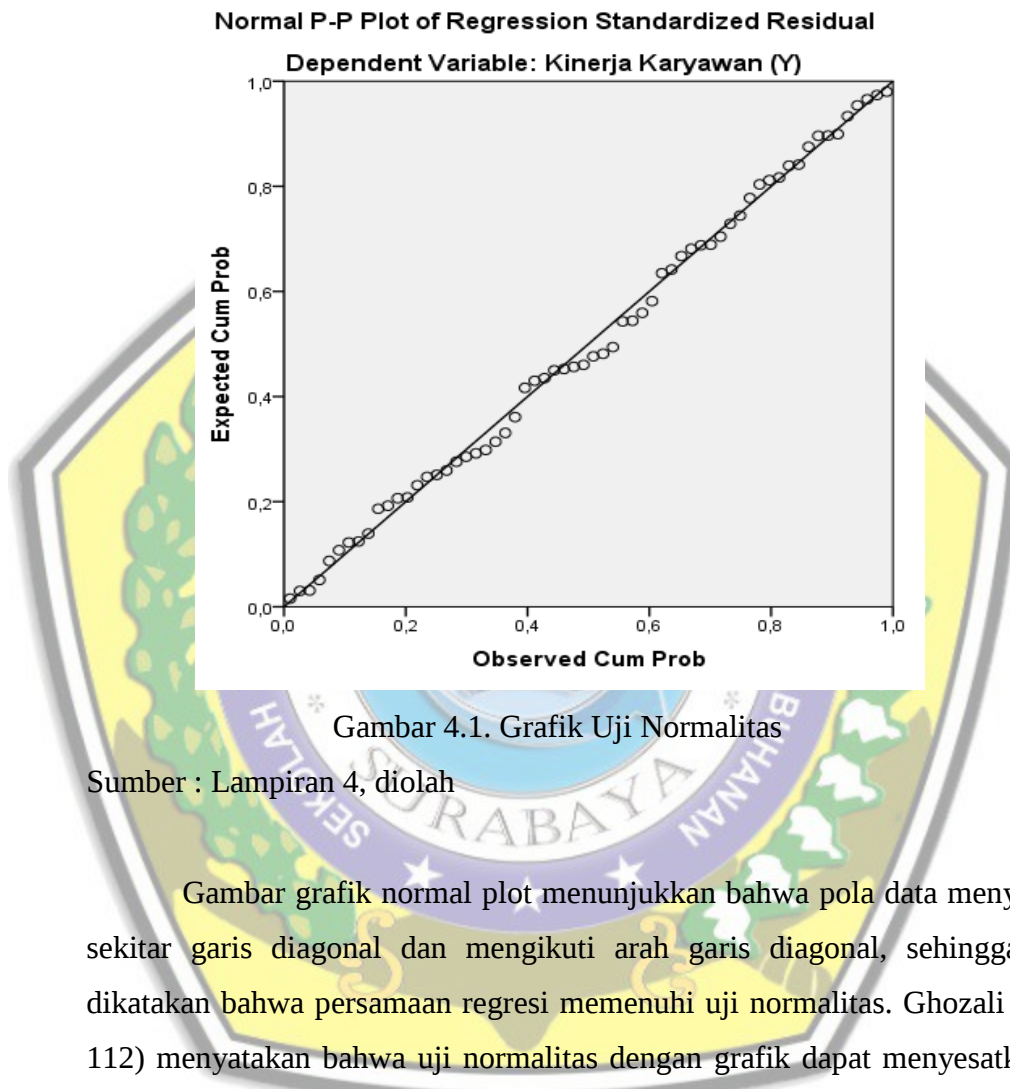
1. Nilai reliabilitas komitmen sebesar 0,685 sudah reliabel karena lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2015 : 133);
2. Nilai reliabilitas komunikasi sebesar 0,675 sudah reliabel karena lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2015 : 133);
3. Nilai reliabilitas pengawasan sebesar 0,657 sudah reliabel karena lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2015 : 133);
4. Nilai reliabilitas kinerja pegawai sebesar 0,662 sudah reliabel karena lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2015 : 133);

4.4. Uji Asumsi Klasik

4.4.1. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terkait dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Cara untuk mengetahui normalitas adalah dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi normal. Distribusi

normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2015:112).



Gambar 4.1. Grafik Uji Normalitas

Sumber : Lampiran 4, diolah

Gambar grafik normal plot menunjukkan bahwa pola data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga dapat dikatakan bahwa persamaan regresi memenuhi uji normalitas. Ghozali (2015 : 112) menyatakan bahwa uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan jika tidak dilakukan secara hati - hati, secara visual terlihat normal namun secara statistik tidak, atau sebaliknya secara visual tidak normal padahal secara statistik normal. Oleh sebab itu dianjurkan disamping menggunakan uji grafik dilengkapi dengan uji statistik, salah satunya dengan menggunakan uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov. Jika hasil K-S mempunyai nilai $P\text{-value} \geq 0,05$ maka dapat dikatakan *unstandardized residualnya* normal.

Hasil uji tersebut disajikan pada Tabel 4.10. sebagai berikut :

Tabel 4.10
Hasil Uji Kolmogorov Smirnov

		Unstandardized Residual
N		62
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,000
	Std. Deviation	,474
Most Extreme Differences	Absolute	,054
	Positive	,054
	Negative	-,035
Kolmogorov-Smirnov Z		,429
Asymp. Sig. (2-tailed)		,993

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.10 terlihat bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov Z* sebesar 0,429 dengan tingkat signifikan 0,993, berarti hal itu menunjukkan bahwa model regresi terdistribusi normal karena tingkat signifikansinya $\geq 0,05$.

4.4.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel-variabel bebasnya. Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Apabila *tolerance* lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10, maka model regresi dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas (Ghozali, 2015:118)

Tabel 4.11. Hasil Uji Multikolinearitas

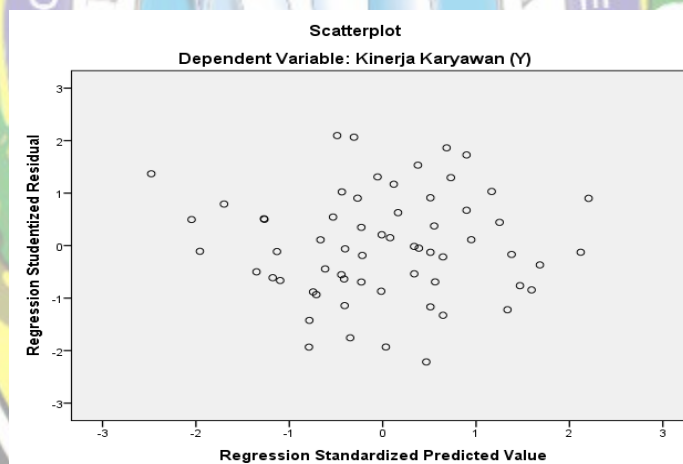
Variabel	Toleransi	VIF	Keterangan
Komitmen (X_1)	0,861	1,162	Non Multikolinier
Komunikasi (X_2)	0,809	1,236	Non Multikolinier
Pengawasan (X_3)	0,935	1,070	Non Multikolinier

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.11 dapat dianggap tidak terjadi gejala multikolinearitas antara masing-masing variabel bebas yaitu dengan melihat nilai tolerance untuk ketiga variabel bebas yang lebih besar dari 10 persen (0.1) dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) bernilai kurang dari 10. (Ghozali, 2015:118)

4.4.3. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji terjadinya perbedaan varian residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki persamaan varian residual suatu periode pengamatan dengan periode pengamatan yang lain. Untuk memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model regresi dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot* model tersebut (Ghozali, 2015:105).



Gambar 4.2

Grafik Normal P-P Plot Hasil Uji Heterokedastisitas

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan scatterplot diatas dengan pencar antara *standardized residual* ***SRESID** dan *standardized predicted value* ***ZPRED** tidak membentuk suatu pola tertentu, sehingga bias dianggap residual mempunyai variance konstan (*homoscedasticity*). Kesimpulannya regresi terbebas dari

kasus heterokedastisitas dan memenuhi persyaratan asumsi klasik tentang heterokedastisitas.

Uji Heteroskedastik diidentifikasi dengan cara menghitung pakai uji Glejser. Hasil perhitungan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.12
Uji Heteroskedastisitas Metode Glejser

Variabel	Signifikan	Keterangan
Komitmen (X_1)	0,863	Tidak ada heteroskedastik
Komunikasi (X_2)	0,841	Tidak ada heteroskedastik
Pengawasan (X_3)	0,989	Tidak ada heteroskedastik

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.12 diketahui bahwa nilai signifikansinya untuk variabel komitmen, komunikasi dan pengawasan lebih dari 5%, ini berarti bahwa tidak ada hubungan ketiga variabel bebas dengan nilai residunya, maka dapat disimpulkan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada penelitian ini.

4.5. Analisis dan Pengujian Hipotesis

4.5.1. Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan data-data yang disajikan pada tabel di atas, selanjutnya akan dianalisis dengan bantuan aplikasi SPSS 21.0 untuk mengetahui besarnya pengaruh komitmen, komunikasi, dan pengawasan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4.13. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,641	0,183		3,927	0,000
Komitmen	0,338	0,045	0,613	7,534	0,000

Komunikasi	0,120	0,017	0,581	6,876	0,000
Pengawasan	0,374	0,044	0,639	8,423	0,000

Sumber : Lampiran 4, diolah

Berdasarkan output SPSS pada tabel *coefficients* maka persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = 0,641 + 0,338 X_1 + 0,120 X_2 + 0,374 X_3 + \varepsilon_r$$

Dari persamaan tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar 0,641 menunjukkan besarnya pengaruh komitmen (X_1), komunikasi (X_2), dan pengawasan (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y), apabila variabel bebas tersebut tidak berubah, maka diprediksikan kinerja pegawai sebesar 0,641 satuan;
2. Koefisien regresi untuk komitmen (X_1) sebesar 0,338, berarti jika komitmen (X_1) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,338 satuan, dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap;
3. Koefisien regresi untuk komunikasi (X_2) sebesar 0,120, berarti jika komunikasi (X_2) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,120 satuan, dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap;
4. Koefisien regresi untuk pengawasan (X_3) sebesar 0,374, berarti jika pengawasan (X_3) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,374 satuan, dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap;

4.5.2. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)

Uji koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan dari variabel bebas bisa menjelaskan variabel terikatnya. Koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel *model summary*^b. Untuk regresi linier berganda digunakan *Adjusted R Square*, karena telah disesuaikan dengan jumlah variabel bebas yang digunakan.

Tabel 4.14. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model				
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.814 ^a	.663	.646	.337

Sumber : Lampiran 4, diolah

Berdasarkan tabel 4.14, nilai yang di dapat dari korelasi antara variabel kinerja pegawai dengan ketiga variabel independen secara umum (R) sebesar 0,814 menunjukkan bahwa variabel independen terhadap variabel dependen mempunyai hubungan dengan kategori “kuat” (Sugiyono, 2015:216).

Pada tabel 4.14 juga menunjukkan bahwa *R Square* sebesar 0,663 artinya pengaruh komitmen, komunikasi, dan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 66,3% sedangkan sisanya sebesar 33,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diketahui dan tidak termasuk dalam analisis regresi ini.

Pada tabel 4.14 juga menunjukkan *adjusted R Square* 0,646 (selalu lebih kecil dari *R Square*). Hal ini berarti 64,6 % variasi dari kinerja pegawai dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel independen tersebut. Sedangkan sisanya 35,4 % dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian.

4.5.3. Pengujian Hipotesis

1. Uji Parsial (uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial (individual) terhadap variabel terikatnya. Nilai dari uji t dapat dilihat dari *p-value* atau nilai signifikan $t < \alpha : 5\% (0.05)$ pada masing-masing variabel bebas (dapat dilihat pada tabel 4.13).

Untuk menguji masing-masing koefisien regresi digunakan uji-t dengan hasil sebagai berikut :

- a. Variabel komitmen : $H_o: \beta_1 = 0$ terhadap $H_a: \beta_1 \neq 0$. Berdasarkan nilai signifikansi atau $p\text{-value} = 0.000 < 0,05$. Hal ini merupakan bukti kuat penolakan $H_o: \beta_1 = 0$ dan $H_a: \beta_1 \neq 0$ diterima. Jadi hipotesis pertama (H1) yang menyatakan komitmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya diterima;
- b. Variabel komunikasi : $H_o: \beta_2 = 0$ terhadap $H_a: \beta_2 \neq 0$. Berdasarkan nilai signifikansi atau $p\text{-value} = 0.000 < 0,05$. Hal ini merupakan bukti kuat penolakan $H_o: \beta_2 = 0$ dan $H_a: \beta_2 \neq 0$ diterima. Jadi hipotesis kedua (H2) yang menyatakan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya diterima;
- c. Variabel pengawasan : $H_o: \beta_3 = 0$ terhadap $H_a: \beta_3 \neq 0$. Berdasarkan nilai signifikansi atau $p\text{-value} = 0.000 < 0,05$. Hal ini merupakan bukti kuat penolakan $H_o: \beta_3 = 0$ dan $H_a: \beta_3 \neq 0$ diterima. Jadi hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Terminal Mirah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya diterima.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi adalah lingkungan manusia di mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Komitmen organisasi didalam organisasi merupakan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dapat dirasakan dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan dengan secara sadar maupun tidak sadar dan dianggap mempengaruhi kelancaran aktivitas organisasi. Apabila komitmen yang ada dapat bermanfaat bagi para pegawai maka dapat diharapkan tingkat perilaku ke arah tujuan semakin tinggi dan itu berarti dapat dikatakan efektivitas organisasi dapat

tercapai. Sebaliknya bila komitmen yang ada bertentangan dengan tujuan, kebutuhan, dan motivasi pegawai maka dapat dikatakan mengganggu kinerja dan prestasi serta kepuasan dari pegawai sehingga dapat mengurangi optimalisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Semakin tinggi komitmen yang tertanam di dalam suatu organisasi pegawai maka semakin tinggi pula kinerjanya. (Sukmawati dan Gani, 2014)

4.6.2. Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komunikasi merupakan kegiatan berangkai sehingga menjadi proses dan karena berlangsung antar manusia (*interpersonal*) yang berbeda-beda dan bersifat unik, maka sifatnya selalu dinamis dan unik pula. Komunikasi sangat mudah berubah dan berkembang sehingga menjadi bervariasi dan kompleks. Komunikasi dapat diartikan sebagai proses penyampaian informasi, ide, atau gagasan, pendapat saran-saran dan perasaan kepada orang lain, guna mewujudkan kerjasama yang efektif dan efisien bagi pencapaian tujuan bersama. Komunikasi yang terjalin dengan baik akan meningkatkan kinerja pegawai karena kejelasan tentang pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik (Badri dan Fitri, 2016)

4.6.3. Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai

Pengawasan adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan. Pengawasan ini dapat dilakukan dengan cara pengawasan atasan langsung atau pengawasan melekat atau pengawasan yang dilakukan secara rutin. Pengawasan yang rutin dan dilakukan secara periodik, akan membentuk kinerja pegawai yang tinggi, (Badri dan Fitri, 2016)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian pengujian hipotesis dan pembahasan yang digunakan sesuai dengan tujuan hipotesis yang dilakukan, dengan analisis regresi linier berganda, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara variabel komitmen (X_1), komunikasi (X_2), dan pengawasan (X_3) terhadap kinerja pegawai. Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa variabel komitmen, komunikasi, dan pengawasan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima;
2. Dari hasil analisis diketahui bahwa terdapat pengaruh secara parsial antara variabel komitmen (X_1), komunikasi (X_2), dan pengawasan (X_3) terhadap kinerja pegawai. Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa variabel komitmen, komunikasi, dan pengawasan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima;
3. Dari hasil analisis diketahui bahwa pengawasan (X_3) berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai (Y). Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa variabel pengawasan memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai diterima.

5.2. Saran

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang kiranya dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan, antara lain :

1. Untuk membangun suatu komitmen pegawai, perusahaan harus menyampaikan tujuan-tujuan besar dari perusahaan yang akan dicapai bersama pegawai. Melalui transparansi yang disampaikan secara langsung kepada para pegawai, maka secara tidak langsung akan menumbuhkan

semangat kerja bagi para pegawai sehingga mereka dapat berkeinginan untuk ikut andil bagian di dalam dalam meraih tujuan besar tersebut;

2. Pegawai dan Manajer dalam suatu perusahaan harus berkomunikasi secara jelas, terbuka, dan jujur. Manajer harus membangun hubungan kerja yang menyenangkan sehingga Pegawai tidak ragu untuk menyelesaikan pekerjaan dan membentuk hubungan yang baik. Hal ini membuat Pegawai merasa peduli dan dihargai serta memberikan dorongan loyalitas terhadap perusahaan;
3. Memantau kualitas kerja Pegawai. Pembagian tugas ini lebih tepat diberikan pada seorang Supervisor. Supervisor atau pengawas ini harus dipilih dengan kriteria yang telah ditetapkan perusahaan serta memberikan laporan yang akurat pada atasan tentang kualitas hasil kerja dan kinerja Pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Badri, 2016, Pengaruh Komunikasi, Pengawasan Dan Keahlian Terhadap Kinerja Pejabat Pembuat Komitmen Dalam Proyek APBN Di Sumatera Selatan Pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III, *Jurnal Orasi Bisnis Vol 8, No 2*, Politeknik Negeri Sriwijaya.
- Cantika, Yuli, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: Penerbit Universitas Muhammadiyah.
- Carmeli, Abraham. 2016, The Relationship Between Emotional Intelligence And Work Attitude, Behavior And Outcomes. An Examination Among Senior Managers, *Journal of Managerial Psychology*, 18,8,(7), 788-813.
- Effendy, O, Uchjana, 2017, *Ilmu Komunikasi*, Bandung: PT,Remaja Rosdakarya Offset.
- Ghozali, H. Imam, 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Greenberg, J. and Baron R.A. 2017. *Behavior in Organization*. Eightth Edition. Prentice Hall. Pearson Education International. Australia.
- Griffin, Ricky W, 2017, *Manajemen*, Jakarta : Erlangga.
- Husnaini, 2016, *Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Luthans, Fred. 2016. *Organizational Behavior*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2016, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT, Refika Aditama.
- Manullang, M, 2015, *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku II, Penerjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Penerbit PT. Salemba Empat.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 2016. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 64.

Meyer, J.P., *et.al.* 2016, Affective, Continuans and Normative Commitment to The Organizational : A Meta-analysis of Antecedents, Corelates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 91.

Neuman, W. Lawrence, 2015, *Metodologi Penelitian Sosial Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif Edisi 7*, Indeks, Jakarta.

Payaman, J Simanjuntak, 2017, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit FE UI.

Purwanto, Joko, 2017, *Komunikasi Bisnis, Edisi 3*, Jakarta: Erlangga.

Rivai, Veithzal. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Robbins, Stephen P. 2017. *Organizational Behaviour*. Ninth Edition. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.

Santoso, Singgih, 2015, *Statistik Parametrik*, Cetakan Pertama, Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.

Simbolon, Maringan Masry, 2015, *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Siswanto, HB, 2016, *Pengantar Manajemen, Cetakan Kelima*, Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono, 2015, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.

Sukmawati, Gani Nurjaya, 2015, Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan PT. Telkom Siporennu Makassar, *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi Vol 3, No 3*.

Sule, T, Ernie dan Saefullah K, 2016, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana.

Suranto AW, 2017, *Komunikasi Perkantoran, Cetakan Pertama*, Yogyakarta: Media Wacana.

Tariyo, 2016, Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Kompetensi Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Wonogiri, *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol 6, No 2*, STIE AUB Surakarta.

Wiryanto, 2016, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: PT, Grasindo.



Lampiran 1

Kuesioner

KUESIONER

No. Responden :

Responden yang terhormat, saya memohon kesediaan Anda untuk mengisi daftar pertanyaan di bawah ini sesuai dengan petunjuk yang diberikan. Terima kasih atas ketersediaan Anda untuk mengisi daftar pertanyaan ini dengan baik dan benar.

❖ Petunjuk pengisian

Berilah angka 1 - 5 pada kotak yang tersedia di samping pernyataan yang menurut pendapat anda benar.

❖ Terima kasih anda telah meluangkan waktu dalam pengisian kuisisioner kami.

❖ Contoh : komunikasi antar karyawan terjalin dengan baik

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

PERTANYAAN

Komitmen (X₁)

1. Karyawan merasa bahagia menjadi bagian dari organisasi ini

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5

2. Karyawan merasa senang dilibatkan dalam pekerjaan

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5

3. Karyawan ingin tetap berada dalam organisasi (loyal)

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5

4. Karyawan merasa rugi apabila keluar dari organisasi ini

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5

5. Karyawan mempunyai rasa tanggung jawab memajukan organisasi

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5

Komunikasi (X₂)

6. Media komunikasi meringankan beban pekerjaan

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5

7. Informasi perusahaan dikelola dengan baik

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5

8. Penyampaian pesan lisan efektif

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5

Pengawasan (X₃)

9. Atasan membuat standar kerja

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5

10. Memperbaiki pekerjaan agar tidak terjadi penyimpangan

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5

11. Atasan melakukan perbaikan penyimpangan

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5

12. Atasan ingin mengetahui hasil pekerjaan sesuai standar

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5

Kinerja (Y)

13. Pekerjaan yang karyawan hasilkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5

14. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang lebih banyak dari yang distandarkan

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5

15. Karyawan dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5

16. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai yang ditentukan

STS	TS	KS	S	SS
1	2	3	4	5



Lampiran 2

Hasil Tanggapan Responden

Komitmen (X1)

Resp	1	2	3	4	5	Total	Mean
1	4	4	4	3	4	19	3.800
2	5	4	4	3	3	19	3.800
3	3	5	4	3	4	19	3.800
4	4	5	3	3	4	19	3.800
5	3	4	5	3	4	19	3.800
6	3	3	4	2	3	15	3.000
7	4	4	4	5	3	20	4.000
8	5	5	4	3	3	20	4.000
9	4	4	4	3	4	19	3.800
10	5	5	4	5	5	24	4.800
11	4	5	3	3	5	20	4.000
12	4	4	3	3	4	18	3.600
13	5	5	5	5	3	23	4.600
14	4	3	2	5	2	16	3.200
15	4	3	2	2	2	13	2.600
16	4	5	3	3	3	18	3.600
17	5	5	2	5	4	21	4.200
18	5	5	5	4	4	23	4.600
19	3	5	4	4	3	19	3.800
20	4	4	5	5	4	22	4.400
21	5	5	5	3	5	23	4.600
22	4	4	4	5	2	19	3.800
23	5	4	4	3	3	19	3.800
24	4	4	2	5	3	18	3.600

25	4	5	5	4	5	23	4.600
26	3	3	3	3	4	16	3.200
27	3	3	3	4	5	18	3.600
28	3	3	3	3	4	16	3.200
29	4	3	2	5	5	19	3.800
30	4	4	4	3	4	19	3.800
31	4	4	5	4	5	22	4.400
32	3	2	3	3	4	15	3.000
33	4	4	2	4	4	18	3.600
34	3	3	5	3	3	17	3.400
35	5	5	4	4	5	23	4.600
36	4	5	4	4	5	22	4.400
37	3	4	3	4	5	19	3.800
38	3	4	3	4	4	18	3.600
39	4	4	4	4	4	20	4.000
40	5	5	4	4	5	23	4.600
41	3	4	5	4	4	20	4.000
42	5	2	4	4	4	19	3.800
43	5	4	3	5	4	21	4.200
44	4	4	5	3	4	20	4.000
45	5	2	4	4	3	18	3.600
46	2	5	5	4	4	20	4.000
47	4	2	4	4	4	18	3.600
48	3	4	5	3	4	19	3.800
49	4	2	3	3	4	16	3.200
50	5	3	5	3	3	19	3.800

51	4	4	4	4	4	20	4.000
52	3	4	4	4	3	18	3.600
53	5	4	4	4	5	22	4.400
54	3	5	5	5	4	22	4.400
55	5	4	4	4	5	22	4.400
56	3	4	4	5	4	20	4.000
57	5	4	4	4	5	22	4.400
58	3	2	5	5	3	18	3.600
59	3	4	4	4	5	20	4.000
60	4	5	4	5	4	22	4.400
61	3	4	5	4	5	21	4.200
62	4	5	4	5	5	23	4.600

Mean	3.935	3.968	3.871	3.839	3.952
------	-------	-------	-------	-------	-------

3.913

Komunikasi (X2)

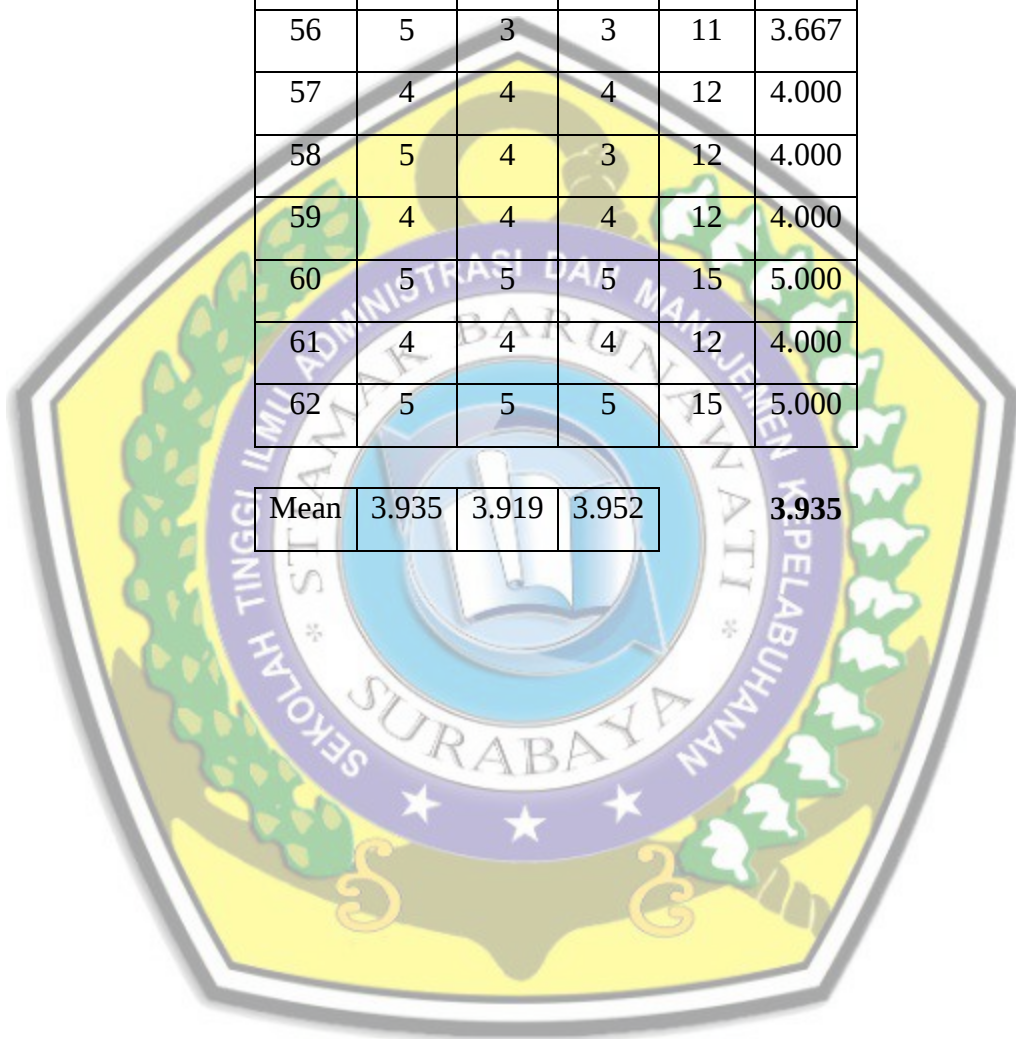
Resp	1	2	3	Total	Mean
1	4	4	5	13	4.333
2	3	4	4	11	3.667
3	3	5	4	12	4.000
4	5	4	5	14	4.667
5	4	4	4	12	4.000
6	4	4	3	11	3.667
7	3	5	4	12	4.000
8	5	5	4	14	4.667
9	3	4	3	10	3.333
10	4	5	4	13	4.333
11	5	4	3	12	4.000
12	3	5	4	12	4.000
13	5	3	4	12	4.000
14	3	3	4	10	3.333
15	3	5	4	12	4.000
16	4	5	4	13	4.333
17	4	5	5	14	4.667
18	4	4	5	13	4.333
19	5	3	4	12	4.000
20	3	5	5	13	4.333
21	4	3	5	12	4.000
22	2	5	3	10	3.333
23	4	5	5	14	4.667
24	4	3	4	11	3.667

25	3	5	5	13	4.333
26	4	4	3	11	3.667
27	3	4	3	10	3.333
28	3	5	4	12	4.000
29	3	4	4	11	3.667
30	3	3	4	10	3.333
31	3	5	4	12	4.000
32	4	2	5	11	3.667
33	3	5	3	11	3.667
34	3	2	4	9	3.000
35	4	4	4	12	4.000
36	5	2	5	12	4.000
37	5	4	4	13	4.333
38	3	2	3	8	2.667
39	5	3	5	13	4.333
40	5	3	5	13	4.333
41	4	3	4	11	3.667
42	4	2	4	10	3.333
43	4	3	3	10	3.333
44	4	3	2	9	3.000
45	4	4	4	12	4.000
46	4	5	2	11	3.667
47	5	3	4	12	4.000
48	4	5	2	11	3.667
49	5	3	4	12	4.000
50	4	4	4	12	4.000

51	5	4	5	14	4.667
52	3	4	3	10	3.333
53	4	5	4	13	4.333
54	5	4	5	14	4.667
55	3	3	3	9	3.000
56	5	3	3	11	3.667
57	4	4	4	12	4.000
58	5	4	3	12	4.000
59	4	4	4	12	4.000
60	5	5	5	15	5.000
61	4	4	4	12	4.000
62	5	5	5	15	5.000

Mean	3.935	3.919	3.952
------	-------	-------	-------

3.935



Pengawasan (X3)

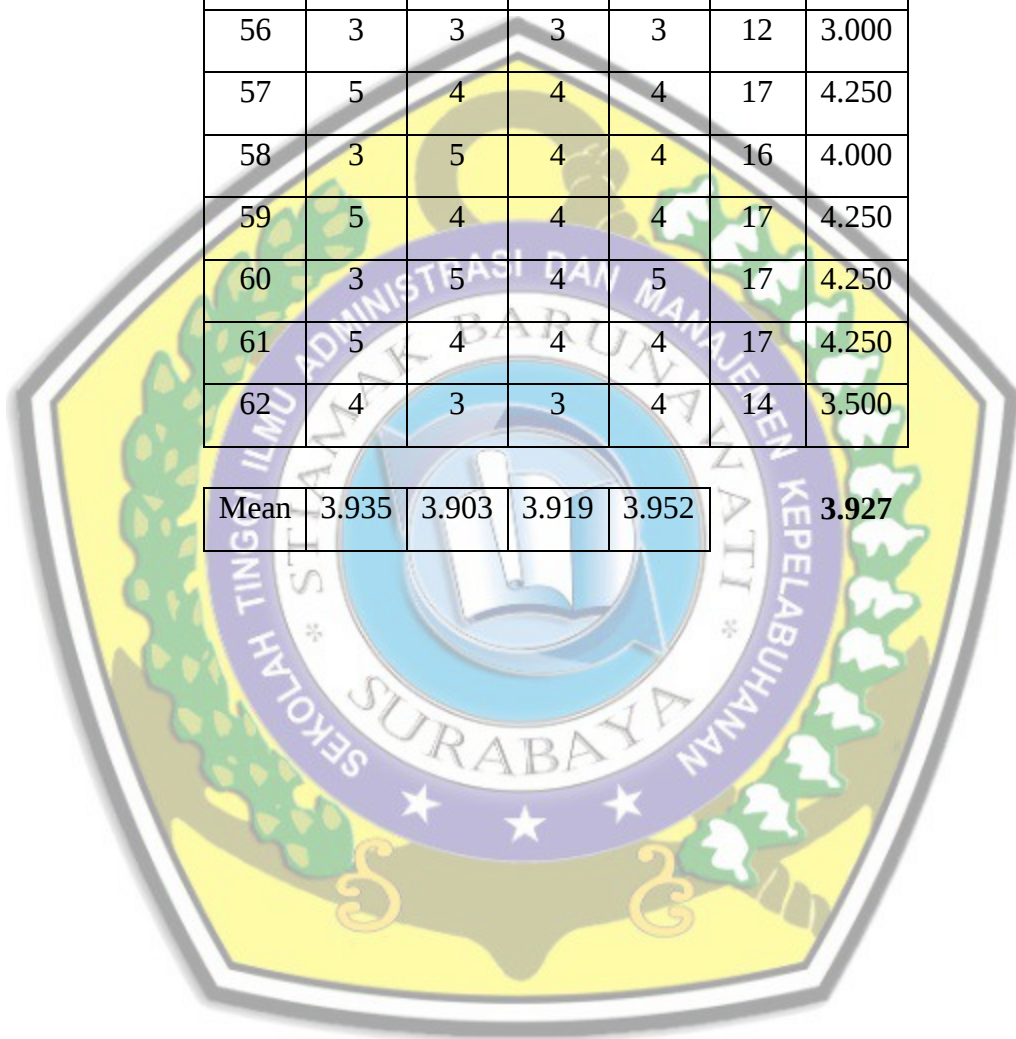
Resp	1	2	3	4	Total	Mean
1	5	3	4	4	16	4.000
2	4	3	4	3	14	3.500
3	5	4	5	5	19	4.750
4	4	4	4	5	17	4.250
5	4	5	5	5	19	4.750
6	4	4	4	5	17	4.250
7	5	3	4	5	17	4.250
8	5	4	3	3	15	3.750
9	5	5	3	5	18	4.500
10	5	4	5	5	19	4.750
11	5	5	2	5	17	4.250
12	5	4	5	4	18	4.500
13	5	4	5	3	17	4.250
14	5	4	5	5	19	4.750
15	5	4	5	5	19	4.750
16	4	3	3	5	15	3.750
17	5	4	5	5	19	4.750
18	5	5	5	5	20	5.000
19	3	4	4	3	14	3.500
20	5	4	5	5	19	4.750
21	5	5	5	3	18	4.500
22	4	3	5	5	17	4.250
23	3	5	4	3	15	3.750
24	4	3	2	4	13	3.250

25	3	3	5	3	14	3.500
26	3	3	5	4	15	3.750
27	3	3	3	3	12	3.000
28	4	3	3	4	14	3.500
29	3	4	5	3	15	3.750
30	3	4	5	4	16	4.000
31	5	4	5	4	18	4.500
32	4	4	5	5	18	4.500
33	2	2	3	2	9	2.250
34	2	2	3	5	12	3.000
35	4	4	4	3	15	3.750
36	4	4	5	3	16	4.000
37	3	2	3	5	13	3.250
38	3	3	3	3	12	3.000
39	4	5	4	3	16	4.000
40	4	3	2	3	12	3.000
41	3	5	4	4	16	4.000
42	3	4	3	3	13	3.250
43	4	5	2	3	14	3.500
44	3	4	4	3	14	3.500
45	4	5	3	3	15	3.750
46	5	4	5	4	18	4.500
47	3	5	4	4	16	4.000
48	3	3	3	3	12	3.000
49	3	5	4	4	16	4.000
50	4	4	4	4	16	4.000

51	3	5	4	4	16	4.000
52	5	4	3	4	16	4.000
53	5	4	4	5	18	4.500
54	2	3	3	4	12	3.000
55	3	5	3	3	14	3.500
56	3	3	3	3	12	3.000
57	5	4	4	4	17	4.250
58	3	5	4	4	16	4.000
59	5	4	4	4	17	4.250
60	3	5	4	5	17	4.250
61	5	4	4	4	17	4.250
62	4	3	3	4	14	3.500

Mean	3.935	3.903	3.919	3.952
------	-------	-------	-------	-------

3.927



Kinerja Karyawan (Y)

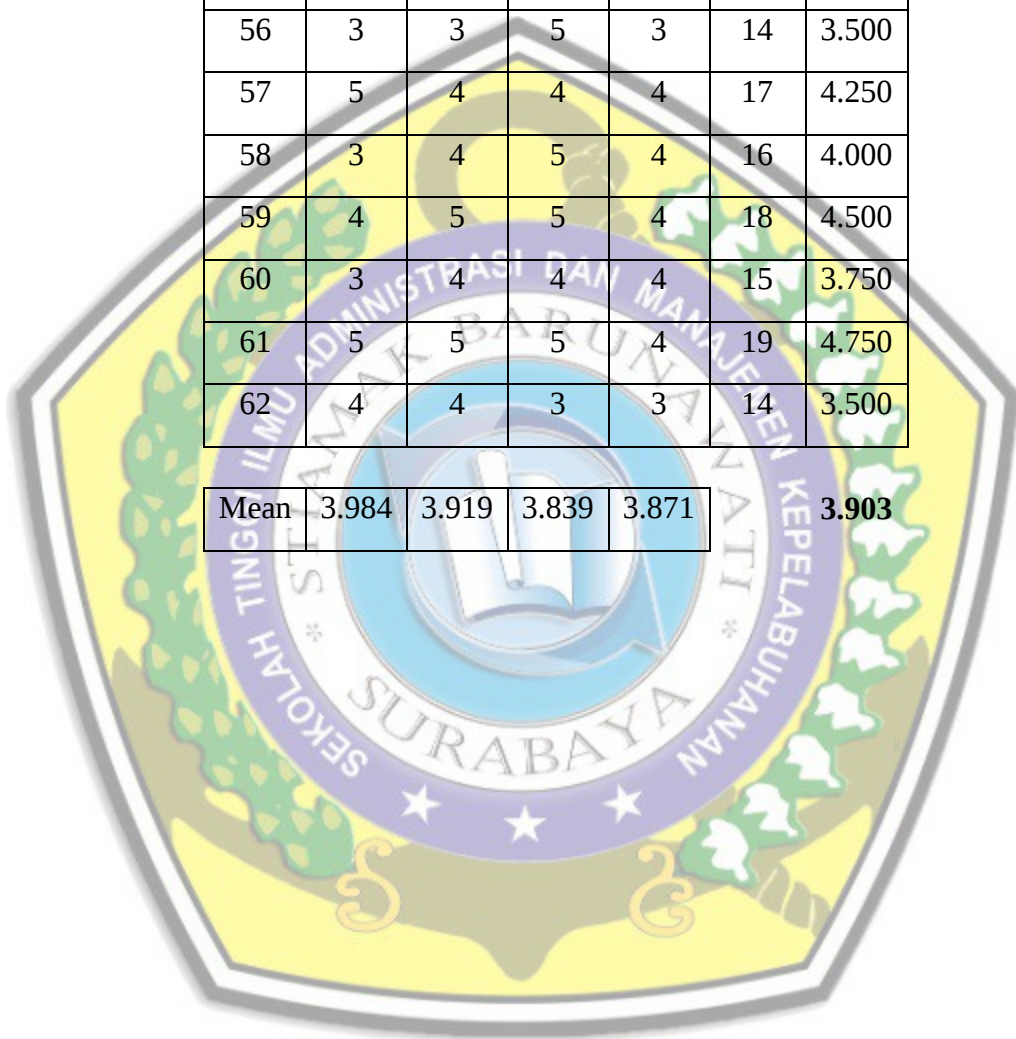
Resp	1	2	3	4	Total	Mean
1	4	5	4	5	18	4.500
2	4	3	3	3	13	3.250
3	5	4	4	5	18	4.500
4	5	3	4	5	17	4.250
5	5	5	5	5	20	5.000
6	4	4	2	3	13	3.250
7	4	4	5	3	16	4.000
8	5	3	4	5	17	4.250
9	5	5	3	3	16	4.000
10	5	4	4	5	18	4.500
11	5	2	3	4	14	3.500
12	5	5	4	5	19	4.750
13	5	5	4	5	19	4.750
14	3	3	5	3	14	3.500
15	3	3	5	3	14	3.500
16	4	5	3	3	15	3.750
17	3	4	5	4	16	4.000
18	5	5	5	5	20	5.000
19	4	2	4	4	14	3.500
20	5	4	4	4	17	4.250
21	3	4	4	5	16	4.000
22	2	5	2	3	12	3.000
23	5	3	5	5	18	4.500
24	3	5	3	4	15	3.750

25	4	3	4	5	16	4.000
26	4	3	3	3	13	3.250
27	4	5	3	3	15	3.750
28	4	4	4	3	15	3.750
29	3	3	5	3	14	3.500
30	4	5	4	4	17	4.250
31	4	5	4	5	18	4.500
32	3	4	3	3	13	3.250
33	5	3	2	5	15	3.750
34	5	3	3	3	14	3.500
35	3	4	4	4	15	3.750
36	4	4	4	4	16	4.000
37	3	3	2	3	11	2.750
38	4	3	3	3	13	3.250
39	3	4	4	4	15	3.750
40	5	4	3	3	15	3.750
41	4	4	4	4	16	4.000
42	3	4	3	3	13	3.250
43	3	5	5	4	17	4.250
44	3	3	3	3	12	3.000
45	4	4	4	4	16	4.000
46	5	5	5	5	20	5.000
47	3	4	4	3	14	3.500
48	4	3	3	3	13	3.250
49	3	4	4	4	15	3.750
50	5	4	4	3	16	4.000

51	2	3	3	4	12	3.000
52	5	5	5	4	19	4.750
53	5	4	4	4	17	4.250
54	5	4	5	5	19	4.750
55	3	3	2	4	12	3.000
56	3	3	5	3	14	3.500
57	5	4	4	4	17	4.250
58	3	4	5	4	16	4.000
59	4	5	5	4	18	4.500
60	3	4	4	4	15	3.750
61	5	5	5	4	19	4.750
62	4	4	3	3	14	3.500

Mean	3.984	3.919	3.839	3.871
------	-------	-------	-------	-------

3.903





Lampiran 3

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil Validitas dan Reliabilitas Komitmen

Correlations

	Komitmen (X1)
X1.1	,644
X1.2	,682
X1.3	,649
X1.4	,650
X1.5	,570
Komitmen (X1)	1
X1.1	,000
X1.2	,000
X1.3	,000
X1.4	,000
X1.5	,000
X1.1	62
X1.2	62
X1.3	62
X1.4	62
X1.5	62
Komitmen (X1)	62

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,685	5

Hasil Validitas dan Reliabilitas Komunikasi

Correlations

		Komunikasi (X2)
Pearson Correlation	X2.1	,655
	X2.2	,651
	X2.3	,691
	Komunikasi (X2)	1
Sig. (2-tailed)	X2.1	,000
	X2.2	,000
	X2.3	,000
N	X2.1	62
	X2.2	62
	X2.3	62
	Komunikasi (X2)	62

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,675	3

Hasil Validitas dan Reliabilitas Pengawasan

Correlations

		Pengawasan (X3)
Pearson Correlation	X3.1	,740
	X3.2	,656
	X3.3	,686
	X3.4	,642
Sig. (2-tailed)	Pengawasan (X3)	1
	X3.1	,000
	X3.2	,000
	X3.3	,000
N	X3.4	,000
	X3.1	62
	X3.2	62
	X3.3	62
	X3.4	62
	Pengawasan (X3)	62

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,657	4

Hasil Validitas dan Reliabilitas Kinerja Karyawan

Correlations

		Kinerja Karyawan (Y)
Pearson Correlation	Y1	,651
	Y2	,658
	Y3	,670
	Y4	,733
Sig. (2-tailed)	Kinerja Karyawan (Y)	1
	Y1	,000
	Y2	,000
	Y3	,000
N	Y4	,000
	Y1	62
	Y2	62
	Y3	62
	Y4	62
	Kinerja Karyawan (Y)	62

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,662	4



Lampiran 4

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi Linier Berganda

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Karyawan (Y)	3,903	,566	62
Komitmen (X1)	3,913	,465	62
Komunikasi (X2)	3,935	,497	62
Pengawasan (X3)	3,927	,589	62

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,814 ^a	,663	,646	,337	2,633

a. Predictors: (Constant), Pengawasan (X3), Komitmen (X1), Komunikasi (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,957	3	4,319	38,021	,000 ^b
	Residual	6,587	58	,114		
	Total	19,544	61			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Pengawasan (X3), Komitmen (X1), Komunikasi (X2)

Coefficients^a

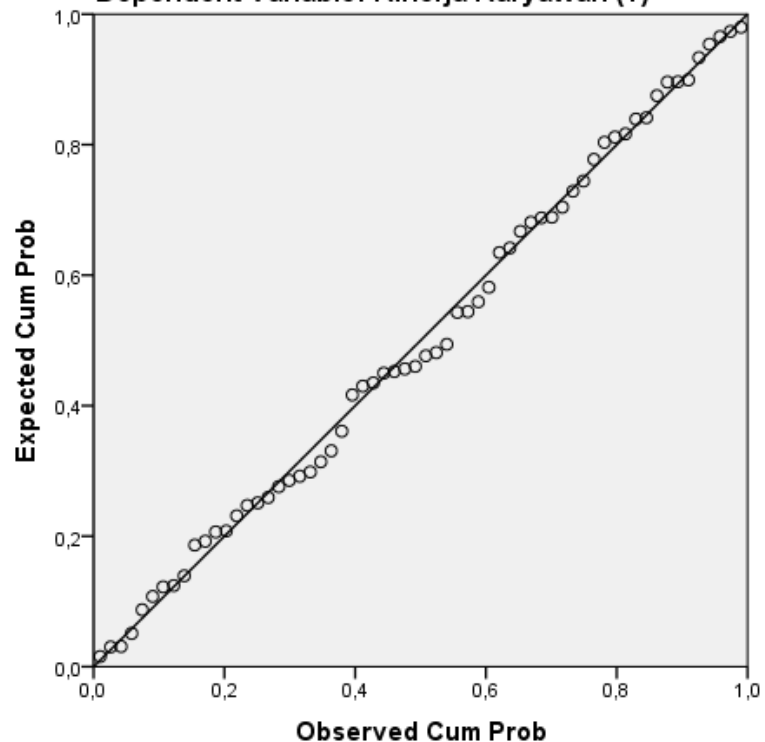
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Partial	Tolerance	VIF
1 (Constant)	,641	,183		3,927	,000			
Komitmen (X1)	,338	,045	,613	7,534	,000	,703	,861	1,162
Komunikasi (X2)	,120	,017	,581	6,876	,000	,670	,809	1,236
Pengawasan (X3)	,374	,044	,639	8,423	,000	,742	,935	1,070

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Hasil Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		62
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,000
	Std. Deviation	,474
	Absolute	,054
Most Extreme Differences	Positive	,054
	Negative	-,035
Kolmogorov-Smirnov Z		,429
Asymp. Sig. (2-tailed)		,993

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil Uji Heteroskedastik

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,031 ^a	,001	-,051	,28469

a. Predictors: (Constant), Pengawasan (X3), Komitmen (X1), Komunikasi (X2)

b. Dependent Variable: RES_2

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,004	3	,001	,018	,997 ^b
Residual	4,701	58	,081		
Total	4,705	61			

a. Dependent Variable: RES_2

b. Predictors: (Constant), Pengawasan (X3), Komitmen (X1), Komunikasi (X2)



Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,370	,404		,916	,364
Komitmen (X1)	-,015	,085	-,024	-,173	,863
Komunikasi (X2)	,016	,082	,029	,202	,841
Pengawasan (X3)	,001	,064	,002	,014	,989

a. Dependent Variable: RES_2

