

**PENGARUH PENGAWASAN KEPATUHAN INTERNAL DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR  
PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE  
MADYA PABEAN B (KPPBC TMP B) PALEMBANG**



**Skripsi Oleh :**

**AGUS CHANDRA S  
19 110 080.P**

**Program Studi Manajemen**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Gelar Sarjana Ekonomi*

**UNIVERSITAS PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI  
2021**



## ABSTRAK

### PENGARUH PENGAWASAN KEPATUHAN INTERNAL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN B (KPPBC TMP B) PALEMBANG

Agus Chandra S  
19 110 080.P

Tujuan penelitian mengetahui pengaruh pengawasan kepatuhan internal dan komitmen organisasi terhadap kinerja Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B (KPPBC TMP B) Palembang

Permasalahan dalam penelitian ini adalah “ apakah pengawasan dan komitmen organisasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja?” Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda, melalui uji T dan uji F, dengan maksud untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependent pada tingkat kepercayaan 95 % ( $\alpha = 0,05$ ).

Hasil pengujian pada uji T pada variabel pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja, hal terlihat dari nilai  $t_{hitung}$  (21,3083)  $>$   $t_{tabel}$  (2,018), signifikansi (0,00) di bawah atau lebih kecil dari 0,05, sedangkan pada variabel komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja, hal terlihat dari nilai  $t_{hitung}$  (6,171)  $>$   $t_{tabel}$  (2,018) dan signifikansi (0,00) di bawah atau lebih kecil dari 0,05. Pada pengujian pada uji F pada variabel pengawasan dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, hal terlihat dari nilai  $F_{hitung}$  (41,0634)  $>$   $F_{tabel}$  (3,220), dan signifikansi (0,00) di bawah atau lebih kecil dari 0,05.

**Kata Kunci : Pengawasan Kepatuhan Internal, Komitmen Organisasi & Kinerja**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Diberlakukannya Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 membawa konsekwensi dilakukan pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Dalam pelaksanaan diberlakukannya otonomi daerah tersebut, pemerintah daerah dituntut untuk meningkatkan kinerja yang optimal dengan melakukan pemberdayaan aparatur pemerintah untuk lebih profesional, responsif, dan transparan guna mendukung kelancaran dan keterpaduan tugas dan fungsi penyelenggara pemerintahan dan pembangunan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

Instansi Departemen Keuangan khususnya Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menyadari betapa pentingnya pendidikan guna mewujudkan penyelenggaraan tugas pelayanan masyarakat dan pengawasan yang baik. Untuk kelancaran penyelenggaraan tugas pelayanan masyarakat dan pengawasan sangat tergantung dari kesempurnaan aparatur negara. Maka dari itu diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai kinerja yang optimal. Penyempurnaan dan peningkatan serta kualitas Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara perlu dilaksanakan secara terus-menerus dan terencana Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Pabean B (KPPBC TMP B) Palembang merupakan suatu lembaga pemerintahan yang secara umum mempunyai tugas memberikan pelayanan masyarakat dan

pembinaan terhadap pengguna jasa atas Kepabeanan dan Cukai serta melakukan pengawasan terhadap objek-objek kepabeanan dan cukai yang salah satunya adalah rokok/hasil tembakau. Untuk itu diperlukan pelayanan yang baik dari pegawai, mengingat hasil tembakau merupakan objek cukai yang unik dimana di satu sisi produksinya harus di batasi dan di sisi lain mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam penerimaan pendapatan Negara.

Untuk memperoleh kinerja pegawai yang baik, maka pimpinan perlu memperhatikan beberapa faktor penting seperti disiplin kerja pegawai, ketrampilan serta keahlian pegawai dan juga perlu memperhatikan sistem pengawasan yang perlu diterapkan kepada pegawai. Disiplin kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik itu faktor organisasi seperti rekrutmen dan seleksi yang buruk, kurangnya komunikasi baik antara atasan dan bawahan serta komunikasi antara bawahan dengan bawahan, pengawasan kerja yang lemah serta kebijakan dan peraturan yang kurang sesuai dengan kondisi yang ada.

Pengawasan merupakan suatu proses untuk mengamati, meneliti mengevaluasi dan jika perlu dilakukan tindakan korektif agar pelaksanaannya sesuai dengan yang direncanakan. Pengawasan ini perlu untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi agar tidak berlarut-larut yang dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Pengawasan yang dijalankan dengan baik dan kontinu akan mampu meningkatkan disiplin kerja pegawai dan menciptakan suatu semangat kerjasama kelompok yang dapat merangsang setiap pegawai untuk lebih baik. Hal ini akhirnya akan sanggup meningkatkan produktifitas kerja pegawai yang akan selalu bertanggung jawab

terhadap pekerjaan yang dilaksanakan, pengawasan dilakukan oleh seorang pemimpin atau pengawas yang akan langsung menegur dan memberikan bimbingan kepada bawahannya untuk memperbaiki kesalahan tersebut.

Pada dasarnya pengawasan berarti pengamatan dan pengukuran suatu kegiatan operational. Hasil yang dicapai dibandingkan dengan sasaran dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin kegiatan terlaksana sesuai dengan kebijakan, strategi, keputusan, rencana dan program yang telah dianalisa, dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya dalam wadah yang disusun.

Melalui pengawasan dapat dipantau berbagai hal yang dapat merugikan organisasi, antara lain kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, kelemahan pelaksanaan dan kerjanya. Rintangan-rintangan yang di alami, kegagalan ataupun kesuksesan yang dicapai dalam pelaksanaan pekerjaan. Suatu pengawasan yang baik harus bersifat membidik dalam arti mendidik kearah kerja yang baik dan menjauhkan kemungkinan-kemungkinan adanya penyelewengan. Pengawasan dilaksanakan pimpinan bukanlah untuk mencari-cari kesalahan, pengawasan ditujukan agar rencana perusahaan dapat terlaksana dengan sebaik- baiknya.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan (KPPBC) adalah instansi vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah. Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor P-23/BC/2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Tugas Unit Kerja Kepatuhan Internal di Lingkungan DJBC, disebutkan bahwa aparat

pengawasan internal pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang disebut Pusat Kepatuhan Internal Kepabeanan dan Cukai yang selanjutnya disingkat PUSKI yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, yang karena sifat tugasnya secara teknis operasional dan administrative bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Bea dan Cukai.

Tugas dan fungsi KPPBC Madya pada prinsipnya sama dengan tugas dan fungsi yang ditetapkan pada KPPBC non Madya. Kantor Pengawasan dan Pelayanan mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan pelayanan kepabeanan dan cukai dalam daerah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain kewajiban melaksanakan tugas sebagaimana tersebut diatas, Kantor Pengawasan dan Pelayanan (KPPBC) juga mendapat mandat untuk menyelenggarakan fungsi-fungsinya meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. pelaksanaan intelijen, patroli, penindakan, dan penyidikan di bidang kepabeanan dan cukai.
- b. pengelolaan dan pemeliharaan sarana operasi, sarana komunikasi, dan senjata api.
- c. pelaksanaan pelayanan teknis di bidang kepabeanan dan cukai.
- d. pelaksanaan pemberian perijinan dan fasilitas di bidang kepabeanan dan cukai.
- e. pelaksanaan pemungutan dan pengadministrasian bea masuk, cukai, dan pungutan negara lainnya yang dipungutoleh Direktorat Jenderal.
- f. penerimaan, penyimpanan, pemeliharaan, dan pendistribusian dokumen kepabeanan dan cukai.
- g. pelaksanaan pengolahan data, penyajian informasi, dan laporan kepabeanan dan cukai.
- h. pengawasan pelaksanaan tugas dan evaluasi kinerja.
- i. pelaksanaan administrasi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai.

Untuk itu, kebijaksanaan Pemerintah dengan disahkannya UU No.10/1995 tentang Kepabeanan yang telah direvisi dengan UU 17 Tahun

2007 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1995 Tentang Cukai yang telah direvisi dengan UU 39 Tahun 2007, jelas merupakan langkah antisipatif yang menyentuh dimensi strategis, substantif, dan essensial dibidang perdagangan, serta diharapkan mampu menghadapi tantangan-tantangan di era perdagangan bebas yang sudah diambang pintu. Untuk mengetahui jumlah pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean B Palembang, maka dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1  
Perkembangan Jumlah Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan  
Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean B Palembang  
Tahun 2016-2020

<b>No.</b>	<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>
1.	2016	101
2.	2017	102
3.	2018	105
4.	2019	107
5.	2020	124

**Sumber : Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean B Palembang (2020)**

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui jumlah pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean B Palembang yang setiap tahunnya mengalami peningkatan sesuai dengan kebutuhan instansi dan perkembangan pekerjaan yang dilaksanakan.

Sebagai salah satu perpanjangan tangan dari negara maka Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai merupakan unsur terpenting dalam



mewujudkan tugas negara untuk mengatur tentang masalah pajak dan kepabeanan dalam operasinya didukung oleh Kantor Pegawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang. Situasi ini mengharuskan bahwa para pegawai yang bekerja di Kantor Pegawasan Dan Pelayanan Bea dan Cukai untuk mengikuti berbagai prosedur dan aturan yang berlaku. Oleh karena itu para pegawai yang bekerja di Kantor Pegawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang yang dalam hal ini berstatus sebagai pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan.

Dalam peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Bab II Pasal 3 sampai 4 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil dinyatakan bahwa :

A. Setiap PNS wajib:

1. mengucapkan sumpah/janji PNS;
2. mengucapkan sumpah/janji jabatan;
3. setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah;
4. menaati segala ketentuan peraturan perundangundangan;
5. melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;
6. menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS;
7. mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan;
8. memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;
9. bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;
10. melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada

hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil;

11. masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;
12. mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;
13. menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
14. memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;
15. membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;
16. memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier;  
dan
17. menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

#### B. Setiap PNS dilarang:

1. menyalahgunakan wewenang;
2. menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain;
3. tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional;
4. bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing;
5. memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah;
6. melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara;
7. memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan;
8. menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya;
9. bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
10. melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani;
11. menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
12. memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan cara:
  - a. ikut serta sebagai pelaksana kampanye;
  - b. menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS;

- c. sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain; dan/atau
  - d. sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara;
13. memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden dengan cara:
- a. membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau
  - b. mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat;
14. memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah atau calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai foto kopi Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundangundangan; dan
15. memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dengan cara:
- a. terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah;
  - b. menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye;
  - c. membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau
  - d. mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.

Pengawasan kerja oleh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang, merupakan proses pemantauan kegiatan organisasional untuk mengetahui apakah tujuan organisasi sesuai dengan harapan. Pengawasan yang dilakukan atasan untuk mengontrol pekerjaan yang dilakukan pegawai tidak dilakukan secara rutin dan berkala sehingga masih

banyak pegawai yang melakukan pekerjaan dengan salah dan menyelesaikan dengan waktu yang lama. Sebaiknya atasan melakukan pengawasan setiap pegawai melakukan pekerjaan agar tidak terjadi kesalahan dalam pekerjaan dan pekerjaan yang diberikan pegawai dapat memperoleh hasil yang baik. Dengan melaksanakan pengawasan maka adanya upaya untuk melakukan pencegahan terhadap penyimpangan-penyimpangan dari pemanfaatan sumber-sumber dan pelaksanaan kegiatan.

Pihak yang berwenang untuk melakukan pengawasan serta memantau kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan disiplin yang diterapkan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang adalah Unit Kepatuhan Internal. Sedangkan yang dimaksud dengan kepatuhan internal adalah :

- a. kesesuaian kegiatan unit kerja dalam rangka pelaksanaan tugasnya terhadap tujuan, sasaran, rencana, kebijakan, instruksi, dan/atau ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam organisasi;
- b. ketaatan atau kesesuaian sikap, perilaku, dan perbuatan pegawai terhadap kode etik dan/atau peraturan disiplin pegawai.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK-100/PMK.01/2008 sebagaimana yang telah diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK-184/PMK.01/2010, Pusat Kepatuhan Internal Kepabeanan dan Cukai (PUSKI) mempunyai tugas sebagai berikut:

1. menyiapkan perumusan kebijakan, standardisasi, dan bimbingan teknis, dan evaluasi pelaksanaan kepatuhan pelaksanaan tugas pelayanan, tugas pengawasan, dan tugas administrasi;
2. menyiapkan perumusan kebijakan, standardisasi, bimbingan teknis, dan

- evaluasi pelaksanaan evaluasi kinerja;
3. menyiapkan perumusan kebijakan, standardisasi, bimbingan teknis, dan evaluasi pelaksanaan analisis dan tindak lanjut kepatuhan internal;
  4. pelaksanaan pengawasan kepatuhan internal;
  5. pemberian rekomendasi peningkatan pelaksanaan tugas;
  6. penyusunan rencana kerja, rencana strategik, dan laporan akuntabilitas kinerja;

Sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan, petunjuk teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Bea dan Cukai, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Sedangkan dalam melaksanakan tugas, PUSKI menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan, standardisasi, bimbingan teknis, dan evaluasi pelaksanaan kepatuhan pelaksanaan tugas;
- b. perumusan kebijakan, standardisasi, bimbingan teknis, dan evaluasi pelaksanaan evaluasi kinerja;
- c. Perumusan kebijakan, standardisasi, bimbingan teknis, dan evaluasi pelaksanaan pelaksanaan analisis dan tindak lanjut kepatuhan internal;
- d. pengawasan kepatuhan pelaksanaan tugas seluruh unsur di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
- e. evaluasi kinerja seluruh unsur di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
- f. penelitian, pemeriksaan, serta penyiapan bahan tanggapan dan tindak lanjut hasil pemeriksaan aparat Pengawasan Fungsional dan laporan masyarakat;
- g. investigasi internal atas pelanggaran kode etik dan pelanggaran peraturan disiplin pegawai;
- h. pemberian rekomendasi peningkatan pelaksanaan tugas;
- i. koordinasi penyusunan rencana kerja, rencana strategik, dan laporan akuntabilitas kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
- j. pelaksanaan urusan tata usaha PUSKI.

Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor PER-20/BC/2017 tentang pelaksanaan tugas unit kepatuhan internal di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, UKI memiliki tugas untuk melaksanakan penegakan kepatuhan internal di lingkungan Direktorat Jenderal. Dalam pelaksanaan penegakan kepatuhan internal, UKI berperan sebagai pendukung pimpinan unit kerja dalam pengendalian pelaksanaan tugas dan

penegakan ketentuan perilaku pegawai yang berada dilingkungannya. UKI harus melaksanakan penegakan kepatuhan internal berdasarkan fungsi, salah satunya fungsi pengawasan. Fungsi pengawasan dilaksanakan dalam rangka memastikan ada atau tidaknya pelanggaran di bidang Kepatuhan Internal. Fungsi pengawasan dilaksanakan oleh unit pengawasan yang terdiri dari :

1. PKPT
2. Investasi internal
3. Tindak lanjut Pengaduan Masyarakat

Unit pengawasan harus melaksanakan PKPT dalam rangka memastikan :

- a. Kegiatan pelaksanaan tugas pelayanan dan pengawasan kepabeanaan dan cukai, administrasi dan fungsi lain di lingkungan Direktorat Jenderal telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan, peraturan kedinasan, keputusan dan ketentuan lain
- b. Kegiatan pelaksanaan tugas pelayanan dan pengawasan kepabeanaan dan cukai, administrasi dan fungsi lain di lingkungan Direktorat Jenderal telah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.

Pengawasan yang dilakukan dapat terkait melalui tingkat disiplin yang dilakukan oleh pegawai, karena pengukuran pengawasan kerja berdampak juga pada hasil penerapan disiplin. Apabila pengawasan yang dilakukan pihak intansi sudah optimal maka disiplin kerja pegawai juga akan baik, begitu pula sebaliknya. Kegiatan pendisiplinan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong pegawai

untuk datang tepat pada waktu. Jika pegawai datang ke kantor tepat waktu dan melaksanakan tugas sesuai dengan tugas yang diembannya dan taat pada peraturan organisasi maka diharapkan prestasi kerja pegawai meningkat.

Dalam tindakan kedisiplinan masih terlihat para pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang yang masih kurang menerapkan kedisiplinan, hal ini dapat dilihat dari data absensi pegawai masih banyak pegawai yang tidak hadir dan pulang cepat dari tahun ketahun. Berikut dapat dilihat data absensi pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang tahun 2016 – 2020, sebagai berikut :

Tabel 1.2  
Data Kehadiran Pegawai KPPBC Tipe MP B Palembang  
Tahun 2016 - 2020

Tahun	Jlh Hari Efektif	Jlh Pegawai	S	I	A	Jlh Absensi
2016	246	101	38	40	47	125
2017	248	102	42	36	39	117
2018	249	105	38	32	32	102
2019	247	107	32	34	29	95
2020	246	124	38	30	25	93

**Sumber : Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean B Palembang (2021)**

Dari tabel diatas dapat diketahui tingkat absensi pegawai semenjak adanya penerapan tugas Unit Kepatuhan Internal maka dapat dilihat absensi penegakan disiplin pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang semakin membaik. Hal ini dibuktikan dengan menurunnya dari tahun ketahun jumlah absensi pegawai terutama yang

keterangan Alfa atau tidak hadir di kantor tanpa keterangan. Dengan demikian dapat disimpulkan dengan adanya Unit Kepatuhan Internal ini maka masalah disiplin pegawai dapat diawasi sehingga pekerjaan banyak yang selesai dengan tepat waktu tanpa banyak kesalahan.

Sesuai dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2008 Tentang Pendelegasian Wewenang Penjatuhan Hukuman Disiplin Bagi Pegawai Negeri Sipil ditetapkan beberapa kewajiban, yaitu perbuatan-perbuatan yang harus dikerjakan atau dilaksanakan oleh setiap Pegawai Negeri Sipil dan ditentukan juga larangan- larangan yaitu semua perbuatan-perbuatan atau tindakan yang tidak dibenarkan untuk dilakukan. Kewajiban-kewajiban dan larangan-larangan apabila tidak ditaati, maka terhadap mereka dikenakan sanksi atau hukuman-hukuman. Salah satu sanksi yang diberikan bagi pegawai yang melanggar aturan adalah adanya pemotongan gaji berdasarkan persentase tingkat absensinya. Berikut dapat diketahui persentase pemotongan tunjangan bagi pegawai yang melanggar peraturan instansi :

**a. Potongan Tunjangan Bagi Pegawai yang Terlambat Masuk Kerja**

Tabel 1.3  
Persentase Potongan Tunjangan Bagi Pegawai  
Yang Terlambat Masuk Kerja

Tingkat Keterlambatan (TL)	Waktu Masuk Kerja	Persentase Potongan
TL 1	07.31 s.d. < 08.01	0,5
TL 2	08.01 s.d. < 08.31	1
TL 3	08.31 s.d. < 09.01	1,25
TL 4	≥ 09.01 dan atau tidak mengisi daftar hadir masuk bekerja	2,5

Sumber : Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean B Palembang (2021)



**b. Potongan Tunjangan Bagi Pegawai yang Pulang Sebelum Waktunya**

Tabel 1.4  
 Persentase Potongan Tunjangan Bagi Pegawai  
 Yang Pulang Sebelum Waktunya

Tingkat Keterlambatan (TL)	Waktu Masuk Kerja	Persentase Potongan
PSW 1	07.31 s.d. < 08.01	0,5
PSW 2	08.01 s.d. < 08.31	1
PSW 3	08.31 s.d. < 09.01	1,25
PSW 4	≥ 09.01 dan atau tidak mengisi daftar hadir masuk bekerja	2,5

Sumber : Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean B Palembang (2021)

### c. Potongan Tunjangan Karena Pelanggaran Terkait Hukuman Disiplin

Tabel 1.5  
Persentase Potongan Tunjangan Karena Pelanggaran  
Terkait Hukuman Disiplin

No	Jenis Hukuman Disiplin	Hukuman Disiplin	Besar Pot.	Lama Hukdis (bulan)
1.	Ringan	Teguran lisan	25%	2
		Teguran tertulis	25%	3
		Pernyataan tidak puas secara tertulis	25%	6
2.	Sedang	Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun	50%	6
		Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun	50%	6
		Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun	50%	1 2
3.	Berat	Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun	85%	1 2
		Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah	90%	1 2
		Pembebasan dari jabatan	95%	1
		Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau pemberhentian tidak dengan hormat dan mengajukan banding administrasi ke Badan Pertimbangan Kepegawaian	100%	-

Sumber : Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean B Palembang (2021)

#### d. Potongan Tunjangan Dalam Hal Cuti

Tabel 1.6  
Persentase Potongan Tunjangan Dalam Hal Cuti

No.	Jenis Cuti	Minimal (Jumlah Hari)	Maksimal (jumlah Hari)	Besar Pot.	Keterangan
1.	Cuti Tahunan	3	-	0 %	Cuti tahunan pada tahun berjalan yang kemudian menjalani cuti besar pada tahun yang sama maka tunjangan yang sudah dibayarkan harus dikembalikan
2.	Cuti Alasan Penting	-	3	0 %	Orang tua, istri/suami, anak dan atau saudara kandung meninggal dunia
		-	2	0 %	Mertua dan atau menantu meninggal dunia
3.	Cuti Sakit	-	2	2.5%	Tidak menjalani rawat inap Disertai surat keterangan dokter
		-	2 5	0 %	Rawat inap Disertai surat keterangan + fotocopy rincian biaya rawat inap
		-	-	2.5%	Rawat jalan setelah selesai menjalani rawat Inap Dibuktikan dengan surat keterangan dokter
		-	5	0 %	Wanita yang mengalami gugur kandungan tetapi tidak menjalani rawat Inap Dibuktikan dengan surat keterangan dokter
4.	Cuti Bersalin	-	5	0 %	Persalinan yang pertama s.d ketiga sejak diangkat sebagai CPNS Untuk hari berikutnya dikenakan potongan sebesar 2.5%
		-	-	5 %	Persalinan yang keempat dan seterusnya sejak diangkat sebagai CPNS
5.	Cuti Besar	-	-	5	-

Sumber : Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe MadyPabean B Palembang (2021)

Salah satu isu sentral dalam kinerja karyawan yang menjadi sorotan adalah komitmen pegawai dalam menjaga independensi lembaga yang akan berdampak pada tingkat kepercayaan publik pada proses pelayanan bea cukai. Menurut Edison, dkk (2016 : 34) komitmen adalah suatu bentuk kebulatan tekad atas sesuatu yang diyakini dari sebuah persepsi, sehingga kebijakan yang baik harus lahir dari sebuah komitmen. Menurut Safrizal (2015:74) peningkatan komitmen, kemampuan dan keterampilan sumberdaya manusia sangat dibutuhkan untuk peningkatan kinerja pegawai, oleh karena itu sangat diperlukan kebijakan-kebijakan yang tepat untuk mendukung hal tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan Baisary (2016) menyatakan bahwa komitmen berpengaruh secara positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Artinya semakin baik komitmen pegawai terhadap organisasi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai

Disaat komitmen karyawan menjadi tantangan ketika melakukan pengorganisasian sumber daya manusia dalam suatu organisasi, maka perlu dipecahkan bagaimana solusi terbaiknya. Dalam pengelolaan komitmen organisasi karyawan tersebut, tidaklah mudah karena karyawan adalah manusia dan bukanlah mesin. Memang secara praktis dan teori kita harus cermat memandang hal ini untuk memberikan arti penting pada makna memanusiakan manusia. Mesin memang memberikan keunggulan kompetitif namun sifatnya hanya terbatas dan tentu saja melebihi dari hal itu (*"Machines don't make things, people do"* Preffer dalam Mangkunegara 2015:110)

Memiliki komitmen yang kuat, dari tingkat bawah sampai dengan tingkat

atas, merupakan pilar pendukung bagi yang lain. Setiap pilar tergantung pada keempat pilar yang lain, dan kalau ada salah satu lemah dengan sendirinya yang lain juga lemah. Dengan pendekatan *Total Quality Management (TQM)* komitmen merupakan unsur yang tidak dapat diabaikan dalam mencapai tujuan organisasi yang berkualitas.

Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Ridwan Gunawan (2018) dimana penelitiannya dengan judul “Pengaruh Pengawasan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pos Besar Kota Semarang” Dimana variabel pengawasan dan komitmen organisasi secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Pada Kantor Pos Besar Kota Semarang.

Kinerja pegawai yang baik dapat dilihat dari tanggung jawab pegawai dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan yang diberikan dan dihasilkan oleh pegawai tersebut, kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang sudah banyak terjadi peningkatan dengan adanya pengawasan yang dilakukan pihak Unit Kepatuhan Internal. Berikut dapat dilihat perkembangan kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang tahun 2016 sampai 2020, yaitu :

Tabel 1.7  
Perkembangan Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea  
dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang  
tahun 2016 sampai 2020

No	Kategori	Tahun				
		2016	2017	2018	2019	2020
1.	Diatas 100 (Baik Sekali)	24	22	25	22	19
2.	90-100 (Baik)	28	24	26	24	20
3.	90 - 70 (Cukup Baik)	20	18	15	12	11
4	Dibawah 70 (kurang Baik)	29	38	39	49	74
Jumlah Pegawai		101	102	105	107	124

**Sumber : Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe  
MadyPabean B Palembang (2021)**

Berdasarkan data diatas diketahui adanya penurunan kinerja pegawai yang dinilai melalui NKP K3 yang menjadi dasar untuk memperoleh tunjangan tambahan unsur TKPKN berdasarkan NKP (Nilai Kinerja Pegawai) yang dibayarkan secara Tahunan terutama setelah diberlakukannya pemberian remunerasi. Peningkatan kinerja bagi pegawai tidak terlepas dari rangsangan maupun motivasi dari pegawai itu sendiri atau dari eksternal, yang mana salah satunya adanya pengawasan langsung yang dilakukan Unit Kepatuhan Internal sehingga dapat mengawasi disiplin dan pekerjaan pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai tersebut.

Supaya pegawai dapat dengan baik atau efektif dan efisien, maka pimpinan harus dapat melakukan pengawasan terhadap kinerja pegawai, pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen yang penting,

pengawasan terdiri dari penentuan apa yang akan dilaksanakan, menilai dan menerapkan tindakan perbaikan yang dilakukan untuk mengusahakan agar apa yang telah dilaksanakan dapat terwujud sesuai dengan rencana yang ditentukan sebelumnya.

Dari uraian-uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih jauh mengenai pengawasan internal dan komitmen organisasi terhadap pencapaian kinerja pegawai dengan judul : “Pengaruh Pengawasan Kepatuhan Internal Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang”.

## **2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah variabel pengawasan kepatuhan internal dan komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang?
2. Apakah variabel pengawasan kepatuhan internal dan variabel komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Pegawai pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang ?

### **3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah memperoleh data dan informasi yang tepat untuk menganalisis data. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan kepatuhan internal dan komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang
2. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan kepatuhan internal dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang.

### **4. Manfaat Penelitian**

1. Bagi peneliti  
Diharapkan untuk dapat meningkatkan ilmu publik terutama menyangkut permasalahan pengawasan kepatuhan internal dan komitmen organisasi serta kinerja pegawai.
2. Bagi Almamater  
Diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi mahasiswa lain yang akan melakukan penelitian dengan permasalahan yang sama dimasa yang akan datang.



### 3. Bagi Institusi

Diharapkan dapat menjadi salah satu bahan masukan bagi pihak manajemen tentang pentingnya pengawasan kepatuhan internal dan komitmen organisasi guna peningkatan kinerja pegawai.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **A. Pengawasan**

##### **1. Pengertian Pengawasan**

Rencana merupakan dasar dan titik tolak dalam kegiatan pelaksanaan, selanjutnya dalam pelaksanaan pekerjaan agar tidak terjadi penyimpangan rencana, perlu dilakukan tindakan pencegahan. Alat untuk mencegah penyimpangan dan penyelewengan tersebut adalah pengawasan. Pengawasan sangat diperlukan supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan, pengawasan ini bertujuan untuk memperbaiki tindakan-tindakan yang salah di dalam pelaksanaannya dengan maksud apa yang dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan. Pengawasan kerja berusaha agar produksi yang dibutuhkan dapat dihasilkan dengan cara yang efektif dan seefisien mungkin dengan kualitas yang diharapkan dan dalam memproduksi barang tersebut sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sesuai dengan rencana.

Pimpinan yang baik akan selalu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dimana terjadi hubungan yang baik antara bawahan dengan atasan sehingga, dapat merangsang semangat dan kegairahan kerja pegawai dan menimbulkan rasa pada diri pegawai bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan. Oleh karena itu pengawasan sangat diperlukan dalam menjalankan produksi demi tercapainya tujuan, dengan pengawasan

apabila terjadi kesalahan pemimpin telah mengetahui sejauh mana kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh para pegawai dan jalan apa yang harus diambil untuk langkah-langkah selanjutnya.

Pengawasan berhubungan cukup erat dengan perencanaan, rencana tidak akan berjalan dengan baik bila tidak ada pengawasan di dalam pelaksanaannya, dengan adanya pengawasan dapat dibandingkan hasil yang sedang dicapai dengan hasil menurut rencana. Pengawasan mempunyai peranan yang penting dalam manajemen kepegawaian. Ia mempunyai hubungan yang terdekat dengan pegawai-pegawai perseorangan secara langsung dan baik buruknya pegawai bekerja sebagian akan tergantung kepada betapa efektifnya ia bergaul dengan mereka.

Menurut George R. Terry (2015:232) menjelaskan bahwa : pengawasan merupakan proses untuk mendeterminasi apa yang dilaksanakan, mengevaluasi pelaksanaan dan bilamana perlu menerapkan tindakan perbaikan sedemikian rupa hingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana.

Menurut Handoko (2016:359) adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dengan pengawasan, langkah proses pengawasan adalah langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan.

Siagian (2015:25) mengatakan bahwa pengawasan adalah proses

pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana sebelumnya. Lubis (2015:153) mengidentifikasi pengawasan sebagai berikut : Pengawasan terdiri atas tindakan meneliti apakah segala sesuatu tercapai atau berjalan dengan rencana yang telah ditetapkan berdasarkan instruksi-intruksi yang telah dikeluarkan, prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Pengawasan bertujuan menunjukkan atau menemukan kelemahan-kelemahan agar dapat diperbaiki dan mencegah berulangnya kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan itu.

Sejalan dengan pandangan diatas pengertian pengawasan sebagai segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai sasaran dan objek yang diperiksa.

Sedangkan secara langsung pengawas bertujuan untuk :

- a. Menjamin ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang dilakukan untuk mencapai kebijaksanaan dan perintah
- b. Menertibkan arahan kegiatan pekerjaan
- c. Mencegah pemborosan dan penyelewengan dalam melakukan pekerjaan
- d. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang atau jasa yang dihasilkan
- e. Membina kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan organisasinya yang tengah berjalan

## **2. Macam-Macam Pengawasan**

Menurut Soewarno Handyaningrat (2016:144) terdapat macam-macam pengawasan yakni ;

1. Pengawasan dari dalam (*internal control*)

Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh

aparatus/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparatus/unit pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparatus/unit pengawas bertugas mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi. Data-data dan informasi ini digunakan oleh pimpinan untuk menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasil pengawasan ini dapat pula digunakan dalam menilai kebijaksanaan pimpinan. Untuk itu kadang-kadang pimpinan perlu meninjau kembali kebijaksanaan yang telah dikeluarkan. Sebaliknya pimpinan dapat melakukan tindakan perbaikan (korektif) terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan.

2. Pengawasan dari luar organisasi (*external control*)

Pengawasan eksternal berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparatus/unit pengawasan dari luar organisasi. Aparatus/unit pengawasan dari luar organisasi adalah aparat pengawasan yang bertindak atas nama atasan dari pimpinan organisasi atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya.

3. Pengawasan preventif

Pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud perencanaan preventif adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran pengawasan preventif disebut pre audit. Pengawasan preventif dapat dilakukan dengan usaha-usaha ;

- a. Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan system prosedur, hubungan dan tata kerjanya
- b. Membuat pedoman/manual sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan
- c. Menentukan kedudukan. Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya
- d. Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian kerjanya
- e. Menentukan system koordinasi, pelaporan dan pemeriksaan
- f. Menetapkan sanksi-sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.

#### 4. Pengawasan Represiff

Pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan represif adalah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Dalam system pemeriksaan anggaran pengawasan represif ini disebut post audit. Adapun pengawasan represif ini dapat digunakan system-sistem pengawasan sebagai berikut ;

- a. Sistem Imperatif
- b. Sistem verikatif
- c. Sistem nspektif
- d. Sistem investigatif

Dari defenisi para ahli tersebut jelas bahwa perencanaan dan pengawasan merupakan dua hal yang saling melengkapi. Lebih lanjut mengatakan bahwa didalam pengawasan terdapat dasar penggolongan dari pengawasan itu yakni : - Waktu pengawasan

- Objek pengawasan

- Subjek pengawasan

Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan maka pengawasan itu dapat digolongkan atas ;

1. *Personal observation*
2. *Oral report* (laporan lisan)
3. *Written report* (laporan tertulis)
4. *Control by exception*

Adapun bentuk pelaksanaan pengawasan dilakukan dengan tiga cara :

- a. Pengawasan Langsung berupa :  
Peninjauan pribadi adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan, hal ini menjadikan kontak langsung diantara yang mengawasi dengan yang diawasi.
- b. Pengawasan melalui laporan lisan adalah dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan. Wawancara yang ditujukan kepada orang-orang yang diawasi dapat memberikan gambaran akan hal-hal yang akan diketahui.
- c. Pengawasan tidak langsung berupa :  
Laporan tertulis adalah merupakan suatu pertanggung jawaban si pekerja mengenai kegiatan/pekerjaan yang dilaksanakan.

Menurut Soewarno Handyaningrat (2016:150) adapun syarat-syarat dari pengawasan antara lain ;

- a. Menentukan standar pengawasan baik dan dapat dilaksanakan
- b. Menghindarkan adanya tekanan, paksaan yang menyebabkan penyimpangan dari tujuan pengawasan itu sendiri
- c. Melakukan koreksi rencana yang dapat digunakan untuk mengadakan perbaikan serta penyempurnaan rencana yang akan

datang

Menurut SP Siagian (2015:113) sasaran-sasaran yang ingin

dicapai dalam pelaksanaan pengawasan adalah ;

1. Bahwa melalui pengawasan pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditentukan berjalan sungguh-sungguh sesuai dengan pola yang telah digariskan dalam rencana
2. Bahwa struktur serta hirarki organisasi sesuai dengan pola yang telah ditentukan dalam rencana
3. Bahwa seseorang sungguh-sungguh ditempatkan sesuai dengan bakat, keahlian dan pendidikan serta pengalamannya dan bahwa usaha pengembangan keterampilan bawahan dilaksanakan secara berencana, kontinu dan sistematis
4. Bahwa penggunaan alat-alat diusahakan agar sehemat mungkin
5. Bahwa sistem dan prosedur kerja tidak menyimpang dari garis-garis kebijakan yang telah tercermin dalam rencana
6. Bahwa pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif dan rasional dan tidak atas dasar personal likes and dislikes
7. Bahwa tidak terdapat penyimpangan atau penyelewengan dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan dan terutama keuangan

Menurut Handoko (2016:361) ada beberapa tipe dasar pengawasan

yaitu ;

- a. Pengawasan pendahuluan  
Pengawasan pendahuluan sering disebut steering controls, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standard atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum tahapan kegiatan diselesaikan. Jadi pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.
- b. Pengawasan concurrent atau pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan  
Pengawasan ini dilakukan selama sesuatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan double check yang lebih menjamin ketepatan suatu kegiatan.
- c. Pengawasan umpan balik (feedback control)  
Pengawasan umpan balik juga dikenal past action controls, mengukur hasil- hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab penyimpangan dari rencana atau standard ditentukan dan penemuan-



penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat histories, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

Lebih lanjut Situmorang dan Juhir (2016:31) menambahkan bahwa pengawasan atasan langsung dilakukan melalui unsur-unsur berikut ini :

- a. Penggarisan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas dan fungsi serta uraiannya yang jelas pula.
- b. Perincian kebijakan pelaksanaan yang dituangkan secara tertulis yang dapat menjadi pegangan dalam pelaksanaannya oleh bawahan yang menerima pelimpahan wewenang dari atasan.
- c. Rencana kerja yang menggambarkan kegiatan yang harus dilaksanakan, bentuk hubungan kerja antar kegiatan tersebut dan hubungan kerja antar berbagai kegiatan beserta sasaran yang harus dicapainya.
- d. Prosedur kerja yang merupakan petunjuk pelaksanaan yang jelas dari atasan kepada bawahan.
- e. Pencatatan hasil kerja serta pelaporannya yang merupakan alat bagi atasan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan bagi pengambilan keputusan dan penyusunan pertanggungjawaban baik mengenai pengelolaan keuangan.
- f. Pembinaan personil yang terus menerus agar para pelaksana menjadi unsur yang mampu melaksanakan dengan baik tugas yang menjadi tanggungjawabnya dan tidak melakukan tindakan yang bertentangan dengan maksud serta kepentingan tugasnya.

Menurut William Newman dalam Handoko (2016:367)

terdapat lima langkah prosedur penetapan sistem pengawasan yakni :

- a. Merumuskan hasil yang diinginkan, manajer harus merumuskan hasil yang akan dicapai se jelas mungkin. Tujuan yang dinyatakan secara umum atau kurang elas seperti pengurangan biaya over head atau meningkatkan pelayanan pelanggan., perlu dirumuskan lebih jelas seperti pengurangan biaya over head dengan 12% atau menyelesaikan setiap keluhan konsumen dalam waktu tiga hari. Disamping itu hasil yang diinginkan harus dihubungkan dengan individu yang bertanggung jawab

atas pencapaiannya.

- b. Menetapkan petunjuk. Tujuan pengawasan sebelum dan selama kegiatan dilaksanakan adalah agar manajer dapat mengatasi dan memperbaiki adanya penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan. Tugas penting manajer adalah merancang program pengawasan untuk menemukan sejumlah indikator yang terpercaya sebagai petunjuk apabila tindakan koreksi perlu diambil.

Terdapat berapa perkiraan apa hasil yang diinginkan tercapai atau tidak menurut Newman Handoko (2016:368) ;

1. Pengukuran masukan, perubahan dalam masukan pokok akan mengisyaratkan manajer untuk merubah atau mengambil tindakan koreksi.
2. Hasil-hasil pada tahap permulaan, bila hasil dari tahap permulaan lebih baik atau jelek daripada yang diperkirakan maka perlu dilakukan penilaian kembali. Penjualan awal yang menggembirakan akan merupakan indikasi yang sangat berguna bagi keberhasilan di waktu yang akan datang.
3. Gejala-gejala, Ini adalah kondisi yang tampaknya berhubungan dengan hasil akhir, tetapi tidak secara langsung mempengaruhinya.
4. Perubahan dalam kondisi yang diasumsikan. Perkiraan mula-mula didasarkan atas asumsi-asumsi dengan kondisi normal. Perubahan yang tidak diharapkan seperti pengembangan produk baru oleh pesaing atau kekurangan bahan akan menunjukkan perlunya penilaian

kembali taktik dan tujuan perusahaan.

- c. Menetapkan standar petunjuk dan hasil akhir. Penetapan standar untuk petunjuk dan hasil akhir adalah bagian penting prancangan proses pengawasan Tanpa penetapan standar manajer mungkin memberikan perhatian yang lebih terhadap penyimpangan kecil atau tidak bereaksi terhadap penyimpangan besar.
- d. Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik. Langkah keempat dalam perancangan suatu siklus pengawasan adalah menetapkan sarana untuk pengumpulan informasi petunjuk dan perbandingan penunjuk terhadap standar. Jaringan kerja komunikasi dianggap baik apabila aliran tidak hanya ke atas tetapi juga ke bawah kepadasiapa yang harus mengambil tindakan koreksi. Disamping itu jaringan juga harus efisien untuk menyediakan informasi balik yang relevan kepada personalia kunci yang memerlukan.
- e. Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi. Langkah terakhir adalah perbandingan petunjuk dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil dan kemudian pengambilan tindakan.

### **3. Indikator Pengawasan Kerja**

Menurut Handoko (2016:363) Untuk mempermudah dalam pelaksanaan realisasi tujuan, maka harus melalui fase pelaksanaan. Indikator pengawasan kerja yakni ;

1. Menetapkan standar pelaksanaan

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan
4. Pengambilan tindakan koreksi bila perlu

## **B. Komitmen Organisasi**

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

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen, pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang confuse. Loyalitas disini secara sempit diartikan sebagai berapa lama karyawan bekerja dalam perusahaan atau sejauh mana mereka tunduk pada perintah atasan tanpa melihat kualitas kontribusi terhadap perusahaan

Komitmen berasal dari kata Latin "*Committer*" yang berarti menggabungkan, menyatukan, mempercayai dan mengerjakannya. Menurut Porter (Munandar 2016:75) komitmen karyawan adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi

Menurut Richard M. Teers dalam Sulistiyarni (2016:103) komitmen karyawan adalah:

1. Rasa identifikasi yaitu kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.
2. Keterlibatan yaitu kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi yang bersangkutan.
3. Loyalitas yaitu keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2016, 122), komitmen merupakan tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi. Selain itu menurut Fred Luthans (2016, 249) menyatakan bahwa, komitmen organisasi paling sering diartikan sebagai “keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi”.

Dari definisi yang dikemukakan oleh para ahli bahwa komitmen karyawan merupakan kondisi di mana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen karyawan lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Jadi komitmen karyawan mencakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Di samping itu komitmen karyawan mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih

dari sekedar kesetiaan yang pasif melainkan menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasinya.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Menurut Dyne dan Graham (dalam Soekidjan, 2016:62) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah :

1. Karakteristik Personal.
  - a. Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, *ektrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang *altruistik* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
  - b. Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
  - c. Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
  - d. Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
  - e. Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya.
  - f. Keterlibatan kerja (*job involvement*), tingkat keterlibatan kerja

individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2. Situasional.

- a. Nilai (*Value*) Tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, Inovasi, Kooperasi, partisipasi dan *Trust* akan mempermudah setiap anggota/karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para anggota/karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para anggota/karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.
- b. Keadilan organisasi. Keadilan organisasi meliputi: Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
- c. Karakteristik pekerjaan. Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.
- d. Dukungan organisasi. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota/karyawan mempersepsi bahwa organisasi

(lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/karyawan akan menjadi komit.

### 3. Positional.

- a. Masa kerja. Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota/karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena: semakin memberi peluang anggota/karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.
- b. Tingkat pekerjaan. Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

### 3. Jenis Komitmen

Menurut Stephen P. Robbins (2017,101), komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model.

Ketiga dimensi tersebut adalah :

- a. Komitmen afektif yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.



- b. Komitmen berkelanjutan yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
- c. Komitmen normative yaitu komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Pegawai dengan komitmen afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai dengan komitmen berkelanjutan. Pegawai berkomitmen afektif memiliki keinginan untuk berusaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya pegawai berkomitmen berkelanjutan merasa terpaksa menjadi anggota organisasi dan menghindari kerugian finansial serta kerugian lain, sehingga melakukan usaha yang tidak maksimal.

Menurut Wayne R. Mondy dalam Munandar (2016:73) komitmen karyawan dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen karyawan memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Sikap mencakup identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen karyawan. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Sikap juga mencakup keterlibatan seseorang sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut.

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya. Selain itu

sikap juga mencakup kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi dari komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertindak laku adalah kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi. Keinginan juga termasuk kehendak untuk tetap berada dalam organisasi.

Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama. Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pegawai dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku yang berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

#### **4. Manfaat Komitmen**

Manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut (Mateson, 2016:206) :

- a. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi
- b. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan
- c. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi

## **C. KINERJA**

### **1. Pengertian Kinerja**

Sebuah perusahaan agar mampu bertahan hidup dan mempunyai prospek yang cerah di masa depan, harus mampu mengidentifikasi, menyeleksi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan-karyawan berkualitas yang dimilikinya. Manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen sumber daya manusia juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik (Wahyudi, 2016:117).

Menurut Mangkunegara (2015:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Menurut Mathis dan Jackson (2012:56) menyatakan bahwa, kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan, dimana yang mempengaruhinya, seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

Menurut pengertian diatas, kinerja disamakan dengan hasil kerja dari seorang karyawan. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya bagi kepentingan perusahaan dimasa yang akan datang.

## **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi pegawai dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan

sistem manajerial perusahaan.

Menurut Handoko (2016:98), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Keterampilan atau Pengalaman  
Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah, jelas mempunyai keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap mempunyai produktivitas yang rendah. Oleh sebab itu, maka perlu adanya keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja. Orang atau tenaga kerja yang masih muda atau baru mulai mengikuti karier, biasanya bekerja agak kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja di luar atau pada tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.
- b. Faktor Pendidikan  
Perusahaan perindustrian biasanya direkrut dari orang-orang yang kurang mempunyai pendidikan yang tinggi, perusahaan hanya inembutuhkan kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan penurunan produktivitas kerja.
- c. Umur  
Umur seseorang tenaga kerja agaknya dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitas, akan tetapi hal tersebut tidak selalu begitu. Tetapi pengajaran karier seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka produktivitas dari orang tersebut akan meningkat.
- d. Sarana Penunjang  
Tingkat kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan motivasi kerjasama yang baik antara para pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Di samping itu dapat juga berupa penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih, hal ini akan menyebabkan tugas atau kerja dari pegawai tersebut berkurang.
- e. Faktor Semangat dan Kegairahan Kerja  
Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan produktivitas kerja. Dorongan moril tersebut dapat berupa memberikan semangat dan kegairahan kerja kepada para pekerja. Seperti yang dikemukakan oleh pakar manajemen, semangat dan kegairahan kerja merupakan problematik yang harus mendapat perhatian yang serius.
- f. Faktor Motivasi  
Faktor motivasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat yang bagus.

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara

kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Menurut Simamora (2015:340), yang mempengaruhi dimensi kinerja adalah :

1. Memikat dan Manahan orang di dalam Organisasi

Hal ini berarti bahwa agar organisasi berfungsi secara efektif, organisasi itu haruslah meminimalkan tingkat perputaran pegawai, ketidakhadiran, dan keterlambatan, memberikan kenaikan gaji yang memuaskan, jenjang karir yang lebih baik, memberikan fasilitas dan sarana yang mendukung aktifitas pekerjaan, dan menandatangani surat perjanjian masa kerja.

2. Penyelesaian tugas yang handal

Setiap pegawai diberi tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, oleh sebab itu penyelesaian tugas harus yang handal perlu diperhatikan agar tolak ukur minimal kuantitas dan kualitas kinerja dapat tercapai, seperti hasil kerja yang memuaskan, Lingkungan kerja, Pencapaian pekerjaan, Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, Disiplin waktu kerja, Ketelitian dalam bekerja, Tanggung jawab pegawai.

3. Perilaku Inovatif dan spontan

Disamping persyaratan tugas formal, perilaku lainnya juga mempengaruhi efektifitas sebuah organisasi. Aktifitas-aktifitas ini disebut perilaku inovatif dan spontan, organisasi tidak dapat mengawasi segala kemungkinan dalam aktifitas-aktifitasnya, sehingga efektifitas dipengaruhi oleh kesediaan kalangan pegawai. Seperti Kerja sama dengan rekan sekerja, Tindakan protektif, Gagasan Konstruktif, Pelatihan diri pegawai.

Menurut Rucky (2016:9) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

- Sarana dan prasarana

Hal yang perlu diperhatikan adalah kondisi dan kelayakan serta kemampuan semua sarana maupun prasarana fisik yang dimiliki

seperti bangunan, *lay out*, kelayakan mesin dan segala peralatan yang ada.

- Proses kerja atau metode kerja

Bila objeknya sebuah perusahaan manufaktur maka team ini akan terdiri dari para ahli teknik industri dan ahli proses produksi.

- Kemampuan sumber daya manusia

Yaitu kemampuan pegawai dalam mengaplikasikan tugas-tugas mereka secara nyata dilapangan.

- Gairah kerja/motivasi

Gairah kerja sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia suatu perusahaan, untuk itu perlu diperhatikan sistem imbalan/penggajian yang mencakup insentif dan bonus dan penilaian prestasi kerja.

- Kualitas

Kualitas akan sangat membantu perusahaan terutaraa yang meliputi ketelitian, kesesuaian, kecakapan, kesungguhan, tanggung jawab

Sedangkan menurut Indrastuti (2016:50), kriteria-kriteria yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kriteria penilaian yang berfokus pada karakteristik pribadi seperti : loyalitas, keandalan, keterampilan, kemandirian dan kejujuran
2. Kriteria berdasarkan perilaku berfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan, seperti ketelitian dalam bekerja, bekerja sama dengan

rekan sekerja, disiplin dalam mematuhi peraturan yang ada dan kesungguhan dalam bekerja

3. Kriteria berdasarkan hasil yang berfokus pada apa yang telah dicapai, seperti bertanggung jawab akan pekerjaan, tepat waktu dalam bekerja, kemampuan dalam mengambil keputusan yang tepat. Adapun faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Dari kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja seorang pegawai ditentukan oleh kemampuannya dalam bekerja yang meliputi pengetahuan dan keterampilan serta motivasi kerjanya yang merupakan sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

- 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 — 120), dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- 2) Faktor Motivasi Kerja

Motivasi yang diberikan kepada bawahan khususnya merupakan dorongan yang sangat berpengaruh pada peningkatan kemajuan yang akan dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan hendaklah yang sesuai dengan peningkatan karir, karena dorongan yang baik dan benar akan membuat rasa puas bagi bawahan untuk lebih giat bekerja. Dengan adanya perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahan sudah ada nilai tersendiri bagi bawahan, bahwa mereka sudah lebih diperhatikan, baik dorongan untuk lebih rajin bekerja maupun dorongan untuk loyal kepada perusahaan.

Menurut Muchdarsyah (2014:30) bahwa kerja produktif,



memerlukan keterainpilan kerja yang sesuai dengan isi kerja atau paling tidak raempertahankan cara kerja yang sudah baik. Kerja produktif memerlukan faktor pendukung yaitu:

- Kemampuan kerja yang tinggi
- Kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan minimum
- Jaminan sosial yang memadai
- Kondisi kerja yang manusiawi
- Hubungan kerja yang harmonis.

Menurut Manullang (2016:43), Motivasi berasal dan hahasa latin mofere, yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya.

Kemudian Minardi (2016:73) juga berpendapat bahwa motivasi adalah Keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

Dari beberapa pengertian motivasi maka dapat kita simpulkan bahwa motivasi adalah suatu unsur yang dapat mendorong seseorang seliingga mengakibatkan orang tersebut bertindak sesuai dengan apa yang dikehendaki. Unsur-unsur yang dapat mendorong seseorang untuk bertindak sesuai dengan apa yang dikehendaki dapat kita bagi dua :

1. Kebutuhan materil, seperti besarnya upah atau gaji dan penerimaan lain yang berupa uang, gula, beras dan lain sebagainya.
2. Kebutuhan Non material, seperti lingkungan kerja, kesempatan maju, dan memperhatikan rasa harga diri pegawai tersebut.

Oleh karena itulah seorang pemimpin terlebih dahulu harus dapat mengetahui apa yang menjadi dasar yang menyebabkan mereka bersedia bekerja dan memberikan motivasi sesuai dengan apa yang mereka butuhkan.

### 3. Dimensi Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan pada deskripsi perilaku spesifik, maka ada beberapa dimensi atau kriteria yang perlu diperhatikan. Menurut Gomes (2016:74) dimensi yang perlu diperhatikan itu adalah :

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat- syarat kesesuaian dan kesiapannya
3. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan pengetahuannya
4. *Creativenessian*, keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan- tindakan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang timbul
5. *Cooperation*, yaitu kesadaran untuk bekerja sama dengan orang \mx (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability*, yaitu kesadaran yang dapat dipercaya dalam hal ini kehadiran dan penyelesaian pekerjaan
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

### 4. Tujuan dan Manfaat Kinerja pegawai

Tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah :

1. Meningkatkan prestasi kerja pegawai, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
2. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.

3. Peningkatan yang terjadi pada prestasi pegawai secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja pegawai secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
4. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten pegawai.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji, atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Tujuan dan manfaat dan penerapan manajemen kinerja adalah:

Menurut Martoyo (2017:120) penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai. Kinerja pegawai perlu diperhatikan guna mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Dampak penilaian kinerja individu pegawai memiliki imbas negatif maupun positif terhadap moral kerja pegawai. Pada saat penilaian-penilaian kinerja dipakai untuk disiplin, kenaikan gaji, promosi, pemecatan atau pemberhentian sementara, maka penilaian kinerja dianggap paling menakutkan oleh orang-orang yang menganggap kemampuan dirinya rendah. Orang-orang yang kurang produktif dan orang-orang yang merasa bahwa penilaian akan dilakukan secara gampang dan tidak adil. Perasaan-perasaan serupa berkecamuk pada saat para pekerja tidak mengetahui atau memahami kriteria yang digunakan untuk menilai mereka atau saat mereka melihat penilaian kinerja terlampaui kritis dari pada membantu.

Menurut Simamora (2015:338) penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja

individu pegawai. Kemudian Siagian menambahkan bahwa ada empat elemen kunci dalam suatu sistem penilaian kinerja yaitu :

- Sasaran penilaian adalah kinerja para pegawai sehingga diperoleh informasi yang akurat tentang kinerja tersebut.
- Standar kinerja digunakan sebagai alat ukur.
- Alat pengukur kinerja ciri-cirinya adalah mudah digunakan, dapat dipercaya, menunjukkan perilaku yang kritis, dapat diversifikasi oleh orang lain
- Menghasilkan penilaian kinerja setiap pegawai.

Menurut Thoha (2015:221), penilaian kinerja diartikan sebagai proses mengidentifikasi, mengobservasi, mengukur dan mengembangkan kinerja pegawai dalam organisasi. Setiap komponen dari definisi di atas mengacu pada suatu bagian penting dari penilaian yaitu : unsur identifikasi yang mengacu pada bidang apa yang menjadi fokus perhatian, unsur observasi mengidentifikasikan bahwa seluruh kriteria penilaian harus melalui observasi terlebih dahulu, unsur pengukuran mengacu pada ciri-ciri utama penilaian dan unsur pengembangan menyarankan agar penilaian kinerja harus lebih daripada penilaian yang sederhana dari kinerja dimasa yang akan datang. Hal ini ditujukan agar pegawai yang dinilai menerima umpan balik penilaian.

Berbeda dengan Handoko yang mendefinisikan penilaian kinerja juga sebagai proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian

niengkomunikasikan dengan pegawai. Dalam hal ini penilaian disebut sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.

Kinerja pegawai atau pegawai perlu diperhatikan guna mempertahankan kepuasan pelanggan bahkan meningkatkannya. Dampak penilaian kinerja individu pegawai memiliki imbas negatif maupun positif terhadap moral kerja pegawai. Pada saat penilaian-penilaian kinerja dipakai untuk disiplin, kenaikan gaji, promosi, pemecatan atau pemberhentian sementara, maka penilaian kinerja dianggap paling menakutkan bagi orang-orang yang menganggap kemampuan dirinya rendah. Orang-orang yang kurang produktif dan orang-orang yang merasa bahwa penilaian akan dilakukan secara serampangan dan tidak adil.

Penilaian kinerja pegawai akan memberikan beberapa manfaat bagi suatu organisasi perusahaan. -Hasil-hasil dari penilaian prestasi kinerja sering berfungsi sebagai basis bagi evaluasi regular terhadap kinerja anggota-anggota organisasi. Apakah seorang individu dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif dapat dipromosikan atau tidak, dan seterusnya adalah didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh penilaian kinerja. Tambahan pula, Organisasi sering mencoba untuk mempengaruhi motivasi dan kinerja mendatang dari anggota mereka dengan mengaitkan pelaksanaan berbagai imbalan, seperti kenaikan gaji dan promosi, terhadap rating yang dihasilkan oleh system penilaian kinerja.

Dampak penilaian kinerja atas organisasi akan membantu dalam

hal-hal seperti pengambilan keputusan komensasi dan pemberian umpan balik atas kinerja, hasil-hasil proses penilaian kinerja dapat memasok data yang berfaedah tentang keberhasilan aktivitas-aktivitas lainnya seperti perekrutan, seleksi, orientasi dan pelatihan.

## 5. Unsur-unsur Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2015:95), unsur-unsur penilaian kinerja pegawai dapat meliputi sebagai berikut:

1. Kesetiaan dan tanggung jawab  
Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan, mentaati, maiaksanakan, dan inengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung javvab.
2. Kepemimpinan  
Kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk menyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.
3. Tanggung jawab  
Kesanggupan seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya yang diserahkan kepadanya dengan baik dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya.
4. Kreativitas dan prakarsa  
Kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengarnbil langkali-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasannya.
5. Ketaatan  
Kesanggupan seorang tenaga kerja utnuak mentaati segala ketetapan,peraturan, perundang-undangan dan peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.
6. Kerja sama  
Kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang besar

## 6. Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Indrastuti (2016:49) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur kinerja pegawai adalah :

1. Disiplin kerja, dalam melaksanakan kegiatan di perusahaan sangat diperlukan keteraturan pelaksanaan tugas dan fungsi untuk setiap bagian atau untuk setiap personil dengan memperhatikan disiplin waktu yang harus ditaati.
2. Tenaga kerja yang terampil / skill dalam hal peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan dari jasa Perbankan seoptimal mungkin sehingga pekerjaan yang dilaksanakan tenaga kerja sesuai dengan yang diharapkan oleh masyarakat
3. Fasilitas kerja, penggunaan peralatan kerja yang baik yang serba otomatis akan dapat memberikan hasil yang efektif dan efisien.
4. Pembiayaan merupakan factor penting dalam mewujudkan sasaran pelayanan masyarakat.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

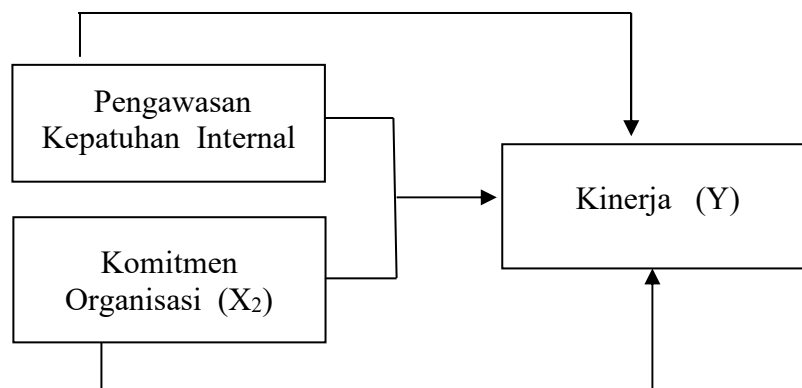
Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian
<p>Airin Novi Aryati (2018)</p> <p>Pengaruh Pengendalian Intern Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan(Studi Kasus Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Sragen) Naskah Publikasi</p> <p>Sumber : Naskah Publikasi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan diperoleh bahwa pengendalian intern dan komitmen secara parsial berpengaruh terhadap kinerja dengan kesimpulan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengendalian Intern berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Sragen, terbukti dari nilai thitung sebesar <math>3,230 &gt; t_{tabel} (2,35)</math> (<math>p=0,003 &lt; 0,05</math>).</li> <li>2. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Sragen, terbukti dari nilai thitung sebesar <math>2,775 &gt; t_{tabel} (2,35)</math> (<math>p=0,009 &lt; 0,05</math>).</li> </ol>
<p>Lidia Hasnani (2016)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi, Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Skpd Kabupaten Kuantan Singingi</p> <p>Sumber : JOM Fekon Vol. 3 No. 1(Februari) 2016</p>	<p>Dari hasil pengujian hipotesis pertama maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Hal ini di buktikan dengan koefisien regresi sebesar 0.231 dan signifikan 0.042 <math>&lt; 0.05</math> dan Uji t menunjukkan thitung <math>&gt; t_{tabel}</math> yaitu <math>2.088 &gt; 2.000</math>.</p> <p>Dari hasil pengujian hipotesis kedua maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Hal ini di buktikan dengan koefisien regresi sebesar 0.131 dan signifikan 0.041 <math>&lt; 0.05</math> dan Uji t menunjukkan thitung <math>&gt; t_{tabel}</math> yaitu <math>2.098 &gt; 2.000</math>.</p>



### 2.3. KERANGKA FIKIR

**Gambar 1**  
**Kerangka Fikir**



### 2.4 . HIPOTESIS

Adapun hipotesis dalam penelitian ini :

Hipotesis I

H<sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh pengawasan kepatuhan internal dan komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Pengawnsan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang?

H<sub>1</sub> : Ada pengaruh pengawasan kepatuhan internal dan komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Pengawnsan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang?

## Hipotesis 2

H<sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh pengawasan kepatuhan internal dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Pengawansan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang?

H<sub>1</sub> : Ada pengaruh pengawasan kepatuhan internal dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Pengawansan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang?

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Objek Penelitian**

Objek penelitian yaitu kantor Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang Jalan Memet Sastrawirya No. 360 Boom Baru Palembang

#### **3.2 Ruang Lingkup**

Agar penelitian ini tidak menyimpang dan terarah dari permasalahan, maka peneliti membatasi masalah pengawasan kepatuhan internal dan komitmen organisasi serta kinerja pegawai.

#### **3.3. Desain Penelitian**

Adapun penelitian ini adalah penelitian Asosiatif penelitian yang berusaha mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Dalam penelitian ini menggunakan hubungan kausal yaitu hubungan yang bersifat sebab-akibat dimana salah satu variabel (independen) mempengaruhi variabel yang lain (dependen). Adapun variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah variabel pengawasan kepatuhan internal ( $X_1$ ), variabel komitmen organisasi ( $X_2$ ), dan kinerja pegawai ( $Y$ )

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

#### 1. Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### a. Data Kualitatif

Yaitu data yang bukan dalam bentuk angka-angka atau tidak dapat dihitung, dan diperoleh dari hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan dan pegawai dalam perusahaan serta informasi-informasi yang diperoleh dari pihak lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

##### b. Data Kuantitatif

Yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung, yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan dan berhubungan dengan masalah yang diteliti.

#### 2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam yaitu data primer dan data sekunder.

##### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh penulis melalui observasi atau pengamatan langsung dari perusahaan, baik itu melalui observasi, kuesioner dan wawancara secara langsung dengan pimpinan dan staf perusahaan sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian ini.

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh tidak langsung, yaitu data

tersebut diperoleh penulis dari dokumen–dokumen perusahaan dan buku–buku literatur yang memberikan informasi tentang proses rekrutmen dan seleksi serta kinerja pegawai.

### 3.5 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2016:115), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari untuk kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun jumlah pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang Palembang adalah pada tabel 7.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1  
Jumlah Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe  
Madya Pabean B Palembang Palembang  
Tahun 2020

No.	Bagian	Jumlah
1	Kepala Bagian/Eselon IV	13
2.	Subbagian Umum	21
3.	Seksi Pemindahan/Penyelidikan	22
4.	Seksi Perbendaharaan	9
5.	Seksi Pelayanan Kepabeanaan dan Cukai	44
6	Seksi Penyuluhan dan Pelayanan Informasi	6
7	Seksi Pengelolaan Data & Administasi Dokumen	4
8	Seksi Kepatuhan Internal	5
Jumlah		124

Sumber : Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean B Palembang (2021)

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang Palembang berjumlah 124 orang pegawai.

## b. Sampel

Menurut Sugiyono (2016:117), Sampel adalah bagian dari jumlah dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, maka peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada, sehingga menggunakan sampel sebagai bahan penelitian. Pengambilan sampel berstrata merupakan teknik pengambilan sampel dimana populasi dikelompokkan dalam strata tertentu kemudian diambil sampel secara *Stratified random sampling*. *Stratified random sampling* adalah cara pengambilan sampel di mana populasi distratifikasi menjadi beberapa lapisan berdasarkan kriteria tertentu. Karena populasinya besar/banyak maka peneliti hanya mengambil sampel sebanyak 45 orang dari populasi.

Tabel 3.2  
Teknik pengambilan sampel  
*Stratified random sampling*  
Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya  
Pabean B Palembang

No.	Bagian	Populasi	Teknik Sampel	Sampel
1	Kepala Bagian/Eselon IV	13	$13/124 \times 45 = 5$	5
2.	Subbagian Umum	21	$21/124 \times 45 = 8$	8
3.	Seksi Pemin & Penyelidikan	22	$22/124 \times 45 = 8$	8
4.	Seksi Perbendaharaan	9	$9/124 \times 45 = 3$	3
5.	Seksi Pelayanan Kepabeanaan dan Cukai	44	$44/124 \times 45 = 16$	16
6	Seksi Penyuluhan dan Pelayanan Informasi	6	$6/124 \times 45 = 2$	2
7	Seksi Pengelolaan Data & Administasi Dokumen	4	$4/124 \times 45 = 1$	1
8	Seksi Kepatuhan Internal	5	$5/124 \times 45 = 2$	2
Jumlah		124	124	45

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 45 orang pegawai.

### 3.6. Definisi Operasional Variabel dan skala Pengukuran

#### a. Definisi Operasional Variabel

**Tabel 3.3**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Instrumen
Pengawasan (X <sub>1</sub> )	Pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada terdapat di dalam lingkungan unit organisasi /lembaga yang bersangkutan, terutama untuk mendorong efisiensi dan dipatuhinya kebijakan manajemen (Mulyadi, 2010:164)	1. Independensi 2. Profesional 3. Hasil Pemeriksaan	1-2 3-4 5-6
Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )	kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. (Munandar, 2010:75)	1. Komitmen afektif 2. Komitmen normatif 3. Komitmen berkelanjutan	1-2 3-4 5-6
Kinerja (Y)	Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. (Rivai, 2012:549)	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Inisiatif 4. Sikap	1-2 3-4 5-6 7-8

a. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2016:132) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrument penelitian berupa kuisioner, penulis menggunakan metode skala Likert (*Likert's Summated Ratings*).

Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuesioner proses rekrutmen dan proses seleksi terhadap kinerja karyawan diukur dengan menggunakan skala likert, dengan tingkatan sebagai berikut :

- |                                |                |
|--------------------------------|----------------|
| 1. Jawaban Sangat Setuju       | diberi bobot 5 |
| 2. Jawaban Setuju              | diberi bobot 4 |
| 3. Jawaban Ragu-ragu           | diberi bobot 3 |
| 4. Jawaban Tidak Setuju        | diberi bobot 2 |
| 5. Jawaban Sangat Tidak Setuju | diberi bobot 1 |

### 3.7 METODE ANALISIS

Untuk membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan maka dalam penelitian ini digunakan :

#### 1. Analisis Deskriptif Kuantitatif

Merupakan metode yang bertujuan mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk yang mudah dipahami, dalam bentuk informasi yang ringkas, dimana hasil penelitian beserta analisisnya diuraikan dalam suatu tulisan ilmiah yang mana dari analisis tersebut akan dibentuk suatu kesimpulan.



## 2. Pengukuran Instrumen Penelitian

1. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas diukur dengan uji statistik *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach' alpha*  $> 0,60$ .
2. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor variabel. Instrumen penelitian (kuisisioner) yang baik harus memenuhi persyaratan yaitu valid dan reliabel. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas kuesioner perlu dilakukan pengujian atas kuisisioner dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Karena validitas dan reliabilitas ini bertujuan untuk menguji apakah kuesioner yang disebarkan untuk mendapatkan data penelitian adalah valid dan reliabel, maka untuk itu, penulis juga akan melakukan kedua uji ini terhadap instrumen penelitian (kuisisioner)

## 3. Analisis Regresi Berganda

Untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara proses rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan digunakan teknik analisis regresi berganda, untuk mengetahui besarnya pengaruh secara kuantitatif dari suatu perubahan (variabel X) terhadap kejadian lainnya (variabel Y). Analisis regresi menggunakan rumus persamaan regresi berganda seperti yang dikutip dalam Sugiyono (2012: 277), yaitu :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

Y = Variabel dependen, yaitu Kinerja karyawan

X<sub>1</sub> = Variabel independen, yaitu pengawasan

X<sub>2</sub> = Variabel independen, yaitu komitmen organisasi

a = Konstanta yang merupakan rata-rata nilai Y pada saat nilai X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> sama dengan nol

b<sub>1</sub> = Koefisien regresi parsial, mengukur rata-rata nilai Y untuk tiap perubahan X<sub>1</sub> dengan menganggap X<sub>2</sub> konstan.

b<sub>2</sub> = Koefisien regresi parsial, mengukur rata-rata nilai Y untuk tiap perubahan X<sub>2</sub> dengan menganggap X<sub>1</sub> konstan.

#### 4. Analisis Koefisien Determinasi (r<sup>2</sup>)

Pada model linear berganda ini, akan dilihat besarnya kontribusi untuk variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dengan melihat besarnya koefisien determinasi totalnya (r<sup>2</sup>). Jika (r<sup>2</sup>) yang diperoleh mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika (r<sup>2</sup>) makin mendekati 0 (nol) maka semakin lemah pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

$$r^2 = \frac{(n(\sum XY^2) - (\sum XY)^2)}{(n(\sum X^2) - (\sum X)^2)(n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2)}$$

## 5. Pengujian hipotesis (Uji F dan T)

### a. Uji F

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat. Dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_1$  diterima atau secara bersama-sama variabel bebas dapat menerangkan variabel terikatnya secara serentak. Sebaliknya apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima atau secara bersama-sama variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui signifikan atau tidak pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat maka digunakan probability sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Jika  $sig > \alpha$  (0,05), maka  $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak. Jika  $sig < \alpha$  (0,05), maka  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima.

Adapun rumus uji f digunakan rumus : 
$$f = \frac{r^2 / (k-1)}{1-r^2 / n-k}$$

### b. Uji T

Sedangkan Uji T digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikatnya. Dimana  $T_{tabel} > T_{hitung}$ ,  $H_0$  diterima. Dan jika  $T_{tabel} < T_{hitung}$ , maka  $H_1$  diterima, begitupun jika  $sig > \alpha$  (0,05), maka  $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak dan jika  $sig < \alpha$  (0,05), maka  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima.

Untuk menghitung nilai nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel bebas (pengawasan kepatuhan internal dan komitmen organisasi ) dapat digunakan rumus sebagai berikut :

$$t = r \frac{\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{1-r^2}}$$

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Sejarah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

CUSTOMS (Instansi Kepabeanan) di mana pun di dunia ini adalah suatu organisasi yang keberadaannya sangat esensial bagi suatu negara, demikian pula dengan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (Instansi Kepabeanan Indonesia) adalah suatu instansi yang memiliki peran yang cukup penting pada suatu negara. Bea dan Cukai (selanjutnya kita sebut Bea Cukai) merupakan institusi global yang hampir semua negara di dunia memilikinya.

Bea Cukai merupakan perangkat negara “konvensional” seperti halnya kepolisian, kejaksaan, pengadilan, ataupun angkatan bersenjata, yang eksistensinya telah ada sepanjang masa sejarah negara itu sendiri. Fungsi Bea Cukai di Indonesia diyakini sudah ada sejak zaman kerajaan dahulu, namun belum ditemukan bukti-bukti tertulis yang kuat. Kelembagaannya pada waktu itu masih bersifat “lokal” sesuai wilayah kerajaannya. Sejak VOC masuk, barulah Bea Cukai mulai terlembagakan secara “nasional”. Pada masa Hindia Belanda tersebut, masuk pula istilah *douane* untuk menyebut petugas Bea Cukai (istilah ini acapkali masih melekat sampai saat ini).

Nama resmi Bea Cukai pada masa Hindia Belanda tersebut adalah *De Dienst der Invoer en Uitvoerrechten en Accijnzen* (I. U & A) atau dalam terjemah bebasnya berarti “Dinas Bea Impor dan Bea Ekspor serta

Cukai”. Tugasnya adalah memungut *invoer-rechten* (bea impor/masuk), *uitvoer-rechten* (bea ekspor/keluar), dan *accijnzen* (excise/ cukai). Tugas memungut bea (“*bea*” berasal dari bahasa Sansekerta), baik impor maupun ekspor, serta cukai (berasal dari bahasa India) inilah yang kemudian memunculkan istilah Bea dan Cukai di Indonesia. Peraturan yang melandasi saat itu di antaranya *Gouvernement Besluit* Nomor 33 tanggal 22 Desember 1928 yang kemudian diubah dengan Keputusan Pemerintah tertanggal 1 Juni 1934. Pada masa pendudukan Jepang, berdasarkan Undang-undang Nomor 13 tentang Pembukaan Kantor-kantor Pemerintahan di Jawa dan Sumatera tanggal 29 April 1942, tugas pengurusan bea impor dan bea ekspor ditiadakan, Bea Cukai sementara hanya mengurus cukai saja. Lembaga Bea Cukai setelah Indonesia merdeka, dibentuk pada tanggal 01 Oktober 1946 dengan nama Pejabatan Bea dan Cukai.

Saat itu Menteri Muda Keuangan, Sjafrudin Prawiranegara, menunjuk R.A Kartadjoemena sebagai Kepala Pejabatan Bea dan Cukai yang pertama. Jika ditanya kapan hari lahir Bea Cukai Indonesia, maka 1 Oktober 1946 dapat dipandang sebagai tanggal yang tepat. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 51 tahun 1948, istilah Pejabatan Bea Cukai berubah menjadi nama menjadi Jawatan Bea dan Cukai, yang bertahan sampai tahun 1965. Setelah tahun 1965 hingga sekarang, namanya menjadi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC).

#### 4.1.2 Visi dan Misi

##### Visi

1. Menjadi Institusi Kepabeanan dan Cukai Terkemuka di Dunia.
2. DJBC mencerminkan cita-cita tertinggi DJBC dengan lebih baik melalui penetapan target yang menantang dan secara terus-menerus terpelihara di masa depan

##### Misi

1. Kami memfasilitasi perdagangan dan industri;
2. Kami menjaga perbatasan dan melindungi masyarakat Indonesia dari penyelundupan dan perdagangan ilegal; dan
3. Kami optimalkan penerimaan negara di sektor kepabeanan dan cukai.

#### 4.1.3 Deskripsi Umum Responden Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antara variabel yang digunakan dalam penelitian (Hair *et.al*, 1995 dalam Ferdinand, 2016:78). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian. Responden dalam ini adalah Pegawai pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang sebagai sampel sebanyak 45 orang.

##### a. Deskripsi Usia Responden

Usia responden sangat mempengaruhi kinerjanya, hal tersebut didasarkan pada tiga alasan yaitu adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia, realita bahwa angkatan kerja menua dan pensiun (Robbins, 2015). Maka sangat penting dalam penelitian

ini usia digunakan sebagai salah satu ukuran dalam mengidentifikasi responden. Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang umur responden yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1  
Statistik Deskriptif Usia Responden

No.	Rentang Umur	Frekuensi	Presentase
1.	18-27 tahun	14	31,11
2.	27-37 tahun	22	48,89
3.	38-47 tahun	8	17,78
4.	Di atas 47 tahun	1	2,22
Jumlah		45	100%

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, responden dalam penelitian ini yang berumur antara 18-27 tahun yaitu sebanyak 14 orang responden atau 31,11%, kemudian yang berumur 28-37 tahun sebanyak 22 orang responden atau 48,89%, yang berumur 38-47 sebanyak 8 orang responden atau 17,78%, dan yang berumur di atas 47 tahun sebanyak 1 orang responden atau 2,22%,

#### **b. Deskripsi Jenis Kelamin Responden**

Dalam hasil studi psikologis yang dilakukan Robbins (2015:87) didapat perbedaan yang cukup kecil antara kesediaan wanita dan pria dalam mematuhi wewenang. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tidak ada perbedaan yang cukup berarti antara pria dan wanita. Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang jenis kelamin responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2  
Statistik Deskriptif Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
1.	Laki-laki	29	64,44
2.	Perempuan	16	35,56
Jumlah		45	100%

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan data pada tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 29 orang responden atau sekitar 64,44% dari seluruh responden sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 16 orang responden atau sekitar 35,46%.

### c. Deskripsi Tingkat Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan terakhir sangat mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuan responden dalam melakukan pekerjaan. Responden dengan tingkat pendidikan tinggi mampu melakukan pekerjaan dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2015:89). Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang pendidikan terakhir responden yang dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel 4.3  
**Statistik Deskriptif Pendidikan Terakhir Responden**

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase
1.	Sarjana	14	31,11
2.	Diploma	9	20
3.	SMA/ SMK	22	48,89
4	SMP	-	-
Jumlah		45	100%

Sumber : Data primer diolah, 2021

Data pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 45 responden penelitian yang berpendidikan terakhir Sarjana adalah sebanyak 14 orang responden, yang berpendidikan terakhir Diploma sebanyak 9 orang responden, SMA/SMK sebanyak 22 orang responden, dan yang pendidikan terakhirnya SMP tidak ada.

#### **4.1.4 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Analisis deskriptif merupakan cara menguraikan dan menafsirkan data yang ada sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai permasalahan. Analisis deskriptif dilakukan peneliti yaitu dengan mendistribusikan jawaban responden dalam bentuk tabel sehingga memperoleh gambaran yang jelas tentang distribusi jawaban responden. Adapun hasil dari analisis deskriptif untuk masing-masing pernyataan pada masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut :

## 1. Diskriptif Variabel Pengawasan

Tabel 4.4  
Pernyataan Ke-1 Pada Variabel Pengawasan  
Satuan Pengawasan Intern selalu membuat laporan pemeriksaan

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	4	8.9
Kurang Setuju	11	24.4
Setuju	19	42.2
Sangat Setuju	11	24.4
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada tabel 4.4 diatas, terlihat bahwa pernyataan ke-1 dari 35 responden menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang responden atau sebesar 8,9%, kurang setuju sebanyak 11 orang responden atau 24,4%, menjawab setuju sebanyak 19 orang responden atau 42,2%, menjawab sangat setuju sebanyak 11 orang responden atau 24,4%

Tabel 4.5  
Pernyataan Ke-2 Pada Variabel Pengawasan  
Struktur organisasi Satuan Pengawasan Intern mencerminkan  
independensi

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	4.4
Kurang Setuju	13	28.9
Setuju	18	40.0
Sangat Setuju	12	26.7
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada tabel 4.5 diatas, terlihat bahwa pernyataan ke-2 dari 35 responden menjawab tidak setuju sebanyak 2 orang responden atau sebesar 4,4%, kurang setuju sebanyak 13 orang responden atau 28,9%, menjawab setuju sebanyak 18 orang responden atau 40%, menjawab sangat setuju sebanyak 12 orang responden atau 26,7%.

Tabel 4.6  
Pernyataan Ke-3 Pada Variabel Pengawasan  
Staf Satuan Pengawasan Intern selalu tanggap terhadap temuan-  
temuan pemeriksaannya

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	21	46.7
Kurang Setuju	9	20.0
Setuju	21	46.7
Sangat Setuju	9	20.0
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada tabel 4.6 diatas, terlihat bahwa pernyataan ke-3 dari 35 responden menjawab tidak setuju sebanyak 21 orang responden atau sebesar 46,7%, kurang setuju sebanyak 9 orang responden atau 20%, menjawab setuju sebanyak 21 orang responden atau 46,7%, menjawab sangat setuju sebanyak 9 orang responden atau 20%.

Tabel 4.7  
Pernyataan Ke-4 Pada Variabel Pengawasan  
Staf Satuan Pengawasan Intern selalu menerapkan teknik-teknik  
pemeriksaan dalam melaksanakan tugasnya

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	3	6.7
Kurang Setuju	8	17.8
Setuju	26	57.8
Sangat Setuju	8	17.8
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada tabel 4.7 diatas, terlihat bahwa pernyataan ke-4 dari 35 responden menjawab tidak setuju sebanyak 3 orang responden atau sebesar 6,7%, kurang setuju sebanyak 8 orang responden atau 17,8%, menjawab setuju sebanyak 26 orang responden atau 57,8%, menjawab sangat setuju sebanyak 8 orang responden atau 17,8%.

Tabel 4.8  
Pernyataan Ke-5 Pada Variabel Pengawasan  
Laporan hasil pemeriksaan selalu disusun oleh Satuan  
Pengawasan Intern setelah menyelesaikan tugas pemeriksaan

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	5	11.1
Kurang Setuju	9	20.0
Setuju	28	62.2
Sangat Setuju	3	6.7
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada tabel 4.8 diatas, terlihat bahwa pernyataan ke-5 dari 35 responden menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang responden atau sebesar 11,1%, kurang setuju sebanyak 9 orang responden atau 20%, menjawab setuju sebanyak 28 orang responden atau 62,2%, menjawab sangat setuju sebanyak 3 orang responden atau 6,7%.

Tabel 4.9  
Pernyataan Ke-6 Pada Variabel Pengawasan  
Laporan hasil pemeriksaan disampaikan dengan jelas oleh Staf  
Satuan Pengawasan Intern

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	3	6.7
Kurang Setuju	9	20.0
Setuju	22	48.9
Sangat Setuju	11	24.4
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada tabel 4.9 diatas, terlihat bahwa pernyataan ke-6 dari 35 responden menjawab tidak setuju sebanyak 3 orang responden atau sebesar 6,7%, kurang setuju sebanyak 9 orang responden atau 20%, menjawab setuju sebanyak 22 orang responden atau 48,9%, menjawab sangat setuju sebanyak 11 orang responden atau 24,4%.

## 2. Diskriptif Variabel Komitmen Organisasi

Tabel 4.10

Pernyataan Ke-1 Pada Variabel Komitmen Organisasi  
 Saya bersedia untuk menjalin hubungan kerja dan Kerjasama dengan  
 pihak lain dalam rangka menyelesaikan tugas sesuai dengan  
 fungsinya

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	9	20.0
Kurang Setuju	14	31.1
Setuju	14	31.1
Sangat Setuju	8	17.8
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada tabel 4.10 diatas, terlihat bahwa pernyataan ke-1 dari 35 responden menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang responden atau sebesar 20%, kurang setuju sebanyak 14 orang responden atau 31,1%, menjawab setuju sebanyak 14 orang responden atau 31,1%, menjawab sangat setuju sebanyak 8 orang responden atau 17,8%.

Tabel 4.11  
Pernyataan Ke-2 Pada Variabel Komitmen Organisasi  
Kinerja institusi merupakan bagian tanggung jawab saya sebagai  
pengawas

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	5	11.1
Kurang Setuju	21	46.7
Setuju	10	22.2
Sangat Setuju	9	20.0
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada tabel 4.11 diatas, terlihat bahwa pernyataan ke-2 dari 35 responden menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang responden atau sebesar 11,1%, kurang setuju sebanyak 21 orang responden atau 46,7%, menjawab setuju sebanyak 10 orang responden atau 22,2%, menjawab sangat setuju sebanyak 9 orang responden atau 20%.

Tabel 4.12  
Pernyataan Ke-3 Pada Variabel Komitmen Organisasi  
Saya selalu dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan yang  
berkaitan dengan tugas pengawasan

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	7	15.6
Kurang Setuju	14	31.1
Setuju	19	42.2
Sangat Setuju	5	11.1
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada tabel 4.12 di atas, terlihat bahwa pernyataan ke-3 dari 35 responden menjawab tidak setuju sebanyak 7 orang responden atau sebesar 15,6%, kurang setuju sebanyak 14 orang responden atau 31,1%, menjawab setuju sebanyak 19 orang responden atau 42,2%, menjawab sangat setuju sebanyak 5 orang responden atau 11,1%.

Tabel 4.13  
Pernyataan Ke-4 Pada Variabel Komitmen Organisasi  
Saya bersedia melakukan tugas ekstra disamping pekerjaan yang  
sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan institusi

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	4	8.9
Kurang Setuju	12	26.7
Setuju	22	48.9
Sangat Setuju	7	15.6
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada tabel 4.13 di atas, terlihat bahwa pernyataan ke-4 dari 35 responden menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang responden atau sebesar 8,9%, kurang setuju sebanyak 12 orang responden atau 26,7%, menjawab setuju sebanyak 22 orang responden atau 48,9%, menjawab sangat setuju sebanyak 7 orang responden atau 15,6%.



Tabel 4.14  
Pernyataan Ke-5 Pada Variabel Komitmen Organisasi  
Saya merasa bangga dan senang karena tugas yang dibebankan  
merupakan bagian dari hidup saya

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	3	6.7
Kurang Setuju	9	20.0
Setuju	27	60.0
Sangat Setuju	6	13.3
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada tabel 4.14 diatas, terlihat bahwa pernyataan ke-5 dari 35 responden menjawab tidak setuju sebanyak 3 orang responden atau sebesar 6,7%, kurang setuju sebanyak 9 orang responden atau 20%, menjawab setuju sebanyak 27 orang responden atau 60%, menjawab sangat setuju sebanyak 6 orang responden atau 13,3%.

Tabel 4.15  
Pernyataan Ke-6 Pada Variabel Komitmen Organisasi  
Saya merasa sangat Bahagia menghabiskan karir saya di instansi ini

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	6	13.3
Kurang Setuju	16	35.6
Setuju	16	35.6
Sangat Setuju	7	15.6
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada tabel 4.15 diatas, terlihat bahwa pernyataan ke-6 dari 35 responden menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang responden atau sebesar 13,3%, kurang setuju sebanyak 16 orang responden atau 35,6%, menjawab setuju sebanyak 16 orang responden atau 35,6%, menjawab sangat setuju sebanyak 7 orang responden atau 15,6%.

### 3. Diskriptif Variabel Kinerja

Tabel 4.16  
Pernyataan Ke-1  
Frekuensi Penilaian Terhadap Karyawan Oleh Pimpinan  
Pada Variabel Kinerja (Y)  
Pegawai ini dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar  
kualitas yang telah ditentukan oleh pimpinan

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	4	8.9
Kurang Setuju	11	24.4
Setuju	19	42.2
Sangat Setuju	11	24.4
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada pernyataan ke-1, pimpinan memberi jawaban tidak setuju kepada 4 orang pegawai atau 8,9%, memberi jawaban kurang setuju kepada 11 orang pegawai atau 24,4%, memberi jawaban setuju kepada 19 orang pegawai atau

42,2%, dan memberi jawaban sangat setuju kepada 11 orang pegawai atau 24,4%.

Berdasarkan data tersebut diatas dapat disimpulkan, bahwa sebesar 42,2% Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea & Cukai Tipe Madya Pabean B (KPPBC TMP B) Palembang, dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan oleh pimpinan

Tabel 4.17  
Pernyataan Ke-2  
Frekuensi Penilaian Terhadap Karyawan Oleh Pimpinan  
Pada Variabel Kinerja (Y)  
Pegawai ini mempunyai tingkat kualitas hasil kerja yang sangat  
baik dalam menyelesaikan pekerjaannya

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	4.4
Kurang Setuju	13	28.9
Setuju	18	40.0
Sangat Setuju	12	26.7
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada pernyataan ke-2, pimpinan memberi jawaban tidak setuju kepada 2 orang pegawai atau 4,4%, memberi jawaban kurang setuju kepada 13 orang pegawai atau 28,9%, memberi jawaban setuju kepada 18 orang pegawai atau 40%, dan memberi jawaban sangat setuju kepada 12 orang pegawai atau 26,7%.

Berdasarkan data tersebut diatas dapat disimpulkan, bahwa sebesar 40%

Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea & Cukai Tipe Madya Pabean B (KPPBC TMP B) Palembang, Pegawai ini mempunyai tingkat kualitas hasil kerja yang sangat baik dalam menyelesaikan pekerjaannya

Tabel 4.18  
Pernyataan Ke-3  
Frekuensi Penilaian Terhadap Karyawan Oleh Pimpinan  
Pada Variabel Kinerja (Y)

Dalam menyelesaikan tugasnya pegawai ini selalu diselesaikan dengan penuh tanggung jawab dan ketelitian

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	4.4
Kurang Setuju	13	28.9
Setuju	21	46.7
Sangat Setuju	9	20.0
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada pernyataan ke-3, pimpinan memberi jawaban tidak setuju kepada 2 orang pegawai atau 4,4%, memberi jawaban kurang setuju kepada 13 orang pegawai atau 28,9%, memberi jawaban setuju kepada 21 orang pegawai atau 46,7%, dan memberi jawaban sangat setuju kepada 9 orang pegawai atau 20,0%.

Berdasarkan data tersebut diatas dapat disimpulkan, bahwa sebesar 46,7% pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea & Cukai Tipe Madya Pabean B (KPPBC TMP B) Palembang, Dalam menyelesaikan tugasnya selalu diselesaikan dengan penuh tanggung jawab dan ketelitian

Tabel 4.19  
Pernyataan Ke-4  
Frekuensi Penilaian Terhadap Karyawan Oleh Pimpinan  
Pada Variabel Kinerja (Y)

Pegawai ini dalam melaksanakan pekerjaannya dan menyelesaikan tugasnya tanpa menunda-nunda

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	4.4
Kurang Setuju	9	20.0
Setuju	26	57.8
Sangat Setuju	8	17.8
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

- 1) Pada pernyataan ke-4, pimpinan memberi jawaban tidak setuju kepada 2 orang pegawai atau 4,4%, memberi jawaban kurang setuju kepada 9 orang pegawai atau 20%, memberi jawaban setuju kepada 26 orang pegawai atau 57,8%, dan memberi jawaban sangat setuju kepada 8 orang pegawai atau 17,8%.

Berdasarkan data tersebut diatas dapat disimpulkan, bahwa sebesar 57,8% Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea & Cukai Tipe Madya Pabean B (KPPBC TMP B) Palembang, dalam melaksanakan pekerjaannya dan menyelesaikan tugasnya tanpa menunda-nunda

Tabel 4.20  
Pernyataan Ke-5  
Frekuensi Penilaian Terhadap Karyawan Oleh Pimpinan  
Pada Variabel Kinerja (Y)

Pegawai ini selalu mempunyai ide dan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	5	11.1
Kurang Setuju	9	20.0
Setuju	28	62.2
Sangat Setuju	3	6.7
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada pernyataan ke-5 pimpinan memberi jawaban tidak setuju kepada 5 orang pegawai atau 11,1%, memberi jawaban kurang setuju kepada 9 orang pegawai atau 20%, memberi jawaban setuju kepada 28 orang pegawai atau 62,2%, dan memberi jawaban sangat setuju kepada 3 orang pegawai atau 6,7%.

Berdasarkan data tersebut diatas dapat disimpulkan, bahwa sebesar 62,2% Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea & Cukai Tipe Madya Pabean B (KPPBC TMP B) Palembang, selalu mempunyai ide dan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik

Tabel 4.21  
Pernyataan Ke-6  
Frekuensi Penilaian Terhadap Karyawan Oleh Pimpinan  
Pada Variabel Kinerja (Y)

Pegawai ini dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dikerjakan tanpa harus diperintah

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	3	6.7
Kurang Setuju	9	20.0
Setuju	22	48.9
Sangat Setuju	11	24.4
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada pernyataan ke-6 pimpinan memberi jawaban tidak setuju kepada 3 orang pegawai atau 6,7%, memberi jawaban kurang setuju kepada 9 orang pegawai atau 20%, memberi jawaban setuju kepada 22 orang pegawai atau 48,9%, dan memberi jawaban sangat setuju kepada 11 orang pegawai atau 24,4%.

Berdasarkan data tersebut diatas dapat disimpulkan, bahwa sebesar 48,9% Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea & Cukai Tipe Madya Pabean B (KPPBC TMP B) Palembang, dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dikerjakan tanpa harus diperintah

Tabel 4.22  
Pernyataan Ke-7  
Frekuensi Penilaian Terhadap Karyawan Oleh Pimpinan  
Pada Variabel Kinerja (Y)  
Pegawai ini mempunyai sikap yang santun kepada semua rekan kerja  
maupun pimpinan

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	4	8.9
Kurang Setuju	9	20.0
Setuju	21	46.7
Sangat Setuju	11	24.4
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

- 7) Pada pernyataan ke-7, pimpinan memberi jawaban tidak setuju kepada 4 orang pegawai atau 8,9%, memberi jawaban kurang setuju kepada 9 orang pegawai atau 20%, memberi jawaban setuju kepada 21 orang pegawai atau 46,7%, dan memberi jawaban sangat setuju kepada 11 orang pegawai atau 24,4%.

Berdasarkan data tersebut diatas dapat disimpulkan, bahwa sebesar 46,7% Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea & Cukai Tipe Madya Pabean B (KPPBC TMP B) Palembang, mempunyai sikap yang santun kepada semua rekan kerja maupun pimpinan



Tabel 4.23  
Pernyataan Ke-8  
Frekuensi Penilaian Terhadap Karyawan Oleh Pimpinan  
Pada Variabel Kinerja (Y)

Sikap pegawai ini perlu dicontoh karena mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya

Tingkat Jawaban Responden	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	5	11.1
Kurang Setuju	9	20.0
Setuju	27	60.0
Sangat Setuju	4	8.9
T o t a l	45	100

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada pernyataan ke-8 pimpinan memberi jawaban tidak setuju kepada 5 orang pegawai atau 11,1%, memberi jawaban kurang setuju kepada 9 orang pegawai atau 20%, memberi jawaban setuju kepada 27 orang pegawai atau 60%, dan memberi jawaban sangat setuju kepada 4 orang pegawai atau 8,9%. Berdasarkan data tersebut diatas dapat disimpulkan, bahwa sebesar 60% Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea & Cukai Tipe Madya Pabean B (KPPBC TMP B) Palembang, mempunyai sikap yang perlu dicontoh karena mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya

#### 4.1.5 Analisis Data Penelitian

##### 1. Uji Instrumen

###### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2015: 52). Berikut adalah hasil uji validitas yang dilakukan:

Tabel 4.24  
Uji Validasi Variabel Pengawasan

Variabel	Item	Pearson Corelation	Sig 2 Tailed	Keterangan
Pengawasan (X <sub>1</sub> )	Pernyataan 1	0.689	0,000	Valid
	Pernyataan 2	0.722	0,000	Valid
	Pernyataan 3	0.792	0,000	Valid
	Pernyataan 4	0.816	0,000	Valid
	Pernyataan 5	0.649	0,000	Valid
	Pernyataan 6	0.803	0,000	Valid
Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )	Pernyataan 1	0.592	0,000	Valid
	Pernyataan 2	0.719	0,000	Valid
	Pernyataan 3	0.622	0,000	Valid
	Pernyataan 4	0.685	0,000	Valid
	Pernyataan 5	0.547	0,000	Valid
	Pernyataan 6	0.432	0,000	Valid
Kinerja (Y)	Pernyataan 1	0.704	0,000	Valid
	Pernyataan 2	0.730	0,000	Valid
	Pernyataan 3	0.800	0,000	Valid
	Pernyataan 4	0.800	0,000	Valid
	Pernyataan 5	0.650	0,000	Valid
	Pernyataan 6	0.794	0,000	Valid
	Pernyataan 7	0.681	0,000	Valid
	Pernyataan 8	0.576	0,000	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2021 (data diolah)

Pada tabel 4.24 yang menunjukkan validasi data penelitian pada variabel bebas dan terikat didapat hasil sebagai berikut :

Pada variabel pengawasan ( $X_1$ ) bahwa seluruh item dari (6 butir) dinyatakan valid, karena *corrected item total correlation* menunjukkan lebih besar dari  $> 0,30$ . Untuk variabel komitmen organisasi ( $X_2$ ), hasil dari uji validitas yang telah dilakukan menunjukkan bahwa seluruh item (6 butir) pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan sebagai alat ukur variabel komitmen organisasi ( $X_2$ ) ternyata semua item pertanyaan dinyatakan valid. Sedangkan untuk variabel kinerja (Y), hasil dari uji validitas yang telah dilakukan menunjukkan bahwa seluruh item (8 butir) pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan sebagai alat ukur variabel kinerja (Y) ternyata semua item pertanyaan dinyatakan valid.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2015: 47).

Untuk mengukur reliabilitas dengan menggunakan uji statistik adalah dengan melihat nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ), suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,70$  (Nunnally, dalam Ghozali, 2015: 48).

Tabel 4.25  
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Pengawasan ( $X_1$ )	0,907	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi ( $X_2$ )	0,826	0,60	Reliabel
Kinerja (Y)	0,912	0,60	Reliabel

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2021*

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel mempunyai nilai *Cronbach Alpha* > 0.6. Sehingga data tersebut dapat dikatakan reliabel untuk pengukuran dan penelitian sebelumnya.

## 2. Uji Stastistik

### a. Uji Regresi Berganda

Data yang diperoleh dari responden dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan model regresi linier berganda dengan tujuan untuk mengetahui besarnya kontribusi dari variabel-variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini, yaitu variabel pengawasan ( $X_1$ ) dan variabel komitmen organisasi ( $X_2$ ) untuk memprediksi variabel kinerja (Y) sebagai variabel terikat (*dependent*), sehingga dapat dijelaskan pula mengenai variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap variabel terikatnya. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program SPSS 24,0 dengan hasil sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.26**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.029	.944		4.151	.000
	X1	1.083	.051	.981	21.083	.000
	X2	.909	.054	.608	6.171	.000

a. Dependent Variable: Y

Tabel 4.26 menunjukkan nilai-nilai koefisien regresi untuk konstanta dan masing-masing variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ). Adapun persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$Y = 2,029 + 1,083 X_1 + 0,909 X_2$$

Dimana :

Y = Kinerja

a = Konstanta

$X_1$  = Pengawasan

$X_2$  = Komitmen Organisasi

Penjelasan secara rinci dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1. Angka konstanta dari unstandardized coefficient yang dalam penelitian ini sebesar 2,029 angka ini berupa angka konstanta yang mempunyai arti : jika ada penambahan variabel pengawasan dan komitmen organisasi maka jumlah kinerja meningkat sebesar 2,090,

2. Angka koefisien regresi  $X_1$  sebesar 1,083 angka tersebut mempunyai arti bahwa setiap penambahan 1% pengawasan, maka kinerja akan bertambah sebesar 1,083%
3. Angka koefisien regresi  $X_2$  sebesar 0,909 angka tersebut mempunyai arti bahwa setiap penambahan 1% komitmen organisasi, maka kinerja akan bertambah sebesar 0,909%

**b. Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R<sup>2</sup> yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2015: 97).

**Tabel 4.27**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.975 <sup>a</sup>	.951	.949	1.02764
a. Predictors: (Constant), X2, X1				

Berdasarkan tabel diatas, besarnya angka koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)

adalah sebesar 0,975 atau 97,5%. Angka tersebut berarti bahwa sebesar 97,5% tingkat kinerja karyawan yang terjadi dapat dijelaskan dengan variabel pengawasan dan komitmen organisasi. Sementara sisanya, yaitu 2,5% harus dijelaskan oleh faktor-faktor penyebab lainnya. Koefisien korelasi ( $R^2$ ) sebesar 0,951. 95,1 juga berarti bahwa ada hubungan yang kuat antara variabel independen dengan variabel dependen karena mendekati angka 1.

**c. Uji Ftest (Uji Secara Serempak)**

**Tabel 4.28**  
**Anova**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	867.291	2	433.645	41.0634	.000 <sup>b</sup>
	Residual	44.354	42	1.056		
	Total	911.644	44			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Berdasarkan Uji F diatas, di dapat nilai F hitung sebesar 41,0634 dengan probabilitas 0,000. Karena nilai F hitung sebesar 41,0634 sedang nilai F tabel sebesar 3,220. Karena nilai F hitung ( $41,0634 > 3,220$ ), maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan atau dapat dikatakan bahwa pengawasan dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. maka  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima, artinya bahwa pengawasan kepatuhan internal dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Pengawnsan Dan Pelayanan Bea Dan

Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang.

**d. Uji t test (Uji Secara Individu)**

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghazali, 2015: 98). Hasil uji t dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel berikut: Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa:

**Tabel 4.28**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.029	.944		4.151	.000
	X1	1.083	.051	.981	21.083	.000
	X2	.909	.054	.608	6.171	.000

a. Dependent Variable: Y

- 1) Nilai T hitung variabel pengawasan ( $X_1$ ) adalah sebesar 21.3083, sedangkan nilai T tabel pada variabel pengawasan adalah sebesar 2,018. Karena nilai T hitung ( $21,3083$ ) > dari nilai T tabel sebesar ( $2,018$ ), hasil tersebut menunjukkan bahwa pengawasan ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima, artinya bahwa pengawasan secara parsial terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang.



2) Nilai T hitung variabel komitmen organisasi ( $X_2$ ) adalah sebesar 6,171 sedangkan nilai T tabel pada variabel komitmen organisasi ( $X_2$ ) adalah sebesar 2,018. Karena nilai T hitung ( $6,171$ ) > dari nilai T tabel sebesar ( $2,018$ ), hasil tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Sehingga  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima, artinya bahwa komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh pengawasan kepatuhan internal dan komitmen organisasi terhadap kinerja Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea & Cukai Tipe Madya Pabean B (KPPBC TMP B) Palembang. Dari rumusan masalah penelitian ini, maka berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengawasan kepatuhan internal dan kinerja pegawai. Nilai koefisien regresi pengawasan kepatuhan internal bernilai positif sebesar 1,083 terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa pengawasan kepatuhan internal mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi komitmen organisasi mempunyai nilai positif sebesar 0,909 terhadap kinerja pegawai. Sehingga, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengawasan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien regresi F hitung (**41,0634**) > F tabel (3,220). Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa pengawasan dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.

## 5.2. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti memberikan saran yang dapat dijadikan masukan sebagai berikut:

1. Pengawasan kepatuhan internal dan komitmen organisasi secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea & Cukai Tipe Madya Pabean B (KPPBC TMP B) Palembang. Maka dari itu, diharapkan agar pengendalian pengawasan kepatuhan internal dan komitmen organisasi pegawai ditingkatkan agar dapat meningkatkan kinerja para pegawai pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea & Cukai Tipe Madya Pabean B (KPPBC TMP B) Palembang.
2. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan agar menguji kembali variabel-variabel apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, MSDM Perusahaan Cetakan Keenam, Remaja Rosyada Karya, Bandung, 2015
- Achmad S.Ruky, Sistem Manajemen Kinerja, Bumi Aksara. Jakarta. 2016
- Ashar Sunyoto Munandar, Psikologi Industri dan Organisasi, UI Press, Jakarta, 2016
- Bambang Wahyudi, Manajemen Sumber Daya Manusia. Sulita, Bandung, 2016
- Emron Edison, Human Resources Development: Pengembangan Sumber Daya Manusia, Alfabeta, Bandung, 2016
- Fred Luthans, Perilaku Organisasi, Diterjemahkan oleh Vivin Andika, Yuwono Penerbit Andi, Yogyakarta, 2015
- Faustino Cardoso Gomes, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2016
- Hani Handoko, Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia (Edisi 2), BPFE. Yogyakarta, 2016
- Hendry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta, 2015
- Muchdarsyah Sinungan, Produktivitas: Apa Dan Bagaimana Bumi Aksara, Jakarta, 2015
- Manullang, Manajemen Personalia. Penebar Swadaya, Jakarta, 2016
- Nurianna Thoha, Kompetensi Plus, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2015
- Robert, L Mathis & John H. Jackson, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta, 2016
- S. P. Melayu Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta, 2015
- Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta, 2015
- Syafrizal Helmi Situmorang, Filasafat Ilmu dan Metode Riset, Usu Press, Medan, 2016
- Sulistiyani, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2016
- Sugiyono, Metode Penelitian Bisnis, Alfabeta, Bandung, 2016
- Soekidjan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, 2016
- Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta..2017
- Terry, George R. dan Rue, Leslie W, *Dasar-dasar Manajemen*, Penerbit PT. Bumi Aksara. Jakarta, 2016
- P. Stephen Robbins dan Timothy A. Judge, Perilaku Organisasi. Salemba Empat. Jakarta, 2016

## KUESIONER

### A. Identitas Responden

Mohon Bapak/Ibu mengisi dan memberi tanda (√) pada jawaban berikut ini

1. Nama : ..... (boleh tidak diisi)
2. Jenis kelamin :      Laki-laki              Perempuan
3. Usia Saudara/I:
  - 21 - 30 tahun
  - 31 – 40 tahun
  - Diatas 40 tahun
4. Lama bekerja : ..... tahun.....bulan

Bapak/Ibu/Sdr/i dimohon untuk memberikan tanggapan yang sesuai atas pernyataan berikut dengan memilih skor yang tersedia dengan cara disilang (x).

Skor jawaban adalah sebagai berikut :

Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 2 : Tidak Setuju (TS)

Skor 3 : Netral (N)

Skor 4 : Setuju (S)

Skor 5 : Sangat Setuju (SS)

## PENGAWASAN INTERNAL

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Satuan Pengawasan Intern selalu membuat laporan pemeriksaan					
2	Struktur organisasi Satuan Pengawasan Intern mencerminkan independensi					
3	Staf Satuan Pengawasan Intern selalu tanggap terhadap temuan-temuan pemeriksaannya					
4	Staf Satuan Pengawasan Intern selalu menerapkan teknik-teknik pemeriksaan dalam melaksanakan tugasnya					
5	Laporan hasil pemeriksaan selalu disusun oleh Satuan Pengawasan Intern setelah menyelesaikan tugas pemeriksaan					
6	Laporan hasil pemeriksaan disampaikan dengan jelas oleh Staf Satuan Pengawasan Intern					

## KOMITMEN ORGANISASI

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya bersedia untuk menjalin hubungan kerja dan Kerjasama dengan pihak lain dalam rangka menyelesaikan tugas sesuai dengan fungsinya					
2	Kinerja institusi merupakan bagian tanggung jawab saya sebagai pengawas.					
3	Saya selalu dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas pengawasan					
4	Saya bersedia melakukan tugas ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan institusi					
5	Saya merasa bangga dan senang karena tugas yang dibebankan merupakan bagian dari hidup saya					
6.	Saya merasa sangat Bahagia menghabiskan karir saya di instansi ini.					

## KINERJA

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S
1	Pegawai ini dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan oleh pimpinan				
2	Pegawai ini mempunyai tingkat kualitas hasil kerja yang sangat baik dalam menyelesaikan pekerjaannya				
3	Dalam menyelesaikan tugasnya pegawai ini selalu diselesaikan dengan penuh tanggung jawab dan ketelitian				
4	Pegawai ini dalam melaksanakan pekerjaannya dan menyelesaikan tugasnya tanpa menunda-nunda				
5	Pegawai ini selalu mempunyai ide dan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik				
6.	Pegawai ini dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dikerjakan tanpa harus diperintah				
7.	Pegawai ini mempunyai sikap yang santun kepada semua rekan kerja maupun pimpinan				
8	Sikap pegawai ini perlu dicontoh karena mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.				

## DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL : PENGAWASAN

### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.9	8.9	8.9
	3.00	11	24.4	24.4	33.3
	4.00	19	42.2	42.2	75.6
	5.00	11	24.4	24.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.4	4.4	4.4
	3.00	13	28.9	28.9	33.3
	4.00	18	40.0	40.0	73.3
	5.00	12	26.7	26.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.4	4.4	4.4
	3.00	13	28.9	28.9	33.3
	4.00	21	46.7	46.7	80.0
	5.00	9	20.0	20.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.7	6.7	6.7
	3.00	8	17.8	17.8	24.4
	4.00	26	57.8	57.8	82.2
	5.00	8	17.8	17.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	



**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	11.1	11.1	11.1
	3.00	9	20.0	20.0	31.1
	4.00	28	62.2	62.2	93.3
	5.00	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.7	6.7	6.7
	3.00	9	20.0	20.0	26.7
	4.00	22	48.9	48.9	75.6
	5.00	11	24.4	24.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL : KOMITMEN ORGANISASI****X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	20.0	20.0	20.0
	3.00	14	31.1	31.1	51.1
	4.00	14	31.1	31.1	82.2
	5.00	8	17.8	17.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	11.1	11.1	11.1
	3.00	21	46.7	46.7	57.8
	4.00	10	22.2	22.2	80.0
	5.00	9	20.0	20.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	15.6	15.6	15.6
	3.00	14	31.1	31.1	46.7
	4.00	19	42.2	42.2	88.9
	5.00	5	11.1	11.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.9	8.9	8.9
	3.00	12	26.7	26.7	35.6
	4.00	22	48.9	48.9	84.4
	5.00	7	15.6	15.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.7	6.7	6.7
	3.00	9	20.0	20.0	26.7
	4.00	27	60.0	60.0	86.7
	5.00	6	13.3	13.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	13.3	13.3	13.3
	3.00	16	35.6	35.6	48.9
	4.00	16	35.6	35.6	84.4
	5.00	7	15.6	15.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

## DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL : KINERJA

### Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.9	8.9	8.9
	3.00	11	24.4	24.4	33.3
	4.00	19	42.2	42.2	75.6
	5.00	11	24.4	24.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.4	4.4	4.4
	3.00	13	28.9	28.9	33.3
	4.00	18	40.0	40.0	73.3
	5.00	12	26.7	26.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.4	4.4	4.4
	3.00	13	28.9	28.9	33.3
	4.00	21	46.7	46.7	80.0
	5.00	9	20.0	20.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.4	4.4	4.4
	3.00	9	20.0	20.0	24.4
	4.00	26	57.8	57.8	82.2
	5.00	8	17.8	17.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Y1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	11.1	11.1	11.1
	3.00	9	20.0	20.0	31.1
	4.00	28	62.2	62.2	93.3
	5.00	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Y1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.7	6.7	6.7
	3.00	9	20.0	20.0	26.7
	4.00	22	48.9	48.9	75.6
	5.00	11	24.4	24.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Y1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.9	8.9	8.9
	3.00	9	20.0	20.0	28.9
	4.00	21	46.7	46.7	75.6
	5.00	11	24.4	24.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Y1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	11.1	11.1	11.1
	3.00	9	20.0	20.0	31.1
	4.00	27	60.0	60.0	91.1
	5.00	4	8.9	8.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

## VALIDASI DAN REALIBILITAS VARIBEL PENGAWASAN

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	19.1333	11.845	.689	.899
X1.2	19.0667	11.973	.722	.893
X1.3	19.1333	11.936	.792	.883
X1.4	19.0889	11.946	.816	.880
X1.5	19.3111	12.810	.649	.903
X1.6	19.0444	11.634	.803	.881

## VALIDASI DAN REALIBILITAS VARIBEL KOMITMEN ORGANISASI

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	18.0444	10.634	.592	.801
X2.2	18.0000	10.318	.719	.771
X2.3	18.0222	11.068	.622	.793
X2.4	17.8000	11.027	.685	.781
X2.5	17.7111	12.119	.547	.809
X2.6	17.9778	11.977	.432	.832

## VALIDASI DAN REALIBILITAS VARIBEL KINERJA

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	8

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	26.6889	20.719	.704	.902
Y1.2	26.6222	20.922	.730	.900
Y1.3	26.6889	20.856	.800	.894
Y1.4	26.6222	21.331	.800	.895
Y1.5	26.8667	22.073	.650	.906
Y1.6	26.6000	20.564	.794	.894
Y1.7	26.6444	21.007	.681	.904
Y1.8	26.8444	22.407	.576	.912

## HASIL UJI STATISTIK

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.975 <sup>a</sup>	.951	.949	1.02764

a. Predictors: (Constant), X2, X1

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	867.291	2	433.645	410.634	.000 <sup>b</sup>
	Residual	44.354	42	1.056		
	Total	911.644	44			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	2.029	.944		4.151	.000
	X1	1.083	.051	.981	21.083	.000
	X2	.909	.054	.608	6.171	.000

a. Dependent Variable: Y