

# ANTESENDEN DAN KONSEKUEN KOMITMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh : Widodo  
E-mail : widodos3@Yahoo.com

## *Abstract*

*Existing human resources in the organization have diversity in the intensity of commitment, based on the condition of this article examine how to develop models of human resource commitment in order to improve the performance of human resources. Based on the literature review there are seven proposed hypotheses, supported by empirical 1). The better the communication quality, the higher the performance of human resources. 2). The better the communication quality, the higher the commitment affective 3). The better the communication quality, the higher the commitment continuance.4). The better the communication quality, the higher the commitment normative 5). The higher the affective commitment, the higher the performance of human resources. 6). More and continuance commitment, the higher the performance of human resources 7). The more normative commitment, the higher the performance of human resources*

*Based on direct, indirect and total human resources performance model, the priority development are as follows: 1). Improved performance of human resources is influenced by continuance commitment are built with quality improvement of communication 2). Improved performance of human resources is influenced by normative commitment to the improvement of communication quality built .3). Improved performance of human resources is influenced by affective commitment is built with improvement communication. 4). Improved performance of human resources is influenced by the quality of communication.*

*Keywords: Performance human resources, affective commitment, continuance commitment, normative commitment, communication*

## **Pendahuluan**

Sejalan dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 32 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, daerah diberikan kewenangan untuk merencanakan pembangunan daerahnya sendiri sesuai dengan aspirasi, potensi, permasalahan, peluang atau kebutuhan ekonomi masyarakat. Esensi otonomi daerah itu sendiri adalah optimalisasi pemberdayaan dan inovasi pendayagunaan potensi daerah guna membangkitkan partisipasi, prakarsa dan kreatifitas masyarakat untuk kesejahteraan rakyat daerahnya masing-masing. Kemudian otonomi daerah juga mengambil alih

sejumlah kewenangan dan tanggung jawab negara dalam mengelola potensi dan sumber daya alam daerah setempat untuk kesejahteraan rakyat itu sendiri.

Sebagai konsekuensinya, setiap daerah dengan sumber-sumber keuangan yang cenderung terbatas, keterbatasan kelembagaan, kapasitas dan prasarana, manajemen, harus mampu membangun dengan cara berupaya menggali, mengelola dan mengembangkan secara mandiri sumber pendapatan yang berasal dari potensi sumber daya alam sumber daya manusia dan lingkungan alam daerah masing - masing, baik yang sudah ada maupun yang masih terpendam, secara industrial dan komersial, mengoptimalkan pemberdayaan potensi daerah sebagai bekal berlaga mempromosikan potensi daerah merebut investasi untuk dikembangkan menjadi potensi pasar sebesar-besarnya.

Untuk mewujudkan wacana tersebut di atas, daerah dihadapkan tantangan lingkungan yang kompleks atau telah mengalami perubahan yang sangat pesat. Variabel-variabel lingkungan makro seperti teknologi, preferensi konsumen dan percepatan penyebaran informasi, menciptakan lingkungan yang bergejolak (*turbulent environment*). Lingkungan yang demikian menuntut respon (tanggapan) yang tepat dan cepat dari organisasi-organisasi, agar dapat bersaing atau bertahan. Organisasi-organisasi yang akan menjadi pemenang pada abad ini, hanyalah organisasi yang mempunyai sumberdaya manusia berkinerja tinggi sehingga tanggap terhadap lingkungan.

Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, Byars (1984). Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2001).

Studi Mowday, Porter & Steers (1995) menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi keefektifan atau kinerja. Kemudian Methieu dan Kohler (1990) mengemukakan pandangan yang mendukung hubungan positif antara komitmen organisasional dan hasil yang diinginkan, seperti meningkatnya kinerja. Sedangkan Allen dan Mayer (1990) menyimpulkan bahwa peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktifitas dan *absenteeisnt* yang semakin rendah, sehingga para ahli berusaha memahami segi-segi komponen dan perbedaan hubungan pada *antecedent* dan hasil kerja. Selanjutnya Mayer (1990) menjelaskan ada tiga komponen jenis komitmen, *affective* terjadi karena adanya kesesuaian nilai-nilai dalam organisasi. Kemudian *continuance* timbul karena ada keawatiran terhadap kehilangan manfaat yang biasa diperoleh dari organisasi. Dan komitmen *normative* muncul karena karyawan merasa berkewajiban untuk tinggal dalam organisasi.

Kemudian studi Sengupta. S. et al (2000 ) mengatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kualitas komunikasi. Selanjutnya menjelaskan bahwa merupakan derajat sejauhmana kandungan yang dikomunikasikan diterima dan dipahami oleh pihak lain dalam suatu hubungan. Dengan kualitas komunikasi yang tinggi juga akan mengakibatkan titik temu dalam cara pandang yang sama, konsekuensinya akan mempengaruhi komitmen, Mohr (1997).

Seorang pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi dalam bekerja yang didukung dengan prestasi kerja yang baik, akan memiliki kinerja yang tinggi pula. Namun perlu diketahui bahwa orientasi dan tujuan pegawai untuk menjabat suatu jabatan adalah tidak sama, sehingga komitmen masing-masing sumber daya manusia juga berbeda-beda. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka artikel ini menelaah “bagaimana mengembangkan model komitmen sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia,

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut manajemen sumber daya manusia kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Sedangkan menurut Byars (1984) kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, (Robbins, 2001).

Menurut Seymour (1991), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Adapun menurut As ‘ad (1989) mengutip dua pendapat, pertama dari Maier yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua dari pendapat Lawer dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah “ *Successful role achievement* “ yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Sedangkan Byars and Rue (1984) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Korelasi antara kinerja dengan kepuasan menurut Lopez (1982) mempunyai tingkat signifikansi tinggi. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi : (1) Kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5). Perencanaan kerja.

Menurut Ivancevich (1993) mengevaluasi kinerja karyawan dalam dua kategori : Pertama pada karyawan teknik, yang mencakup kompetensi teknis, kesanggupan mencukupi kebutuhan sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikasi, inisiatif, kompetensi administrasi, keseluruhan hasil kinerja karyawan teknik. Kedua evaluasi terhadap manajerial, yang mencakup kreatifitas, kontribusi yang diberikan, usaha kelompok kerja, keseluruhan hasil kerja. Sedangkan Halim (1983) mengukur kinerja para mandor dengan indikator: kualitas kinerja mereka, produktivitas dalam pekerjaan, usaha yang dicurahkan dalam pekerjaan dan kecepatan bekerja. Dengan mengetahui kinerja karyawan dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk menentukan kebijakan sumberdaya manusia tentang apa yang terbaik untuk diberikan kepada para karyawan dalam organisasi. Menurut E.B. Flippo (1984) penilaian kinerja menyediakan informasi untuk membantu, membuat dan melaksanakan keputusan mengenai beberapa subyek seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan pemindahan.

McCormick and Tiffin (1994) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja; *Pertama* variabel individu, yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap. *Kedua* adalah variabel situasional, yakni menyangkut faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur. Kemudian faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.

Anderson dan Narus (1989) mengemukakan bahwa komunikasi berhubungan secara positif dengan kepercayaan dalam suatu hubungan. Sedangkan Morgan dan Hunt (1994) mengatakan bahwa persepsi terhadap komunikasi dimasa lalu yang sering dan berkualitas tinggi akan menghasilkan kepercayaan yang bertambah besar. Berkualitas tinggi dalam hal ini dimaksudkan sebagai relevan, tepat waktu dan dapat dipercaya. Menon (1999) menjelaskan bahwa kualitas komunikasi ditunjukkan dengan adanya indikasi; 1). Pembuat strategi yang terlibat melakukan interaksi secara terus-menerus selama proses pelaksanaan. 2). Sasaran dan tujuan yang jelas kepada setiap pihak yang terlibat dan berkepentingan. 3). Anggota team secara terbuka melakukan komunikasi ketika melaksanakan aktifitas. 4). Selama pelaksanaan, terjadi komunikasi secara luas baik yang bersifat formal maupun non-formal. Studi Sengupta. S. et al (2000 ) mengatakan bahwa kualitas komunikasi

merupakan derajat sejauhmana kandungan yang dikomunikasikan diterima dan dipahami oleh pihak lain dalam suatu hubungan. Selanjutnya menjelaskan bahwa kualitas komunikasi akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia Oleh karena itu hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H1 : Semakin baik kualitas komunikasi, semakin tinggi kinerja sumber daya manusia*

#### Kualitas Komunikasi

Fiske dan Hartley (1998) menunjukkan faktor-faktor umum yang mempengaruhi efektifitas suatu komunikasi ditunjukkan dengan: a). Semakin besar monopoli sumber komunikasi terhadap penerima, semakin besar pula kemungkinan penerima akan menerima pengaruh atas pesan tersebut. b). Pengaruh komunikasi yang paling besar adalah pada saat pesan yang disampaikan sesuai dengan pendapat, kepercayaan dan watak penerima. c). Komunikasi dapat menyebabkan perubahan yang sangat efektif atas masalah yang tidak dikenal, dianggap ringan, dan bukan inti yang tidak terletak pada pusat sistem nilai penerima itu. d). Komunikasi akan lebih efektif jika sumber dipercaya memiliki keahlian, status yang tinggi, obyektif atau disukai tetapi yang paling utama adalah sumber memiliki kekuasaan dan dapat diidentifikasi. e). Konteks sosial, kelompok, atau kelompok referensi akan menjadi penengah dalam komunikasi dan mempengaruhi apakah komunikasi akan diterima atukah ditolak.

Mekanisme komunikasi antar pelaku dalam suatu organisasi mengakibatkan terciptanya integritas perilaku dari setiap pelaku ke dalam perilaku organisasi. Dalam hal ini dikenal 2 (dua) pola mekanisme komunikasi yang mengakibatkan integrasi perilaku tersebut (Soeharto, 1998: 42), yaitu: 1). Pola komunikasi yang menyebabkan perilaku untuk meneguhkan upaya menuju tujuan yang telah ditetapkan, tetapi telah diputarbalikkan dari arahnya. B). Pola komunikasi yang mengkondisikan perilaku ke dalam suatu arah yang khusus. Pola yang pertama adalah berkaitan dengan masalah internal, yakni pikirannya sendiri (human being) dan menyangkut masalah psikologis yang sering “mengembangkan” tugas ke arah yang menyimpang. Bila terjadi komunikasi yang menyimpang dari arah tujuan organisasi, tentu saja harus dialihkan kembali ke arah yang benar. Sedangkan pola komunikasi yang kedua lebih bersifat masalah eksternal yang mempengaruhi individu, sehingga sering dapat saling mempengaruhi dan menjadi stimulan. Selama daya dorong ini menuju tujuan organisasi yang telah direncanakan, berarti mereka memainkan peran yang besar terhadap keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Singkatnya, komunikasi antar pelaku organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang lebih efektif dan efisien adalah sarana yang penting, mengingat adanya kecenderungan terjadinya penyimpangan selama proses kegiatan mereka.

Mohr ( 1997 ) menjelaskan bahwa komunikasi merupakan derajat sejauhmana kandungan yang dikomunikasikan diterima dan dipahami oleh

pihak lain dalam suatu hubungan. Dengan kualitas komunikasi yang tinggi juga akan mengakibatkan komitmen karena ada titik temu dalam cara pandang yang sama). Studi Sengupta. S. et al (2000 ) mengatakan bahwa kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh kualitas komunikasi.). Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

*H2 : Semakin baik kualitas komunikasi, semakin tinggi komitmen afektif.*

*H3 : Semakin baik kualitas komunikasi, semakin tinggi komitmen scontinuance.*

*H4 : Semakin baik kualitas komunikasi, semakin tinggi komitmen normatif.*

### Komitmen

Porter dalam (Mowday, et.al 1998 : 27) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu: a).Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi b). Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi c). Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi ( menjadi bagian dari organisasi )

Steers (1985 : 50) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi di mana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi.

Gibson (1996 : 315) memberikan pengertian bahwa : ‘komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit “. Sedangkan Mathis & Jackson (2001 : 99) memberikan pengertian bahwa : ‘”komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Pengertian di atas memberikan gambaran peran penting komitmen karyawan sebagai upaya menciptakan iklim kerja yang positif bagi manajemen organisasi, seperti diungkapkan Steers (1985 : 145 – 146) sebagai berikut : 1). Para pekerja yang benar-benar komitmen (terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi) mempunyai kemungkinan jauh lebih besar untuk berpartisipasi yang tinggi dalam organisasi. Ketidakhadiran mereka hanya karena sakit sehingga kemangkiran yang disengaja lebih rendah jika dibandingkan pekerja yang ikatannya lebih rendah. 2). Para pekerja dengan komitmen tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja pada

majikannya agar dapat memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan yang mereka ingini. 3). Karena peningkatan identifikasi dan kepercayaan terhadap organisasi, sehingga individu yang kuat komitmennya sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan karena merupakan saluran untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi. 4). Para pekerja dengan komitmen tinggi akan mengerahkan banyak usaha demi kepentingan organisasi.

Porter dan Smith dalam Steers (1985 : 142 – 143) mendefinisikan “komitmen terhadap organisasi sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang yang mempunyai ikatan yang tinggi memperlihatkan untuk : 1). Tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan 2). Kesiediaan untuk bersaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut 3). Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai tujuan organisasi Berdasarkan i beberapa pendapat di atas dapatlah ditarik simpulan bahwa komitmen organisasi adalah derajat sejauh mana seorang pekerja memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Menurut Allen & Meyer (1999) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen , yaitu : *afektif, normative dan continuance*. Komponen *afektif* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi Meyer dan Allen berpendapat setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan kompinen afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen *normative* tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen berbeda. Karyawan dengan *affective commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkan ( *want to* ), karyawan dengan *continuance commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkan ( *need to* ) dan karyawan yang memiliki *normative commitment* kuat tetap dalam organisasi karena mereka harus melakukan / *ought to* ( Imam Gozali, 2005). Kemudian Gundlach (1995) menemukan bahwa komitmen tingkat tertinggi dari keterikatan relasional, dimana komitmen akan menciptakan suatu kondisi tertentu yang menimbulkan ketergantungan, yang apabila seimbang akan menumbuhkan rasa aman dan adanya dorongan untuk mempertahankannya.

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisai yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki

keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normative yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normative menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Keunggulan kompetitif dapat diraih jika pelaku bisnis mempunyai kompetensi organisasi, artinya pebisnis tersebut terdapat peningkatan kinerja. Hal tersebut mencakup peningkatan kinerja input, output serta manajerial (Lado et al: 1992). Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, Byars (1984). Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, (Robbins, 2001).

Kinerja organisasi tidak secara otomatis menjadi lebih baik oleh karena rumusan strategi yang dibuat organisasi. Banyak manajer memberikan contoh adanya kegagalan strategi karena kesepakatan atau konsensus tentang strategi disebabkan fungsi-fungsi internal tidak mendukung. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa dengan komitmen pada konsensus akan dapat meningkatkan mutu sebuah strategi. Intensitas pemahaman strategi dan komitmen bersama para manager terhadap suatu strategi akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan dan kinerja organisasi. Ruang lingkup dan isi yang disepakati oleh para manager merupakan dimensi penting untuk konsensus. Intensitas komitmen para manager terhadap suatu strategi mempengaruhi konsensus dan keberhasilan pelaksanaan

Studi Mowday, Porter & Steers (1995) menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi keefektifan atau kinerja. Kemudian Methieu dan Kohler (1990) mengemukakan pandangan yang mendukung hubungan positif antara komitmen dan hasil yang diinginkan, seperti meningkatnya kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut

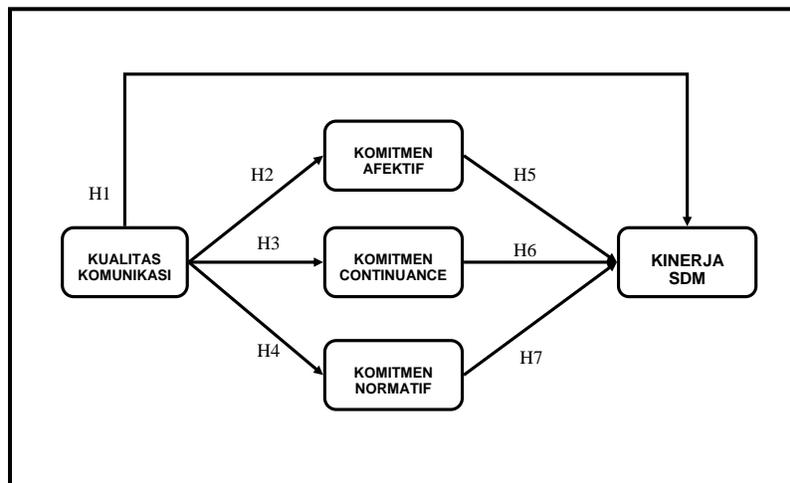
*H5 : Semakin tinggi komitmen afektif, semakin tinggi kinerja sumber daya manusia*

*H6 : Semakin tinggi komitmen kontinuan, semakin tinggi kinerja sumber daya manusia*

*H7 : Semakin komitmen normatif, semakin tinggi kinerja sumber daya manusia*

Berdasarkan telaah pustaka tersebut di atas, maka kerangka pemikiran teoritik dalam penelitian ini, nampak pada Gambar 1:

Gambar 1 : Model Empirik



## METODE PENELITIAN

### Responden

Responden dalam studi ini adalah manajer pada lingkungan Industri Kecil (LIK) bugangan Semarang. Metode pengambilan sample adalah *purposive sampling*, yakni berdasarkan jenis produk yang dihasilkan. Dari jumlah kuesioner yang disebar 150 dari total populasi 475, namun yang dapat dianalisis sejumlah 126 kuesioner.

### Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup kualitas komunikasi, komitmen, kinerja sumber daya manusia. Adapun indikator masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Kualitas Komunikasi merupakan derajat kandungan yang dikomunikasikan diterima dan dipahami oleh pihak lain dalam suatu hubungan, dengan indikator kontinuitas Interaksi, Kejelasan, Keterbukaan, Komunikasi informal

- Affective Commitment berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan di dalam suatu organisasi, seperti rasa memiliki, ikatan emosional, bagian dari organisasi.
- Continuance Commitment merupakan perasaan-perasaan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi, dengan indikator prioritas tugas, mendapatkan lebih dari organisasi dan sebagainya
- Normative Commitment komponen berdasarkan persepsi tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi, dengan indikator seperti kewajiban pada organisasi, akibat meninggalkan organisasi dan sebagainya.
- Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas, dengan indikator seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, kreativitas dan pengambil keputusan.

## Pembahasan

### Uji Validitas dan Reliabilitas

#### Uji Validitas

Uji validitas merupakan satu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen penelitian (Imam Ghazali, 2005:45). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan mampu mengungkap data yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauhmana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel maka instrumen dikatakan valid. Uji validitas data yang berdasarkan pada nilai  $r$  hitung dan  $r$  tabel disajikan dalam tabel berikut:

TABEL 1  
HASIL UJI VALIDITAS DATA

No	Variabel	No Item	r hitung	r tabel 5%	Keterangan
1	Komunikasi	1	0.5253	0.2120	Valid
		2	0.7568	0.2120	Valid
		3	0.5851	0.2120	Valid
		4	0.7496	0.2120	Valid
2	Komitmen Afektif	1	0.7144	0.2120	Valid
		2	0.7930	0.2120	Valid
		3	0.7245	0.2120	Valid
3	Komitmen Continuance	1	0.7659	0.2120	Valid
		2	0.6943	0.2120	Valid
		3	0.7799	0.2120	Valid
		4	0.7665	0.2120	Valid
4	Komitmen Normatif	1	0.6526	0.2120	Valid
		2	0.7257	0.2120	Valid
		3	0.6582	0.2120	Valid
5	Kinerja SDM	1	0.8709	0.2120	Valid
		2	0.6411	0.2120	Valid
		3	0.7966	0.2120	Valid
		4	0.6737	0.2120	Valid
		5	0.7039	0.2120	Valid

Berdasarkan di atas, dapat dilihat bahwa r hitung lebih besar dari r tabel, yaitu 0,2120, dan dari tabel korelasi (lampiran 3) menunjukkan bahwa korelasi masing-masing skor butir pernyataan terhadap totalnya menunjukkan hasil yang signifikan. Hal ini berarti semua indikator yang dipakai untuk mengukur kelima variabel yang diteliti adalah valid.

#### Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas menurut Imam Ghazali (2005: 38) menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Kuesioner dikatakan reliabel jika Alpha Cronbach > 0,60 (Imam Ghazali, 2004: 42). Berdasarkan hasil uji dengan SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

TABEL 2  
HASIL UJI RELIABILITAS

No	Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
1	Komunikasi	0.7110	Reliabel
2	Komitmen Afektif	0.7298	Reliabel
3	Komitmen Continuance	0.7381	Reliabel
4	Komitmen Normatif	0.8419	Reliabel
5	Kinerja SDM	0.7055	Reliabel

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua variable penelitian memiliki Alpha Cronbach yang lebih dari 0,60 sehingga semua variabel penelitian adalah reliabel.

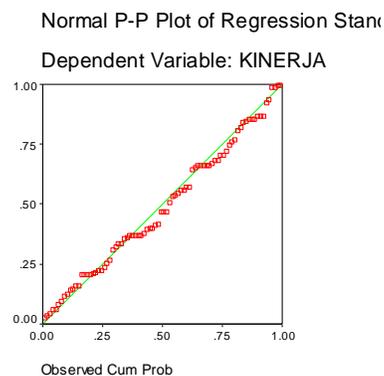
### Uji Asumsi

Agar model regresi yang diajukan menunjukkan persamaan hubungan yang valid atau BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*), model tersebut harus memenuhi dasar klasik *Ordinary Least Square (OLS)*. Asumsi-asumsi klasik yang dimaksud adalah uji normalitas, uji heterokedastisitas, uji multikolinearitas dan uji autokorelasi.

#### a. Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Dalam penelitian itu uji normalitas yang digunakan adalah analisis grafik, yaitu grafik normal plot. Jika an tampilan grafik normal plot, titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi layak dipakai.



Dengan melihat tampilan grafik plot di atas, bahwa grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

#### Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas

(independen). Model regresi yang baik tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas.

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Apabila nilai tolerance di atas 10% dan nilai VIF tidak ada yang lebih dari 10, maka dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi. Hasil perhitungan dengan tabel berikut:

TABEL 3  
HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS

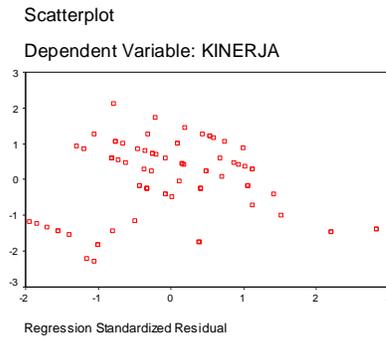
No	Model	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Komunikasi	0.489	2.045
2	Komitmen Afektif	0.626	1.977
3	Komitmen Continuac.	0.508	1.669
4	Komitmen Normatif	0.123	8.102

Tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai tolerance lebih besar dari 10% dan nilai VIF tidak ada yang lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

#### Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang dipakai terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Metode regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau terjadi heterokedastisitas.

Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilihat pada grafik plot. Jika titik-titik dalam grafik plot tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.



Dari grafik scatterplot pada output SPSS di atas dapat dilihat bahwa titik-titik pada grafik plot ada pola tertentu, serta menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas dalam model regresi.

#### Autokorelasi

Autokorelasi dapat diketahui, salah satunya berdasarkan nilai Durbin Watson pada out put SPSS. Nilai DW yang diperoleh sebesar 1.6681, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat autokorelasi dalam model regresi.

DW Hitung	Cut Poit	Keterangan
1.776	$1,65 < DW < 2,35$	Tidak terjadi autokorelasi

#### Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan regresi berganda dengan *software Windows SPSS*, hasilnya nampak pada Tabel 5

**TABEL 4**  
**RANGKUMAN REGRESI BERGANDA**

No	Variabel Terikat	Variabel Bebas	t hitung	B	Sign	Keterangan
1	Kom.Afektif	Kualitas Komunikasi	5.735	0,535	0.000	Ha Diterima
	Ajusted R <sup>2</sup> Sign F hitung	= 27.8 % = 0.000 = 32.893				
2	Kom.Contc	Kualitas Komunikasi	7.615	0.644	0.000	Ha Diterima
	Ajusted R <sup>2</sup> Sign F hitung	= 40.7 % = 0.000 = 57.966				
3	Kom. Norm	Kualitas Komunikasi	6.981	0.611	0.000	Ha Diterima
	Ajusted R <sup>2</sup> Sign F hitung	= 36.5 % = 0.00 = 48.741				
4	Kinerja SDM	Kualitas Komunikasi	2.168	0.217	0.043	Ha Diterima
		Komunikasi	2.014	0.214	0.047	Ha Diterima
		Kom.Afektif	2.067	0.299	0.042	Ha Diterima
		Kom.Continuanance	2.469	0.295	0.016	Ha Diterima
		Kom. Normatif				
	Ajusted R <sup>2</sup> Sign F hitung	= 67.7 % = 0.000 = 44.514				

Berdasarkan pada tabel di atas persamaan regresi linear adalah :

Persamaan 1 :  $Y_1 = 0,535 X_1 + e$

Pada persamaan pertama bila variabel bebas kualitas komunikasi ( $X_1$ ) meningkat, maka variabel terikat komitmen afektif ( $Y_1$ ) semakin meningkat.

Persamaan 2 :  $Y_2 = 0,644 X_1 + e$

Pada persamaan kedua bila variabel bebas kualitas komunikasi ( $X_1$ ) meningkat, maka variabel terikat komitmen continuance ( $Y_2$ ) semakin meningkat.

Persamaan 3 :  $Y_3 = 0,611 X_1 + e$

Pada persamaan ketiga variabel bebas bila kualitas komunikasi ( $X_1$ ) meningkat, maka variabel terikat komitmen normatif ( $Y_3$ ) semakin meningkat.

Persamaan 4 :  $Y_4 = 0.217Y_1 + 0,214 X_1 + 0.299X_2 + 0.295X_3 + e$

Pada persamaan keempat variabel bebas yang terdiri dari kualitas komunikasi ( $X_1$ ), Komitmen afektif ( $Y_1$ ) Komitmen continuance ( $Y_2$ ) Komitmen normatif ( $Y_3$ ) mempunyai tanda positif, berarti jika variabel tersebut meningkat, maka variabel terikat kinerja sumber daya manusia ( $Y_4$ ) semakin meningkat.

### 1. Pengaruh Kualitas Komunikasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian adalah kualitas komunikasi semakin tinggi komitmen afektif Pada Tabel 4. berdasarkan perhitungan dengan software SPSS, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.217 berarti semakin kualitas komunikasi semakin tinggi komitmen afektif

Kemudian t hitung (2.) > t tabel (1.9890) dan tingkat signifikan variabel bebas (komitmen afektif) menunjukkan angka sebesar  $0.000 < 0.05$ . Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ), yakni semakin tinggi kualitas komunikasi semakin tinggi pula komitmen afektif karyawan, didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis berarti mendukung studi Mohr (1997) yang menyatakan bahwa kualitas komunikasi yang tinggi juga akan mengakibatkan komitmen karena ada titik temu dalam cara pandang yang sama

### 2. Pengaruh Kualitas Komunikasi terhadap Komitmen Afektif

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian adalah kualitas komunikasi semakin tinggi komitmen afektif karyawan Pada Tabel 4. berdasarkan perhitungan dengan software SPSS, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.535 berarti semakin kualitas komunikasi semakin tinggi komitmen afektif karyawan

Kemudian t hitung (5,735) > t tabel (1.9890) dan tingkat signifikan variabel bebas (kualitas komunikasi) menunjukkan angka sebesar  $0.000 < 0.05$ . Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ), yakni semakin tinggi kualitas komunikasi semakin tinggi pula komitmen afektif karyawan, didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis berarti mendukung studi Mohr (1997) yang menyatakan bahwa kualitas komunikasi yang tinggi juga akan mengakibatkan komitmen karena ada titik temu dalam cara pandang yang sama

### 3. Pengaruh Kualitas Komunikasi terhadap Komitmen Continuance

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian adalah kualitas komunikasi semakin tinggi komitmen continuance karyawan. Pada Tabel 4. berdasarkan perhitungan dengan software SPSS, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.644 berarti semakin kualitas komunikasi semakin tinggi komitmen afektif karyawan

Kemudian  $t$  hitung (7.615) >  $t$  tabel (1.9890) dan tingkat signifikan variabel bebas ( kualitas komunikasi ) menunjukkan angka sebesar  $0.000 < 0.05$ . Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ), yakni semakin tinggi kualitas komunikasi semakin tinggi pula komitmen continuance karyawan, didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis berarti mendukung studi Mohr (1997) yang menyatakan bahwa kualitas komunikasi yang tinggi juga akan mengakibatkan komitmen karena ada titik temu dalam cara pandang yang sama

### 4. Pengaruh Kualitas Komunikasi terhadap Komitmen Normatif

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian adalah kualitas komunikasi semakin tinggi komitmen normatif karyawan. Pada Tabel 4.13 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.611 berarti semakin kualitas komunikasi semakin tinggi komitmen afektif karyawan

Kemudian  $t$  hitung (6.981) >  $t$  tabel (1.9890) dan tingkat signifikan variabel bebas ( kualitas komunikasi) menunjukkan angka sebesar  $0.000 < 0.05$ . Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ), yakni semakin tinggi kualitas komunikasi semakin tinggi pula komitmen normatif, didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis berarti mendukung studi Mohr (1997) yang menyatakan bahwa kualitas komunikasi yang tinggi juga akan mengakibatkan komitmen karena ada titik temu dalam cara pandang yang sama

### 5. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian adalah komitmen afektif semakin tinggi kinerja sumber daya manusia karyawan Pada Tabel 4. berdasarkan perhitungan dengan software SPSS, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.214 berarti bila komitmen afektif semakin tinggi kinerja sumber daya manusia karyawan makin meningkat.

Kemudian  $t$  hitung (2.014) >  $t$  tabel (1.9890) dan tingkat signifikan variabel bebas ( komitmen afektif ) menunjukkan angka sebesar  $0.047 < 0.05$ . Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ), yakni semakin tinggi komitmen afektif semakin tinggi kinerja sumber daya manusia karyawan didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis berarti mendukung studi Studi Mowday, Porter & Steers ( 1995) menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi keefektifan atau kinerja. Kemudian Methieu dan Kohler (1990 ) mengemukakan pandangan yang mendukung hubungan positif antara komitmen dan hasil yang diinginkan, seperti meningkatnya kinerja sumber daya manusia

#### 6. Pengaruh Komitmen Continuance terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian adalah komitmen continuance semakin tinggi kinerja sumber daya manusia karyawan alatiga Pada Tabel 4. berdasarkan perhitungan dengan software SPSS, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.299 berarti bila komitmen continuance semakin tinggi , maka kinerja sumber daya manusia karyawan semakin meningkat

Kemudian  $t$  hitung (2.067) >  $t$  tabel (1.9890) dan tingkat signifikan variabel bebas ( komitmen continuance) menunjukkan angka sebesar  $0.042 < 0.05$ . Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ), yakni semakin tinggi komitmen continuance semakin tinggi kinerja sumber daya manusia karyawan, didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis berarti mendukung studi Studi Mowday, Porter & Steers ( 1995) menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi keefektifan atau kinerja. Kemudian Methieu dan Kohler (1990 ) mengemukakan pandangan yang mendukung hubungan positif antara komitmen dan hasil yang diinginkan, seperti meningkatnya kinerja sumber daya manusia

#### 7. Pengaruh Komitmen Normatif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian adalah komitmen normatif semakin tinggi kinerja sumber daya manusia karyawan Pada Tabel 4. berdasarkan perhitungan dengan software SPSS, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.295 berarti bila komitmen normatif semakin tinggi , maka kinerja sumber daya manusia karyawan semakin meningkat.

Kemudian  $t$  hitung (2.469) >  $t$  tabel (1.9890) dan tingkat signifikan variabel bebas ( komitmen normatif ) menunjukkan angka sebesar  $0.016 < 0.05$ . Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ), yakni semakin tinggi komitmen normatif semakin tinggi kinerja sumber daya manusia karyawan, didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis berarti mendukung studi Studi Mowday, Porter & Steers ( 1995) menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi keefektifan atau kinerja. Kemudian Methieu dan Kohler (1990 ) mengemukakan pandangan yang mendukung hubungan positif antara komitmen dan hasil yang diinginkan, seperti meningkatnya kinerja sumber daya manusia

8 Pengaruh Kualitas Komunikasi terhadap kinerja Sumber Daya Manusia melalui Komitmen Afektif

Studi ikutan dalam analisis ini adalah menganalisis pengaruh ualitas komunikasi terhadap kinerja sumber daya manusia melalui komitmen afektif karyawan Koefisien path pengaruh tidak langsung kualitas komunikasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui komitmen afektif karyawan dapat ditentukan sebesar  $(0.535 \times 0.214) = 0.1144$  Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pengaruh kualitas komunikasi terhadap kinerja sumber daya manusia tidak melalui komitmen afektif karyawan. Hal tersebut disebabkan bahwa pengaruh langsung kualitas komunikasi terhadap kinerja sumber daya manusia koefisien 0.217 lebih besar dari pada koefisien melalui komitmen afektif sebesar 0.1144

9 Pengaruh Kualitas Komunikasi terhadap kinerja Sumber Daya Manusia melalui Komitmen Continuance

Studi ikutan yang lain dalam analisis ini adalah menganalisis pengaruh ualitas komunikasi terhadap kinerja sumber daya manusia melalui komitmen continuance Koefisien path pengaruh tidak langsung kualitas komunikasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui komitmen continuance karyawan dapat ditentukan sebesar  $(0.644 \times 0.299) = 0.1925$  Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pengaruh kualitas komunikasi terhadap kinerja sumber daya manusia tidak melalui komitmen continuance karyawan. Hal tersebut disebabkan bahwa pengaruh langsung kualitas komunikasi terhadap kinerja sumber daya manusia di koefisien 0.217 lebih besar dari pada koefisien melalui komitmen continuance sebesar 0.1925

10 Pengaruh Kualitas Komunikasi terhadap kinerja Sumber Daya Manusia melalui Komitmen Normatif

Studi ikutan dalam analisis ini adalah menganalisis pengaruh ualitas komunikasi terhadap kinerja sumber daya manusia melalui komitmen normatif karyawan. Koefisien path pengaruh tidak langsung kualitas komunikasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui komitmen normatif karyawan dapat ditentukan sebesar  $(0.611 \times 0.295) = 0.1802$  Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pengaruh kualitas komunikasi terhadap kinerja sumber daya manusia tidak melalui komitmen normatif karyawan. Hal tersebut disebabkan bahwa pengaruh langsung kualitas komunikasi terhadap kinerja sumber daya manusia koefisien 0.217 lebih besar dari pada koefisien melalui komitmen normatif sebesar 0.1802

### Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan pengaruh Total

Analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur, sedang pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. Sedangkan pengaruh total merupakan total penjumlahan dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengujian terhadap pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari setiap variabel disajikan pada Tabel 5

**Tabel 5 Pengaruh Langsung, Tidak langsung dan Pengaruh Total**

No	Variabel	Pengaruh	Kualitas Komunikasi	Kualitas Komunikasi (Melalui)		
				Komitmen Afektif	Komitmen Continuance	Komitmen Normatif
1	Komitmen Afektif	Langsung	0.535	0.000	0.000	0.000
		Tidak langsung	0.000	0.000	0.000	0.000
		Total	0.535	0.000	0.000	0.000
2	Komitmen Continuance	Langsung	0.644	0.000	0.000	0.000
		Tidak langsung	0.000	0.000	0.000	0.000
		Total	0.644	0.000	0.000	0.000
3	Komitmen Normatif	Langsung	0.611	0.000	0.000	0.000
		Tidak langsung	0.000	0.000	0.000	0.000
		Total	0.661	0.000	0.000	0.000
4	Kinerja SDM	Langsung	0.217	0.214	0.299	0.295
		Tidak langsung	0.000	0.114	0.191	0.180
		Total	0.217 <sup>4</sup>	0.328 <sup>3</sup>	0.490 <sup>1</sup>	0.475 <sup>2</sup>

Tabel 5 pengaruh langsung, tidak langsung dan total model kinerja sumber daya manusia menjelaskan bahwa variabel komitmen afektif dipengaruhi secara langsung oleh kualitas komunikasi (0.535), komitmen continuance dipengaruhi secara langsung oleh kualitas komunikasi (0.644) dan komitmen normatif dipengaruhi secara langsung oleh kualitas komunikasi (0.611).

Sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel komitmen afektif, continuance dan normatif tidak nampak dalam model penelitian ini karena variabel komitmen afektif, continuance dan normatif merupakan variabel pada jenjang pertama dalam model persamaan terstruktur.

Kemudian variabel kinerja Sumber daya manusia dipengaruhi secara langsung oleh kualitas komunikasi sebesar 0.217, komitmen afektif sebesar 0.214, komitmen continuance sebesar 0.299 dan komitmen normatif sebesar 0.295. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel komitmen continuance memiliki pengaruh langsung yang dominan dibandingkan dengan variabel kualitas komunikasi, komitmen afektif dan normatif.

Sedangkan pengaruh tidak langsung mempengaruhi variabel kinerja sumber daya manusia melalui komitmen afektif sebesar 0.114, melalui komitmen continuance sebesar 0.191 dan melalui komitmen normatif sebesar 0.180. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel melalui komitmen continuance memiliki pengaruh tidak langsung paling besar terhadap kinerja sumber daya manusia dibandingkan dengan komitmen afektif dan normatif.

Total pengaruh variabel komunikasi terhadap variabel kinerja sumber daya manusia sebesar 0.217, pengaruh variabel komunikasi terhadap variabel kinerja sumber daya manusia melalui komitmen afektif sebesar 0.328, pengaruh variabel komunikasi terhadap variabel kinerja sumber daya manusia melalui komitmen continuance sebesar 0.490, pengaruh variabel komunikasi terhadap variabel kinerja sumber daya manusia melalui komitmen normatif sebesar 0.475

## Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut: 1). Semakin baik kualitas komunikasi, semakin tinggi kinerja sumber daya manusia. 2). Semakin baik kualitas komunikasi, semakin tinggi komitmen afektif. 3). Semakin baik kualitas komunikasi, semakin tinggi komitmen continuance. 4). Semakin baik kualitas komunikasi, semakin tinggi komitmen normatif. 5). Semakin tinggi komitmen afektif, semakin tinggi kinerja sumber daya manusia. 6). Semakin tinggi komitmen continuance, semakin tinggi kinerja sumber daya manusia. 7). Semakin tinggi komitmen normatif, semakin tinggi kinerja sumber daya manusia

### Implikasi Teoritis

Berdasarkan pengaruh langsung, tidak langsung dan total model kinerja sumber daya manusia, maka prioritas pengembangan adalah sebagai berikut: 1). Peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh komitmen continuance yang dibangun dengan peningkatan kualitas komunikasi 2). Peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh komitmen normatif yang dibangun dengan peningkatan kualitas komunikasi . 3). Peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh komitmen afektif yang dibangun dengan peningkatan kualitas komunikasi . 4). Peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh kualitas komunikasi .

### Implikasi Manajerial

Berdasarkan kesimpulan atas hasil penelitian mengenai pengaruh Komunikasi, Komitmen Afektif, Komitmen Continuance dan Komitmen Normatif terhadap kinerja, maka saran yang bisa diajukan peneliti sebagai berikut: 1). Memberikan penghargaan terhadap karyawan terutama karyawan yang mampu meningkatkan hasil pekerjaan perlu dilakukan secara berkala, sehingga Komitmen Normatif pegawai lain menjadi terbentuk. 2). Komunikasi yang terbuka perlu dilakukan evaluasi dan monitoring, mengingat evaluasi dan monitoring ini akan menumbuhkan Komitmen Normatif pegawai untuk mencapai tujuan pelayanan prima, yaitu mencapai kinerja yang lebih baik. 3). Ketepatan dalam kehadiran kerja baik pada waktu pagi hari, setelah istirahat siang dan saat akan pulang perlu dilakukan monitoring oleh pimpinan sehingga sumber daya manusia memiliki Komitmen Normatif yang tinggi.

### Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Obyek penelitian ini hanya terbatas pada lingkungan Polres Salatiga sehingga tidak dapat digeneralisasikan pada Polres yang lain. Kemudian pengumpulan data menggunakan metode kuesioner, oleh karena itu faktor subyektifitas selalu ada. Maka penelitian berikutnya harus didukung dengan metode observasi. Dan agenda penelitian mendatang seyogyanya diteliti variabel bebas lain yang berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya manusia, teknologi, diversitas karyawan, karena dilapangan dapat bersumber dari variabel tersebut.

### DAFTAR PUSTAKA

Amstrong, M. 2003. *Managing People : A Practical Guide For Line Managers*. Ed terjemahan Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.

- Baker, Tansu. 1999. *Manajemen Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press
- Bennis, W. & Nanus B., 1985, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row Publishers Inc.
- Brown, Warren B. & Moberg, Dennis J., 1980, *Organizational Theory and Management: A Macro Approach*, Canada, John Willey and Sons Inc
- Buchanan. (1975) Building organizational commitment : The socialization of manager in work organizations, *Administratif Science Quaterly*. 19.533-546
- Deery. SP and Iverson R.D (2005).” Labor Management Cooperation : Antecedents and Impact on Organizational, Performance.” *Industrial and Labor Relations Review*. 58 No.4.588-609
- Dessler, G., 1985, *Managing Organizations in An Era of Change*, The Dryden Press
- Dyer, L. and Reeves, T. (1995.)” Human strategies and Firm performance : What do we know and where do we need to go “. *International Journal of Human Resource Management*. 656-670.
- Fraser.A.Z. dan Fraser Campbell. (2001 ) “Perceptual Polazation of Managerial Performance from a Human Resource Management Perspective.” *International Journal of Human Resource Management*. 256-269.
- Farr, James N., 1999, *Leadership Vs. Management: Do You Know the Difference?*, Business Leader
- Gibson, James L., et. all., 2000, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 10<sup>th</sup> edition, New York, McGraw Hill
- Gordon, Judith R., 1999, *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, 6<sup>th</sup> edition, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Justine Horgan, Peter Muhlu. (2005.)” Human Resources Management and Performance : A Comparative Study of Ireland and the Neterlands. “ *Management Revue*.16(2),.242-257
- Imam Ghozali. 2001. *Aplikasi Multivariat Dengan Program SPSS*. Ed 3. BP Undip, Semarang

- Luthans, F., 1995, *Organizational Behavior*, 7<sup>th</sup> edition, New York, McGraw Hill
- Morgant, RM & Hunt S.D, (1994 ) “. The Comitment-Trust Theory of Relationship Marketing “, *Journal of Marketing*, 58
- Morhn Jakki J, Robert J, Fisher , Nevin John R ( 1996). “ Collaborative Communication in Interfirm Realtionships : Moderating Effect of Integration and Control, “ *Jounal of Marketing*.Vol.80.183-115.
- Modwday, R.T, (1981 ), “ Viewing Turover from The Perspective of Those Who Remain the Relationship of Job Attitude to Attribution of The Causes of Turn Over “, *Journal of Applied Psicology*. 113-115.
- Muchini, C., 1999, *Organizational Culture: The Management Program for Nonprofits*, Minnesota
- Robbins, Stephen P., 2000, *Managing Today*, 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc.,
- Robbins, Stephen P., 2001, *Organizational Behavior*, 9<sup>th</sup> Edition, New Jersey, Prentice Hall International Inc.
- Robert T.K. (1997 ) “. Job Involment and Organizational Commitment as longitudinal predictors of job performance : A study of Sceientists and Engineers. “ *Journal of Applied Psycology* 5- 17.
- Schermerhorn, John R., Jr., 1996, *Management and Organizatinal Essentials*, New York, John Wiley & Sons Inc.
- Sekaran, U., 2000, *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, 3<sup>rd</sup> edition, New York, John Wiley & Sons Inc.
- Sweeney, Eamonn P. & Hardaker G., 1994, The importance of organizational and national culture, *European Business Review*, Vol. 94 No. 5, MCB University Press

