

PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN KARYAWAN
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PDAM KOTA SURABAYA
DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Tiara Dinar Aulia

auliatiaradinar@yahoo.com

PDAM Kota Surabaya

Indra Prasetyo

Subijanto

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

This study aims to describe competence, employee commitment and work motivation towards the performance of PDAM Kota Surabaya employees, knowing the significant direct effect of competence, employee commitment, and motivation on employee communication and on employee performance, knowing the indirect influence of competence, employee commitment, and motivation through communication with the performance of PDAM Kota Surabaya employees. The population in the study were all employees of PDAM Kota Surabaya, amounting to 67 employees. The quantitative descriptive analysis approach and inferential quantitative analysis and path analysis (path analysis) with competence, commitment and motivation as independent variables, communication as intervening variables, and performance as the dependent variable. The results of the data analysis show that competency, commitment, motivation, communication and employee performance are in good condition. Competence, commitment, motivation and communication partially or simultaneously have a significant direct effect on employee performance. Competence, commitment and motivation have an indirect effect on performance through communication variables. From the variables of competence, commitment, motivation and communication, the dominant influence on performance is the communication variable.

Keywords: *competence, commitment, motivation, communication, performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kompetensi, komitmen karyawan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Surabaya, mengetahui pengaruh langsung signifikan kompetensi, komitmen karyawan, dan motivasi terhadap komunikasi karyawan dan terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh tidak langsung kompetensi, komitmen karyawan, dan motivasi melalui komunikasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya. Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan PDAM Kota Surabaya yang berjumlah 67 karyawan. Pendekatan analisis kuantitatif deskriptif dan analisis kuantitatif inferensial serta analisis jalur (*path analysis*) dengan kompetensi, komitmen dan motivasi sebagai variabel independen, komunikasi sebagai variabel intervening, dan kinerja sebagai variabel dependen. Hasil analisis data menunjukkan kompetensi, komitmen, motivasi, komunikasi dan kinerja karyawan sudah dalam kondisi baik. Kompetensi, komitmen, motivasi dan komunikasi secara parsial maupun simultan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi, komitmen dan motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui variabel komunikasi. Dari variabel kompetensi, komitmen, motivasi dan komunikasi yang berpengaruh dominan terhadap kinerja adalah variabel komunikasi.

Kata kunci : kompetensi, komitmen, motivasi, komunikasi, kinerja

PENDAHULUAN

Sebagai perusahaan pelayanan masyarakat, PDAM Kota Surabaya sendiri sering mendapat keluhan negatif pada pelayanannya. Selain itu, terdapat permasalahan intern yaitu kinerja pegawai yang kurang optimal sehingga dapat menurunkan kualitas pelayanan dan citra bagi PDAM Kota Surabaya. Douglas (2000) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (Handoko, 2008). Kinerja (*performance*) juga dapat di artikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi atau perusahaan yang tertuang dalam mewujudkan planning suatu organisasi atau perusahaan. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu (Mahsun, 2006).

Di dalam perusahaan, sumber daya manusia adalah aset utama dalam setiap berjalannya suatu kegiatan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal sesuai dengan tujuan perusahaan.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan

sebelumnya. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

Semakin tinggi kompetensi karyawan, semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Sebaliknya semakin rendah kemampuan pegawai, maka semakin rendah pula kinerja perusahaan. Agar aktivitas perusahaan berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki pegawai yang berkompeten atau berkemampuan tinggi untuk mengelola pegawai seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat. Indikator meningkatnya kinerja yaitu; dengan bersikap dan berperilaku yang mencerminkan rasa tanggung jawab, loyalitas dan kedisiplinan dalam bekerja.

Menurut Siagan (2002), kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan motivasi, komitmen organisasi dan kompetensi harus diperhatikan untuk mencapai kinerja yang sesuai sehingga mencapai tujuan perusahaan.

Komitmen karyawan menurut Robins dan Judge (2007) adalah suatu keadaan di mana individu memihak pada lembaga perusahaan, serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam di perusahaan. Komitmen karyawan adalah suatu keadaan psikologi di mana individu dalam mengidentifikasi diri dengan nilai-nilai, aturan, dan tujuan, visi misi perusahaan, serta keinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam perusahaan tersebut. Komitmen karyawan menggambarkan ada keterikatan yang kuat antara karyawan di PDAM Kota Surabaya.

Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Stephen P. Robbins, 2001). Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Selain motivasi, dalam pencapaian tujuan sebuah perusahaan dengan segala prosesnya membutuhkan komunikasi yang efektif. Karyawan mutlak perlu berkomunikasi satu sama lain. Komunikasi merupakan bagian integral dari suatu proses manajemen, melalui komunikasi yang efektif kerja sama yang harmonis dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan (Robert Bacal, 2005). Seperti yang dikatakan GR Terry (dalam Sopiah:2008) komunikasi menempati urutan teratas mengenai apa saja yang harus dibuat dan dikerjakan untuk menghasilkan motivasi efektif, usaha-usaha komunikatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini difokuskan pada PDAM Kota Surabaya sebagai salah satu perusahaan air minum dan air bersih yang terbaik di Indonesia menurut majalah PERPAMSI (Persatuan Perusahaan Air Minum di Indonesia). Pelayanan air minum kepada masyarakat tidak hanya terbatas pada daerah administratif kota Surabaya saja, melainkan juga masyarakat daerah Kabupaten Pasuruan, Sidoarjo, dan Gresik (pdam-sby.go.id).

Berdasar urian diatas maka penelitian ini mempunyai tujuan, yaitu : untuk endiskripsikan kompetensi, komitmen karyawan, motivasi, dan komunikasi serta kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya; untuk mengetahui pengaruh langsung signifikan kompetensi, komitmen karyawan, dan motivasi terhadap komunikasi karyawan PDAM Kota Surabaya; untuk mengetahui pengaruh langsung signifikan kompetensi,

komitmen karyawan, motivasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya; dan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung kompetensi, komitmen karyawan, dan motivasi melalui komunikasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya.

Sejumlah penelitian yang berkaitan dengan pengaruh kompetensi, komitmen, motivasi, komunikasi terhadap kinerja pegawai telah dilakukan para peneliti terdahulu. Antara lain penelitian dari Putri Kartarina (2007) yang berjudul 'Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bappeda Provinsi Lampung'. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh dari motivasi kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Bappeda Provinsi Lampung. Kemudian penelitian Wahdana Wahyu (2008) dengan judul 'Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Perawat Terhadap Efektivitas Organisasi Rumah Organisasi Rumah Sakit Daerah Soreang Kabupaten Bandung Jawa Barat.' Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif disiplin kerja dan motivasi kerja perawat secara bersama-sama terhadap efektivitas organisasi Rumah Sakit Daerah Soreang Kabupaten Bandung Jawa Barat.

Selanjutnya penelitian A Kristiwardhana (2011) dengan judul 'Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT. BPR Artha Guna Semarang'. Hasilnya menunjukkan motivasi karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; motivasi dan komitmen organisasional secara simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian Dimas Okta Ardiansyah (2016) yang berjudul 'Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung)'. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi terhadap

kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan Peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan.

TINJAUAN TEORETIS

Kinerja

Kinerja PDAM dapat diidentifikasi melalui berbagai indikator kinerja yang mana hal ini dapat menjadi tolak ukur keberhasilan dalam penyediaan air bersih bagi masyarakat. Kinerja PDAM dalam kegiatan penyediaan air bersih dapat diketahui dari tiga indikator sebagai indikasi untuk menilai kinerja yaitu efektivitas, responsivitas, akuntabilitas. Ketiga indikator ini dipilih dengan alasan bahwa indikator-indikator ini dirasa telah mewakili dari beberapa indikator banyak digunakan untuk melihat kinerja suatu organisasi publik baik dari dalam organisasi itu sendiri maupun dari pihak pengguna jasa.

Kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi atau perusahaan yang tertuang dalam mewujudkan *planning* suatu organisasi atau perusahaan. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu (Mahsun, 2006).

Kinerja dapat bersifat *tangible* dan *intangible*, tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Menurut Maharjan (2012), kinerja adalah hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh

kemajuan dalam hidupnya. Prestasi kerja atau kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu, kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan, dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, peran, tingkat motivasi seorang pekerja.

Menurut (Miner dalam Surya dan Hananto, 2004 : 35), dimensi kinerja adalah ukuran dan penilaian dari perilaku yang aktual di tempat kerja, mencakup (1) *Quality of Output*, kinerja dinyatakan baik apabila kualitas *output* yang dihasilkan lebih baik atau paling tidak sama dengan target yang telah ditentukan; (2) *Quantity of Output*, kinerja juga diukur dari jumlah *output* yang dihasilkan. Seseorang individu dinyatakan mempunyai kinerja yang baik apabila jumlah/kuantitas *output* yang di capai dapat melebihi atau paling tidak sama dengan target yang telah ditentukan dengan tidak mengabaikan kualitas *output*; (3) *Time at Work*, dimensi waktu juga menjadi pertimbangan di dalam mengukur kinerja seseorang. Dengan tidak mengabaikan kualitas dan kuantitas *output* yang harus dicapai, seorang individu dinilai mempunyai kinerja yang baik apabila individu dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu; (4) *Cooperation With Others' Work*, kinerja juga dinilai dari kemampuan seseorang individu untuk tetap bersifat kooperatif dengan pekerja lain, misalnya kemampuan bekerjasama, tingkat keaktifan dan keinginan untuk maju.

Menurut Nawawi (2006) menyatakan bahwa terdapat tiga faktor yang menentukan kinerja karyawan, yaitu pengetahuan, pengalaman dan kepribadian. Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007), mengungkapkan banyak faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja; faktor intrinsik karyawan (*personal* atau individu) dan ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional.

Komunikasi

Secara etimologis istilah komunikasi berasal dari bahasa Latin *communication* dan perkataan ini

bersumber pada kata *communis*. Arti *communis* di sini adalah sama dalam arti kata sama makna yaitu sama makna mengenai suatu hal. Kesamaan makna dalam proses komunikasi merupakan faktor penting karena dengan adanya kesamaan makna antara komunikan dan komunikator maka komunikasi dapat berlangsung dan saling memahami.

Faktor yang seringkali menjadi kendala dalam organisasi atau perusahaan adalah kurangnya komunikasi yang efektif, sehingga pekerjaan menjadi lebih lamban dan tidak lancar. Komunikasi dalam organisasi memiliki peranan penting, karena memberikan dampak positif terhadap semangat dan mental kerja karyawan, sehingga pada akhirnya dapat mendukung karyawan dalam mencapai prestasi kerja secara memuaskan.

Dalam pencapaian tujuan sebuah perusahaan dengan segala prosesnya membutuhkan komunikasi yang efektif. Karyawan mutlak perlu berkomunikasi satu sama lain. Komunikasi merupakan bagian integral dari suatu proses manajemen, melalui komunikasi yang efektif kerja sama yang harmonis dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan. Seperti yang dikatakan GR Terry (dalam Sopiah, 2008) komunikasi menempati urutan teratas mengenai apa saja yang harus dibuat dan dikerjakan untuk menghasilkan motivasi efektif, usaha-usaha komunikatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Adapun penggolongan komunikasi meliputi komunikasi lisan, komunikasi tertulis, komunikasi satu arah, komunikasi dua arah, dan komunikasi lateral. Berdasarkan pemahaman terhadap komunikasi tersebut, secara garis besar terdapat proses komunikasi. Komunikasi dapat dilakukan secara langsung maupun menggunakan media. Menurut Effendy (2003: 8), komunikasi dilakukan dengan tujuan untuk perubahan sikap (*attitude change*), perubahan pendapat (*opinion change*), perubahan perilaku (*behaviour change*) dan perubahan sosial (*social change*). Menurut Effendy (2003: 8), komunikasi

berfungsi untuk menyampaikan informasi (*to inform*), mendidik (*to educate*), menghibur (*to entertain*), dan memengaruhi (*to influence*).

Menurut Mangkunegara (2004) ada dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu faktor yang berasal dari pihak komunikator (*sender*) dan dari pihak komunikan (*receiver*). Adapun faktor - faktor yang berasal dari *sender* maupun *receiver*.

Komunikasi tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan melalui sebuah proses. Proses komunikasi merupakan tahapan antara pengirim dan penerima pesan sehingga berpengaruh dalam perpindahan dan pemahaman makna. Proses komunikasi adalah langkah-langkah antara satu sumber dan penerima yang menghasilkan penransferan dan pemahaman makna.

Kompetensi

Untuk melakukan pekerjaan tertentu diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting karena menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila didukung pegawai yang berkompotensi tinggi.

Kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competency* yang berarti a) kecakapan, kemampuan, kompetensi; b) wewenang (John M. Echols dan Hasan Shadily, 2005). Spencer dan Spencer (dalam Moehariono, 2009:3) menyatakan kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2008). *Competency* merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yaitu (1) *Planning Competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan; (2) *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan member inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional; (3) *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal; (3) *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun *consensus*, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi tim player; (4) *Thinking competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai, dan membangkitkan gagasan kreatif; (5) *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan yang dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil risiko yang diperhitungkan; (6) *Human resources management competency*, merupakan kemampuan sumber daya manusia bidang *team building*, mendorong partisipasi,

mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja; (7) *Leadership competency*, merupakan kompetensi yang meliputi kecakapan memposisikan diri, mengembangkan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja; (8) *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan. Membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas; (9) *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen *financial*, ketrampilan mengambil keputusan bisnis, bekerja dalam system, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan; (10) *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas dan berinisiatif; (11) *Technical competency*, kompetensi yang berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan professional, membiasakan bekerja dengan data dan angka.

Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan menurut Robins dan Judge (2007) adalah keadaan individu memihak pada lembaga perusahaan, serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam di perusahaan. Komitmen karyawan adalah keadaan psikologis individu dalam mengidentifikasikan diri dengan nilai-nilai, aturan, dan tujuan, visi misi perusahaan, serta keinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam perusahaan. Komitmen karyawan menggambarkan ada keterikatan yang kuat antara karyawan di PDAM Kota Surabaya.

Komitmen karyawan merupakan tingkah laku dalam organisasi perusahaan yang banyak dibicarakan dan diteliti, baik sebagai variabel terikat, variabel bebas, maupun variabel mediator/intervening. Komitmen karyawan sebagai hal yang sangat menarik bagi ilmu psikologi karena terbukti memiliki hubungan yang kuat antara komitmen tingkat tinggi dan hasil organisasi perusahaan yang menguntungkan.

Komitmen berfokus pada proses berpikir tentang hubungannya dengan perusahaan, dalam hal ini menunjuk pada keterlibatan dan loyalitas. Komitmen mengekspresikan baik dalam pikiran maupun tindakan dan usaha untuk mengidentifikasi kepentingan orang yang loyal terhadap obyek-obyek. Indikator komitmen menurut Newstrom dan Davis dalam Purba (2009), merupakan tingkat dimana individu memihak dan ingin secara berlanjut berpartisipasi aktif dalam organisasi, yang tercermin melalui karakteristik-karakteristik (1) Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi; (2) Kesiediaan untuk mengusahakan yang terbaik bagi organisasi; (3) Adanya keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi.

Komitmen karyawan pada perusahaan tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap serta ditentukan oleh sejumlah faktor. Suatu faktor yang memberikan pengaruh terhadap komitmen karyawan adalah keterlibatan kerja.

David (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang memengaruhi komitmen karyawan yaitu: (1) Faktor personal: misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain; (2) Karakteristik pekerjaan: misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan dan lain sebagainya; (3) Karakteristik struktur: misalnya besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran karyawan, dan

tingkat pengendalian yang dilakukan terhadap karyawan; (4) Pengalaman kerja: pengalaman kerja karyawan sangat memengaruhi tingkat komitmen karyawan. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja di perusahaan tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata Latin "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Malayu S.P Hasibuan, 2006:141). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja. Menurut Vroom yang disadur Ngalim Purwanto (2006: 72), motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki. Menurut kamus besar bahasa Indonesia, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu atau usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok tertentu, melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya.

Karyawan pada umumnya adalah manusia biasa yang memiliki berbagai keinginan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh perusahaan tempat mereka bekerja. Perusahaan di lain pihak juga menginginkan karyawannya untuk melakukan jenis perilaku tertentu. Motivasi akan mempengaruhi jenis penyesuaian yang dilakukan oleh karyawan terhadap suatu organisasi. Sedangkan motif-motif khusus yang dimiliki karyawan dalam bekerja pada tempat tertentu, dapat mempengaruhi produktivitas. Dengan demikian motivasi

karyawan dalam bekerja mempunyai peran yang amat penting dalam mendukung organisasi mencapai produktivitas. Menurut Robbins dalam Winardi (2004:1) motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya. Hakikat dari motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan (Umar Husein, 2002). Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto dkk., 2003:41).

Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motif, motivasi dikatakan juga sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, McCormick (dalam Mangkunegara, 2002:94) mengemukakan motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Tujuan dari sebagian besar karyawan dalam bekerja bukan hanya terbatas pada kebutuhan fisik dan biologis saja, tetapi juga mempunyai kebutuhan yang bersifat psikologis maupun sosial, dan semua kebutuhan karyawan, maka

akan dapat memacu semangat kerja karyawan.

Berdasar uraian diatas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis (H_1) : Ada pengaruh langsung signifikan kompetensi, komitmen karyawan, dan motivasi terhadap komunikasi karyawan PDAM Kota Surabaya; H_2 : Ada pengaruh langsung signifikan kompetensi, komitmen karyawan, motivasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya; H_3 : Ada pengaruh tidak langsung kompetensi, komitmen karyawan, dan motivasi melalui komunikasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya

METODE PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini, maka jenis penelitian ini bersifat *explanatory*. Penelitian yang bersifat *explanatory* umumnya bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan dan pengaruh antara satu variabel dengan variabel lain Sugiyono (2011). Metode penelitian ini menggunakan metode *survey*. Metode penelitian survei dipilih karena dapat digunakan untuk penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Jenis penelitian ini adalah *explanatory survey*.

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya yang berada di Jl. Mayjend Prof. Dr. Moestopo No.2 Kota Surabaya, Jawa Timur, Indonesia - Kode pos 60131, sebagai salah satu BUMD pemerintah Kota Surabaya. Peneliti mengambil populasi keseluruhan subjek penelitian yang terbatas dan homogen, berjumlah 67 karyawan.

Dalam penelitian ini pengambilan sampel menggunakan metode sensus sampling yaitu semua populasi dijadikan sampel penelitian sehingga jumlah sampel penelitian ini sebanyak 67 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan

karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2012).

Menurut Sani & Maharani (2013:61) analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (dalam penelitian kuantitatif). Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel (Sani dan Maharani, 2013:74). Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel (*endogen*) Riduwan dan Kuncoro dalam Sani dan Maharani (2013:74). Menurut Ridwan bahwa koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandartkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (*Z-score*). Analisis ini dibantu dengan bantuan *software sub-program SPSS (Statistical Package for Sosial Science) for Windows version 22.*, dengan ketentuan uji F pada $\text{Alpha} = 0,05$ atau $p \leq 0,05$ sebagai taraf signifikansi F (*sig. F*) sedangkan untuk uji t taraf signifikansi $\text{Alpha} = 0,05$ atau $p \leq 0,05$ yang dimunculkan kode (*sig.t*) dimana hal tersebut digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perusahaan air minum yang dikelola negara secara modern sudah ada sejak jaman penjajahan Belanda pada tahun 1920an dengan nama *Waterleiding* sedangkan pada pendudukan Jepang perusahaan air minum dinamai *Suido Syo*.

Berdirinya PDAM Kota Surabaya merupakan salah satu peninggalan jaman Belanda, dimana kemudian PDAM Kota Surabaya dirubah statusnya dan dibentuk menjadi BUMD berdasarkan PD (Peraturan Daerah) No.7 tahun 1976 tanggal 30 Maret 1976. Selain itu pembentukan tersebut disahkan dengan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur tanggal 06 November 1976 No. II/155/76 serta telah diundangkan dalam Lembaga Daerah

Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya tahun 1976 seri C pada tanggal 23 November 1976 No.4/C.

Sejarah perkembangan PDAM Kota Surabaya dimulai pada tahun 1890 dan terus mengalami perkembangan baik dari segi kualitas bahan baku maupun manajemen. Dari segala perkembangan itu yang terbaru adalah PDAM Kota Surabaya kembali melakukan pengembangan dengan peningkatan kapasitas IPAM Ngagel III menjadi 1.750 lt/dt pada tahun 2005. Dan pada tahun 2006 PDAM melakukan peningkatan kembali yaitu pada IPAM Karangpilang I dan IPAM Karangpilang II menjadi 2.750 lt/dt. PDAM kembali membangun IPAM dengan perluasan IPAM Karangpilang yaitu membangun IPAM Karangpilang III dengan kapasitas 2.000 lt/dt untuk mencukupi kebutuhan air bersih warga Kota Surabaya.

Sementara karakteristik responden dalam penelitian ini didasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin diketahui karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya laki-laki berjumlah 27 orang atau 44,3 % dan perempuan berjumlah 40 orang atau 59,7 %. Berdasarkan usia, karakteristik responden diketahui karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya yang menjadi responden dalam penelitian ini yang berusia di bawah 20 - 30 tahun berjumlah 14 orang atau 20,9 %, berusia di antara 31-40 tahun berjumlah 27 orang atau 40,3 %, berusia di antara 41 - 50 tahun berjumlah 19 orang atau 28,4 %, dan yang berusia di atas 50 tahun berjumlah 7 orang atau 10,4 %.

Berdasarkan pendidikan karakteristik responden diketahui karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya yang berpendidikan SMA sederajat/Non SMK berjumlah 22 orang atau 32,8%, berpendidikan SMK berjumlah 20 orang atau 29,9 %, berpendidikan Diploma berjumlah 6 orang atau 9,0 %, berpendidikan S1/D4/ sederajat berjumlah 13 orang atau 19,4 %, dan yang

berpendidikan S2 berjumlah 6 orang atau 9,0 %. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja diketahui bahwa karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya yang menjadi responden dalam penelitian ini yang mempunyai masa kerja selama 0 - 5 tahun sejumlah 14 orang atau 20,9 %, selama 6-10 tahun sejumlah 21 orang atau 31,3 %, selama 11 - 15 tahun sejumlah 20 orang atau 29,9 %, dan yang mempunyai masa kerja 15 tahun ke atas sejumlah 12 orang atau 17,9 %.

Pembahasan

Setelah dilakukan analisis statistik yang meliputi analisis distribusi jawaban responden, analisis uji parsial, analisis simultan, analisis determinasi, analisis persamaan regresi, dan analisis jalur, untuk variabel-variabel kompetensi, komitmen, motivasi, sebagai variabel bebas, kemudian komunikasi sebagai variabel intervening, serta kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya sebagai variabel terikat, maka perlu dibahas untuk melihat kebenarannya.

Deskripsi kompetensi, komitmen karyawan, motivasi, dan komunikasi serta kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya

Dari hasil pengujian deskriptif statistik, rata-rata kompetensi karyawan PDAM Kota Surabaya yang diamati adalah sebesar 4.0655, dan dengan nilai pembulatan 4,0 termasuk dalam kategori baik. rata-rata komitmen karyawan PDAM Kota Surabaya yang diamati adalah sebesar 4.1573, dengan nilai pembulatan 4,2 termasuk dalam kategori baik, rata-rata motivasi kerja PDAM Kota Surabaya yang diamati adalah sebesar 4.0112, dengan nilai pembulatan 4,0 termasuk dalam kategori baik, rata-rata komunikasi karyawan PDAM Kota Surabaya yang diamati adalah sebesar 3.9461, dengan nilai pembulatan 4,0 termasuk dalam kategori baik, serta rata-rata kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya yang diamati adalah sebesar 4.0190,

dengan nilai pembulatan 4,0 termasuk dalam kategori baik.

Hasil pengujian deskriptif statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan, komitmen karyawan, motivasi kerja, komunikasi karyawan, dan kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya sudah dalam kondisi baik.

Pengaruh langsung signifikan kompetensi terhadap komunikasi karyawan PDAM Kota Surabaya

Kompetensi karyawan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap komunikasi karyawan di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Kebenaran hipotesis tersebut dapat dicermati dari hasil analisis data uji t yaitu kompetensi karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap komunikasi karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t sebesar 3.908 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 (lebih kecil dari 0,05), maka kompetensi karyawan secara parsial berpengaruh langsung terhadap komunikasi karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Hasil penelitian ini membuktikan, bahwa ketika terjadi perubahan pada setiap komponen kompetensi karyawan akan berpengaruh pada komunikasi, baik peningkatan maupun penurunan.

Pengaruh langsung signifikan komitmen terhadap komunikasi karyawan PDAM Kota Surabaya

Komitmen karyawan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap komunikasi karyawan di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Kebenaran hipotesis tersebut dapat dicermati dari hasil analisis data uji t yaitu komitmen karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap komunikasi karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t sebesar 4.412 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 (lebih kecil dari 0,05), maka komitmen karyawan secara parsial berpengaruh langsung terhadap komunikasi karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Hasil penelitian

ini membuktikan, bahwa ketika terjadi perubahan pada setiap komponen komitmen karyawan akan berpengaruh pada komunikasi, baik peningkatan maupun penurunan.

Pengaruh langsung signifikan motivasi terhadap komunikasi karyawan PDAM Kota Surabaya

Motivasi kerja karyawan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap komunikasi karyawan di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Kebenaran hipotesis tersebut dapat dicermati dari hasil analisis data uji t yaitu motivasi karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap komunikasi karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t sebesar 2.230 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.029 (lebih kecil dari 0,05), maka motivasi karyawan secara parsial berpengaruh langsung terhadap komunikasi karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Hasil penelitian ini membuktikan, bahwa ketika terjadi perubahan pada setiap komponen motivasi karyawan akan berpengaruh pada komunikasi, baik peningkatan maupun penurunan.

Pengaruh langsung signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya

Kompetensi karyawan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Kebenaran hipotesis tersebut dapat dicermati dari hasil analisis data uji t yaitu kompetensi karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t sebesar 3.267 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.002 dan lebih kecil dari 0,05, maka kompetensi karyawan secara parsial berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

Hasil penelitian ini membuktikan, bahwa ketika terjadi perubahan pada setiap komponen kompetensi karyawan akan berpengaruh pada kinerja, baik

peningkatan maupun penurunan. Hasil tersebut sesuai dengan teori Spencer dan Spencer (dalam Moehariono, 2009:3) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Selain itu, hasil penelitian juga sesuai dengan teori kompetensi yaitu kompetensi sendiri dapat mempengaruhi manajemen kinerja seperti yang dikemukakan oleh Armstrong (2004: 91) bahwa manajemen kinerja terkait dengan input dan proses (sasaran dan kompetensi). Penilaian kinerja didasarkan pada suatu pemahaman pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Kompetensi mempengaruhi kinerja dikemukakan oleh Gillet, Boughton dan Maycunich (1999: 44) yang berarti kinerja dipengaruhi oleh kompetensi dari tiap individu yang ditentukan oleh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar mencapai tingkat yang diinginkan.

Pengaruh langsung signifikan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya

Komitmen karyawan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Kebenaran hipotesis tersebut dapat dicermati dari hasil analisis data uji t yaitu komitmen karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung untuk komitmen sebesar sebesar 4.505 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. Karena nilai signifikansi 0.000 (lebih kecil dari 0,05), maka komitmen mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

Hasil penelitian ini membuktikan, bahwa ketika terjadi perubahan pada setiap komponen komitmen karyawan akan berpengaruh pada kinerja, baik peningkatan maupun penurunan. Hasil tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Siagian (2002) yaitu faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja salah satunya adalah komitmen. Semakin kuat komitmen organisasi tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas akan ditentukan oleh kuat atau lemahnya komitmen organisasi yang dijalankan karyawan dalam melaksanakan tugas.

Menurut Luthans (2006:35), komitmen diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang karyawan perusahaan mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan perusahaannya. Karyawan dengan komitmen tinggi akan memberikan dampak positif dalam bekerja, yaitu memberikan usaha terbaiknya untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan sesuai apa yang ditargetkan. Jadi komitmen merupakan dasar yang memberikan dampak terhadap kinerja.

Adanya hubungan antara komitmen karyawan dengan keberhasilan suatu perusahaan telah diperkuat oleh pendapat dari Horison dan Hubard dalam Panggabean (2002:221), karyawan yang berkomitmen memiliki kemauan, kebanggaan dan kesetiaan terhadap perusahaannya. Tingginya komitmen karyawan pada perusahaannya membawa karyawan menuju pada pencapaian kinerja yang baik dan keberhasilan perusahaan.

Pengaruh langsung signifikan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya

Motivasi kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Kebenaran

hipotesis tersebut dapat dicermati dari hasil analisis data uji t yaitu motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung untuk motivasi sebesar sebesar 5.123 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. Karena nilai signifikansi 0.000 (lebih kecil dari 0,05), maka motivasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

Hasil penelitian ini membuktikan, bahwa ketika terjadi perubahan pada setiap komponen motivasi kerja akan berpengaruh pada kinerja, baik peningkatan maupun penurunan. Hasil penelitian sesuai dengan pendapat Radig (1998), Soegiri (2004:27-28) dalam Antoni (2006:24) yang mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Jadi, motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kerja karyawan. Selain itu, Mangkunegara (2004:78) juga mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi adalah faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

Pengaruh langsung signifikan komunikasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya

Komunikasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Kebenaran hipotesis tersebut dapat dicermati dari hasil analisis data uji t yaitu komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung untuk komunikasi sebesar sebesar 7.412 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. Karena nilai signifikansi 0.000 (lebih kecil dari 0,05), maka komunikasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

Hasil penelitian ini membuktikan, bahwa ketika terjadi perubahan pada setiap komponen komunikasi akan berpengaruh pada kinerja, baik peningkatan maupun penurunan. Hal ini sesuai dengan pendapat menurut Siagian (2002) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja salah satunya adalah komunikasi. Salah satu faktor yang seringkali menjadi kendala dalam organisasi atau perusahaan adalah kurangnya komunikasi yang efektif, sehingga pekerjaan menjadi lebih lambat dan tidak lancar. Komunikasi dalam organisasi memiliki peranan penting, karena memberikan dampak positif terhadap semangat dan mental kerja karyawan, sehingga pada akhirnya dapat mendukung karyawan dalam mencapai prestasi kerja dan kinerja secara memuaskan.

Hasil penelitian juga sesuai dengan GR Terry (dalam Sopiah : 2008) yaitu komunikasi menempati urutan teratas mengenai apa saja yang harus dibuat dan dikerjakan untuk menghasilkan motivasi efektif, usaha-saha komunikatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Peengaruh tidak langsung kompetensi, komitmen, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya melalui variabel komunikasi

Dalam pengaruh tidak langsung, hasil penelitian ini menunjukkan hasil bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya melalui variabel komunikasi sebagai variabel intervening adalah hubungan sebenarnya, karena mempunyai nilai koefisien lebih besar dibanding pengaruh langsung. Nilai koefisien tidak langsung sebesar $0.189 >$ dari nilai koefisien langsung yaitu sebesar 0.188 . Dan variabel Komunikasi sebagai variabel intervening jelas memperbesar pengaruh karena sama-sama positif.

Untuk pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan pdam kota surabaya terlihat bahwa hubungan sebenarnya adalah pengaruh langsung variabel

komitmen terhadap kinerja karena nilai koefisiennya lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung, yaitu komitmen terhadap kinerja yang melalui variabel komunikasi sebagai variabel intervening. Nilai koefisien tidak langsung sebesar $0.170 <$ dari nilai koefisien langsung yaitu sebesar 0.213 . Namun bisa memberikan kontribusi memperbesar nilai koefisien karena sama-sama positif.

Demikian juga pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pdam kota surabaya terlihat bahwa hubungan sebenarnya adalah pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kinerja karena nilai koefisiennya lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung, yaitu motivasi terhadap kinerja yang melalui variabel komunikasi sebagai variabel intervening. Nilai koefisien tidak langsung sebesar $0.069 <$ dari nilai koefisien langsung yaitu sebesar 0.177 . Namun bisa memberikan kontribusi memperbesar nilai koefisien karena sama-sama positif.

SIMPULAN

Kompetensi karyawan, komitmen karyawan, motivasi kerja, komunikasi karyawan, dan kinerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya sudah termasuk dalam katagori baik. Ada pengaruh langsung signifikan kompetensi, komitmen karyawan, dan motivasi terhadap komunikasi karyawan PDAM Kota Surabaya. Ada pengaruh langsung signifikan kompetensi, komitmen karyawan, motivasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya. Ada pengaruh tidak langsung kompetensi, komitmen karyawan, dan motivasi melalui komunikasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surabaya.

Namun demikian masih banyak yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan. Secara umum kompetensi karyawan, komitmen karyawan, motivasi karyawan, komunikasi karyawan, dan kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya masih ada beberapa poin pernyataan yang harus ditingkatkan. Sikap karyawan dalam saling menghormati dan

menghargai rekan kerja tanpa membeda-bedakan jabatan, golongan, ataupun latar belakang hendaknya ditingkatkan. Komitmen karyawan hendaknya dikondisikan bagaimana karyawan dapat merasakan adanya perkembangan diri selama bekerja. Dalam meningkatkan motivasi karyawan, perlu lebih diperhatikan mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan untuk menunjang pekerjaan. Dalam berkomunikasi karyawan hendaknya memperhatikan unsur menjadi pendengar yang baik ketika berkomunikasi dengan orang lain. Karyawan hendaknya melakukan pekerjaan secara efisien (waktu dan tugas dilaksanakan dengan tepat) dalam melaksanakan kinerja yang baik. Perlu diberikan tambahan ketrampilan komunikasi, karena karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya banyak berhubungan dengan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Agus Dwiyanto. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*. PSKK - UGM. Yogyakarta.
- A.M. Sardiman. 2011. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. PT. Rajagrafindo. Jakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Trisakti Jakarta.
- Atmosoeparto, Kisdarto. 2001. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Basu Swastha dan Irawan 2006. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty. Yogyakarta.
- Bacal, Robert. 2002. *Performance Management*. Terjemahan Surya Dharma, Yanuar Irawan. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Bacal, Robert. 2005. *Performance Management*. Gramedia. Jakarta.
- Bryson, J.M, dan Miftahuddin, M. 2003. *Strategic Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial, Edisi ke-1, Cetakan ke-5*. Penerbit Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Dharma, Surya. 2009. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Dedy Mulyana. 2000. *Ilmu Komunikasi*. Pengantar. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih bahasa: Eli Tanya., Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto*. Jakarta: Indeks
- Echols, John M. dan Hassan Shadily. 2005. *Kamus Inggris Indonesia: An English - Indonesian Dictionary*. PT Gramedia. Jakarta.
- Effendy, Onong Uchjana. (2003). *Ilmu, teori dan filsafat komunikasi*. Citra Aditya Bakti Bandung.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Furtwengler, Dale. 2002. *Penilaian Kinerja : Menguasai keahlian yang Anda perlukan dalam dalam sepuluh menit*. Yogyakarta : Andi
- Hamzah B. Uno. 2008. *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Liberty. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 9. Bumi Aksara. Jakarta.

- Husein Umar. 2002. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen, Cetakan kedua*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Husein, Umar, 2005. *Metode Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Kreitner, Robert dan Kinicki. 2008. *Organizational Behavior. 8th Edition*. McGraw-Hill. Boston.
- Liliweri, Alo. 2004. *Dasar-Dasar Komunikasi Antar Budaya*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk)*. Edisi Bahasa Indonesia. Andi. Yogyakarta:
- Lyle M.Spencer,Jr. & Signe M.Spencer. 1993. *Competence at Work, Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.Inc. Canada.
- Maharjan. 2012. Assosiation between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers. *Administrative and Management Review*, Vol. 24, No 2
- Malhotra, N. dan Mukherjee, A. 2004. The Relative Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-Contact Employees in Banking Call Centres. *The Journal of Service Marketing*, 18: 162-174.
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit BPFE
- Mangkuprawira Shafri dan Aida Vitayala Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis. L.Robbert dan Jackson. H. John. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Buku Kedua
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource Management*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan perusahaan dan industri*. Gadjah Mada Univercity Press. Yogyakarta.
- Ngalim Purwanto. 2006. *Psikologi Pendidikan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta. Bandung.
- Prihadi, S. 2004. *Kinerja, Aspek Pengukuran*. PT. Gramedia Pustaka. Jakarta.
- Purba. Amir, dkk. 2006. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Pustaka Bangsa Press. Medan.
- Purwanto, Djoko. 2003. *Komunikasi Bisnis*. Erlangga. Jakarta.
- Rao, TV. 1996. *Penilaian Prestasi Kerja*. PT. Pustaka Pressittdo. Jakarta.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Pustaka Belajar. Yogyakarta.
- Reza Surya, Santosa Tri Hananto. 2004. Pengaruh Emotional Quotient Auditor Terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik. *Perspektif* 9 (1): 33 - 40
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi, Jilid 2*. PT. Indeks Kelompok Gramedia Jakarta.
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Penerbit Mandar Maju Bandung.
- Sjabadhyni B; Graitto I & Wutun R,P. 2001. *Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Dari Perspektif Psikologi Industri Organisasi*. BPIO. Fakultas Psikologi UI Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I, Cetakan Ketiga Belas, Bumi Aksara. Jakarta.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Andi. Yogyakarta.
- Stoner, James A.F. 2003. *Manajemen*. Erlangga. Jakarta.
- Stoner, James A.F. 2006. *Management*. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J.
- Suyadi Prawirosentono. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE. Yogyakarta.
- Suprihanto John, dkk. 2003. *Perilaku Organisasional*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta.

- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Sutanto, Aftoni. 2002. Peran Budaya Organisasional untuk meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Benefit*, Vol. 6, No. 02, Desember, Hal. 120-130.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Gramedia Widia Sarana Indonesia Jakarta.
- Tb. Syafri Mangkuprawira. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Wahjosumidjo. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Winardi, J. 2004. *Motivasi & Pemotivasian Dalam Manajemen*. Cetakan Ketiga. Rajagrafindo Persada. Jakarta.