

PA
7/10/04
105
K

TESIS

**KOMITMEN KARYAWAN PADA ORGANISASI PENGARUHNYA
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN
PT. DHARMA LAUTAN UTAMA
SURABAYA**

**MILIE
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**



**MARSETO DS
NIM. 090013970 M**

**PROGRAM STUDI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PASCASARJANA UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2004**

TESIS

**KOMITMEN KARYAWAN PADA ORGANISASI PENGARUHNYA
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN
PT. DHARMA LAUTAN UTAMA
SURABAYA**



**MARSETO DS
NIM. 090013970 M**

**PROGRAM STUDI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PASCASARJANA UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2004**

**KOMITMEN KARYAWAN PADA ORGANISASI PENGARUHNYA
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN
PT. DHARMA LAUTAN UTAMA
SURABAYA**

TESIS

**Untuk memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Ilmu PSDM
Pada Program PascaSarjana Universitas Airlangga**



**MARSETO DS
NIM. 090013970 M**

**PROGRAM STUDI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PASCASARJANA UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2004**

LEMBAR PENGESAHAN

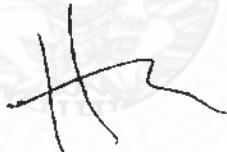
Tesis Ini Telah Disetujui Untuk Diujikan
Pada Tanggal

Oleh
Pembimbing Ketua,



Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE
NIP. 130 445 343

Pembimbing,



Drs. Cholikul Hadi MSi
NIP. 130 865 026

Mengetahui :
Wakil Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia
Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Dr. Sunarjo, dr., M.S., M.Sc
NIP. 130 685 841

Telah diuji pada tanggal :

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Prof. Dr. H. Imam Sakir, SE

Anggota : Dr. Sunarjo, dr, MS, M.Sc

: Prof. Dr. Kuntoro, dr., PH., M.PH

: Dr. Fendy Suharyadi, drs., MSc

: Drs. Cholichul Hadi., M.Si

: Drs. Yusuf Irianto., M.Com



6. Bapak Dr. Fendy Suhardi, S.Psi., MSc., atas segala bantuan dan masukan sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
7. Bapak Drs. H. Yusuf Irianto, M.Com, atas segala bantuan dan masukan sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
8. Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur yang telah memberikan ijin untuk melanjutkan studi S2.
9. Bapak Dr. Bambang Sungging Suryoasmoro MM selaku Komisaris PT. Dharma Lautan Utama yang telah menyediakan fasilitas untuk kemudahan penelitian dan penulisan Tesis ini yang juga membantu kelancaran penulisan Tesis ini.
10. Kepada Bapak Ibu tercinta, yang selalu memberi bantuan, dorongan, dukungan, dan berusaha berjuang tanpa pamrih dalam membimbing saya sejak kecil dan tak henti-hentinya untuk berdoa, sampai tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
11. Kepada Mbah Kyai Mas Ubaidah yang selalu memberikan bimbingan dan dorongan baik secara nyata maupun secara religius sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
12. Seluruh Dosen Ilmu PSDM yang telah memberikan bekal bagi penulis melalui materi-materi kuliah yang serius dan sangat bermanfaat serta bernilai guna tinggi dalam penyempurnaan penulisan Tesis ini. Juga kepada seluruh Tenaga Administrasi yang dengan tulus ikhlas melayani keperluan penulis selama menjalani studi dan Penulisan Tesis ini.

yang berarti variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif, secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja. Hasil uji parsial diperoleh t_{hitung} variabel komitmen afektif (X_1) sebesar 4.040 dengan tingkat signifikansi 0.000 ($p < 0.05$). Berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel komitmen afektif (X_1) terhadap prestasi kerja. t_{hitung} variabel komitmen berkelanjutan (X_2) sebesar 2,146 dengan tingkat signifikansi 0.036 ($p < 0.05$). Berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel komitmen berkelanjutan (X_2) terhadap prestasi kerja. Kemudian t_{hitung} variabel komitmen normatif (X_3) sebesar -1,078 dengan tingkat signifikansi 0.286 ($p > 0.05$). Berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel membantu mendisiplinkan diri (X_2) terhadap prestasi kerja.



SUMMARY

Employees actually have enormously various motivations, not only needs of financial purposes or satisfaction, but also needs of achievement. Human needs that induce motivation to improve working performance is called satisfier or motivator, in which the first priority is the needs of achievement, presenting as the need to work hard to obtain personal improvement. The drive for working hard comes personally from each of the employee himself. In correlating the type of commitment and working achievement as factors that affect human behavior in the context of working, performance serves as instrument as well as consequence as the end result. It became a particular interest for the author to explore further the effect of affective, continuous, and normative commitments on working achievement.

Based on the background as mentioned above, this study was aimed to identify and prove the effect of commitment, that comprised of affective, continuous, and normative commitment, on working achievement; and to identify and prove the variables of employee's commitment to the organization, which may have predominant effect on working achievement.

This study was a non-experimental explanative research, explaining causal relationship between variables by testing the hypothesis. Population in this study was employee at higher and lower levels in PT Dharma Lautan Utama, Surabaya, as many as 1126 individuals. After being selected according to the criteria, a number of 58 individuals were taken as samples. Samples were enrolled using census method. Instrument used in this study was questionnaire. Measurement on the variables was elaborated in question items, referring to Likert scale with score ranging from 1 to 5. Variables observed in this study were independent variables (X), i.e., employee's commitment to the organization, comprising of affective commitment (X_1), continuous commitment (X_2), and normative commitment (X_3). The dependent variable (Y) in this study was working achievement. Data were analyzed using multiple linear regression model.

Results proved that both independent variables simultaneously affected employee's performance with the contribution of 64.1% and estimated $F = 12.569$, and significance level of 0.000 ($p < 0.05$). It indicated that the variables of affective, continuous, and normative commitments had simultaneous significant effect on working achievement. Results of partial test revealed that estimated t value of the variable of affective commitment (X_1) was 4.040 with significance level of 0.000 ($p < 0.05$), indicating that the variable had significant effect on working achievement. The estimated t value of the variable of continuous commitment (X_2) was 2.146 with significance level of 0.036 ($p < 0.05$), indicating that this variable significantly affected working achievement. However, the estimated t value of normative commitment (X_3) was -1.078 with significance level of 0.286 ($p > 0.05$). It indicated that there was no significant effect of the variable of self-discipline (X_2) on working achievement.

ABSTRACT

THE EFFECT OF COMMITMENT TO ORGANIZATION ON WORKING ACHIEVEMENT AMONG THE EMPLOYEES OF PT DHARMA LAUTAN UTAMA, SURABAYA

MARSETO DS

This study was aimed to identify and prove the effect of commitment, that comprised of affective, continuous, and normative commitment, on working achievement; and to identify and prove the variables of employee's commitment to the organization, which may have predominant effect on working achievement.

This study was a non-experimental explanative research, explaining causal relationship between variables by testing the hypothesis. Population in this study was employee at higher and lower levels in PT Dharma Lautan Utama, Surabaya, as many as 1126 individuals. After being selected according to the criteria, a number of 58 individuals were taken as samples. Samples were enrolled using census method. Instrument used in this study was questionnaire. Measurement on the variables was elaborated in question items, referring to Likert scale with score ranging from 1 to 5. Variables observed in this study were independent variables (X), i.e., employee's commitment to the organization, comprising of affective commitment (X_1), continuous commitment (X_2), and normative commitment (X_3). The dependent variable (Y) in this study was working achievement. Data were analyzed using multiple linear regression model.

Results proved that both independent variables simultaneously affected employee's performance with the contribution of 64.1% and estimated $F = 12.569$, and significance level of 0.000 ($p < 0.05$). It indicated that the variables of affective, continuous, and normative commitments had simultaneous significant effect on working achievement. Results of partial test revealed that estimated t value of the variable of affective commitment (X_1) was 4.040 with significance level of 0.000 ($p < 0.05$), indicating that the variable had significant effect on working achievement. The estimated t value of the variable of continuous commitment (X_2) was 2.146 with significance level of 0.036 ($p < 0.05$), indicating that this variable significantly affected working achievement. However, the estimated t value of normative commitment (X_3) was -1.078 with significance level of 0.286 ($p > 0.05$). It indicated that there was no significant effect of the variable of self-discipline (X_2) on working achievement.

Keywords: *affective commitment, continuous commitment, normative commitment, working achievement*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN SAMPUL DALAM	ii
LEMBAR PRASYARAT GELAR	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
RINGKASAN	ix
SUMMARY	xi
ABSTRACT	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Peneliti Terdahulu.....	7
2.2 Kajian Tentang Komitmen Karyawan Pada Organisasi	9

2.2.1	Pengertian Komitmen Karyawan Pada Organisasi	9
2.2.2	Tipe Komitmen Karyawan Pada Organisasi	11
2.2.3	Proses Perkembangan Komitmen Karyawan Pada Organisasi	14
2.2.4	Konsekwensi Komitmen Karyawan Pada Organisasi	18
2.3	Pengertian Prestasi Kerja.....	21
2.3.1	Penilaian Prestasi Kerja.....	22
2.3.2	Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja	24
2.3.3	Teknis Penilaian Prestasi Kerja	27
2.3.4	Metode Penilaian Prestasi Kerja	29
2.4	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja	34
2.5	Hubungan Komitmen dengan Prestasi Kerja.....	34
BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	36
3.1.	Kerangka Konseptual Penelitian	36
3.2.	Hipotesis Penelitian	37
BAB 4	METODE PENELITIAN	38
4.1	Rancangan Penelitian	38
4.2	Populasi dan Sampel	38
4.3	Variabel Penelitian	39
4.3.1	Klasifikasi Variabel Penelitian	39
4.3.2	Definisi Operasional	39
4.3.3	Pengukuran Variabel Penelitian	42

5.6 Hasil Uji Regresi Linier Berganda	59
5.6.1 Koefisien Determinasi Berganda dan Koefisien Korelasi Berganda	60
5.6.1.1 Koefisien Determinasi Berganda	60
5.6.1.2 Koefisien Korelasi Berganda	60
5.7 Pembuktian Hipotesis.....	60
5.7.1 Pembuktian Hipotesis Pertama (Uji F)	60
5.7.2 Pembuktian hipotesis kedua (Uji t).....	61
BAB 6 PEMBAHASAN	63
6.1 Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Prestasi Kerja	65
6.2 Pengaruh Komitmen Berkelanjutan terhadap Prestasi Kerja	66
6.3 Pengaruh Komitmen Normatif terhadap Prestasi Kerja	67
BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN	69
7.1 Kesimpulan	69
7.2 Saran	69
DAFTAR PUSTAKA.....	71
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1.	Tabulasi jumlah karyawan secara keseluruhan berdasarkan bagian di PT Dharma Lautan Utama Surabaya, tahun 2003	47
Tabel 5.2	Tabulasi jenis kelamin responden PT Dharma Lautan Utama Surabaya, tahun 2003	48
Tabel 5.3	Tabulasi usia responden PT Dharma Lautan Utama Surabaya, tahun 2003	49
Tabel 5.4	Tabulasi masa kerja responden PT Dharma Lautan Utama Surabaya, tahun 2003	50
Tabel 5.5	Tabulasi pendidikan responden PT Dharma Lautan Utama Surabaya, tahun 2003	50
Tabel 5.6	Tabulasi departemen atau biro yang ditempati responden PT Dharma Lautan Utama Surabaya, tahun 2003	51
Tabel 5.7	Uji Reliabilitas Variabel Prestasi Kerja	53
Tabel 5.8	Skor nilai maksimum, minimum, rerata responden PT Dharma Lautan Utama Surabaya, tahun 2003	53
Tabel 5.9.	Distribusi frekuensi variabel komitmen afektif	54
Tabel 5.10.	Distribusi frekuensi variabel komitmen berkelanjutan	55
Tabel 5.11.	Distribusi frekuensi variabel komitmen normatif	55
Tabel 5.12.	Distribusi frekuensi variabel prestasi kerja	56
Tabel 5.13	Uji Gejala Multikol Variabel Komitmen	57
Tabel 5.14	Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Rank Spearman Variabel Komitmen	58
Tabel 5.15	Hasil Uji Regresi Linier Berganda	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Initial Commitment	15
Gambar 2 Hubungan antara Need-Achievement dengan Commitment During Early Employment	17
Gambar 3 Commitment During Later Career	17



DAFTAR LAMPIRAN

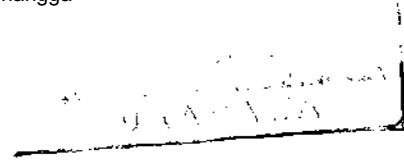
LAMPIRAN 1 Kuisisioner Penelitian

LAMPIRAN 2 Blue Print Butir-Butir Pertanyaan

LAMPIRAN 4 Data dan Analisis Penelitian

LAMPIRAN 5 Uji Validitas, Reliabilitas dan Hasil Regresi





BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi yang baik akan mampu menggunakan sumber-sumber yang tersedia secara efisien dan efektif sehingga mampu menghadapi persaingan global. Komponen utama dari organisasi itu adalah sumber daya manusianya dan oleh karena itu manajemen sumber daya manusia merupakan unsur strategis dalam manajemen pembangunan nasional di abad baru mendatang. Tujuan utama pembinaan sumber daya manusia menurut W. Werther Jr, adalah menyempurnakan kontribusi produktif pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam cara yang bertanggung jawab secara sosial dan etika.

Indonesia harus mampu mengelola dan mengembangkan berbagai sumber daya yang dimilikinya, salah satu sumber daya yang paling berharga adalah sumber daya manusia. Karena bilangan penduduk pada tahun 2020 nanti diperkirakan mencapai 250 juta jiwa, sementara dari segi tingkat pendidikan yang merupakan salah satu faktor kunci untuk masuk ke pasar kerja. Dari keadaan tersebut di atas menunjukkan betapa beratnya beban yang harus diatasi oleh Indonesia dalam rangka menyongsong era pasar bebas nanti. Tenaga Kerja merupakan faktor terpenting dalam proses produksi. Sebagai sarana produksi tenaga kerja lebih penting daripada sarana produksi yang lain seperti bahan mentah, hasil tambang, dan sebagainya, karena manusialah yang menggerakkan

semua sumber-sumber tersebut untuk menghasilkan barang dan jasa. (Prajitno, 1991:1)

Permasalah-permasalahan umum yang sering muncul bagi negara-negara berkembang, terutama dengan adanya krisis ekonomi yang melanda dunia, khususnya Asia dan yang lebih khusus bagi Indonesia yang campur aduk dengan krisis-krisis yang lain adalah masalah pendidikan dan pelatihan bagi tenaga kerja. Masalah ini akan menjadi semakin penting ketika era globalisasi dan pasar bebas telah diberlakukan. Hanya bagi angkatan kerja yang mempunyai nilai kompetitif dan dengan ketrampilan yang tinggi dalam meningkatkan produktivitas yang mampu berperan dalam lingkup nasional maupun *go* internasional.

Menyikapi hal tersebut karyawan dituntut memiliki profesionalisme di bidang tugasnya. Profesionalisme disini diartikan sebagai kemampuan minimal yang harus dimiliki oleh seorang pemangku jabatan sebagaimana yang disebutkan dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan dan di dalam *performance criteria* tersebut terdapat *performance standart*. Lebih lanjut dapat dikatakan bahwa sarana untuk mencapai profesionalisme salah satunya adalah tercapainya kinerja dengan kualitas yang baik, dalam hal ini Lawler, dan Porter (dalam As'ad, 1991:47) secara tegas menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menurut kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang berlaku bagi pekerja yang bersangkutan dalam kurun waktu tertentu. Dalam konteks kinerja, sebagaimana diungkapkan oleh Fiske (1957) (dalam McCloy, 1994:493) menyatakan bahwa kinerja bukanlah *outcame*, konsekwensi dari sesuatu atau hasil dari perilaku/aksi; kinerja adalah

perilaku itu sendiri. Dalam hal ini ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja diantaranya adalah karakteristik persona yang didalamnya terakumulasi (Amstrong, 1991:144).

Kebutuhan dasar telah diupayakan untuk dipenuhi dengan beberapa kali menaikkan gaji. Menurut Santamaria dalam Senati (2001:302) menyatakan bahwa saat ini karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi, tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan dalam tempat kerjanya. Karyawan mencari martabat, penghargaan, kebijakan yang mempengaruhi karier mereka, rekan kerja yang kooperatif, serta kompensasi yang adil. Tuntutan karyawan semakin tinggi terhadap organisasi serta apa yang dilakukan oleh organisasi akan menentukan bagaimana komitmen atau keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan organisasinya atau memilih tempat kerja lain yang lebih "menjanjikan". Komitmen karyawan pada organisasi akan membawa dampak pada beberapa aspek perilaku bekerja, diantaranya menyatakan bahwa rendahnya komitmen akan membawa dampak pada meningkatnya angka absenteisme dan *turnover*, selain itu rendahnya komitmen akan berkaitan dengan kurangnya keinginan untuk berbagi dan berkorban demi kepentingan organisasinya serta akan terkait pula dengan pengaruhnya terhadap kehidupan pribadi secara emosional. Terdapat dua pendekatan untuk memahami motif komitmen seseorang terhadap organisasi yang pertama lebih memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang dialami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh individu pada organisasi apabila ia meninggalkan organisasi

tersebut yang disebut sebagai *Side-Bets Orientation* sedangkan yang kedua memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen seseorang pada organisasi yang disebut *Goal-Congruence Orientation* yang kemudian memisahkan komitmen ke dalam tiga tipe yaitu *Affective Commitment*, *Continuence Commitment*, dan *Normative Commitment*.

Dalam hal ini karyawan dengan *affective commitment* yaitu seseorang yang bekerja atau mengikatkan dirinya pada sebuah organisasi karena ia benar-benar menginginkannya tanpa ada pertimbangan-pertimbangan lain memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi (Mayer *at al.*, 1989:152).

Pendapat lain dari pada peneliti seperti Argyris, McGregor, Likert dan Maslow menyatakan bahwa para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dalam bekerja. Kebutuhan manusia yang memunculkan motivasi untuk meningkatkan tampilan kerja yang disebut sebagai *satisfier* atau motivator yang pada urutan pertama adalah kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan keinginan bekerja keras untuk mendapatkan kemajuan pribadi yang datang dari dalam diri pribadi masing-masing pegawai. Keterkaitan antara Tipe Komitmen dengan prestasi kerja sebagai faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja yang konteks, kinerja merupakan alat dan konsekwensi sebagai hasil akhir. Hal tersebut merupakan sesuatu yang menarik bagi penulis untuk mengetahui lebih jauh

pengaruh tipe komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif terhadap prestasi kerja pada pegawai di PT Dharma Lautan Utama Surabaya.

PT Dharma Lautan Utama Surabaya merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayaran. PT Dharma Lautan Utama merupakan perusahaan yang mempunyai kultur perusahaan yang cukup unik. Hal ini disebabkan pimpinan perusahaan adalah orang yang menerapkan disiplin kerja yang cukup ketat dan cenderung semi militer. Melihat kondisi ini akan cukup menarik untuk melihat komitmen karyawan yang bekerja pada organisasi tersebut dan hubungannya dengan prestasi kerja karyawannya.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini antara lain :

1. Apakah komitmen karyawan pada organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, berkelanjutan, normatif secara bersama – sama berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan ?
2. Variabel apakah dari komitmen karyawan pada organisasi yang berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh komitmen karyawan pada organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, berkelanjutan, normatif terhadap prestasi kerja.

2. Untuk menganalisis dan membuktikan variabel komitmen karyawan pada organisasi yang dominan pengaruhnya terhadap prestasi kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Sebagai bahan evaluasi kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok karyawan guna melihat perubahan sikap dan perilaku karyawan terhadap efektifitas tugas dan efesiensi dalam menyelesaikan tugasnya.
2. Sebagai pertimbangan dalam menentukan pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dalam peningkatan produktifitas, efesiensi dan efektifitas kerja karyawan sesuai dengan produk jasa pelayanan yang diberikan.
3. Dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam rangka meningkatkan produktifitas kerja karyawan khususnya di PT Dharma Lautan Utama Surabaya.
4. Dapat menerapkan ilmu pengetahuan yang didapat selama perkuliahan dan memperluas wawasan peneliti tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap tugas pokok karyawan.
5. Dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk keperluan penelitian lebih lanjut dalam bidang pengembangan SDM sehingga apa yang menjadi kekurangan pada penelitian ini dapat disempurnakan oleh penelitian berikutnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Peneliti Terdahulu

Telah banyak dilakukan penelitian yang mengambil topik pengembangan sumber daya manusia dengan memfokuskan diri pada tema pengaruh komitmen terhadap kebutuhan berprestasi. Terdapat hasil penelitian yang mempunyai kaitan dengan penelitian ini, yang merupakan rujukan untuk memahami berbagai hubungan antara variabel seperti dilakukan oleh **Rayini Dahesihsari**, (Unair, 2001) dengan judul “Hubungan antara kesesuaian preferensi individu dan iklim organisasi dengan komitmen organisasi dan kinerja karyawan”. Variabel penyesuaian preferensi individu dan iklim organisasi (X), komitmen organisasi dan kinerja karyawan (Y).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kesesuaian preferensi individu dan iklim organisasi dengan komitmen efektif. Kesesuaian antara preferensi individu dengan dimensi-dimensi iklim organisasi menggambarkan pengalaman kerja yang menyenangkan, yang berpotensi untuk mengembangkan komitmen efektif pada karyawan. Sebaliknya kesesuaian individu dengan dimensi peran dan dimensi pemimpin dalam iklim organisasi memiliki hubungan signifikan yang berlawanan dengan komitmen berkesinambungan. Berkesinambungan akan lebih sulit dalam kondisi kerja dimana kesesuaian antara preferensi antara individu dengan peran dan iklim pemimpinnya lebih tinggi. Bertentangan dengan asumsi awal,

komitmen organisasi tidak ditemukan memiliki hubungan yang signifikan dengan kerja karyawan dalam studi ini. Selain kemungkinan disebabkan oleh tingkat akurasi karyawan dalam studi ini. Selain kemungkinan disebabkan oleh tingkat akurasi dari pengukuran kinerja yang diterapkan dalam organisasi, efek dari komitmen terhadap kinerja kemungkinan juga lebih banyak dipengaruhi oleh variabel lain, seperti tingkat pendidikan dan efek positif.

Penelitian yang dilakukan oleh **Toni Wijaya Hartono (Unair, 1994)** dengan judul "Korelasi antara komitmen organisasi dengan kehadiran karyawan di PT. Rotrimas Surya". Menggunakan analisis regresi dengan variabel kehadiran karyawan (Y) komitmen organisasi (X). Dari hasil pengumpulan data dan analisis data diperoleh hasil bahwa hipotesa nihil (H_0) yang menyatakan bahwa "tidak ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kehadiran karyawan ditolak". Dengan ditolaknya hipotesis nihil maka hipotesa kerjanya (H_1) diterima sehingga pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa "ada hubungan negatif yang signifikan antara komitmen karyawan pada organisasi dengan kehadiran karyawan". Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi semakin akan cenderung diikuti oleh makin rendahnya tingkat kehadiran pada karyawan.

Hetty Pratinawati (Unair, 1994) meneliti tentang korelasi antara *goal clarity* dengan komitmen karyawan pada organisasi di PT. Inka Madiun. Variabel *goal clarity* (X), variabel komitmen karyawan pada organisasi (Y). Dari hasil analisis data telah terbukti bahwa hipotesa nihil (H_0) ditolak. Hal ini berarti bahwa pernyataan yang berbunyi tidak ada korelasi antara penyesuaian diri dengan

komitmen karyawan pada organisasi ditolak. Dengan penerapan hipotesa nihil tersebut berarti hipotesa kerja (H1) diterima. Oleh karena itu dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi yang sangat signifikan dengan komitmen karyawan pada organisasi. Dengan demikian dapat pula dikemukakan bahwa semakin tinggi tingkat penyesuaian diri akan diikuti secara signifikan oleh semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi. Begitu pula menurunnya tingkat penyesuaian diri diikuti oleh menurunnya komitmen karyawan akan organisasi.

2.2 Kajian Tentang Komitmen Karyawan Pada Organisasi

2.2.1 Pengertian Komitmen Karyawan Pada Organisasi

Salah satu faktor yang membuat bekerja menjadi menyenangkan dan memuaskan adalah komitmen pada organisasi atau pada perusahaan dimana seseorang bekerja. (Berg & Baron, 1997 : 190). Komitmen terhadap organisasi merupakan suatu perilaku yang dapat diartikan sebagai : (Porter *et al.* 1974, dalam Berg & Baron, 1997:191).

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi
2. Kesiediaan berusaha semaksimal mungkin untuk kepentingan organisasi
3. Keinginan yang kuat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi

Dengan kata lain komitmen merupakan kesetiaan karyawan pada organisasinya dan suatu proses yang berkelanjutan, dimana para karyawan turut

berpartisipasi dalam menyatakan kepeduliannya terhadap keberadaan dan kesuksesan organisasi (Porter, *et al.* dalam Luthans, 1993:148)

Sebelum memahami lebih lanjut mengenai organisasi ada hal-hal mendasar yang perlu dipahami terlebih dahulu yaitu adanya dua motif yang mendasari seseorang untuk komitmen pada organisasinya, antara lain : (Reichers, 1985, dalam Berg & Baron, 1997:191).

1. *Side - Bets Orientation*

Side - Bets Orientation ini memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang dialami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh individu pada organisasi apabila ia meninggalkan organisasi tersebut. Dasar pemikirannya adalah bahwa meninggalkan organisasi akan merugikan, karena seseorang takut kehilangan hasil kerja kerasnya pada organisasi yang tidak bisa segera didapatnya ditempat lain.

2. *Goal - Congruence Orientation*

Memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen pada organisasi. Pendekatan ini dipopulerkan oleh Porter dan asosiasinya, menyatakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi dengan *Goal-Congruence Orientation* akan menghasilkan anggota organisasi yang memiliki :

- Penerimaan atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
- Keinginan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan
- Hasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi

Beberapa peneliti menggunakan dua perspektif ini untuk memulai penelitiannya tentang komitmen karyawan pada organisasi, sehingga jelas bahwa kedua pendekatan tersebut sangat berguna untuk memahami komitmen karyawan pada organisasi.

2.2.2 Tipe Komitmen Karyawan Pada Organisasi

Berdasarkan kedua perspektif yang digunakan sebagai pendekatan dalam memahami komitmen karyawan pada organisasi dapat diidentifikasi tiga bentuk komitmen antara lain (Berg & Baron, 1997:191) :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Individu memiliki hasrat yang kuat untuk tetap komitmen karyawan pada organisasi karena ada kesamaan atau kesepakatan antara nilai-nilai personal individu dengan organisasi. Dalam hal ini komitmen didasarkan pada *Goal-Congruence Orientation* (Meyer & Allen, 1991, dalam Berg & Baron, 1997:1991) dimana didalamnya terdapat suatu keterikatan secara psikologis antara individu dengan organisasinya, sehingga mempengaruhi perilakunya terhadap tugas-tugas yang diterimanya. Perilaku yang dimaksud adalah perilaku yang positif yang menunjang penyelesaian tugas dengan baik. Terdapat juga unsur kelekatan emosi, identifikasi, serta keterlibatan individu terhadap organisasinya. Individu akan semakin intensif melakukan internalisasi nilai organisasi, sehingga dirinya akan semakin terlibat dalam kegiatan organisasi. Hal tersebut terjadi karena komitmen ini menyebabkan individu melakukan identifikasi terhadap nilai maupun aktivitas organisasi



(Dipboye & Smith, 1994:72). Lebih lanjut Mowday, Porter & Steers (1982) (dalam Seniati, 2001:302) menyatakan pula bahwa karakteristik karyawan dengan komitmen yang tinggi pada organisasi antara lain memiliki keyakinan yang kuat terhadap organisasi serta menerima tujuan dan nilai organisasi; memiliki keinginan untuk bekerja; serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Pada dasarnya pendekatan tersebut merupakan pendekatan *attitudinal* atau afektif yang menekankan pada pentingnya *kongruensi* antara lain dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu semakin organisasi mampu menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan memiliki kesamaan dengan nilai dan tujuan organisasi, akan semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi tempat ia bekerja.

Pada karyawan yang benar-benar menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasinya yang tinggi dalam kegiatan organisasi. Kehadiran mereka mempunyai hanya terhalang jika mereka sakit. Jadi tingkat kemangkiran yang disengaja individu tersebut akan lebih rendah dibandingkan dengan pekerjaan yang kaitannya lebih rendah (Steers, 1980:135).

Robbins (1996:143) mengemukakan bahwa dalam kesetiaan terhadap organisasi adalah kemauan untuk membela perusahaan tersebut adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap pekerjaannya sekaligus terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Dengan keterikatan

individu pada organisasi dan sikap (perasaan) yang positif terhadap organisasi menyebabkan individu akan mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi memperlancar pencapaian tujuan (Steers, 1980:127). Berdasarkan pada ketiga ciri yang memperlihatkan komitmen, definisi komitmen adalah sikap seorang karyawan yang mengusahakan upaya yang tinggi dan sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaannya. Pekerjaan bagi seorang karyawan merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, karyawan dengan komitmen yang tinggi akan sepenuhnya terlibat diri (Steers, 1980:135-136).

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuence Commitment*)

Meyer & Allen (1990) (dalam Seniati, 2001:302) tidak hanya melihat komitmen karyawan pada organisasi dari segi afektif saja tetapi juga dari segi pertimbangan untung ruginya karyawan bertahap atau meninggalkan organisasinya serta didasarkan pada norma apa yang ada dalam diri karyawan. Komitmen yang demikian oleh Seniati (2001) dalam penelitiannya disebut sebagai komitmen rasional karena melibatkan pertimbangan rasional dalam kepuasan untuk bertahan atau tidak. Kebutuhan untuk bertahan (*need to*) merupakan kata kunci dalam komitmen ini. Lebih lanjut Meyer & Allen (1991) (dalam Berg & Baron, 1997:191) mendefinisikan *Continuence Commitment* sebagai kecenderungan individu untuk tetap menjaga komitmen karyawan pada organisasi untuk tetap bekerja pada organisasi karena tidak ada

hal lain yang dapat dikerjakan di luar itu. Komitmen ini didasarkan pada *Side-Bets Orientation* (Meyer & Allen, 1991, dalam Berg & Baron, 1997:191).

Tipe komitmen ini berdasarkan pertimbangan untung rugi yang berkaitan dengan keluar atau menetapnya individu pada organisasi. Individu dengan komitmen ini akan membandingkan keuntungan dan kerugian finansial dengan cara membandingkan organisasinya saat ini dengan organisasi lain yang memberinya kesempatan untuk bekerja.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Keinginan individu untuk tetap menjaga komitmen karyawan pada organisasi karena ada tekanan dari orang lain. Komitmen ini adalah komitmen yang menunjukkan perasaan individu akan berkewajiban untuk tetap bekerja pada organisasinya, dan juga menunjukkan adanya dimensi moral yang berdasarkan pada kesadaran akan adanya kewajiban dan tanggung jawab yang harus dipikul (Meyer & Ailen, 1991, dalam Berg & Baron, 1997:191).

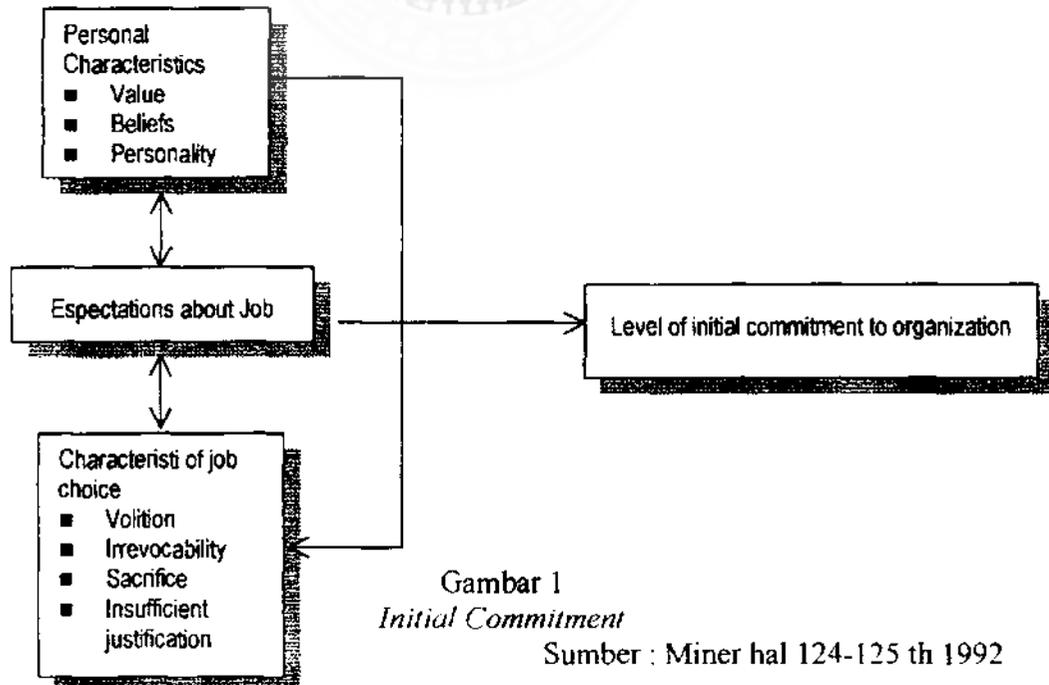
2.2.3 Proses Perkembangan Komitmen Karyawan Pada Organisasi

Proses terbentuk dan berkembangnya komitmen karyawan pada organisasi tidak selalu sama antara pekerja yang satu dengan yang lain. Ada perbedaan dalam tingkat proses pengembangan komitmen karyawan pada organisasi. Menurut Miner (1992:124-125) ada tiga tahapan proses pengembangan komitmen, antara lain :

(a) Komitmen karyawan pada Organisasi Awal (*Initial Commitment*)

Komitmen karyawan pada organisasi pada periode ini timbul pertama kali pada individu dimana sudah ada keinginan untuk masuk dan terlibat dalam organisasi. Pada saat mulai masuk timbul komitmen karyawan pada organisasi awal, yaitu :

1. Karakteristik Personal (*Personal Characteristic*), yaitu bagaimana kepercayaan (*Beliefs*), nilai-nilai dan kepribadian (*Personality*) karyawan tersebut.
2. Seberapa besar harapan individu terhadap pekerjaan (*Expectation about Job*)
3. Karakteristik pilihan pekerjaan (*Characteristic of Job Choice*) yaitu apakah pekerjaan tersebut menimbulkan kemauan (*Volition*) untuk mengerjakan sesuatu yang menarik sehingga tidak bisa ditinggalkan (*Irrevocability*) dan seberapa besar pengorbanan (*Sacrifice*) yang dibutuhkan, dan kurangnya justifikasi atas pembetulan (*Insufficients Justification*).



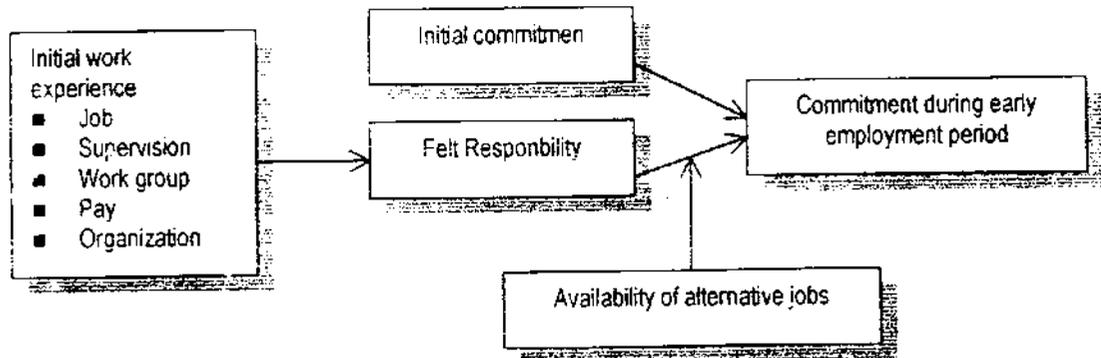
Gambar 1
Initial Commitment

Sumber : Miner hal 124-125 th 1992

(b) Komitmen Karyawan Pada Organisasi pada Awal Bekerja (*Commitment during Early Employment*)

Pada periode ini, komitmen dibentuk setelah proses komitmen awal melalui suatu proses keterlibatan dan proses sosialisasi pada saat bekerja, dimana kedua hal itu dianggap sebagai hal penting dan akan menentukan sikap pekerjaan untuk waktu yang akan datang. Individu yang masuk ke dalam organisasi, dihadapkan pada fakta bahwa individu akan berinteraksi sehingga timbul proses sosialisasi dimana ada kerjasama dalam menyelesaikan tugas dan faktor interpersonal akan berpengaruh pada tanggung jawab. Periode ini ditentukan oleh empat hal, yaitu :

1. Pengalaman awal bekerja (*Initial work experience*) yang terdiri dari (*Job*), pengawasan (*Supervisor*), kelompok kerja (*work group*), upah (*pay*), dan organisasi (*Organization*).
2. Komitmen awal seperti yang telah diuraikan diatas (*Initial Commitmen*).
3. Rasa tanggung jawab (*Felt responsibility*), individu yang masuk dalam organisasi akan meyakini fakta bahwa dirinya harus berinteraksi dengan anggota organisasi lainnya. Bagaimana interaksi sosialnya pertama kali akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab.
4. Adanya alternatif pekerjaan (*Availability of alternative jobs*).



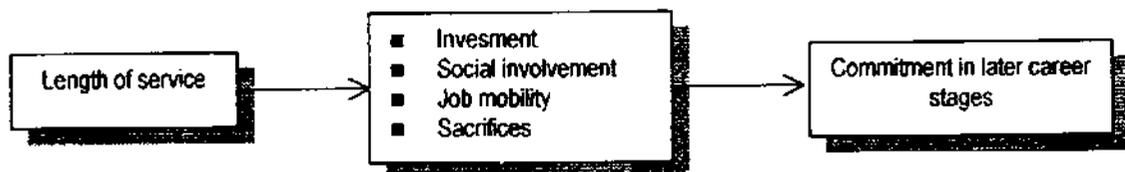
Gambar 2

Hubungan antara Need-Achievement dengan Commitment During Early Employment

Sumber : Miner th 1992 hal 124-125

(c) Komitmen Karyawan pada Organisasi Akhir (*Commitment in Later Career*)

Dominasi dalam tingkat ini adalah faktor seberapa besar kekuatan investasinya. Individu bisa menolak tawaran organisasi lain dan berperilaku positif terhadap organisasi saat ini. Hubungan yang dinamis yaitu individu tentang pekerjaan yang selanjutnya akan mempengaruhi adalah lamanya pemberian layanan (*length of service*), investasi (*investment*), keterlibatan sosial (*Social involment*) yaitu sampai sejauh mana keterlibatan sosialnya dengan rekan kerja, mobilitas kerja (*Job Mobility*) dan pengorbanan (*sacrifice*), yaitu sampai sejauhmana pengorbanan yang dilakukan.



Gambar 3

Commitment During Later Career

Sumber : Miner th 1992 hal 124-125

Miner (1985:124) menyatakan bahwa komitmen sering kali dapat membawa kepuasan. Beberapa individu yang kariernya menonjol samapai pada kedudukan paling puncak akan sangat terikat dengan organisasinya.

2.2.4 Konsekwensi Komitmen Karyawan Pada Organisasi

Prediksi bahwa seseorang yang merasakan komitmen karyawan yang mendalam pada organisasi mereka dan yang tidak menunjukkan perilaku yang berbeda adalah masuk akal. Meskipun sangat kompleks, ada beberapa bukti yang kuat mendukung hal tersebut (Randal BM., 1990 dalam Berg & Baron, 1997:193). Komitmen karyawan pada organisasi sangat berpengaruh pada beberapa aspek penting dalam perilaku kerja diantaranya dalam hal (Berg & Baron, 1997 : 193) :

1. Ketidakhadiran dan Kemungkinan (*Absenteeism and Turnover*)

Berkaitan dengan tingkat komitmen karyawan pada organisasi yang rendah cenderung diasosiasikan dengan tingginya tingkat ketidakhadiran dan kemangkiran (Somers, M.J, 1995). Dalam beberapa kasus seseorang dengan tingkat komitmen tinggi lebih kecil keinginannya untuk mencari pekerjaan di tempat lain, dibandingkan dengan seseorang yang komitmennya lebih rendah. Hal tersebut menunjukkan kecenderungan terhadap komitmen dan komitmen tersebut mempengaruhi tendensi mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2. Kerelaan turut berperan dan berkorban (*Willingness to share and make sacrifices*).

Komitmen karyawan pada organisasi yang rendah diasosiasikan dengan tidak adanya kerelaan untuk turut berperan serta dan berkorban demi kepentingan organisasi. Hal ini tidak mengejutkan bahwa perilaku tipe individu dengan tingkat kerelaan yang tinggi akan berhubungan dengan komitmen. Karena kita dapat berharap bahwa seseorang yang tidak memiliki komitmen karyawan pada organisasinya akan memiliki motivasi yang rendah untuk melakukan sesuatu daripada sepenuhnya menjadi bagian organisasi (Van Dyne *et al.*, 1994). Mereka akan sangat egois berusaha menghindari dengan melakukan hal-hal seminimal mungkin untuk organisasi.

3. Konsekuensi Pribadi (*Personal consequences*)

Pada tingkat komitmen karyawan pada organisasi yang rendah akan membawa konsekuensi personal negatif. Meskipun komitmen organisasi diduga dapat mengurangi kehidupan pribadi seseorang (berdasarkan waktu dan ikatan emosional yang tercurah pada organisasi), namun hasil penelitian menunjukkan sebaliknya. Dalam survey yang dilakukan oleh Rowzek, B.S 1989 terhadap sikap kerja *public employee*, didapatkan bahwa mereka yang memiliki keterikatan pada organisasi dapat menikmati kesuksesan karier dan kesenangan dalam kehidupan di luar dunia kerja. Lebih lanjut diungkapkan bahwa bekerja adalah bagian penting dalam kehidupan masyarakat yang menimbulkan komitmen pada sebuah organisasi/perusahaan akan memberikan kontribusi pada perasaan seseorang terhadap kepuasan hidup.

Berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat disinyalir bahwa diperlukan rancangan langkah-langkah untuk membangkitkan komitmen karyawan pada organisasi di kalangan karyawan karena akan sangat bermanfaat baik bagi individu maupun organisasi itu sendiri.

Berg & Baron (1993:176-177) menambahkan pula bahwa komitmen karyawan pada organisasi akan menimbulkan kemauan untuk saling berbagi (*sharing*) dan mau melakukan pengorbanan. Selain itu juga menimbulkan kepuasan karier dan aspek lain yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Saling berbagi tersebut terwujud dalam diskusi individu yang menyangkut perbaikan dan perkembangan organisasi. Pendapat ini juga oleh Huselid and Day (1991:387 dalam Agustina, 1997) yang menyatakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi dapat mengurangi keinginan seseorang untuk melepaskan diri dari organisasi. Luthans (1992:125) menyatakan bahwa antara komitmen karyawan pada organisasi dengan kinerja terdapat hubungan positif. Artinya bila komitmen karyawan pada organisasi tinggi maka energi yang dikerahkan dalam bekerja juga tinggi, sebaliknya bila komitmen karyawan pada organisasi rendah maka usaha yang diberikan individu pada organisasi juga tidak optimal.

Berdasarkan uraian diatas, komitmen karyawan pada organisasi yang tinggi memberikan dampak berkurangnya keinginan untuk keluar dari organisasi, saling berbagi, diskusi, dan mengarahkan usaha demi organisasi, memperbesar partisipasi, perasaan dibutuhkan, dan perasaan bahwa dirinya memberikan

sumbangan yang berarti bagi organisasi yang kesemuanya itu mengarahkan pada kemampuan untuk memberikan tampilan kerja yang baik.

2.3. Pengertian Prestasi Kerja

Istilah prestasi kerja menurut As'ad (1995:47), mengutip pendapat dua orang ahli yang pertama, Maier (1965) yang memberi batasan prestasi kerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, kedua dari Lawler & Porter (1967) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Berdasarkan ke dua pendapat tersebut, As'ad menyimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan.

Byars & Rue (1984:310) mendefinisikan bahwa prestasi kerja, menunjukkan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seorang individu. Prestasi kerja adalah merefleksikan beberapa baik seorang individu memenuhi permintaan-permintaan sebuah pekerjaan.

Soeprihanto (1988:7), memberikan pendapat bahwa prestasi kerja adalah hasil karya seorang tenaga kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh tenaga kerja baik yang bersifat kualitatif

ataupun kuantitatif sesuai dengan kriteria dan ukuran yang ditetapkan untuk pekerjaan itu sendiri.

2.3.1 Penilaian Prestasi Kerja

Carel & Kurtzimi (1982:237) menyatakan bahwa penelitian prestasi kerja merupakan metode untuk mengevaluasi perilaku kerja yang bersifat kuantitatif dan kualitatif di tempat kerjanya.

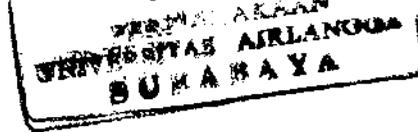
Soeprihanto (1988:7) menyatakan bahwa penelitian prestasi kerja adalah:

“Suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan berarti hanya dilihat atau dinilai hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal seperti kemampuan pekerja, disiplin, hubungan kerja, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya”.

Pengertian penelitian prestasi kerja menurut Martoyo (1990:84), adalah suatu proses di mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian yang dilaksanakan dengan tertib, baik dan benar dapat membantu meningkatkan semangat kerja dan loyalitas dari anggota organisasi.

Sehubungan dengan maksud diadakannya penilaian prestasi, Dubrin (1989:315) menyebutkan ada lima, yaitu :

1. Penilaian prestasi kerja akan mengarah secara langsung untuk menaikkan produktivitas. Penilaian prestasi yang efektif membantu memelihara perhatian orang untuk berfokus pada hasil kerja.



3. Program penilaian prestasi kerja berguna untuk membantu dalam administrasi gaji. Hasil penilaian dapat digunakan untuk menentukan kenaikan gaji maupun pembayaran bonus.
3. Penilaian prestasi kerja berperan secara adil dalam penentuan keputusan seorang karyawan untuk dipromosikan. Secara umum karyawan yang menunjukkan kepemimpinan dan kepandaian dipertimbangkan untuk dipromosikan dalam posisi manajerial.
4. Penilaian prestasi kerja memudahkan pengembangan karier karena hasil tersebut dapat bermanfaat sebagai dasar untuk perencanaan dan penelitian.
5. Hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai ekstensif dalam penelitian sumber daya manusia. Misalnya dalam penyeleksian, diumumkan berlakunya penggunaan peningkatan evaluasi prestasi kerja sebagai alat ukur kesuksesan.

Pendapat lain yaitu Byars & Rue (1984:312) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses untuk menetapkan dan mengkomunikasikan kepada pekerja tentang baik dan buruknya kerja mereka. Menurut mereka hal tersebut selain sangat berguna untuk membuat rencana perbaikan atau kemajuan prestasi kerja juga untuk memotivasi pekerja agar mencapai tingkat usaha dan arah tugas yang lebih baik di masa mendatang.

Aspek-aspek dalam penilaian prestasi kerja adalah merupakan dimensi yang harus dievaluasi dalam penilaian prestasi. Adapun aspek yang dimaksud adalah aspek kualitatif dan kuantitatif.

As'ad (1995:63), mengutip pendapat Maier menjelaskan bahwa aspek-aspek penilaian yang dipakai meliputi kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai,

jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas. Dimensi mana yang paling penting adalah berbeda antar pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain.

Aspek-aspek yang digunakan untuk mengidentifikasi hasil karya orang menurut Gibson (1988:364), meliputi kuantitas dan kualitas hasil, kemangkiran, keterlambatan dan pergantian karyawan.

Jadi penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan mengadakan penilaian prestasi kerja berarti suatu organisasi telah memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara baik. Perlu diperhatikan bahwa dalam melakukan penilaian harus dihindarkan adanya unsur-unsur “suka” dan “tidak suka” dari penilai, sehingga obyektivitas penilaian dapat dicapai.

2.3.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

As'ad (1995:11), mengutip pendapat Ghiselli & Brown menyatakan bahwa tujuan penilaian prestasi kerja adalah :

1. Untuk mengukur prestasi kerja
2. Untuk melihat seberapa jauh kemajuan dalam latihan kerja
3. Untuk data digunakan sebagai bahan pertimbangan apabila ada promosi bagi karyawan yang bersangkutan.

Sedangkan Byars & Rue (1984:331) menyatakan bahwa tujuan umum dari penilaian prestasi kerja adalah untuk membuat keputusan administrasi mengenai

kenaikan gaji, promosi, transfer dan kadang-kadang untuk penurunan jabatan atau bahkan untuk pemecatan.

Adapun manfaat dan penilaian prestasi kerja itu sendiri menurut Handoko (1992:135) ada sepuluh manfaat, yaitu :

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian kompensasi.

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompetensi lainnya.

3. Keputusan-keputusan dan pengembangan

Promosi dan transfer biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan suatu bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan lain dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi kerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan akhir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Mendeteksi penyimpangan

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Melihat ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa, jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Melihat tantangan-tantangan internal.

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di lingkungan kerja.

Adapun manfaat penilaian prestasi kerja menurut Armstrong (Terjemahan Cikmat dan Haryanto 1988:178) adalah untuk memastikan bahwa para manajer dan bawahan mereka menyadari apa yang perlu dikerjakan untuk memperbaiki

prestasi kerja, memberi umpan balik agar orang-orang tahu di mana mereka berada, ke mana mereka harus pergi dan bagaimana mereka bisa tiba di sana.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa setiap penilaian prestasi kerja karyawan haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang diinginkan, dicapai, sehingga manfaat penilaian prestasi kerja menjadi lebih dirasakan oleh perusahaan dan karyawan yang bersangkutan.

2.3.3 Teknis Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan dan untuk mencapai tujuan ini, sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerja, praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang diandalkan. *Job related* berarti bahwa sistem-sistem memiliki perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan, sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipakai atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan. Di samping *job related* dan praktis, evaluasi prestasi kerja juga memerlukan standar-standar pelaksana kerja, dengan mana prestasi kerja diukur. Standar akan efektif bila berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan. Berbagai ukuran ini agar berguna, harus mudah digunakan, *reliabel* dan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi kerja. Hal ini yang sering tidak berhasil dalam menilai biasanya penilai melibatkan unsur emosional dan menyebabkan penilaian menjadi bias.

Menurut Handoko (1998:140), berbagai bias penilai yang paling umum terjadi dalam penilaian prestasi kerja adalah :

1. *Halo effect*

Halo effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.

2. Kesalahan kecenderungan terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata.

3. Bias terlalu lunak dan terlalu keras

Kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi tidak jelas.

4. Prasangka pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukuan, agama, jenis kelamin, kesamaan kelompok dan status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai

Berbagai distorsi tersebut dapat dikurangi melalui pemberian latihan bagi para penilai, umpan balik dan pemilihan teknik-teknik penilaian prestasi kerja secara tepat. Latihan-latihan untuk para penilai hendaknya mencakup tiga tahap. Pertama, berbagai bias atau kesalahan-kesalahan dan penyebab-penyebabnya harus dijelaskan. Kedua, peranan penilaian prestasi kerja dalam keputusan-keputusan karyawan hendaknya diuraikan dengan menekankan pentingnya obyektivitas dan sikap tidak memihak. Ketiga, para penilai diberi kesempatan untuk menerapkan ukuran-ukuran prestasi kerja sebagai bagian latihan mereka.

Di samping pemberian latihan, para penilai harus memperoleh umpan balik tentang penilaian mereka di waktu yang lalu. Umpan balik ini memungkinkan para penilai memperbaiki perilaku penilaian di kemudian hari.

Departemen personalia juga dapat mengurangi distorsi melalui pemilihan teknik-teknik penilaian prestasi kerja secara hati-hati.

2.3.4 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Metode penilaian prestasi kerja menurut Handoko (1998:142) dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

1. Metode penilaian yang berorientasi pada prestasi di masa lalu

Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelemahan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi, dan sampai derajat tertentu, dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian dalam metode ini mencakup antara lain :

a. *Rating scala*

Pada teknik ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada penilai yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor yang dianggap penting dalam pelaksanaan tugas tersebut.

b. *Checklist*

Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Namun tanpa diketahui oleh penilai, departemen personalia bisa memberikan bobot pada item-item yang berbeda pada *checklist*. Pemberian bobot ini memungkinkan penilaian dapat dikualifikasikan sehingga skor total dapat ditentukan. Metode ini dapat memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai. Meskipun model ini praktis dan

terstandarisasi. Penggunaan kalimat-kalimat yang umum mengurangi keterkaitannya dengan pekerjaan.

c. Metode peristiwa kritis

Metode tersebut merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Berbagai peristiwa tersebut di atas dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan. Peristiwa-peristiwa diklasifikasikan menjadi berbagai kategori seperti pengendalian bahaya keamanan, pengawasan sisa bahan atau pengembangan karyawan.

d. Metode peninjauan lapangan

Agar tercapai penilaian lebih terstandarisasi, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan. Dengan metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim pada penyelia untuk *review*, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia dapat mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

e. Tes dan observasi prestasi kerja

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Agar berguna tes harus *reliable* dan *valid*.

f. Metode evaluasi kelompok

Metode penilaian kelompok berguna untuk mengambil keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek. Ada beberapa metode evaluasi kelompok diantaranya adalah :

- Metode ranking

Metode ranking berarti penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai yang terjelek. Departemen personalia dapat mengetahui para karyawan tertentu yang lebih baik dari yang lain, tetapi tidak mengetahui berapa besar perbedaan prestasi kerja mereka.

- *Grading* atau *forced distribution*

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau “menyortir” para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

- *Point allocation method*

Metode ini merupakan bentuk lain metode *grading*. Penilaian diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar daripada para karyawan dengan prestasi lebih jelek.

2. Metode penilaian yang berorientasi pada prestasi di masa depan

Penilaian yang berorientasi pada masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa mendatang.

Teknik-teknik yang bisa digunakan adalah :

a. Penilaian diri

Teknik ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensip cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri cenderung dilaksanakan.

b. Penilaian psikologis

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan *review* evaluasi-evaluasi lainnya. Penilaian ini biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang. Evaluasi ini umumnya digunakan untuk keputusan-keputusan penempatan dan pengembangan. Akurasi penilaian sepenuhnya tergantung pada ketrampilan psikolog.

c. Pendekatan *Management By Objectives* (MBO)

Pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atas sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

d. Teknik pusat penilaian

Pusat penilaian adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandarisasikan di mana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian ini bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang.

2.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Ada tiga faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja (Steers, 1985:147).

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
Kemampuan merupakan kecakapan seseorang seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan, faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Minat merupakan suatu valensi / sikap, kecenderungan positif atau negatif terhadap kegiatan tertentu.
2. Tingkat kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya.
3. Tingkat motivasi kerja.
Motivasi adalah daya energi yang mendorong, menggerakkan dan mempertahankan perilaku.
4. Komitmen karyawan pada organisasi

2.5 Hubungan Komitmen dengan Prestasi Kerja

Produktifitas tenaga kerja di Indonesia pada umumnya dinilai masih sangat rendah, hal ini sebagai bukti bahwa prestasi kerja rata-rata tenaga kerja Indonesia masih sangat kurang. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Simanjuntak (1993:24) yang menyatakan bahwa rendahnya prestasi kerja rata-rata tenaga kerja Indonesia, ternyata masih masalah sentral di bidang ketenagakerjaan,

rendahnya prestasi kerja ini sesungguhnya bukanlah sesuatu yang tanpa sebab. banyak faktor yang mempengaruhinya dan salah satu di antaranya disebabkan rendahnya komitmen dalam bekerja.

Komitmen kerja menunjukkan suatu perilaku kejiwaan dan perasaan yang menimbulkan kesediaan sekelompok orang untuk bersatu padu secara erat dalam usahanya mencapai tujuan bersama. Moekijat (1985:185), mengatakan bahwa komitmen kerja yang rendah dihubungkan dengan ketidaktenangan / kegelisahan, sedangkan komitmen kerja yang tinggi dihubungkan dengan motif-motif dan hasil-hasil yang baik.

Beraneka ragam keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan dari setiap karyawan maupun kelompok dalam satu organisasi, maka seorang pemimpin sebaiknya dapat menseklaraskan antara kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi, sehingga tingkah laku pegawainya dapat didorong dan diarahkan untuk mencapai tujuan bersama yang dilandasi dengan adanya komitmen kerja yang tinggi.

Moekijat (1991:136), mngatakan bahwa :

“Pegawai-pegawai dengan komitmen kerja yang tinggi merasa bahwa mereka diikutsetakan, bahwa tujuan organisasi patut diberi perhatian, bahwa usaha-usaha mereka dikenal dan dihargai. Selanjutnya pegawai-pegawai dengan komitmen yang tinggi memberikan sikap kebanggaan dalam dinas, dan ketaatan kepada kewajiban, serta prestasi kerja dan efesiensi yang tinggi”.

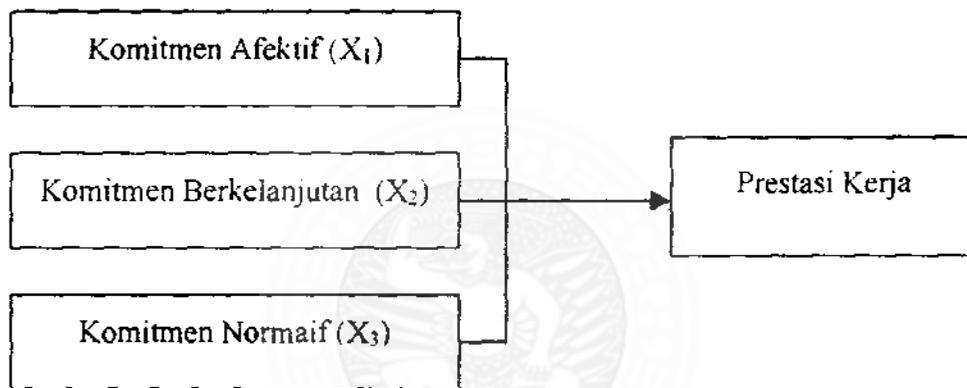
Konsep tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja mempunyai hubungan yang erat dengan prestasi kerja.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan pada landasan teori pada bagian sebelumnya maka berikut ini di kemukakan kerangka konseptual yang berfungsi sebagai penuntun sekaligus memberikan alur pikir dan merupakan dasar bagi perumusan hipotesis.



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini merujuk pada komitmen karyawan pada organisasi terhadap prestasi kerja dimana bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh adanya kongruensi antara nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi yang menimbulkan suatu keterkaitan secara psikologis antara individu dengan organisasinya dan yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku seseorang terhadap tugas-tugas yang diterima. Komitmen berkelanjutan lebih menekankan pada pertimbangan rasional berhubungan dengan untung ruginya seseorang ketika memutuskan bertahan atau

meninggalkan organisasinya. Sedangkan komitmen normatif lebih melibatkan dimensi moral untuk bertahan dalam organisasi atas dasar kewajiban dan tanggung jawab yang harus dipikul.

Jadi komitmen afektif dipengaruhi oleh kondisi pekerjaan atau jabatan yang tersedia dalam organisasi dan apakah hal-hal tersebut sesuai dengan harapan-harapan individu dalam bekerja, dimana kesesuaian antara keduanya memunculkan komitmen afektif. Komitmen berkelanjutan muncul berdasarkan pertimbangan untung rugi secara finansial bila individu bertahan pada suatu organisasi dan adanya tawaran pekerjaan lain yang lebih menarik. Sedangkan komitmen normative muncul dari interaksi antara nilai-nilai pribadi yang didasarkan pada pertimbangan moral serta kesadaran akan tanggung jawab yang harus dipikul individu karena sudah menjadi bagian dalam organisasi itu.

3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang, kajian teori serta rumusan masalah, hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang signifikan komitmen afektif, berkelanjutan, normatif secara simultan terhadap prestasi kerja.
2. Ada pengaruh yang dominan komitmen afektif terhadap prestasi kerja.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh antara variabel yaitu pengaruh komitmen karyawan pada organisasi (komitmen afektif, berkelanjutan, normative) terhadap prestasi kerja.

4.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan dari unsur pimpinan dan para bawahan di PT. Dharma Lautan Utama Surabaya. Berdasarkan pengertian populasi tersebut maka besar populasi adalah 1126 orang. Banyaknya jumlah populasi yang ada kemudian menetapkannya sebagai kriteria populasi untuk dijadikan sebagai sampel antara lain :

1. Karyawan yang mempunyai jabatan fungsional dalam struktur organisasi, sehingga dapat diartikan bahwa mereka memiliki fungsi yang memungkinkan kelancaran pelaksanaan tugas organisasi.
2. Staf merupakan motor penggerak usaha pencapaian tujuan latihan dan berperan sebagai transformator dalam alih pengetahuan dan ketrampilan kepada tenaga kerja, sehingga dapat dikatakan mereka menduduki posisi yang cukup penting dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan kriteria tersebut maka hanya 58 orang yang sesuai dengan kriteria sampel. Oleh karena populasi kemudian hanya 58 orang maka seluruh

anggota populasi menjadi sampel. Sehingga teknik pengambilan sampel yang demikian disebut dengan metode sensus.

4.3 Variabel Penelitian

4.3.1 Klasifikasi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel-variabel yang digunakan diklasifikasikan atas variabel independen (bebas) dan dependen (tergantung).

1. Variabel independen (X) terdiri atas komitmen karyawan pada organisasi yaitu, komitmen afektif (X_1), komitmen berkelanjutan (X_2), komitmen normative (X_3).
2. Variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah prestasi kerja.

4.3.2 Definisi Operasional

Agar variabel dapat diamati dan dapat diukur, maka setiap konsep yang ada dalam permasalahan atau ada dalam hipotesis harus disusun definisi operasional (Zainuddin, 2000:24). Dalam penelitian ini definisi operasionalnya adalah sebagai berikut :

1. Variabel Komitmen Karyawan Pada Organisasi

Adalah kecenderungan seseorang menunjukkan sikap komitmennya terhadap organisasi dimana ia bekerja ditinjau dari tiga kategori tipe komitmen, antara lain :

a) **Komitmen Affektif (*Affective Commitment*)**

Penunjukkan perilaku positif dalam penyelesaian tugas dengan baik serta terlibat secara emosional terhadap organisasi. Indikator tipe komitmen ini antara lain :

- a. Merasa dirinya telah menjadi bagian (*belonging*) dari organisasi tempat bekerja.
- b. Telah memiliki ikatan emosional dengan organisasi
- c. Memiliki keinginan untuk menghabiskan sisa hidupnya dengan bekerja/mengabdikan pada organisasi
- d. Akan melakukan usaha semaksimal mungkin untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

b) **Komitmen Berkelanjutan (*Continuence Commitment*)**

Usaha untuk membandingkan keuntungan dan kerugian finansial yang dialami pada organisasinya saat ini dengan organisasi lain yang mungkin akan memberinya kesempatan untuk bekerja. Indikator yang dapat menunjukkan seseorang dengan tipe komitmen ini antara lain :

- a. Keberadaannya dalam suatu organisasi didasarkan atas keharusan bukan karena keinginan
- b. Memiliki asumsi bahwa meninggalkan pekerjaan sekarang akan membuat menderita
- c. Tidak memiliki pilihan lain selain bekerja ditempat tersebut
- d. Apabila ia meninggalkan pekerjaan yang sekarang kehidupannya akan mengalami perubahan besar.

c) **Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)**

Kecenderungan untuk tetap menjaga komitmennya pada organisasi karena ada tekanan dari orang lain. Indikator yang dapat menunjukkan seseorang dengan tipe komitmen antara lain :

- a. Memilih tetap bekerja pada sebuah organisasi dengan asumsi orang-orang disekitarnya (teman sekerja, pimpinan, bawahan) tidak menginginkan ia pindah.
- b. Merasa harus tetap berada pada organisasi karena memiliki tanggung jawab yang besar terhadap organisasi.
- c. Memiliki asumsi bahwa ketika ia meninggalkan organisasi orang lain akan memandang rendah dirinya.

Alat ukur yang digunakan untuk mengetahui proporsi komitmen karyawan pada organisasi subyek atas ketiga tipe komitmen tersebut. Variasi nilai dalam bentuk interval nilai tinggi dan rendah berdasarkan posisi skor total subyek terhadap nilai mean kelompok pada masing-masing kategori.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja didefinisikan sebagaimana sejauh kecenderungan seseorang menunjukkan prestasi kerjanya melalui sikap mereka terhadap dorongan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas sebaik-baiknya untuk mencapai suatu hasil (prestasi).

Adapun indikator yang digunakan dalam menunjukkan seberapa besar Prestasi kerja seseorang, antara lain :

- a. Berusaha menyelesaikan pekerjaan berdasarkan standar kuantitas perusahaan.

- b. Berusaha menyelesaikan pekerjaan berdasarkan standar kualitas perusahaan
- c. Menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.
- d. Mencapai hasil kerja berdasarkan standar kelompok (*team work*).

4.3.3 Pengukuran Variabel Penelitian

Dalam pengukuran variabel skala yang digunakan adalah skala Likert. dengan interval penilaian untuk setiap jawaban responden adalah 1 sampai dengan 5. Kuisisioner dibagi menjadi 2 jenis yaitu *favorable* dan *unfavorable*. Untuk pertanyaan *favorable* jika jawaban benar maka skornya adalah sebagai berikut :

- a. Sangat Baik/Berprestasi skor = 5
- b. Baik/Berprestasi skor = 4
- c. Cukup Baik /Berprestasi skor = 3
- d. Kurang baik/Berprestasi skor = 2
- e. Sangat Kurang Baik/Berprestasi skor = 1

Sedangkan untuk pertanyaan *unfavorable* jika jawaban benar maka skornya adalah sebagai berikut :

- a. Sangat baik/Berprestasi skor = 1
- b. Baik/Berprestasi skor = 2
- c. Kurang baik/Berprestasi skor = 3
- d. Tidak baik /Berprestasi skor = 4
- e. Sangat tidak baik/Berprestasi skor = 5

4.4. Instrumen Penelitian

4.4.1. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan secara tepat yaitu sesuai dengan tujuan penelitian dan mendapatkan data sevalid serta sereliabel mungkin, maka dalam penelitian ini menggunakan alat pengumpul data berupa kuesioner.

Anggapan-anggapan yang digunakan peneliti ketika memutuskan untuk menggunakan kuesioner sebagaimana yang diungkapkan oleh Hadi (1991:157) adalah :

- a. Subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri
- b. Pernyataan-pernyataan subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya
- c. Interpretasi subyek terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan peneliti.

1. Validitas Alat Ukur

Validitas menurut Azwar (1997:55) didefinisikan sebagai seberapa cermat suatu alat tes melakukan fungsi ukurnya atau menurut Singarimbun & Effendi (1989:124) adalah sejauhmana suatu alat ukur dapat mengukur apa yang ingin diukur.

Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment* dari Pearson. Teknik ini bertujuan untuk menguji apakah tiap item atau butir pernyataan benar-benar mampu mengungkap faktor yang akan diukur atau konsistensi internal tiap item alat ukur dalam mengukur suatu faktor.

Nilai korelasi yang diperoleh (nilai korelasi per item dengan total item yang diperoleh setelah dikorelasikan secara statistik per individu) lalu dibandingkan dengan tabel nilai korelasi (r) *Product Moment* untuk mengetahui apakah nilai korelasi yang diperoleh signifikan atau tidak. Jika indeks nilai yang diperoleh dari perhitungan tersebut memiliki nilai yang lebih besar dari nilai tabel korelasi maka item itu dinyatakan valid demikian juga sebaliknya. Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan menguji validitas alat ukur maka yang dilakukan adalah mengukur kesahihan butir (validitas item).

Rumus yang digunakan dalam mencari kesahihan butir adalah korelasi *Product Moment* dari Karl Pearson (1857-1936) yang dikutip dari Hadi (1997:114) sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Adapun rumus korelasi bagian total adalah :

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(SBy) - SBx}{\sqrt{[(Vy + Vx) - 2(r_{xy})(SBy)(SBx)]}}$$

Dimana :

- r_{xy} = Korelasi Product Moment (nilai validitas item kasar)
- SBy = Simpang baku total (komposit)
- SBx = Simpang baku bagian (butir)
- Vy = Variansi total
- Vx = Variansi bagian (butir)

2. Reliabilitas Alat Ukur

Reliabilitas dapat diartikan sebagai suatu petunjuk sejauhmana alat ukur yang digunakan dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Dengan kata lain, sejauhmana alat ukur yang digunakan dapat memberi hasil yang relatif tidak berbeda jika dilakukan pengukuran ulang (Azwar, 1997:6).

Dalam penelitian ini pengukuran reliabilitas alat ukur dilakukan dengan teknik sekali ukur *One Shot Technique*, yang kemudian diuji dengan pendekatan *alpha Cronbach*. Menurut Malhotra (1999) sebuah faktor dikatakan reliabel jika mempunyai nilai *alpha Cronbach* di atas 0,6.

4.4.2. Analisis Data

Setelah melalui proses penarikan sampel dan pengumpulan data, maka akan didapat data kasar. Agar data kasar ini dapat dibaca dan diinterpretasikan perlu diolah terlebih dahulu secara diskriptif dan uji regresi linier berganda sehingga hasilnya dapat menjawab masalah dan hipotesa penelitian.

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui :

1. Persamaan regresi dari nilai b yang didapat dari koefisien garis regresi dengan bentuk persamaan sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + e$$

Dimana : β_0 = koefisien beta 0

$\beta_1 x_1$ = koefisien beta pada variabel x_1

$\beta_2 x_2$ = koefisien beta pada variabel x_2

$\beta_2 x_2$ - koefisien beta pada variabel x_2

e - bilangan toleransi kesalahan (galat)

2. Bobot sumbangan afektif dari tiap variabel bebas yang dihitung dari besarnya R^2 (koefisien determinansi).

Harga F yang kemudian diuji taraf signifikansinya

3. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial dapat dilihat dari nilai t hitung. Jika signifikansi lebih besar dari 0,05 ($p \geq 0,05$) maka H_0 diterima, H_1 ditolak, sebaliknya jika signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($p \leq 0,05$) maka H_0 ditolak, H_1 diterima.



BAB 5

HASIL PENELITIAN

5.1 Gambaran Umum PT Dharma Lautan Utama Surabaya

PT Dharma Lautan Utama adalah perusahaan swasta yang bergerak di bidang usaha pelayaran. PT Dharma Lautan Utama ini berdiri pada tanggal 15 Februari 1976. Kantor untuk kegiatan operasional terletak di jalan Kanginan 3 - 5 Surabaya. Sampai saat ini jumlah karyawan di 7 bagian yang berjumlah 1126 orang. Bagian – bagian yang ada terdiri dari bidang sumber daya manusia, bidang teknik, bidang armada, bidang operasi, bidang keuangan, bidang pembukuan dan bidang DPA (Departemen Perencanaan Anggaran). Untuk lebih jelasnya mengenai jumlah karyawan pada masing - masing bagian tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.1. Jumlah karyawan secara keseluruhan berdasarkan bagian di PT Dharma Lautan Utama Surabaya, tahun 2003

No.	Bagian	Jumlah karyawan	Persentase
1.	SDM	127	11.28%
2.	Teknik	40	3.55%
3.	Armada	10	0.89%
4.	Operasi	872	77.44%
5.	Keuangan	43	3.82%
6.	Pembukuan	30	2.66%
7.	DPA	4	0.36%
	Total	1126	100 %

Sumber : PT. Dharma Lautan Utama Surabaya (diolah)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan yang bertugas di PT Dharma Lautan Utama adalah di bagian operasi yaitu sebanyak 872 tenaga kerja atau 77,44 %. Bagian operasi bertugas langsung dalam menangani pelayaran, yang merupakan bagian utama dalam perusahaan tersebut.

5.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang diteliti pada penelitian ini adalah yang menyangkut jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan akhir dan departemen atau biro yang ditempati oleh responden atau sampel penelitian.

5.2.1 Jenis kelamin

Berikut akan disajikan tabel mengenai jenis kelamin responden berdasarkan hasil pengumpulan penelitian melalui kuisioner.

Tabel 5.2 Tabulasi jenis kelamin responden PT Dharma Lautan Utama Surabaya, tahun 2003

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	38	65,52 %
2.	Perempuan	20	34,48 %
	Total	58	100 %

Sumber : PT. Dharma Lautan Utama Surabaya (diolah)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jenis kelamin yang paling banyak diteliti adalah laki –laki sebanyak 38 orang (65,52 %), sedangkan yang berjenis kelamin perempuan adalah 20 orang atau 34,48 %.

5.2.2 Usia

Pengkategorian umur dalam penelitian ini didasarkan pada perhitungan kuartil. Hal ini disebabkan tidak pengkategorian yang baku baik berdasarkan kategori dari pihak perusahaan maupun teori yang terkait dengan peran umur. Hasil selengkapnya mengenai kategori usia responden berdasarkan hasil pengumpulan penelitian melalui kuisioner disajikan pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.3 Distribusi usia responden PT Dharma Lautan Utama Surabaya, tahun 2003

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1.	≥ 20 – 25 tahun	10	17,24 %
2.	> 25 – 30 tahun	27	46,55 %
3.	> 30 – 35 tahun	9	15,52 %
4.	> 35 – 40 tahun	12	20,69 %
	Total	58	100 %

Sumber : PT. Dharma Lautan Utama Surabaya (diolah)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa kategori usia yang paling banyak diteliti adalah antara > 25 sampai dengan 30 tahun yaitu sebanyak 27 orang atau 46,55 %.

5.2.3 Masa kerja

Masa kerja pegawai yang menjadi responden pada penelitian ini yang paling singkat adalah satu tahun sedangkan yang paling lama adalah 24 tahun. Penggolongan ini didasarkan pada acuan penelitian terdahulu (Surjawati, 2002) yaitu dalam kurun waktu lima tahunan. Hasil selengkapnya distribusi masa kerja responden berdasarkan hasil pengumpulan penelitian melalui kuisioner .

Tabel 5.4 Distribusi masa kerja responden PT Dharma Lautan Utama Surabaya, tahun 2003

No.	Masa kerja	Jumlah	Persentase
1.	≥ 1 – 5 tahun	44	75,86 %
2.	> 5 – 10 tahun	7	12,07 %
3.	> 10 – 15 tahun	4	6,9 %
4.	> 15 – 20 tahun	2	3,45 %
5.	> 20 tahun	1	1,72 %
	Total	58	100 %

Sumber : PT. Dharma Lautan Utama Surabaya (diolah)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden bekerja pada PT Dharma Lautan Utama selama kurun waktu 1 – 5 tahun yaitu sebanyak 44 orang (75,86 %), namun ada juga responden yang sudah bekerja selama lebih dari 20 tahun yaitu sebanyak 1 orang (1,72 %).

5.2.4 Pendidikan

Berikut akan disajikan tabel mengenai pendidikan akhir yang ditempuh responden berdasarkan hasil pengumpulan penelitian melalui kuisioner .

Tabel 5.5 Distribusi pendidikan responden PT Dharma Lautan Utama Surabaya, tahun 2003

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	SLTP	1	1,72 %
2.	SLTA	24	41,38 %
3.	D1	1	1,72 %
4.	D2	1	1,72 %
5.	D3	8	13,79 %
6.	S1	23	39,66 %
	Total	58	100 %

Sumber : PT. Dharma Lautan Utama Surabaya (diolah)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa pendidikan akhir yang paling banyak ditempuh responden adalah sekolah lanjutan atas sebanyak 24 orang atau 41,38 %, namun pendidikan akhir SLTA ini hampir sama dengan yang berpendidikan akhir SL yaitu sebanyak 23 orang atau 39,66 %.

5.2.5 Departemen / Biro

Berikut akan disajikan tabel mengenai departemen atau biro yang ditempati responden pada saat penelitian berlangsung. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.6 Distribusi departemen atau biro yang ditempati responden PT Dharma Lautan Utama Surabaya, tahun 2003

No.	Departemen / biro	Jumlah	Persentase
1.	SDM	9	15,52 %
2.	Teknik	10	17,24 %
3.	Keuangan	16	27,59 %
4.	Operasi	15	25,86 %
5.	Armada	2	3,45 %
6.	DPA	4	6,90 %
7.	Pembukuan	2	3,45 %
	Total	58	100 %

Sumber : PT. Dharma Lautan Utama Surabaya (diolah)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden yang menjadi sampel berada pada departemen atau biro keuangan sebesar 16 orang atau 27,59 %, kemudian departemen operasi sebesar 25,86 %.

5.3 Uji Validitas Dan Reliabilitas

Untuk mendapatkan suatu keyakinan tentang sejauh mana alat ukur yang digunakan benar-benar mengukur apa saja yang diukur, maka perlu dilakukan uji kesahihan item pernyataan. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan atas item-item pernyataan pada kuisisioner yaitu dengan jalan menghitung koefisien korelasi Pearson dari tiap-tiap pernyataan dengan skor total yang diperoleh. Koefisien korelasi masing-masing item kemudian dibandingkan dengan angka kritis r yang ada pada tabel kritis r *product moment* sesuai dengan derajat kebebasannya dan tingkat signifikannya. Bila koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis, maka suatu pernyataan dianggap valid. Sebaliknya jika koefisien korelasi lebih kecil dari nilai kritisnya, maka suatu pernyataan dianggap tidak valid.

Setelah dilakukan pengujian, pada variabel komitmen afektif menunjukkan bahwa dari 24 item, 23 item dinyatakan valid, dan hanya 1 variabel yang tidak valid, yaitu item ke 9. Pada variabel komitmen berkelanjutan menunjukkan seluruh item yang berjumlah 24 adalah valid. Sedangkan pada variabel komitmen normatif, seluruh item yaitu sebanyak 24 item dinyatakan valid. Sedangkan untuk variabel tergantung yaitu variabel prestasi kerja pada item ke 5 dinyatakan tidak valid, sehingga hanya 13 item yang valid.

Uji selanjutnya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dilakukan kemantapan dan konsistensinya, yaitu dengan uji reliabilitas. Menurut Malhotra (1996 : 84) reliabel adalah konsistensi antara butir-butir pertanyaan dan bila nilai alpha berada diatas 0,6 maka suatu pernyataan dianggap reliabel. Pada tabel 5.7. dapat dilihat bahwa semua variabel bebas mempunyai

alpha diatas 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa perangkat pernyataan yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel dapat diandalkan.

Tabel 5.7 Uji Reliabilitas Variabel Prestasi Kerja

Variabel	Alpha (α)	Katagori
Komitmen afektif	0,8489	Reliabel
Komitmen berkelanjutan	0,9335	Reliabel
Komitmen normatif	0,9032	Reliabel
Prestasi kerja	0,8004	Reliabel

5.4 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel yaitu komitmen afektif (X_1), komitmen berkelanjutan (X_2) dan komitmen normatif (X_3). Variabel komitmen afektif berjumlah 24 item, variabel berkelanjutan berjumlah 24 item dan variabel komitmen normatif berjumlah 24 item, sehingga secara keseluruhan variabel bebas berjumlah 72 item. Variabel terikat pada penelitian ini adalah prestasi kerja yang berjumlah 14 item. Untuk menganalisis variabel – variabel tersebut maka diambil dari skor rata – rata dari jumlah skor komponen komitmen. Berikut adalah tabel ringkasan skor nilai maksimum, minimum dan rerata hasil jawaban responden berdasarkan isian dari kuisioner :

Tabel 5.8 Skor nilai maksimum, minimum, rerata responden PT Dharma Lautan Utama Surabaya, tahun 2003

Skor	Variabel Penelitian			Y
	X1	X2	X3	
Minimum	3,09	3,17	3,17	2,15
Maksimum	4,96	4,71	4,92	5,00
Rerata	4,03	3,85	4,01	3,97

5.4.1 Variabel komitmen afektif

Berikut adalah tabel distribusi frekuensi variabel X_1 (Komitmen afektif) berdasarkan data dari hasil pengumpulan kuisioner.

Tabel 5.9. Distribusi frekuensi variabel komitmen afektif

No.	Interval	Frekuensi	Persentase
1.	1 – 1,8 (sangat tidak baik)	0	0 %
2.	1,81 – 2,6 (tidak baik)	1	1,7 %
3.	2,61 – 3,42 (kurang baik)	10	17,2 %
4.	3,43 – 4,23 (baik)	36	62,1 %
5.	4,24 – 5 (sangat baik)	11	19 %
	Total	58	100 %

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap komitmen afektif yaitu 36 orang (62,1 %). Sedangkan sisanya menyatakan sangat setuju, kurang setuju dan hanya 1 responden yang menyatakan tidak setuju.

5.4.2 Variabel komitmen berkelanjutan

Berikut adalah tabel distribusi frekuensi variabel X_2 (Komitmen berkelanjutan) berdasarkan data dari hasil pengumpulan kuisioner.

Tabel 5.10. Distribusi frekuensi variabel komitmen berkelanjutan

No.	Interval	Frekuensi	Persentase
1.	1 – 1,8 (sangat tidak baik)	0	0 %
2.	1,81 – 2,6 (tidak baik)	0	0 %
3.	2,61 – 3,42 (kurang baik)	4	6,9 %
4.	3,43 – 4,23 (baik)	34	58,6 %
5.	4,24 – 5 (sangat baik)	20	34,5 %
	Total	58	100 %

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap komitmen berkelanjutan yaitu 34 orang (58,6 %). Sedangkan sisanya menyatakan sangat setuju, kurang setuju.

5.4.3 Variabel komitmen normatif

Berikut adalah tabel distribusi frekuensi variabel X_3 (Komitmen normatif) berdasarkan data dari hasil pengumpulan kuisioner.

Tabel 5.11. Distribusi frekuensi variabel komitmen normatif

No.	Interval	Frekuensi	Persentase
1.	1 – 1,8 (sangat tidak baik)	0	0 %
2.	1,81 – 2,6 (tidak baik)	0	0 %
3.	2,61 – 3,42 (kurang baik)	2	3,4 %
4.	3,43 – 4,23 (baik)	36	62,1 %
5.	4,24 – 5 (sangat baik)	20	34,5 %
	Total	58	100 %

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap komitmen normatif yaitu 36 orang (62,1 %). Sedangkan sisanya menyatakan sangat setuju, kurang setuju.

5.4.4 Variabel prestasi kerja

Berikut adalah tabel distribusi frekuensi variabel Y (prestasi kerja) berdasarkan data dari hasil pengumpulan kuisioner.

Tabel 5.12. Distribusi frekuensi variabel prestasi kerja

No.	Interval	Frekuensi	Persentase
1.	1 – 1,8 (sangat tidak berprestasi)	0	0 %
2.	1,81 – 2,6 (tidak berprestasi)	1	1,7 %
3.	2,61 – 3,42 (kurang berprestasi)	3	5,2 %
4.	3,43 – 4,23 (berprestasi)	25	43,1 %
5.	4,24 – 5 (sangat berprestasi)	29	50 %
	Total	58	100 %

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju terhadap prestasi kerja yaitu 29 orang (50 %).

5.5. Uji Persyaratan Regresi

Dalam model regresi linier berganda terdapat 3 asumsi klasik yang harus dipenuhi yaitu :

1. Tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas.
2. Varians dari semua kesalahan pengganggu adalah sama (homokedastis).

- 3 Tidak terjadi otokorelasi antar kesalahan-kesalahan pengganggu (hanya digunakan untuk data yang bersifat *time series*).

5.5.1. Pengujian Gejala Multikolinearitas

Uji gejala multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang signifikan antar masing-masing variabel bebas yang diteliti. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala ini digunakan indikasi nilai VIF.

Uji gejala multikolinearitas dimaksudkan untuk lebih mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel dalam model regresi. Hakim (2001 : 301) menyebutkan angka VIF toleransi untuk terhindar dari gejala multikolinearitas ini antara 1 – 5.

Tabel 5.13 Uji Gejala Multikol Variabel Komitmen

Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Komitmen afektif	0.617	1.622 < 5	Bebas Multikol
Komitmen berkelanjutan	0.262	3.812 < 5	Bebas Multikol
Komitmen normatif	0.209	4.776 < 5	Bebas Multikol

Dari tabel 5.13 dapat dilihat bahwa seluruh koefisien korelasi antar variabel bebas atau nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) berada diantara nilai 1 – 5, sehingga dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas diantara masing-masing variabel bebas tersebut.

3. Tidak terjadi otokorelasi antar kesalahan-kesalahan pengganggu (hanya digunakan untuk data yang bersifat *time series*).

5.5.1. Pengujian Gejala Multikolinearitas

Uji gejala multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang signifikan antar masing-masing variabel bebas yang diteliti. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala ini digunakan indikasi nilai VIF.

Uji gejala multikolinearitas dimaksudkan untuk lebih mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel dalam model regresi. Hakim (2001 : 301) menyebutkan angka VIF toleransi untuk terhidar dari gejala multikolinearitas ini antara 1 - 5.

Tabel 5.13 Uji Gejala Multikol Variabel Komitmen

Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Komitmen afektif	0.617	1.622 < 5	Bebas Multikol
Komitmen berkelanjutan	0.262	3.812 < 5	Bebas Multikol
Komitmen normatif	0.209	4.776 < 5	Bebas Multikol

Dari tabel 5.13 dapat dilihat bahwa seluruh koefisien korelasi antar variabel bebas atau nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) berada diantara nilai 1 - 5, sehingga dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas diantara masing-masing variabel bebas tersebut.

5.5.2 Pengujian Gejala Heterokedastisitas

Pengujian gejala heterokedastisitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebasnya. Jika terjadi gejala homokedastisitas pada model yang digunakan, berarti tidak terjadi hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebas, sehingga variabel tergantung benar-benar hanya dijelaskan oleh variabel bebasnya.

Gejala heterokedastisitas ini diketahui dengan menggunakan analisis metode korelasi *Rank Spearman*. Jika nilai signifikansi pada hasil korelasi lebih besar dari 0.05 ($p > 0.05$) maka dapat dikatakan item bebas dari gejala heterokedastisitas atau terjadi homokedastis.

Tabel 5.14 Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Rank Spearman Variabel Komitmen

Variabel	r_s	Sig.	Keterangan
Komitmen afektif	-0.070	0.602 > 0.05	Homokedastis
Komitmen berkelanjutan	-0.110	0.412 > 0.05	Homokedastis
Komitmen normatif	-0.033	0.803 > 0.05	Homokedastis

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi untuk semua variabel lebih besar dari 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terjadi gejala homokedastisitas atau tidak terjadi hubungan antara nilai residu / sisa dengan variabel bebas sehingga variabel tergantung benar-benar hanya dijelaskan oleh variabel bebas.

5.5.3 Pengujian Gejala Autokorelasi

Oleh karena data yang digunakan adalah data *cross sectional* dan bukan *time series* maka pengujian autokorelasi tidak dilakukan.

5.6 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, dengan menggunakan program *SPSS ver10.01*, maka diperoleh hasil olahan sebagai berikut :

Tabel 5.15 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Koef. Regresi	Beta	t hitung	Tingkat Sig.	Keterangan
Konstanta	0.492		0.733	0.467	
X ₁	0.774	0.537	4.040	0.000	Signifikan
X ₂	0.482	0.438	2.146	0.036	Signifikan
X ₃	-0.343	-0.246	-1.078	0.286	Tidak signifikan
F hitung				12.569	
Sig.				0.000	
R				0.641	
R²				0.411	

Berdasarkan Tabel 5.15, maka model regresi tersebut dapat dianalisa berdasarkan koefisien-koefesiennya.

Model persamaan regresi linier berganda berdasarkan tabel diatas adalah

$$Y = 0,774X_1 + 0,482X_2$$

Dari fungsi regresi tersebut diatas, maka diketahui bahwa :

1. Jika variabel komitmen afektif meningkat, maka prestasi kerja juga meningkat dengan koefisien regresi sebesar 0,774

2. Jika variabel komitmen berkelanjutan meningkat, maka prestasi kerja juga meningkat dengan koefisien regresi sebesar 0,0482

5.6.1 Koefisien Determinasi Berganda dan Koefisien Korelasi Berganda

5.6.1.1 Koefisien Determinasi Berganda

Koefisien determinasi berganda (R^2) atau R squared = 0,411, berarti secara bersama-sama 41,1 % perubahan variabel Y disebabkan oleh perubahan variabel X_1 , X_2 , dan X_3 . Sedangkan sisanya yaitu 58,9 % disebabkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model.

5.6.1.2 Koefisien Korelasi Berganda

Koefisien korelasi berganda (R) = 0,641 menunjukkan adanya hubungan secara bersama-sama yang cukup kuat antara ketiga variabel bebas terhadap variabel prestasi kerja sebagai variabel tergantung.

5.7 Pembuktian Hipotesis

5.7.1 Pembuktian Hipotesis Pertama (Uji F)

Hipotesis dari penelitian ini menduga bahwa komitmen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja pada PT Dharma Lautan Utama di Surabaya. Untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut dilakukan uji F. Uji F ini dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} yang dihitung dengan F_{tabel} . Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi dan koefisien korelasinya signifikan sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Atau dapat pula dilihat dari *level*

of significant $\alpha = 0,05$. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Sedangkan formulasi H_0 dan H_a adalah sebagai berikut :

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$, berarti variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif, secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$, berarti variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif, secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja

Oleh karena tingkat signifikansi uji F sebesar 0,000 ($p < 0.05$) berarti variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif, secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja. Dari hasil tersebut maka **H_0 ditolak dan berarti H_a diterima.**

5.7.2 Pembuktian hipotesis kedua (Uji t)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel bebas komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan tabel 5.15, diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai t_{hitung} variabel komitmen afektif (X_1) sebesar 4,040 dengan tingkat signifikansi 0.000 ($p < 0.05$). Berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel komitmen afektif (X_1) terhadap prestasi kerja.

2. Nilai t_{hitung} variabel komitmen berkelanjutan (X_2) sebesar 2.146 dengan tingkat signifikansi 0.036 ($p < 0.05$). Berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel komitmen berkelanjutan (X_2) terhadap prestasi kerja.
3. Nilai t_{hitung} variabel komitmen normatif (X_3) sebesar -1.078 dengan tingkat signifikansi 0.286 ($p > 0.05$). Berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel membantu mendisiplinkan diri (X_2) terhadap prestasi kerja.

Ini berarti hipotesis kedua yang menyatakan ada pengaruh parsial antara variabel komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan hanya terbukti pada variabel komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan.

Berdasarkan tabel 5.15 di atas dapat dilihat bahwa nilai beta yang merupakan petunjuk untuk melihat variabel yang dominan, nilai tertinggi dimiliki oleh variabel komitmen afektif (X_1). **Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan variabel komitmen afektif mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja diterima.**

BAB 6

PEMBAHASAN

Komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu faktor yang membuat bekerja menjadi menyenangkan dan memuaskan. Komitmen karyawan pada terhadap organisasi merupakan suatu perilaku yang dapat diartikan sebagai (Porter *et al.* 1974, dalam Berg & Baron, 1997:191).

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi
2. Kesiapan berusaha semaksimal mungkin untuk kepentingan organisasi
3. Keinginan yang kuat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi

Dengan kata lain komitmen merupakan kesetiaan karyawan pada organisasinya dan suatu proses yang berkelanjutan, dimana para karyawan turut berpartisipasi dalam menyatakan kepeduliannya terhadap keberadaan dan kesuksesan organisasi (Porter, *et al.* dalam Luthans, 1993:148).

Hal-hal mendasar yang perlu dipahami terlebih dahulu yaitu adanya dua motif yang mendasari seseorang untuk komitmen karyawan pada organisasinya, antara lain (Reichers, 1985, dalam Berg & Baron, 1997:191).

1. *Side - Bets Orientation*

Side - Bets Orientation ini memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang dialami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh individu pada organisasi apabila ia meninggalkan organisasi tersebut. Dasar pemikirannya adalah bahwa meninggalkan organisasi akan merugikan, karena seseorang takut

kehilangan hasil kerja kerasnya pada organisasi yang tidak bisa segera didapatnya ditempat lain.

2. *Goal - Congruence Orientation*

Memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen karyawan pada organisasi. Pendekatan ini dipopulerkan oleh Poter dan asosiasinya, menyatakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi dengan *Goal-Congruence Orientation* akan menghasilkan anggota organisasi yang memiliki :

- Penerimaan atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
- Keinginan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan
- Hasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi

Berdasarkan perspektif tersebut maka penelitian ini mengkaitkan komitmen karyawan pada organisasi dengan prestasi kerja. Karena perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi yang juga memerlukan tingkat komitmen dari para karyawannya. Pada penelitian ini yang dijadikan sebagai obyek adalah PT Dharma Lautan Utama yang bergerak di bidang usaha pelayaran.

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel 5.15 dapat dilihat bahwa ada pengaruh secara bersama-sama variabel komitmen karyawan pada organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif terhadap prestasi kerja dengan nilai F hitung sebesar 12,569 dan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Namun setelah diuji dengan uji t parsial yang berpengaruh adalah variabel komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi variabel komitmen afektif sebesar 0.000 ($p < 0.05$), sedangkan

komitmen normatif sebesar 0.286 ($p > 0.05$) dan komitmen berkelanjutan sebesar 0.036 ($p < 0.05$).

Dilihat dari nilai koefisien regresi dapat dilihat bahwa variabel komitmen afektif mempunyai nilai positif 0.774, dengan demikian jika variabel komitmen afektif dinaikkan maka akan menyebabkan peningkatan prestasi kerja. Sedangkan variabel komitmen normatif mempunyai nilai koefisien regresi sebesar negatif 0,343, dengan demikian apabila variabel komitmen normatif dinaikkan, maka akan menurunkan prestasi kerja. Sedangkan untuk variabel komitmen berkelanjutan mempunyai nilai koefisien regresi sebesar 0,482 dengan demikian jika komitmen berkelanjutan dinaikkan maka akan meningkatkan prestasi kerja.

6.1 Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Prestasi Kerja

Peran komitmen afektif yang signifikan terhadap prestasi kerja karena komitmen afektif merupakan suatu hasrat yang kuat untuk tetap berkomitmen pada organisasi atau perusahaan karena adanya kesamaan atau kesepakatan antara nilai – nilai personal dengan organisasi atau perusahaan. Hal ini akan mempengaruhi perilaku terhadap tugas – tugas yang diterimanya. Perilaku tersebut berbentuk perilaku positif yang menunjang penyelesaian tugas dengan baik. Perilaku positif itu nantinya akan membuat individu semakin intensif melakukan internalisasi terhadap nilai organisasi atau perusahaan, yang kemudian akan mengakibatkan individu semakin terlibat dalam kegiatan organisasi atau perusahaan.

Bukti adanya komitmen afektif ini terhadap prestasi kerja karyawan ditandai dengan jarangya karyawan absen (Steers, 1980 : 135). Kemudian keinginan dan kemauan untuk membela perusahaan. (Robbins, 1996 : 143).

Hasil penelitian berbeda dengan dengan penelitian yang dilakukan oleh Toni Wijaya Hartono bahwa ada hubungan negatif yang signifikan antara komitmen karyawan pada organisasi dengan kehadiran karyawan. Namun dalam penelitian ini ada hubungan positif yang signifikan antara komitmen afektif dengan prestasi kerja karyawan.

6.2 Pengaruh Komitmen Berkelanjutan terhadap Prestasi Kerja

Pertimbangan untuk melakukan komitmen tidak hanya melihat komitmen karyawan pada organisasi dari segi afektif saja tetapi juga dari segi pertimbangan untung ruginya karyawan bertahap atau meninggalkan organisasinya serta didasarkan pada norma apa yang ada dalam diri karyawan. Komitmen yang demikian oleh Senjati (2001) dalam penelitiannya disebut sebagai komitmen rasional karena melibatkan pertimbangan rasional dalam kepuasan untuk bertahan atau tidak. Kebutuhan untuk bertahan (*need to*) merupakan kata kunci dalam komitmen ini. Lebih lanjut Meyer & Allen (1991) (dalam Greenberg & Baron, 1997:191) mendefinisikan *Continuence Commitmen* sebagai kecenderungan individu untuk tetap menjaga komitmen pada organisasi untuk tetap bekerja pada organisasi karena tidak ada hal lain yang dapat dikerjakan diluar itu. Komitmen ini didasarkan pada *Side-Bets Orientation* (Meyer & Allen, 1991, dalam Berg & Baron, 1997:191).

Tipe komitmen ini berdasarkan pertimbangan untung rugi yang berkaitan dengan keluar atau menetapnya individu pada organisasi. Individu dengan komitmen ini akan membandingkan keuntungan dan kerugian finansial dengan cara membandingkan organisasinya saat ini dengan organisasi lain yang memberinya kesempatan untuk bekerja.

Pada kondisi krisis seperti sekarang ini sangat memungkinkan karyawan untuk tetap mempunyai komitmen berkelanjutan. Sebab lapangan kerja lain yang siap untuk menampung apabila karyawan keluar dari suatu perusahaan sangat sulit. Sehingga yang diperlukan adalah tetap berkomitmen pada perusahaan dan menyesuaikan aturan – aturan perusahaan. Pada tingkatan komitmen berkelanjutan seharusnya karyawan tidak lagi merasa keterpaksaan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan namun lebih karena kecocokan secara pribadi dengan tujuan atau orientasi dan karakter pribadinya dengan perusahaannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Ini berarti kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja, berpengaruh pada peningkatan prestasi kerja karyawan.

6.3 Pengaruh Komitmen Normatif terhadap Prestasi Kerja

Komitmen normatif merupakan keinginan untuk tetap menjaga komitmen karyawan pada organisasi karena ada tekanan dari orang lain. Komitmen ini adalah komitmen yang menunjukkan perasaan individu akan berkewajiban untuk tetap bekerja pada organisasinya, dan juga menunjukkan adanya dimensi moral

yang berdasarkan pada kesadaran akan adanya kewajiban dan tanggung jawab yang harus dipikul (Meyer & Allen, 1991, dalam Berg & Baron, 1997:191).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen normatif tidak berpengaruh pada prestasi kerja. Jika komitmen normatif diartikan sebagai keinginan untuk tetap menjaga komitmen karyawan pada organisasi karena ada tekanan dari orang lain. Maka prestasi kerja karyawan PT Dharma Lautan Utama bukanlah karena adanya tekanan dari orang lain, namun lebih didasarkan kemauan untuk harus berkomitmen karena adanya kesamaan orientasi.



BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian pada PT Dharma Lautan Utama adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh secara bersama – sama variabel komitmen yang terdiri dari komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif terhadap prestasi kerja dengan nilai F hitung sebesar 12,569 dan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Dengan demikian hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan komitmen efektif, berkelanjutan, normatif terhadap prestasi kerja diterima.
2. Berdasarkan uji parsial dengan uji t parsial yang berpengaruh adalah variabel komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi variabel komitmen afektif sebesar 0.000 ($p < 0.05$) dan komitmen berkelanjutan sebesar 0.036 ($p < 0.05$).
3. Variabel komitmen afektif mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja, dengan demikian hipotesis (H_1) yang menyatakan ada pengaruh yang dominan komitmen efektif terhadap prestasi kerja diterima.

7.2 Saran

1. Untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan tidak harus ditumbuhkan dengan tekanan. Sebab komitmen normatif jika berdasarkan tekanan atau

paksaan dari luar ternyata terbukti tidak efektif dalam meningkatkan prestasi kerja di perusahaan ini.

2. Karyawan yang memiliki komitmen yang baik pada perusahaan perlu dipertahankan sebab hal itu merupakan aset yang cukup besar dalam rangka pengembangan sumber daya manusia di perusahaan yang berkualitas. Sedangkan upaya untuk menumbuhkan karyawan yang mempunyai komitmen diperlukan biaya pelatihan yang besar dan keteladanan pimpinan yang cukup lama.
3. Untuk tetap menjaga adanya komitmen kerja yang baik perlu juga diadakan pola komunikasi antara pimpinan dan karyawan sehingga proses *feedback* dari pimpinan ke karyawan dan dari karyawan kepada pimpinan dapat terjadi. Jika hal itu terjadi maka akan timbul proses kebersamaan yang nantinya akan menumbuhkan komitmen untuk melaksanakan tugas perusahaan secara bersama – sama.
4. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa skor variabel komitmen afektif masih rendah sehingga perlu upaya perusahaan agar mereka dapat menunjukkan perilaku positif dalam penyelesaian tugas dengan cara melibatkan karyawan dalam keputusan – keputusan yang akan dilakukan perusahaan atau dengan kata lain memberlakukan sistem *down to up*.
5. Perusahaan hendaknya memberikan reward baik berupa insentif maupun kompensasi pada karyawan sehingga mereka memiliki komitmen berkelanjutan.



DAFTAR PUSTAKA

- Alsa, A. 2000. *Kontroversi Uji Asumsi Dalam Statistik Parametrik, Seminar Kontroversi Penggunaan Prinsip-Prinsip Statistik*, Yogyakarta.
- Armstrong, M., 1991, *Handbook of Personal Management Practice*, Fourth Edition, England, Clays Ltd, Stlves Plc.
- Ancok Djamaluddin, 1997, Pembinaan Pemberdayaan Pengawai Negeri Tinjauan dari Segi Teori Motivasi. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Edisi ke-6, ISSN 1410-1777, h.1-7.
- Anggito, A., 2000, Anggito : Saatnya Reformasi Birokrasi, *Kompas*, Senin 11 Januari 2000, <http://www.kompas.com>
- As'ad, M., 1995, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*, Edisi Keempat, Liberty, Yogyakarta.
- Azwar, S., 2001, *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar Offset.
- Berg, J. & Baron, R.A., 1997, *Behavior in organization : Understanding and Managing The Human Side of Work*, Sixth Edition, New Jersey, Prentice Hal Inc.
- Berry, L.M., 1998, *Psychology At Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Second Edition, Chicago, McGraw Hill. Inc
- Byars, Loyd L and Leslie W Rue, 1984, *Human Resources and Personnel Management*, Richard D. Irwin Inc, Illinois.
- Carrel, Michael R and frank G Kurtzmitz, 1982, *Pesonal Management of Human Resources*, A bill and Howel Company, Ohio.
- Cooper, C.L. and J.T. Robetson, 1986. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, London. John Welwy and Sons Ltd.
- Davis, K and Newstorm, J.W., 1989, *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*, Chicago, McGraw Hill. Inc
- Dipboye, R.L., Smith, L.S., Howel, W.C., 1994, *Understanding An Industrial And Integrated Organizational Approach Psychology*, Michigan, Harcount Brace International.

- Elizabeth, 2000, Hubungan Antara Persepsi Terhadap Peluang Pengembangan Karier dan Kekuatan Kebutuhan Tumbuh Kembang dengan Komitmen Organisasi, *Skripsi S-1* (tidak diterbitkan), Surabaya, Universitas Airlangga.
- Evi Kurniasari Purwaningrum, 1997, Korelasi Antara Penyesuaian Diri dengan Komitmen pada Organisasi, *Skripsi S1* Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Gibson, J.L Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr.H., 1991, *Organizational Behavior : Structure Process*, Seventh Edition, Boston, Richard D. Irwin. Inc.
- Hadi, Sutrisno, 1991, *Analisis Butir untuk Instrumen Angket, Tes dan Skla Nilai*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Handoko, T.H, 1992, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Cetakan Kelima, BPFE, Yogyakarta.
- Henty Pratinawati, 1994, Korelasi Antara Goal Clarity Dengan Komitmen Karyawan Pada Organisasi di PT. Inka Madiun, *Skripsi S1* Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Jusuf, C., 1998. Peranan Instruktur Latihan Kerja Dalam Lembaga Pelatihan Guna Mendukung Pemangunan Daerah, *Makalah Konvensi ILK*, Semarang.
- Kamaluddin, L.M., 1997, Ekonomi Negera Rentan bila PNS tak dipertahankan, *Surabaya Post*, Selasa 23 September 1997, <http://www.surabayapost.com>
- Kelly. L., 1995, *the ASTD Technical and Skill Training Book*, McGraw Hill. Inc.
- Kerlinger, F., 1990, *Azas-azas Penelitian Behavioral* (terjemahan), Edisi Keempat, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Luthans, F., 1998, *Organizational Behavior*, Eight Edition, Irwin, McGraw Hill. Inc.
- Martoyo, S., 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE, Yogyakarta.
- Mawati, A.F., 2001, Perbedaan Tingkat Prestasi Kerja pada Manajer Menengah yang Mempunyai Tingkat Kecenderungan Pengambilan Keputusan Rasional dan Intuitif, *Skripsi S-1* (tidak diterbitkan), Surabaya, Universitas Airlangga.
- McCloy, R.A., Champbell, J.P, & Cudeck, R, 1994, A Comfirmatory Test of A Model of Performance Determinan, *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, No. 4, h. 493-505.

- Meyer, J.P., Paunonen, V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D and Jackson, D.N. 1989. Organizational Commitment and Job Performance : It's the Nature of The Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, No. 1, h. 152-156.
- Miner, J.B. , 1992, *Industrial Organizational Psychology*, Chicago, McGraw Hill, Inc.
- Moekijat, 1985, *Manajemen Kepegawaian*, Alumni, Bandung.
- Nitisemono, A., 1996, *Manajemen Personalia*, Edisi ke-3. Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Prajitno, W., 1999. Peran Blai Latihan Kerja Industri Dalam Peningkatan Sumber Daya Manusia, *Proceeding Simposium PSDM*, LPKM ALKON.
- Procton, H.J., Thornton, 1983, W.M, *Latihan Kerja; Buku Pegangan Bagi Para Manajer* (terjemahan), Jakarta, Bina Aksara.
- Rayini Dahesihsari, 2001, Hubungan Antara Kesesuaian Preferensi Individu Dan Iklim Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan, *Tesis S2 Fakultas Psikologi Universitas Atmajaya*.
- Sangadji, A, 1999. Kebijakan DEPNAKER Dalam Persiapan SDM Menuju Millenium ke III, *Proceeding Simpostum PSDM*, LPKM ALKON.
- Schein, E.H., 1983, *Psikolog Organisasi* (terjemahan), Jakarta, Pustaka Dinaman Pressindo.
- Schultz, D.P., 1994, *Psychology and Work Today : an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Sixth Edition, Illnoys, Richard D. Irving, Inc.
- Seniati, A.L.N., 2001, Hubungan Antara Persepsi, Diskrepansi Harapan-Persepsi dan Komitmen Karyawan dalam Pengelolaan SDM Organisasi, *Jurnal Pengembangan Kualitas SDM dan Perspektif*, Depok, Bagian Psikologi Industri Organisasi Fakultas Psikologi UI.
- Singarimbun, M.Effendi S., 1989, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta, LP3ES.
- Staw, B.M., 1991, *Psychological Dimensions of Organization*, Third Edition, Michigan, Harper & Row Publisher, Inc.
- Steers, Ricard, M, 1985, *Efektifitas Organisasi : Suatu Perilaku*, Cetakan Kedua, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.

- Soeprihanto, J., 1988. *Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Karunia, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Suprihanto, J., 1988. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta BPFE Yogyakarta.
- Tilaar, H.A.R., 1997. *Pengembangan SDM Dalam Era Globalisasi*. Jakarta. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Tonny Wijaya Hartono, 1994, Korelasi Antara Komitmen Karyawan pada Organisasi dengan Tingkat Kehadiran Karyawan di PT. Rotarimas Surya. *Skripsi SI* Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Zainuddin, M., 2000. *Metodologi Penelitian*, Surabaya.



Lampiran 1

Selamat pagi/siang Bapak/Ibu sekalian

Dalam segala kesibukan Bapak/Ibu pada saat ini perkenankanlah saya memohon bantuan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi daftar isian yang saya lampirkan berikut ini.

Saya dari Pascasarjana Universitas Airlangga bermaksud melakukan penelitian dengan judul : **“KOMITMEN KARYAWAN PADA ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN PT. DHARMA LAUTAN UTAMA SURABAYA”**

Oleh sebab itu saya mengharapkan dengan sangat kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar isian berikut dengan lengkap dan sejujur-jujurnya sesuai dengan keadaan, perasaan dan pikiran Bapak/Ibu yang sebenarnya, tanpa dipengaruhi oleh siapapun.

Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu, saya jamin sepenuhnya. Apapun jawaban Bapak/Ibu tidak akan berpengaruh terhadap kondite, karier dan status Bapak/Ibu di perusahaan ini.

Dalam daftar isian ini tidak ada jawaban yang benar atau salah, melainkan jawaban yang sesuai dengan keadaan, perasaan dan pikiran Bapak/Ibu. Apabila ada pernyataan yang tidak secara langsung mengenai Bapak/Ibu, maka cobalah berimajinasi menempatkan diri sesuai dengan situasi.

Sebelum dan sesudahnya saya mengucapkan terima kasih atas kerjasama yang Bapak/Ibu berikan.

Hormat saya,

MARSETO DS

DAFTAR PERTANYAAN PRESTASI KERJA

Identitas Responden

1. Nama Karyawan :
2. Usia/umur :
3. Pendidikan :
4. Jabatan :
5. Masa Kerja :
6. Departemen :

I. Petunjuk Pengisian

1. Daftar pertanyaan ditujukan pada karyawan yang menjadi sampel penelitian
2. Pilihlah salah satu jawaban yang tersedia di bawah pertanyaan berikut dengan cara melingkari skor. Adapun bobot skor adalah :
 - 1 = Sangat Tidak Baik / Berprestasi
 - 2 = Tidak Baik / Berprestasi
 - 3 = Kurang Baik / Berprestasi
 - 4 = Baik / Berprestasi
 - 5 = Sangat Baik / Berprestasi

Daftar Pertanyaan Komitmen Karyawan Pada Organisasi

I. Pertanyaan : Komitmen Karyawan pada Organisasi

1. Saya merasa betah bekerja di perusahaan ini untuk selamanya.
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
2. Saya akan mendukung dan menjalankan apapun yang menjadi keputusan perusahaan
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
3. Saya bersedia bekerja lebih keras demi kemajuan perusahaan
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
4. Saya merasa menyesal telah bekerja di perusahaan ini
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
5. Peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan tidak adil, hanya memberikan keuntungan sepihak
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
6. Percuma saya bekerja keras jika imbalannya cuma sedikit
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
7. Saya berharap dapat menjadi karyawan di perusahaan ini sampai pensiun
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
8. Saya memenuhi semua peraturan yang berlaku di perusahaan
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
9. Saya bersedia membantu penyelesaian tugas-tugas yang bukan merupakan tugas saya
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

10. Jika ada kesempatan yang baik, saya akan pindah dari perusahaan ini
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
11. Tidak semua peraturan yang berlaku di perusahaan harus dipatuhi
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
12. Saya tidak mau jika disuruh mengerjakan tugas-tugas yang bukan merupakan tugasnya.
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
13. Saya merasa bagga bekerja di perusahaan ini.
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
14. Saya percaya bahwa peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan ini adalah demi kebaikan karyawan sendiri
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
15. Saya merasa turut bertanggung jawab atas kemajuan dan kegagalan perusahaan
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
16. Saya merasa tertekan bekerja di perusahaan ini.
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
17. Saya tidak percaya bahwa peraturan yang berlaku di perusahaan ini adalah demi kebaikan karyawan.
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
18. Semua kegagalan yang dialami perusahaan bukan tanggung jawabnya.
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

19. Hubungan saya dengan rekan-rekan kerja terjalin dengan akrab, saya menganggap mereka sebagai keluarga saya sendiri

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

20. Saya percaya bahwa dengan mematuhi peraturan yang berlaku maka tujuan bersama akan dapat tercapai

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

21. Saya senang melibatkan diri dalam menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi diperusahaan.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

22. Saya berkeinginan pindah ke perusahaan lain karena saya tidak senang bekerja di perusahaan ini.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

23. Saya salut jika ada rekan saya berani menentang peraturan perusahaan

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

24. Saya tidak akan melibatkan diri dalam masalah-masalah yang terjadi di perusahaan

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

25. Saya tidak mempunyai keinginan untuk pindah kerja ke perusahaan lain karena saya sudah mencintai pekerjaannya.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

26. Peraturan-peraturan dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan akan saya laksanakan dengan senang hati.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

27. Saya mendukung keputusan perusahaan untuk memberlakukan kerja lembur jika memang di perlukan
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
28. Saya tidak heran jika banyak rekan kerja yang pindah ke perusahaan lain karena bekerja di perusahaan tidak menyenangkan.
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
29. Saya merasa terpaksa mematuhi peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan karena takut menerima hukuman.
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
30. Saya menolak keputusan perusahaan untuk memberlakukan kerja lembur
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
31. Walaupun pekerjaan saya tidak menyenangkan namun saya akan bertahan menjadi karyawan di perusahaan ini, karena tujuan perusahaan ini baik.
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
32. Peraturan dan tujuan perusahaan ini dibuat dengan bijaksana tanpa mengabaikan kesejahteraan karyawan
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
33. Saya dan rekan-rekan kerja senang mendiskusikan mengenai upaya-upaya yang perlu dilakukan agar dapat lebih memajukan perusahaan.
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
34. Keputusan saya untuk bekerja di perusahaan ini adalah karena terpaksa
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

35. Peraturan-peraturan di perusahaan ini tidak adil dan mengabaikan kesejahteraan karyawan.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

36. Jika tidak ada yang mengawasi, saya akan bekerja dengan santai dan bermalas-malasan.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

37. Saya heran jika ada rekan kerja yang pindah ke perusahaan lain padahal bekerja di perusahaan ini menyenangkan.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

38. Saya turut senang jika tujuan perusahaan tercapai.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

39. Saya rela bekerja lembur demi tercapainya target seperti yang diharapkan perusahaan

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

40. Saya menunggu waktu yang tepat untuk dapat pindah ke perusahaan lain.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

41. Tujuan yang ditetapkan perusahaan berlebihan dan tidak masuk akal

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

42. Saya tidak rela jika harus bekerja lembur hanya karena perusahaan ingin agar targer dapat tercapai.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

43. Keputusan saya untuk bekerja di perusahaan ini bukan karena terpaksa melainkan merupakan keinginan saya sendiri.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

44. Saya percaya dan mau menerima nilai-nilai dan tujuan perusahaan.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

45. Saya bekerja keras, karena saya ikut senang jika perusahaan ini dapat berharap.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

46. Saya rela meninggalkan perusahaan ini jika ada perusahaan lain yang menawarkan imbalan yang lebih besar.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

47. Tujuan perusahaan tidak sesuai dengan yang saya harapkan.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

48. Saya merasa rugi bekerja keras, karena jika perusahaan mendapatkan untung saya tidak mendapatkan bagian.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

49. Saya tidak memikirkan untuk pindah ke perusahaan lain.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

50. Peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan ini dilaksanakan dengan adil dan bijaksana

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

51. Masalah-masalah yang dihadapi perusahaan juga merupakan tanggung jawabnya.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

52. Keputusan untuk bekerja di perusahaan ini merupakan kesalahan.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

53. Peraturan-peraturan berlaku di perusahaan ini dalam prakteknya tidak adil dan sangat kaku.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

54. Masalah-masalah yang dihadapi perusahaan bukan tanggung jawab saya.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

55. Saya setia pada perusahaan ini walaupun perusahaan lain menawarkan imbalan yang lebih besar.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

56. Nilai-nilai dan tujuan perusahaan sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan hidup saya sendiri.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

57. Saya bekerja keras karena kemauan saya sendiri bukan karena terpaksa

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

58. Saya merasa tidak betah bekerja di perusahaan ini dan saya ingin pindah dari perusahaan ini.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

59. Nilai-nilai dan tujuan perusahaan berbeda dengan nilai-nilai dan tujuan hidup saya.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

60. Saya merasa terpaksa bekerja keras karena harus membiayai keluarga

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

61. Saya bangga menceritakan pada orang lain bahwa saya bekerja di perusahaan ini.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

62. Saya akan menegur jika ada rekan kerja yang melanggar peraturan perusahaan.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

63. Saya akan mengerahkan seluruh kemampuan yang saya miliki demi tercapainya tujuan perusahaan.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

64. Saya ingin pindah ke perusahaan lain karena masa depan karyawan di perusahaan ini tidak terjamin.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

65. Saya akan membiarkan jika ada rekan kerja yang melanggar peraturan perusahaan.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

66. Untuk apa bekerja keras, jika perusahaan tidak menghargai usaha yang saya lakukan.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

67. Saya senang telah memilih untuk bekerja di perusahaan ini.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

68. Peraturan-peraturan perusahaan memang diperlukan demi mempertahankan kedisiplinan kerja karyawan.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

69. Saya senang dapat membantu rekan-rekan kerja yang kesulitan menyelesaikan tugasnya.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

70. Saya bosan bekerja di perusahaan ini, nasib saya tidak mengalami kemajuan.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

71. Peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan mengekang kreativitas karyawan.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

72. Saya tidak akan menegur rekan kerja yang bermalas-malasan karena upah yang diberikan perusahaan memang tidak sesuai.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

II. Pertanyaan : Prestasi Kerja

- 1) Anda dalam bekerja selalu mencapai hasil yang telah ditetapkan (standart)
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
- 2) Dalam bekerja Anda selalu membandingkan hasilnya dalam teman sekerja
Anda.
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
- 3) Dalam bekerja Anda selalu membandingkannya dengan waktu yang
ditentukan.
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
- 4) Anda dalam bekerja selalu dengan tingkat ketelitian yang tinggi.
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
- 5) Anda dalam bekerja sering terjadi pengulangan akibat kesalahan
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
- 6) Anda dalam bekerja selalu mendahulukan ketetapan
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
- 7) Anda dalam bekerja selalu mementingkan mutu/kualitas
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
- 8) Anda dalam bekerja selalu menghindari kesalahan
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
- 9) Kualitas/mutu pekerjaan anda selalu anda bandingkan dengan teman sejawat
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]
- 10) Anda selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

11) Anda biasanya tidak menunda-nunda pekerjaan

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

12) Anda berusaha melaksanakan tugas sebanyak-banyaknya.

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

13) Anda dalam bekerja selalu membandingkan jumlah pekerjaan Anda saat ini
dengan waktu kemarin

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]

14) Anda memahami dengan baik pekerjaan yang diberikan kepada Anda

[1 / 2 / 3 / 4 / 5]



BLUE PRINT BUTIR-BUTIR PERTANYAAN

Variabel Penelitian	Item Positif	Negatif	Keterangan	%
Komitmen Afektif	1, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 55, 61, 67	4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 52, 58, 64, 70	24	33,3
Komitmen Berkelanjutan	3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 57, 63, 69	6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 54, 60, 66, 72	24	33,3
Komitmen Normatif	2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 56, 62, 68	5, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 53, 59, 65, 71	24	33,3
Jumlah	36	36	72	100
	50	50	100	

DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL X1

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	4	3	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4
2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	1	4	5	3	5	4	4	4	4	2	2
5	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4
7	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
8	5	4	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	5	5	5	5	1	5	1	4	5	5	5
9	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
10	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5
11	6	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	2	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4
12	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
13	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	1	1	2	5	5	1	4	5
14	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
15	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4
16	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
17	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2
18	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	2	2	4	4	4	5	4	4	3	4	2
19	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2
20	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
21	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4
22	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	2
23	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	5	4	4	3	5	3
25	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
26	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	1	3	3	2	3	5	3	4	4	4	3
27	5	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	4
28	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	1	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3
29	5	2	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	1	1	4	4	4	5	3	4	4	2	2
30	4	3	5	3	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2
31	4	2	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
32	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
33	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
34	5	4	4	4	5	4	5	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
35	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
36	5	4	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4
37	5	4	1	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	1	5	5	5
38	5	3	5	3	5	4	5	5	2	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4
39	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4
40	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	1	4	2
41	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4
42	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3
46	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
47	4	3	5	3	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2
48	4	2	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
49	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
50	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
51	5	4	4	4	5	4	5	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
52	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
53	5	4	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4
54	5	4	1	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	1	5	5	5
55	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4
56	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4

**DATA HASIL PENELITIAN
VARIABEL X1**

No.	24	Total	Rerata	Total - tidak valid	Rerata 2	Kategori
1	4	93	3.88	89	3.87	4
2	5	95	3.96	91	3.96	4
3	4	91	3.79	87	3.78	4
4	5	97	4.04	93	4.04	4
5	4	96	4.00	93	4.04	4
6	4	84	3.50	82	3.57	4
7	4	106	4.42	102	4.43	5
8	4	102	4.25	98	4.26	5
9	4	109	4.54	104	4.52	5
10	1	104	4.33	100	4.35	5
11	4	106	4.42	101	4.39	5
12	4	107	4.46	103	4.48	5
13	2	94	3.92	89	3.87	4
14	4	90	3.75	87	3.78	4
15	4	99	4.13	96	4.17	4
16	3	86	3.58	84	3.65	4
17	4	88	3.67	84	3.65	4
18	3	86	3.58	83	3.61	4
19	4	88	3.67	84	3.65	4
20	3	89	3.71	86	3.74	4
21	5	111	4.63	106	4.61	5
22	3	110	4.58	105	4.57	5
23	5	119	4.96	114	4.96	5
24	3	91	3.79	87	3.78	4
25	5	114	4.75	110	4.78	5
26	3	74	3.08	71	3.09	3
27	2	75	3.13	71	3.09	3
28	5	103	4.29	98	4.26	5
29	4	86	3.58	82	3.57	4
30	4	90	3.75	86	3.74	4
31	4	93	3.88	88	3.83	4
32	3	93	3.88	90	3.91	4
33	4	110	4.58	105	4.57	5
34	4	99	4.13	97	4.22	4
35	5	105	4.38	101	4.39	5
36	5	108	4.50	107	4.65	5
37	5	94	3.92	89	3.87	4
38	4	106	4.42	104	4.52	5
39	4	95	3.96	91	3.96	4
40	5	103	4.29	98	4.26	5
41	3	89	3.71	86	3.74	4
42	4	89	3.71	85	3.70	4
43	4	96	4.00	92	4.00	4
44	4	90	3.75	86	3.74	4
45	4	101	4.21	98	4.26	5
46	4	98	4.08	95	4.13	4
47	4	90	3.75	86	3.74	4
48	4	93	3.88	88	3.83	4
49	3	93	3.88	90	3.91	4
50	4	110	4.58	105	4.57	5
51	4	99	4.13	97	4.22	4
52	5	105	4.38	101	4.39	5
53	5	108	4.50	107	4.65	5
54	5	94	3.92	89	3.87	4
55	3	89	3.71	86	3.74	4
56	4	89	3.71	85	3.70	4
57	4	96	4.00	92	4.00	4
58	4	98	4.08	95	4.13	4

DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL X2

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
2	3	4	4	5	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	3	2	2	4	2	4	4	2
4	3	5	5	5	4	4	5	4	3	3	5	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	2	1	5
5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
6	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
7	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
8	4	4	5	5	5	3	4	4	3	3	3	4	5	2	2	5	4	4	4	4	2	4	5	5
9	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
10	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	1	5	4	5	4	4	4	4	5	5	1
11	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
12	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4
13	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
16	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
17	3	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4
18	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
19	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4
20	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4
22	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4
23	4	5	1	5	5	1	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
24	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
25	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
26	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
27	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4
28	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4
29	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3
30	3	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	2	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4
31	3	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5
32	4	4	3	4	4	2	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	3
33	3	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	4	3	4	4	3	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	5	3
36	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4
38	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
39	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
40	4	4	3	3	4	3	5	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4
41	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4
45	4	4	5	4	4	3	5	4	2	3	4	5	3	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4
46	4	4	4	5	4	4	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
47	3	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	2	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4
48	3	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5
49	4	4	3	4	4	2	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	3
50	3	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
52	3	4	3	4	4	3	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	5	3
53	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4
55	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	5	4	4	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4

**DATA HASIL PENELITIAN
VARIABEL X2**

No.	Total	Rerata	Kategori
1	98	4.08	4
2	94	3.92	4
3	79	3.29	3
4	95	3.96	4
5	92	3.83	4
6	84	3.50	4
7	108	4.50	5
8	93	3.88	4
9	111	4.63	5
10	103	4.29	5
11	105	4.38	5
12	104	4.33	5
13	109	4.54	5
14	96	4.00	4
15	98	4.08	4
16	88	3.67	4
17	90	3.75	4
18	83	3.46	4
19	85	3.54	4
20	96	4.00	4
21	109	4.54	5
22	104	4.33	5
23	103	4.29	5
24	89	3.71	4
25	118	4.92	5
26	76	3.17	3
27	89	3.71	4
28	108	4.50	5
29	85	3.54	4
30	95	3.96	4
31	103	4.29	5
32	81	3.38	3
33	98	4.08	4
34	102	4.25	5
35	85	3.54	4
36	111	4.63	5
37	113	4.71	5
38	109	4.54	5
39	94	3.92	4
40	94	3.92	4
41	89	3.71	4
42	97	4.04	4
43	92	3.83	4
44	84	3.50	4
45	93	3.88	4
46	92	3.83	4
47	95	3.96	4
48	103	4.29	5
49	81	3.38	3
50	98	4.08	4
51	102	4.25	5
52	85	3.54	4
53	111	4.63	5
54	113	4.71	5
55	89	3.71	4
56	97	4.04	4
57	92	3.83	4
58	92	3.83	4

DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL X3

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
2	3	4	4	5	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	3	2	2	4	2	4	4
4	3	5	5	5	4	4	5	4	3	3	5	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	2	1
5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
6	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
7	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
8	4	4	5	5	5	3	4	4	3	3	3	4	5	2	2	5	4	4	4	4	2	4	5
9	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
10	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	1	5	4	5	4	4	4	4	5	5
11	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
12	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4
13	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
16	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
17	3	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	3	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4
18	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
19	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4
20	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
21	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5
22	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5
23	4	5	1	5	5	1	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
24	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
25	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
27	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4
28	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5
29	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4
30	3	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	2	4	3	5	5	4	4	4	4	4
31	3	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4
32	4	4	3	4	4	2	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4
33	3	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
35	3	4	3	4	4	3	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	5
36	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5
38	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
39	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
40	4	4	3	3	4	3	5	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5
41	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4
45	4	4	5	4	4	3	5	4	2	3	4	5	3	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4
46	4	4	4	5	4	4	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
47	3	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	2	4	3	5	5	4	4	4	4	4
48	3	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4
49	4	4	3	4	4	2	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4
50	3	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
52	3	4	3	4	4	3	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	5
53	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5
55	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	5	4	4	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4

**DATA HASIL PENELITIAN
VARIABEL X3**

24	Total	Rerata	Kategori
4	98	4.08	4
4	94	3.92	4
2	79	3.29	3
5	95	3.96	4
4	92	3.83	4
4	84	3.50	4
4	108	4.50	5
5	93	3.88	4
4	111	4.63	5
1	103	4.29	5
4	105	4.38	5
4	104	4.33	5
5	109	4.54	5
4	96	4.00	4
3	98	4.08	4
4	88	3.67	4
4	90	3.75	4
4	83	3.46	4
4	85	3.54	4
4	96	4.00	4
4	109	4.54	5
4	104	4.33	5
5	103	4.29	5
4	89	3.71	4
4	118	4.92	5
4	76	3.17	3
4	89	3.71	4
4	108	4.50	5
3	85	3.54	4
4	95	3.96	4
5	103	4.29	5
3	81	3.38	3
4	98	4.08	4
4	102	4.25	5
3	85	3.54	4
5	111	4.63	5
4	113	4.71	5
4	109	4.54	5
4	94	3.92	4
4	94	3.92	4
4	89	3.71	4
4	97	4.04	4
4	92	3.83	4
4	84	3.50	4
4	93	3.88	4
4	92	3.83	4
4	95	3.96	4
5	103	4.29	5
3	81	3.38	3
4	98	4.08	4
4	102	4.25	5
3	85	3.54	4
5	111	4.63	5
4	113	4.71	5
4	89	3.71	4
4	97	4.04	4
4	92	3.83	4
4	92	3.83	4

DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL PRESTASI KERJA

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total	Rerata	Total - yg tdk valid	rerata 2	KATEGORI
1	3	4	4	4	2	4	4	3	2	4	3	4	2	4	47	3,36	45	3,46	4
2	5	3	2	5	1	4	5	4	4	4	4	4	3	4	52	3,71	51	3,92	4
3	3	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	2,29	28	2,15	2
4	5	3	5	5	1	5	5	5	3	3	5	5	5	5	60	4,29	59	4,54	5
5	2	4	3	5	1	4	4	4	2	4	4	4	5	4	50	3,57	49	3,77	4
6	4	2	4	4	5	4	5	3	2	4	4	4	2	4	51	3,64	46	3,54	4
7	5	4	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	62	4,43	61	4,69	5
8	5	4	5	5	1	4	5	5	4	5	5	5	5	5	63	4,50	62	4,77	5
9	5	4	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	64	4,57	63	4,85	5
10	3	4	2	5	2	5	5	4	3	5	5	4	2	5	54	3,86	52	4,00	4
11	5	4	5	4	1	4	5	5	4	5	5	5	5	5	62	4,43	61	4,69	5
12	3	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	60	4,29	58	4,46	5
13	4	2	3	3	2	4	4	5	3	4	4	5	4	3	50	3,57	48	3,69	4
14	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	52	3,71	50	3,85	4
15	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66	4,71	65	5,00	5
16	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	50	3,57	46	3,54	4
17	4	3	3	4	2	4	5	4	3	4	4	4	3	4	51	3,64	49	3,77	4
18	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	50	3,57	47	3,62	4
19	4	4	4	5	1	5	5	4	1	3	4	3	4	4	51	3,64	50	3,85	4
20	5	4	4	5	1	4	4	5	4	4	5	4	2	5	56	4,00	55	4,23	5
21	5	4	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	64	4,57	63	4,85	5
22	4	3	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	61	4,36	58	4,46	5
23	5	2	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	61	4,36	60	4,62	5
24	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	3	4	56	4,00	52	4,00	4
25	4	4	4	4	2	5	5	4	4	5	5	5	5	4	60	4,29	58	4,46	5
26	3	3	3	4	1	4	4	5	3	3	3	2	3	3	44	3,14	43	3,31	3
27	4	2	2	4	2	4	4	2	2	4	2	4	2	4	42	3,00	40	3,08	3
28	4	5	4	5	1	5	5	4	5	4	5	4	5	4	60	4,29	59	4,54	5
29	4	3	3	4	2	4	4	4	3	5	5	5	3	5	54	3,86	52	4,00	4
30	3	3	2	3	2	2	4	5	4	2	4	3	2	4	43	3,07	41	3,15	3
31	4	4	4	5	1	4	4	5	4	4	4	4	5	5	57	4,07	56	4,31	5
32	4	2	3	5	2	4	5	4	2	4	4	3	3	4	49	3,50	47	3,62	4
33	5	5	3	2	2	4	5	5	5	5	5	5	2	5	58	4,14	56	4,31	5
34	5	3	5	4	2	5	5	5	3	4	4	4	4	4	57	4,07	55	4,23	5
35	4	3	5	4	2	4	4	5	3	3	5	4	4	5	55	3,93	53	4,08	4
36	4	5	4	5	2	5	5	5	4	5	5	4	2	5	60	4,29	58	4,46	5
37	5	1	2	5	2	5	5	5	2	5	5	5	3	5	55	3,93	53	4,08	4
38	5	5	4	5	1	5	5	5	4	5	5	4	4	5	62	4,43	61	4,69	5
39	4	4	4	5	4	5	5	2	4	4	4	4	5	5	59	4,21	55	4,23	5
40	4	5	5	5	2	5	5	5	5	4	4	5	5	5	64	4,57	62	4,77	5
41	4	3	4	4	2	5	5	5	3	4	5	3	3	4	54	3,86	52	4,00	4
42	4	4	3	4	2	4	4	5	4	5	5	5	5	5	59	4,21	57	4,38	5
43	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	52	3,71	50	3,85	4
44	5	3	4	5	1	5	5	5	3	4	4	3	3	5	55	3,93	54	4,15	4
45	5	4	4	5	2	5	5	5	4	4	5	3	4	4	59	4,21	57	4,38	5
46	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	5	4	2	4	50	3,57	48	3,69	4
47	5	5	3	2	2	4	5	5	5	5	5	5	2	5	58	4,14	56	4,31	5
48	5	3	5	4	2	5	5	5	3	4	4	4	4	4	57	4,07	55	4,23	5
49	4	3	5	4	2	4	4	5	3	3	5	4	4	5	55	3,93	53	4,08	4
50	4	5	4	5	2	5	5	5	4	5	5	4	2	5	60	4,29	58	4,46	5
51	5	1	2	5	2	5	5	5	2	5	5	5	3	5	55	3,93	53	4,08	4
52	4	5	5	5	2	5	5	5	5	4	4	5	5	5	64	4,57	62	4,77	5
53	4	3	4	4	2	5	5	5	3	4	5	3	3	4	54	3,86	52	4,00	4
54	4	4	3	4	2	4	4	5	4	5	5	5	5	5	59	4,21	57	4,38	5
55	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	52	3,71	50	3,85	4
56	5	3	4	5	1	5	5	5	3	4	4	3	3	5	55	3,93	54	4,15	4
57	5	5	4	5	1	5	5	5	4	5	5	4	4	5	62	4,43	61	4,69	5
58	4	5	4	5	2	5	5	5	4	5	5	4	2	5	60	4,29	58	4,46	5

Lampiran 4

Frequencies

Statistics

		X1	X2	X3	Y
N	Valid	58	58	58	58
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	1.7	1.7	1.7
	kurang setuju	10	17.2	17.2	19.0
	setuju	36	62.1	62.1	81.0
	sangat setuju	11	19.0	19.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	2	3.4	3.4	3.4
	setuju	36	62.1	62.1	65.5
	sangat setuju	20	34.5	34.5	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	4	6.9	6.9	6.9
	setuju	34	58.6	58.6	65.5
	sangat setuju	20	34.5	34.5	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	1.7	1.7	1.7
	kurang setuju	3	5.2	5.2	6.9
	setuju	25	43.1	43.1	50.0
	sangat setuju	29	50.0	50.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1.1	4.3621	.6407	58.0
2.	X1.2	3.6034	.7479	58.0
3.	X1.3	4.2931	.8995	58.0
4.	X1.4	3.8966	.7420	58.0
5.	X1.5	4.2414	.6834	58.0
6.	X1.6	4.0517	.9257	58.0
7.	X1.7	4.1724	.9010	58.0
8.	X1.8	4.0517	.7591	58.0
9.	X1.9	3.7414	1.0355	58.0
10.	X1.10	4.1724	.6526	58.0
11.	X1.11	4.3276	.6037	58.0
12.	X1.12	4.2586	.5792	58.0
13.	X1.13	3.5345	1.2734	58.0
14.	X1.14	3.8276	.9010	58.0
15.	X1.15	4.2759	.5555	58.0
16.	X1.16	3.8448	.8122	58.0
17.	X1.17	3.9828	.9270	58.0
18.	X1.18	4.5000	.5997	58.0
19.	X1.19	3.9655	.8779	58.0
20.	X1.20	4.0517	.8040	58.0
21.	X1.21	4.0172	.8055	58.0
22.	X1.22	4.1207	.7511	58.0
23.	X1.23	3.6034	.9540	58.0
24.	X1.24	3.9310	.8348	58.0

* * * Warning * * * Determinant of matrix is close to zero: 1.390E-13

Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA
are meaningless and printed as -

N of Cases = 58.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
Scale	96.8276	86.3206	9.2909	24

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	4.0345	3.5345	4.5000	.9655	1.2732	.0651

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.1	92.4655	80.6041	.4612	.	.8420
X1.2	93.2241	79.4050	.4769	.	.8409
X1.3	92.5345	77.8321	.4845	.	.8401
X1.4	92.9310	79.1881	.4984	.	.8402
X1.5	92.5862	79.4398	.5265	.	.8398
X1.6	92.7759	78.5980	.4183	.	.8428

X1.7	92.6552	76.9316	.5426	.	.8378
X1.8	92.7759	81.4050	.3169	.	.8461
X1.9	93.0862	83.5188	.0914	.	.8574
X1.10	92.6552	79.3878	.5595	.	.8391
X1.11	92.5000	79.3772	.6116	.	.8383
X1.12	92.5690	79.5478	.6231	.	.8383
X1.13	93.2921	75.4038	.4203	.	.8448
X1.14	93.0000	78.4912	.4395	.	.8419
X1.15	92.5517	76.7429	.7374	.	.8359
X1.16	92.9828	80.0172	.3884	.	.8438
X1.17	92.8448	81.5018	.2366	.	.8500
X1.18	92.3276	91.5575	.4065	.	.8437
X1.19	92.8621	80.6473	.3109	.	.8468
X1.20	92.7759	81.4401	.2918	.	.8471
X1.21	92.8103	81.1038	.3149	.	.8463
X1.22	92.7069	81.0178	.3505	.	.8450
X1.23	93.2241	79.7559	.3318	.	.8464
X1.24	92.8966	80.2347	.3603	.	.8448

Reliability Coefficients 24 items

Alpha = .8489 Standardized item alpha = .8664



Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2.1	4.0172	.7834	58.0
2.	X2.2	4.3276	.6593	58.0
3.	X2.3	4.0000	.8165	58.0
4.	X2.4	4.5517	.5355	58.0
5.	X2.5	4.0862	.6565	58.0
6.	X2.6	3.6379	.7880	58.0
7.	X2.7	4.4138	.6222	58.0
8.	X2.8	4.1897	.5447	58.0
9.	X2.9	3.5862	1.0602	58.0
10.	X2.10	3.2586	.7850	58.0
11.	X2.11	3.8793	.8393	58.0
12.	X2.12	4.2759	.5229	58.0
13.	X2.13	3.6897	.9589	58.0
14.	X2.14	4.1379	.9071	58.0
15.	X2.15	4.3276	.7105	58.0
16.	X2.16	4.0172	.7373	58.0
17.	X2.17	4.1207	.6774	58.0
18.	X2.18	4.1207	.7511	58.0
19.	X2.19	4.0345	.4944	58.0
20.	X2.20	3.9483	.6231	58.0
21.	X2.21	3.6724	.7583	58.0
22.	X2.22	3.7586	.7793	58.0
23.	X2.23	4.2414	.6572	58.0
24.	X2.24	3.9483	.6863	58.0

*** Warning *** Determinant of matrix is close to zero: 1.697E-14

Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA
are meaningless and printed as

N of Cases = 58.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables			
	96.2414	96.7126	9.8343	24			
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance	
	4.0101	3.2586	4.5517	1.2931	1.3968	.0891	

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.1	92.2241	88.0717	.5459	.	.8984
X2.2	91.9138	87.4135	.7190	.	.8952
X2.3	92.2414	88.1512	.5149	.	.8992
X2.4	91.6897	90.2178	.6103	.	.8981
X2.5	92.1552	88.4843	.6313	.	.8970
X2.6	92.6034	89.2260	.4612	.	.9004

X2.7	91.8236	90.0750	.5292	.	.8991
X2.8	92.7517	89.9797	.6228	.	.8979
X2.9	92.6552	80.8966	.7704	.	.8920
X2.10	92.9828	87.4909	.5860	.	.8975
X2.11	92.3621	89.9132	.3825	.	.9025
X2.12	91.9655	90.6655	.5798	.	.8987
X2.13	92.5517	91.3043	.2449	.	.9071
X2.14	92.1734	91.0417	.2801	.	.9056
X2.15	91.9138	88.5714	.5710	.	.8980
X2.16	92.2241	92.1770	.2620	.	.9042
X2.17	92.1307	87.8975	.6579	.	.8963
X2.18	92.1207	86.8097	.6672	.	.8957
X2.19	92.2069	90.9399	.5864	.	.8988
X2.20	92.0931	91.5792	.3906	.	.9016
X2.21	92.5690	87.0917	.6391	.	.8963
X2.22	92.4828	88.9558	.4863	.	.8998
X2.23	92.0000	91.2632	.3996	.	.9015
X2.24	92.2931	92.4564	.2868	.	.9038

Reliability Coefficients 24 items

Alpha = .9032 Standardized item alpha = .9102



Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X3.1	3.9483	.9066	58.0
2.	X3.2	3.8366	.9677	58.0
3.	X3.3	4.1897	.7364	58.0
4.	X3.4	4.3448	.7621	58.0
5.	X3.5	3.5690	.9753	58.0
6.	X3.6	3.2931	1.0089	58.0
7.	X3.7	2.8103	.9264	58.0
8.	X3.8	4.1552	.6702	58.0
9.	X3.9	3.3966	1.1072	58.0
10.	X3.10	3.2069	1.0389	58.0
11.	X3.11	3.8621	.8675	58.0
12.	X3.12	4.0517	.6331	58.0
13.	X3.13	4.5690	.4995	58.0
14.	X3.14	3.3621	.8725	58.0
15.	X3.15	4.2586	.7389	58.0
16.	X3.16	4.0690	.8135	58.0
17.	X3.17	3.6552	.8068	58.0
18.	X3.18	4.3621	.5833	58.0
19.	X3.19	3.9310	.5882	58.0
20.	X3.20	3.5345	.8829	58.0
21.	X3.21	4.3276	.6037	58.0
22.	X3.22	4.0172	.7373	58.0
23.	X3.23	3.8103	.8877	58.0
24.	X3.24	3.8621	.8675	58.0

*** Warning *** Determinant of matrix is close to zero: 5.576E-14

Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA
are meaningless and printed as .

N of Cases = 58.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of		
Scale	92.4828	155.6576	12.4763	Variables		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.8534	2.8103	4.5690	1.7586	1.6258	.1839

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	Squared	Alpha
	Mean	Variance	Item-	Multiple	if Item
	if Item	if Item	Total	Correlation	Deleted
	Deleted	Deleted	Correlation		
X3.1	88.5345	139.4111	.7205	.	.9286
X3.2	88.5862	141.6503	.5674	.	.9313
X3.3	88.2931	143.1231	.6806	.	.9296
X3.4	88.1379	145.4192	.5254	.	.9317
X3.5	88.9138	137.7293	.7416	.	.9282
X3.6	89.1897	146.7880	.3212	.	.9359

X3.7	89.8724	144.8557	.4459	.	.9333
X3.8	88.3276	146.4347	.5409	.	.9316
X3.9	89.0862	138.7468	.6013	.	.9311
X3.10	89.2759	142.8173	.4319	.	.9341
X3.11	88.6207	144.1396	.5118	.	.9320
X3.12	88.4310	143.8987	.7478	.	.9292
X3.13	87.9138	148.3609	.5791	.	.9316
X3.14	89.1207	139.5817	.7428	.	.9283
X3.15	88.2241	144.1419	.6183	.	.9305
X3.16	88.4138	144.6679	.5277	.	.9317
X3.17	88.8276	140.9119	.7413	.	.9285
X3.18	88.1207	148.3185	.4926	.	.9323
X3.19	88.5517	144.5675	.7595	.	.9294
X3.20	88.9463	146.1001	.4103	.	.9337
X3.21	88.1552	145.8378	.6449	.	.9305
X3.22	88.4655	142.1479	.7375	.	.9288
X3.23	88.6724	139.1715	.7495	.	.9282
X3.24	88.6207	140.9764	.6761	.	.9294

Reliability Coefficients 24 items

Alpha = .9335

Standardized item alpha = .9393



Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y1	4.1724	.7525	58.0
2.	Y2	3.5517	1.0789	58.0
3.	Y3	3.8276	.9936	58.0
4.	Y4	4.3448	.7848	58.0
5.	Y5	1.8966	.8923	58.0
6.	Y6	4.3966	.6994	58.0
7.	Y7	4.6034	.5906	58.0
8.	Y8	4.5172	.8000	58.0
9.	Y9	3.6034	.9901	58.0
10.	Y10	4.1724	.7978	58.0
11.	Y11	4.4483	.7533	58.0
12.	Y12	4.0172	.9270	58.0
13.	Y13	3.5862	1.1399	58.0
14.	Y14	4.4483	.6535	58.0

N of Cases = 58.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	55.5862	40.4223	6.3579	14

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.9704	1.8966	4.6034	2.7069	2.4273	.4878

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1	51.4138	35.7556	.4556	.5009	.7861
Y2	52.0345	35.1918	.3177	.5302	.7997
Y3	51.7586	33.4495	.5208	.5694	.7792
Y4	51.2414	36.4670	.3523	.6120	.7933
Y5	53.6897	45.2353	-.4673	.5749	.8539
Y6	51.1897	34.8581	.6145	.7401	.7760
Y7	50.9828	35.5260	.6460	.6819	.7775
Y8	51.0690	34.9425	.5117	.6564	.7814
Y9	51.9828	33.4909	.5193	.5496	.7794
Y10	51.4138	34.4223	.5730	.6252	.7768
Y11	51.1379	33.8403	.6863	.6561	.7693
Y12	51.5690	33.8636	.5283	.5667	.7788
Y13	52.0000	33.6842	.4110	.5303	.7914
Y14	51.1379	34.7175	.6853	.6706	.7728

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 14 items

Alpha = .8004 Standardized item alpha = .8241

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen normatif, Komitmen afektif, Komitmen berkelanjutan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Prestasi kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.641 ^a	.411	.378	.4516

a. Predictors: (Constant), Komitmen normatif, Komitmen afektif, Komitmen berkelanjutan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.689	3	2.563	12.569	.000 ^a
	Residual	11.012	54	.204		
	Total	18.701	57			

a. Predictors: (Constant), Komitmen normatif, Komitmen afektif, Komitmen berkelanjutan

b. Dependent Variable: Prestasi kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.492	.672		.733	.467
	Komitmen afektif	.774	.192	.537	4.040	.000
	Komitmen berkelanjutan	.482	.225	.438	2.146	.038
	Komitmen normatif	-.343	.319	-.246	-1.078	.286

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Komitmen afektif	.588	.482	.422	.617	1.622
	Komitmen berkelanjutan	.473	.280	.224	.262	3.812
	Komitmen normatif	.455	-.145	-.113	.209	4.776

a. Dependent Variable: Prestasi kerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index
1	1	3.984	1.000
	2	1.016E-02	19.800
	3	4.610E-03	29.398
	4	1.488E-03	51.738



Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions			
		(Constant)	Komitmen afektif	Komitmen berkelanjutan	Komitmen normatif
1	1	.00	.00	.00	.00
	2	.25	.07	.22	.01
	3	.70	.71	.02	.00
	4	.05	.22	.76	.99

a. Dependent Variable: Prestasi kerja



Nonparametric Correlations

Correlations

			Komitmen afektif	Komitmen berkelanjutan
Spearman's rho	Komitmen afektif	Correlation Coefficient	1.000	.557**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	58	58
	Komitmen berkelanjutan	Correlation Coefficient	.557**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	58	58
	Komitmen normatif	Correlation Coefficient	.598**	.842**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	58	58
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	-.070	-.110
		Sig. (2-tailed)	.602	.412
		N	58	58



Correlations

			Komitmen normatif	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Komitmen afektif	Correlation Coefficient	.598**	-.070
		Sig. (2-tailed)	.000	.602
		N	58	58
	Komitmen berkelanjutan	Correlation Coefficient	.842**	-.110
		Sig. (2-tailed)	.000	.412
		N	58	58
	Komitmen normatif	Correlation Coefficient	1.000	-.033
		Sig. (2-tailed)		.803
		N	58	58
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	-.033	1.000
		Sig. (2-tailed)	.803	
		N	58	58

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

