

1.a.2/c/8

JURNAL RISET BISNIS INDONESIA

ISSN 0216-2190

Vol. 6 No. 1 Januari 2010

UPAYA PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI KEPEMIMPINAN DAN ETOS KERJA ISLAMI.

Heru Sulisty

UPAYA PENINGKATAN KINERJA SDM PADA KOPERASI JASA KEUANGAN SYARIAH BAITUL MAAL WAT TAMWIL (BMT) BINA UMMAT SEJAHTERA

Agus Rofik Riyanto dan Mutamimah

MODEL PENINGKATAN EFEKTIFITAS KINERJA PROGRAM NASIONAL PEMBERDAYAAN MASYARAKAT MANDIRI (PNPM) MANDIRI PERKOTAAN UNTUK MENGENTASKAN KEMISKINAN

Marno Nugroho dan Edy Suprianto

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, IMBALAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PENGELOLA BMT

Ahmad Zuhri dan Sri Hindah Pudjihastuti

MODEL PENINGKATAN KINERJA MELALUI KOMUNIKASI ORGANISASI DAN DUKUNGAN ORGANISASI

DH. Sihombing dan Ibnu Khajar ✓

MODEL PENINGKATAN HUBUNGAN JANGKA PANJANG PADA PERCETAKAN CITA KARSA SEMARANG

Heru Roin dan Sri Anik

IDENTIFIKASI DAYA SAING USAHA KECIL MENENGAH (UKM) SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KINERJA USAHA DI KABUPATEN BREBES

Caroline

JRBI	Vol. 6	No. 1	Halaman 1 - 115	Semarang Januari 2010	ISSN 0216-2190
------	--------	-------	-----------------	--------------------------	-------------------



**PROGRAM S2
MAGISTER MANAJEMEN
UNISSULA SEMARANG**

Vol.6, No.1, Januari 2010

ISSN 0216-2190

JURNAL RISET BISNIS INDONESIA

- Penanggung Jawab : Ketua Program MM Unissula
Ketua Dewan Redaksi : Budhi cahyono
Sekretaris Dewan Redaksi : Sri Anik
Anggota Redaksi : 1. Tatik Suryani (STIE Perbanas Surabaya)
2. Achmad Slamet (Unnes Semarang)
3. Dwi Praptono Agus Harjoto (UII Yogyakarta)
4. Alimudin Rizal (STIE Stikubank Semarang)
5. Mutamimah (Unissula Semarang)
6. Widodo (Unissula Semarang)
7. Heru Sulistyو (Unissula Semarang)
8. Heru Kurnianto (UMY Yogyakarta)
9. Wahid Slamet Ciptono (UGM Yogyakarta)
10. Putu Anom Mahadwartha (Ubaya Surabaya)
- Alamat Redaksi : **PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN UNISSULA**
Jl.Raya Kaligawe Km.4 Po.Box.1054/SM
Semarang 50112
Telp : 024-6583584 Ext. 537
Fax : 024-6582455
e-mail : jrbi_mm@yahoo.com

JRBI diterbitkan oleh Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dimaksudkan sebagai media pertukaran informasi dan karya ilmiah bagi para akademisi, praktisi bisnis, dan pihak-pihak lain yang menaruh minat terhadap masalah ekonomi, bisnis dan manajemen. Untuk menuangkan ide pemikirannya, jurnal ini terbit dua kali dalam setahun (Januari dan Juli). Terbit perdana Januari 2005.

Redaksi menerima naskah yang belum pernah diterbitkan atau dalam proses diterbitkan oleh media lain. Pedoman penulisan naskah untuk **JRBI**, tercantum pada bagian akhir jurnal ini. Surat menyurat mengenai naskah yang akan diterbitkan, langganan dan lainnya dapat dialamatkan ke alamat redaksi.

JURNAL RISET BISNIS INDONESIA

DAFTAR ISI

UPAYA PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI KEPEMIMPINAN DAN ETOS KERJA ISLAMI. <i>Oleh : Heru Sulisty</i>	1 - 16
UPAYA PENINGKATAN KINERJA SDM PADA KOPERASI JASA KEUANGAN SYARIAH BAITUL MAAL WAT TAMWIL (BMT) BINA UMMAT SEJAHTERA <i>Oleh : Agus Rofik Riyanto dan Mutamimah</i>	17 - 37
MODEL PENINGKATAN EFEKTIFITAS KINERJA PROGRAM NASIONAL PEMBERDAYAAN MASYARAKAT MANDIRI (PNPM) MANDIRI PERKOTAAN UNTUK MENGENTASKAN KEMISKINAN <i>Oleh : Marno Nugroho dan Edy Suprianto</i>	38 - 58
ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, IMBALAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PENGELOLA BMT <i>Oleh : Ahmad Zuhri dan Sri Hindah Pudjihastuti</i>	59 - 74
MODEL PENINGKATAN KINERJA MELALUI KOMUNIKASI ORGANISASI DAN DUKUNGAN ORGANISASI <i>Oleh : DH. Sihombing dan Ibnu Khajar</i>	75 - 87 ✓
MODEL PENINGKATAN HUBUNGAN JANGKA PANJANG PADA PERCETAKAN CITA KARSA SEMARANG <i>Oleh : Heru Roin dan Sri Anik</i>	88 - 101
IDENTIFIKASI DAYA SAING USAHA KECIL MENENGAH (UKM) SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KINERJA USAHA DI KABUPATEN BREBES <i>Oleh : Caroline</i>	102 - 115

MODEL PENINGKATAN KINERJA MELALUI KOMUNIKASI ORGANISASI DAN DUKUNGAN ORGANISASI

DH. Sihombing
Alumni MM Unissula Semarang

Ibnu Khajar
Dosen MM Unissula

Abstract

This research is concerning the communication influence between individuals and organization support against the performance. These research results hoped be able to give some advise of deciding policy regarding the problems related to the research.

The goals of the research are : (1) Analysis and description of the influences of organization supports against the organization commitments of traffic unit Polres Salatiga, (2) Analysis and description of the communication influence between individuals against the organization commitments of traffic unit Polres Salatiga, 3) Analysis and description of the communication influence between individuals against the performance of traffic unit Polres Salatiga, (4) Analysis and description of the influences of organization supports against the performance of traffic unit Polres Salatiga, (5) Analysis and description of the communication influence against the performance of traffic unit Polres Salatiga.

The objects sample taken for this research is the whole of 85 persons of traffic Unit Polres Salatiga. This research is named census cause the whole objects person is the sample, so the population amount same as the samples. For data analysis used PLS Computer programming which focused on calculating of validity, reliability, t test, determination coefficient and path analysis.

The calculation results show that : (1) Communication between individuals have significantly and positively influences against the organization commitment for 5 % levels to t calculated (7,166) > t table (1,96), (2) Organization supports have positively but not significantly influences against organization commitment for 5 % levels to t calculated (1,610) > t table (1,96), (3) Communication between individuals have significantly and positively influences against the performance for 5 % levels to t calculated (3,506) > t table (1,96) (4) Organization commitments have positively but not significantly influences against the performance for 5 % levels to t calculated (1,896) < t table (1,96), (5) Organization supports have negatively but not significantly influences against the performance for 5 % levels to t calculated (1,576) < t table (1,96).

Keywords : *The influences of communication between individuals, organization supports, organization commitments, Performances*

PENDAHULUAN

Kerja yang dilakukan individu merupakan suatu investasi (Cropanzano et al., 1997), karena mereka harus memberikan waktu, tenaga, dan usahanya (Randall et al., 1999) untuk memperoleh apa yang mereka inginkan,

seperti keuntungan ekonomi, fellowship, dan status sosial (Cropanzano et al., 1995; pada Randall et al., 1999). Di lain pihak, organisasi tempat mereka bernaung, dihadapkan pada tekanan lingkungan ekonomi yang selalu berubah. Hal ini mengharuskan organisasi

untuk terus-menerus meningkatkan kinerja melalui penurunan biaya, inovasi dan proses, peningkatan mutu, produktivitas, dan kecepatan (Becker & Gerhart, 1996; Roome, 1994 dalam Widjaya, 2006). Untuk itu, organisasi akan memberikan *reward* kepada pegawainya agar mereka dapat bekerja seperti yang diinginkan. Dengan demikian pada tempat kerja terjadi suatu transaksi berupa pertukaran sosial (Randall et al., 1999).

Pegawai dengan kinerja baik mendapat jaminan dari organisasi, yang akan membantu pegawainya merencanakan karir mereka dan menyediakan promosi sebagai jaminan pengembangan karirnya; sebaliknya, pegawai akan berkomitmen dan loyal terhadap organisasi (Cavanaugh & Noe, 1999 dalam Ismuhadjar, 2006). *Reward* juga akan menghasilkan kepuasan kerja (Heskett et al., 1994 dalam Ismuhadjar, 2006).

Setiap organisasi tidak dapat melepaskan diri dari perannya sebagai komunikator dan motivator. Sesuatu yang hendak dikomunikasikan hendaknya tidak dipersiapkan secara untung – untungan. Untuk mensosialisasikan suatu program, harus diupayakan terjadi komunikasi yang efektif sehingga hasil kerja akan menjadi maksimal.

Organisasi mencoba mencapai pegawai melalui suatu pesan dengan menggunakan suatu proses komunikasi. Dalam hal ini organisasi bertindak selaku sumber komunikasi (pengirim pesan) dan pegawai selaku penerima. Suatu sumber dapat menyampaikan pesan melalui banyak saluran pesan atau saluran komunikasi, kesulitan pokok dalam proses komunikasi timbul pada saat pengiriman pesan (*penyandian / encoding*) dan pembacaan pesan (*decoding*). Dalam penyandian, sumber memutuskan apa yang hendak disampaikan dan menterjemahkannya ke dalam suatu pesan yang akan memiliki arti yang sama kepada penerima pesan tersebut. Penerima akan memberikan tanggapan terhadap pesan yang dikirimkan dan kemudian akan memberikan umpan balik kepada pengirim pesan. Umpan balik ini dapat dijadikan dasar dalam perencanaan masa depan apakah komunikasi perlu diperbaiki atau tidak. Proses komunikasi

yang lancar akan mengakibatkan pesan dari organisasi sampai kepada pegawai dengan baik, hal ini diantaranya disebabkan karena komunikasi antar pribadi dalam organisasi berjalan dengan lancar sehingga umpan balik yang diharapkan menjadi tercapai.

Keyakinan yang dibentuk pegawai terhadap sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka merupakan dukungan organisasional yang dipersepsikan (Eisenberger *et al.*, 1986 dalam Ismuhadjar, 2006). Selain itu, persepsi terhadap dukungan organisasional juga diperoleh melalui berbagai keputusan sumberdaya manusia, seperti promosi dan seleksi yang memiliki kaitan dengan komitmen organisasi dan kinerja (Sheridan *et al.*, 1990; pada Wayne et al., 1997 dalam Ismuhadjar, 2006). Dukungan organisasi menurut Wulani (2004) akan mampu meningkatkan komitmen organisasi, selain itu dukungan organisasi juga akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Satuan Polisi Lalu Lintas merupakan salah satu jajaran di lingkungan Polres Salatiga. Komunikasi antar pribadi di jajaran Polres Salatiga dilakukan secara verbal (menggunakan kata-kata) dan non verbal (tanpa kata-kata) serta menggunakan simbol-simbol. Hal ini dilakukan di kalangan mereka sehingga bagi komunitas yang berada di luar mereka biasanya tidak tahu apa yang sedang mereka utarakan. Komunikasi antar pribadi mereka lakukan baik untuk kepentingan kedinasan maupun kepentingan pribadi.

Dalam melakukan pekerjaan kedinasan, Satuan Polisi Lalu Lintas Polres Salatiga selalu mendapatkan dukungan dari pemerintah, baik dukungan moril maupun materiil. Dukungan moril diberikan kepada Satuan Polisi Lalu Lintas Polres Salatiga yang bertugas dalam bentuk motivasi dalam bekerja sehingga mereka selalu bersemangat dalam menjalankan tugas yang dibebankan pada mereka. Dukungan materiil berupa sarana dan prasarana yang digunakan dalam bertugas. Dengan memiliki dukungan moril dan materiil ini Satuan Polisi Lalu Lintas Polres Salatiga mampu memberikan kinerja yang maksimal.

Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*) adalah tingkat keberpihakan anggota organisasi terhadap organisasinya. Satuan Polisi Lalu Lintas Polres Salatiga sangat solid dalam melakukan tugasnya dengan harapan tujuan organisasi dapat tercapai dengan optimal. Komitmen organisasi yang diberikan oleh Satuan Polisi Lalu Lintas Polres Salatiga cukup optimal hal ini dapat dilihat dari rendahnya perputaran pegawai (*labor turnover*), meningkatnya produktivitas, meningkatnya kepuasan kerja, meningkatnya harga diri dan berkurangnya gejala pegawai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana dukungan organisasi, komunikasi antar pribadi dapat meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawiro Sentono, 1992:2). Kinerja anggota suatu organisasi sangat besar pengaruhnya bagi tercapai atau tidaknya tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu baik tidaknya organisasi sangat bergantung kepada bagaimana para anggota organisasi tersebut mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kualitas kerja anggota suatu organisasi dilandasi oleh sikap, pengetahuan dan ketrampilan seseorang dalam melaksanakan tugas Manajemen kinerja (*performance management*) berkaitan dengan usaha, program atau kegiatan yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan, yang melibatkan seluruh proses manajemen yang menyangkut perencanaan, pengorganisasian, penggerakan / pengerahan dan evaluasi atas hasilnya (Achmad S Ruky, 2000). Menurut Withmore (1997): "*Productivity is a measure of the use of the resources of an organization and*

is usually expressed as a ratio of the output obtained by the use of resources to the amount of resources employed". Menurut Certo (1997) adalah: "*The process of reviewing past productive activity to evaluate the contribution individuals have made toward attaining management system objectives*". Dari kajian-kajian teoritis di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja (*job-performance*) adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja seseorang untuk suatu kegiatan atau fungsi/tugas tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Komitmen Organisasi

Lindsay & Petrick (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dukungan (*support*) karyawan dan keinginannya untuk mengimplementasikan tujuan, rencana dan keputusan organisasi. Penelitian Vikram Sethivikram (2000) menyimpulkan adanya manfaat Komitmen Organisasi bagi organisasi antara lain dalam bentuk rendahnya perputaran karyawan (*labor turnover*), meningkatnya produktivitas, meningkatnya kepuasan kerja, meningkatnya harga diri dan berkurangnya gejala karyawan. Dari bahasan teoritik tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*) adalah tingkat keberpihakan anggota organisasi terhadap organisasinya. Model tiga komponen komitmen organisasional dari Allen dan Meyer (1990) dalam penelitian ini akan diuji, karena diduga oleh peneliti akan mempengaruhi hubungan persepsi kaitan dukungan organisasi dan komunikasi antar pribadi terhadap kinerja. Ketiga komponen yang dimaksudkan adalah: (1) afektif (*affective commitment/AC*), (2) kontinuans (*continuance commitment/CC*), dan (3) normatif (*normative commitment/NC*) yang disebut sebagai "*three-component model of commitment*" (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Jaros, 1995; Luthans, 1995; Chait, 1998; Wykes, 1998; Glugston, 2000; Dougoran, 2001). Sebaik apapun visi, misi dan tujuan organisasi, tidak akan tercapai jika tidak ada komitmen dari anggota organisasinya (Dougoran, 2001). Luthans (1995) mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan "loyalitas" karyawan dan

merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Menurut Ivancevich dan Mattenson (1999), komitmen karyawan kepada organisasinya meliputi tiga sikap yaitu (1) rasa (*sense*) terhadap pengenalan tujuan organisasi, (2) rasa (*feeling*) keterlibatan dalam tugas-tugas organisasional, dan (3) rasa (*feeling*) loyalitas terhadap organisasi. Komitmen dapat dipandang dari dua sisi, yaitu (1) komitmen anggota terhadap organisasi (*employee commitment to organization* ECO) dan (2) komitmen organisasional terhadap anggota (*organization commitment to employee/OCE*) (Dongoran, 2001). Allen dan Meyer (1990, 3) menyatakan ketiga komponen di atas menjelaskan sifat hubungan karyawan-organisasi yang berbeda, dinyatakan dalam pernyataan berikut: "*Employee with strong affectiv commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment because they to, and those with string normative commitment be cause they feel they ought to do so*". Menurut Konovsky dan Pugh (1994) serta Deckop, Mangel, dan Cirka (1999) interaksi sosial (*social exchange*) adalah hubungan antara dua belah pihak atau lebih berdasarkan atas kepercayaan (*trust*) dan salah satu pihak tidak merasa terpaksa untuk terlibat dalam hubungan itu. Lebih lanjut dikatakannya, bahwa interaksi sosial memungkinkan adanya rangsangan dan kontribusi yang tidak seimbang dari kedua belah pihak. Tidak seimbang dalam hal ini maksudnya adalah pihak satu tidak akan menuntut "bagian" yang sama dengan yang diberikan, setidaknya untuk sementara waktu.

Komunikasi Antar Pribadi (*Interpersonal Communication*)

Chuck Williams (2000 : 736) mendefinisikan komunikasi antar pribadi sebagai: "*The process of transmitting information from one person or place to another*". Komunikasi bertujuan untuk mengungkapkan keinginan, mengekspresikan perasaan dan bertukar informasi. Komunikasi disebut efektif atau berhasil apabila makna informasi yang disampaikan oleh sender

(pengirim pesan) kepada receiver (penerima pesan) dan makna informasi yang diterima oleh receiver adalah sama. Komunikasi antar pribadi (*interpersonal communication*) terjadi apabila proses komunikasi mengalir dari seseorang kepada seseorang lainnya dalam pertemuan tatap muka atau kelompok. Porter dan Karlene (Rue & Byars, 1980) mendefinisikan komunikasi antar pribadi sebagai suatu proses interaktif antara seorang individu sebagai pengirim pesan dengan seorang individu lain sebagai penerima pesan yang dilakukan secara verbal (menggunakan kata-kata) dan non verbal (tanpa kata-kata) serta menggunakan simbol-simbol dari orang-orang yang memiliki perbedaan fisik dan budaya. Menurut Luthans (1995) ada beberapa variabel yang berpengaruh terhadap efektivitas komunikasi antar pribadi, antara lain umpan balik (*feed-back*), kepercayaan (*trust*), pengharapan (*expectation*), nilai-nilai (*values*), kedudukan (*status*) dan kecocokan (*comptability*).

Dukungan Organisasional

Dukungan organisasional merupakan dukungan organisasi terhadap pekerjanya dalam menyelesaikan segala yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Blau (1964; pada Settoon et al., 1996) menyatakan bahwa dasar hubungan pertukaran dapat dijelaskan dalam terms prinsip sosial atau ekonomi. Pertukaran *benefit* khusus akan dihargai tinggi karena hal itu merupakan simbol hubungan yang berkualitas tinggi; yaitu pertukaran dukungan timbal balik dari orang-orang yang terlibat dalam pertukaran. Ada dua cara utama pertukaran sosial, yaitu hubungan pertukaran global antara pekerja dan organisasi, dan hubungan *dyadic* antara atasan dan bawahan (Settoon et al., 1996). Dalam hubungan pertukaran global, pekerja mempertimbangkan organisasi menjadi suatu keseluruhan, bukan individual, dengan siapa mereka memiliki hubungan pertukaran (Rousseau, 1990; Shore & Tetrick, 1994; pada Wayne et al., 1997). Keyakinan global mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan, mempertimbang-

kan gol dan nilai-nilai, dan dapat dipercaya untuk memperlakukan mereka dengan *fair*, merupakan dukungan organisasional yang dipersepsikan (*Perceived Organizational Support / POS*). Ditambahkan oleh Van Dyne *et al.* (1994) bahwa POS berkorelasi dengan perilaku pekerja POS dijelaskan sebagai komitmen organisasi kepada pekerjanya. Pekerja yang mempersepsikan komitmen organisasi ini akan berkomitmen afektif pada organisasi mereka (Eisenberger *et al.*, 1986). Beberapa studi menemukan bahwa secara signifikan terdapat korelasi antara POS dengan komitmen afektif (Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993; Wayne *et al.*, 1997; Randall *et al.*, 1999), dan bahwa POS menjadi prediktor komitmen afektif (Wayne *et al.*, 1997; Randall *et al.*, 1999). Sedangkan untuk komitmen *continuance*, Studi Randall *et al.* (1999) dan Shore dan Tetrick (1991) menemukan bahwa POS secara signifikan tidak berkorelasi dengan komponen komitmen ini. Randall *et al.* (1999) juga menyatakan bahwa tidak ada studi sebelumnya yang secara bersama-sama memperhitungkan komitmen afektif dan *continuance*. Dalam studi ini, meskipun tidak dihipotesiskan, komitmen *continuance* akan tetap diikutsertakan dalam survey, untuk mengetahui apakah hasilnya akan mendukung (tidak ada hubungan signifikan antara komitmen *continuance* dengan politik dan dukungan organisasional) atau bertentangan dengan penelitian Randall *et al.* (1999). Wayne *et al.* (1997) menemukan bahwa pengalaman pekerja seperti berpartisipasi dalam pelatihan dan pengembangan formal maupun informal

memiliki POS level tinggi. Hal ini sesuai dengan karakteristik komitmen normatif, yaitu pekerja yang mendapat *benefit* dari organisasi karena diberi pelatihan untuk meningkatkan ketrampilannya dan pengembangan diri akan memiliki kewajiban untuk tinggal dan memberikan timbal baliknya kepada organisasi. Sejalan dengan itu, saat organisasi melakukan investasi dan memberi pengakuan kepada pekerjanya, mereka mendorong peningkatan hubungan pertukaran sosial yang kuat (Wayne *et al.*, 1997). Randall *et al.* (1999), menyatakan bahwa organisasi yang mendukung adalah organisasi yang merasa bangga terhadap pekerja mereka, memberi kompensasi dengan *fair*, mengikuti kebutuhan pekerjanya. Setton *et al.* (1996) menyatakan bahwa dukungan organisasional yang dipersepsikan *level* tinggi akan menciptakan kewajiban bagi individu untuk memberikan timbal baliknya. Timbal balik ini berupa peningkatan usaha *in-role* dan *extra-role* yang mereka berikan (Lynch *et al.*, 1999). Studi Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa POS menjadi prediktor OCB dan berhubungan positif dengan kinerja dan OCB. Pekerja yang merasa didukung oleh organisasi, akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan tertibat dalam perilaku *citizenship* (Shore & Wayne, 1993). Dukungan organisasi menurut Wulani (2004) akan mampu meningkatkan komitmen organisasi, selain itu dukungan organisasi juga akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul dan Pengarang	Variabel yang diteliti	Analisis Data	Hasil Temuan
Fenika Wulani (2004), Judul : Analisis Hubungan Politik dan Dukungan Organisasional dengan Sikap Kerja, Kinerja dan Perilaku Citizenship Organizational	Variabel : Politik organisasi, dukungan organisasi, sikap kerja, perilaku Citizenship Organizational	Validitas, reliabilitas, korelasi, regresi berganda, uji t, uji F	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa politik organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen, kinerja dan perilaku Citizenship Organizational
Ismuhadjar (2006), Judul : Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Antar Pribadi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pejabat Struktural dan Dosen Tetap di Beberapa Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta.	Variabel : Motivasi Kerja, Komunikasi Antar Pribadi, Komitmen Organisasi, Kinerja	Validitas, reliabilitas, regresi berganda, uji t, uji F	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, komunikasi antar pribadi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja.
NH Setiadi Widjaya (2006), Judul : Pengaruh Komponen Komitmen Organisasional Pada Hubungan Persepsi Kaitan Kinerja-Gaji dan Organizational Citizen Behaviour	Variabel : Komponen Afektif, Komponen Kontinuitas, Komponen Normatif, Kinerja	Validitas, reliabilitas, regresi berganda, uji t, uji F	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa variabel komponen afektif, kontinuitas dan normatif berpengaruh terhadap kinerja.
J. Sumarno (2005), Judul : Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja	Variabel : Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran dan Kinerja	Validitas, reliabilitas, regresi berganda, uji t, uji F	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif yang kuat antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah

			tidak signifikan.
--	--	--	-------------------

Hipotesis

- H1: Ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi antar pribadi terhadap komitmen organisasi.
- H2: Ada pengaruh yang signifikan antara dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi.
- H3: Ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi antar pribadi terhadap kinerja
- H4: Ada pengaruh yang signifikan antara dukungan organisasi terhadap kinerja.
- H5: Ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja.

METODE PENELITIAN

Sampel

Dalam penelitian ini jumlah sampel sebanyak 85 pegawai Bagian lalu lintas Polres Salatiga.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode dokumentasi yaitu dengan mengutip sumber catatan yang sudah ada. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan,

notulen rapat, catatan harian dan sebagainya (Suharsimi Arikunto, 2002). Metode dokumentasi dipergunakan untuk mengetahui jumlah sampel dalam penelitian. Metode lain yang digunakan adalah dengan menggunakan instrumen kuesioner untuk memperoleh informasi dari responden (Suharsimi Arikunto, 2002). Dalam hal ini informasi yang diperoleh melalui jawaban angket adalah tentang kinerja, komitmen organisasi, dukungan organisasi dan komunikasi antar pribadi.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 3.1.
Klasifikasi Variabel Penelitian

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
1	Dukungan Organisasi (X ₁)	Dukungan dari Polres Salatiga kepada pegawai Bagian Lalu Lintas	1. Dukungan Moril 2. Dukungan Materiil	Skala Likert Jawaban : Sangat tidak setuju (STS) Tidak setuju (TS) Netral (N) Setuju (S) Sangat setuju (SS)
2	Komunikasi Antar Pribadi (X ₂)	Komunikasi yang dilakukan antar anggota Bagian Lalu Lintas Polres Salatiga	1. Umpan Balik 2. Kepercayaan 3. Pengharapan	
4	Komitmen Organisasi (Y ₁)	Loyalitas anggota Bagian Lalu Lintas Polres Salatiga terhadap organisasi	1. Ikatan emosional 2. Rasa memiliki 3. Bagian dari keluarga besar	Penilaian : STS diberi skor 1 SS diberi skor 2

5	Kinerja (Y ₂)	Hasil kerja dari anggota Bagian Lalu Lintas Polres Salatiga	1. Kualitas pekerjaan 2. Kuantitas pekerjaan 3. Ketepatan waktu kerja 4. Kehadiran 5. Tanggung Jawab	N diberi skor 3 S diberi skor 4 SS diberi skor 5
---	---------------------------	---	--	--

Metode Pengumpulan Data

1. Metode Dokumentasi

Metode Dokumentasi adalah cara pengumpulan data dengan mengutip sumber catatan yang sudah ada. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya (Suharsimi Arikunto, 2002). Metode dokumentasi dipergunakan untuk mengetahui jumlah sampel dalam penelitian.

2. Metode Angket atau Kuesioner

Koesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh

informasi dari responden (Suharsimi Arikunto, 2002). Dalam hal ini informasi yang diperoleh melalui jawaban angket adalah tentang kinerja, komitmen organisasi, dukungan organisasi dan komunikasi antar pribadi.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Outer Model

1. Convergen Validity

Hasil pengujian validitas dapat dilihat pada table 3.2 di bawah ini. Data dianggap valid apabila nilai original sampel sample estimate berada pada nilai > 0,5. Apabila data kurang dari nilai tersebut maka dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2006).

Hasil Output PLS, 2009

Tabel 3.2.
Results for outer loadings

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
KAP				
X1.1	0.862	0.857	0.080	10.727
X1.2	0.828	0.825	0.087	9.518
X1.3	0.913	0.915	0.026	35.714
KO				
Y1.1	0.771	0.800	0.057	13.574
Y1.2	0.716	0.721	0.084	8.552
Y1.3	0.797	0.760	0.089	8.978
DO				
X2.1	0.722	0.776	0.167	4.319
X2.2	0.847	0.730	0.211	4.012
X2.3	0.875	0.853	0.060	14.586
Kinerja				
Y2.2	0.908	0.898	0.032	28.430
Y2.3	0.906	0.899	0.031	29.438
Y2.4	0.859	0.860	0.055	15.606

Sumber : Hasil Output PLS, 2009

Dengan melihat tabel 3.2. tersebut di atas maka seluruh indicator dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian karena memiliki nilai > 0,5 (Ghozali, 2006).

2. Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada table 4.21 di bawah ini. Variabel dikatakan reliable apabila nilai composite reliable > 0,7 (Ghozali, 2006).

	Composite Reliability
KAP	0.902
KO	0.806
DO	0.857
Kinerja	0.921

Sumber : Hasil Output PLS, 2009

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai adalah sebesar 0,902; 0,806; 0,857 dan 0,921. Nilai ini > 0,7 sehingga dinyatakan reliable dan dapat digunakan dalam penelitian (Ghozali, 2006).

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

a. Koefisien determinasi

Pengujian model structural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness-fit model*. Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi adalah sebagai berikut, nilai R square KO 0,508 dan kinerja sebesar 0,449

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh terhadap kinerja adalah sebesar 0,449 atau 44,9% hal ini berarti pengaruh antara komunikasi antar pribadi dan dukungan organisasi terhadap kinerja adalah sebesar 44,9%, yang berarti variasi perubahan kinerja dapat dijelaskan oleh komunikasi antar pribadi dan dukungan organisasi sebesar 44,9% sedangkan sisanya sebesar 55,1 dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,508 atau 50,8% hal ini berarti pengaruh antara komunikasi antar pribadi dan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 50,8%, yang berarti variasi perubahan komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh komunikasi antar pribadi dan dukungan organisasi sebesar 50,8% sedangkan sisanya sebesar 49,2 % dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

3. Uji Hipotesis

Dengan menggunakan PLS pengujian hubungan antar variabel dilihat pada table 3.3. kolom t-Statistic berikut.

Tabel 3.3
Results for inner weights

	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
KAP -> KO	0.662	0.649	0.092	7.166
DO -> KO	0.176	0.202	0.109	1.610
KAP -> Kinerja	0.449	0.488	0.128	3.506
KO -> Kinerja	0.293	0.229	0.155	1.896
DO -> Kinerja	-0.225	-0.195	0.143	1.576

Sumber : Hasil Output PLS, 2009

Table 3.3. menunjukkan bahwa :

1. Komunikasi antar pribadi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada taraf 5% dengan t hitung (7,166) > t table (1,96). Hipotesis diterima.

2. Dukungan organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi pada taraf 5% dengan t hitung (1,610) < t table (1,96). Hipotesis ditolak.
3. Komunikasi antar pribadi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada taraf 5% dengan nilai t hitung (3,506) > t table (1,96). Hipotesis diterima.
4. Komitmen organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pada taraf 5% dengan nilai t hitung (1,896) < t table (1,96). Hipotesis ditolak.
5. Dukungan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pada taraf 5% dengan t hitung (1,576) < t table (1,96). Hipotesis ditolak.

4. Pengujian Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pengujian analisis jalur dapat dilakukan dengan melihat table 3.4. berikut.

Tabel 3.4
Results for inner weights

	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
KAP -> KO	0.662	0.649	0.092	7.166
DO -> KO	0.176	0.202	0.109	1.610
KAP -> Kinerja	0.449	0.488	0.128	3.506
KO -> Kinerja	0.293	0.229	0.155	1.896
DO -> Kinerja	-0.225	-0.195	0.143	1.576

Sumber : Hasil Output PLS, 2009

Table 3.4 menunjukkan bahwa komunikasi antar pribadi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dengan koefisien sebesar 0,662 dan signifikan pada 5% karena t hitung (7,166) > t table (1,96). Komunikasi antar pribadi berpengaruh langsung terhadap kinerja sebesar dengan koefisien sebesar 0,449. Dukungan organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen

organisasi dengan koefisien sebesar 0,176 dan dukungan organisasi juga berpengaruh langsung terhadap kinerja dengan koefisien sebesar 0,225. Komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja dengan koefisien sebesar 0,293.

Pengaruh langsung dan tak langsung dapat dilihat dengan perhitungan sebagai berikut.

Tabel 3.5.
Pengaruh Langsung, Tak Langsung dan Total

Pengaruh		Variabel		
		KAP	DO	KO
KO	Langsung	0.662	0.176	0.000
	Tak Langsung	0.000	0.000	0.000
	Total	0.662	0.176	0.000
Kinerja SDM	Langsung	0.449	-0.225	0.293
	Tak Langsung	0.194	0.052	0.000
	Total	0.643	0.173	0.293

Sumber : Hasil Output PLS, 2009

5. Implikasi Teoritis :

- a. Hubungan Komunikasi Antar Pribadi, Komitmen Organisasi dan Kinerja

Dari hasil perhitungan tersebut di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung komunikasi antar pribadi terhadap kinerja adalah sebesar 0,449, sedangkan

pengaruh tak langsung adalah sebesar 0,194. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tak langsung. Dengan demikian variabel komitmen organisasi bukan merupakan jalur dari hubungan komunikasi antar pribadi dan kinerja. Sedangkan upaya peningkatan kinerja akan lebih baik dengan menggunakan komunikasi antar pribadi langsung pada kinerja tanpa melalui komitmen organisasi.

b. Hubungan Komitmen Organisasi dan Kinerja

Dari hasil perhitungan tersebut di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,293, sedangkan pengaruh tak langsung adalah sebesar 0,000. Dengan demikian upaya peningkatan komitmen organisasi akan secara langsung meningkatkan kinerja.

c. Hubungan Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja

Dari hasil perhitungan tersebut di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung dukungan organisasi terhadap kinerja adalah sebesar -0,225 hal ini berarti dukungan yang diberikan organisasi belum mampu mempengaruhi kinerja satuan lalu lintas Polres Salatiga, sedangkan pengaruh tak langsung adalah sebesar 0,052. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung. Dengan demikian variabel komitmen organisasi merupakan jalur dari hubungan dukungan organisasi dan kinerja, maka upaya peningkatan kinerja akan lebih baik dengan menggunakan dukungan organisasi pada kinerja dengan melalui komitmen organisasi.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antar pribadi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada taraf 5% dengan t hitung (7,166) > t table (1,96). Komunikasi antar pribadi memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasi, hal ini berarti apabila komunikasi antar pribadi rendah, maka komitmen organisasi akan rendah pula. Apabila

komunikasi antar pribadi tinggi maka komitmen organisasi akan tinggi pula. Hal ini sesuai dengan Ismuhadjar (2006) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara komunikasi antar pribadi terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada taraf 5% dengan t hitung (1,610) < t table (1,96). Hal ini berarti dukungan organisasi yang diterima oleh satuan lalu lintas belum mampu membuat personil satuan lalu lintas untuk komitmen pada organisasi. Dukungan organisasi mampu membuat pegawai bekerja dengan maksimal sehinggal pandangan terhadap organisasi semakin baik, dengan demikian komitmen terhadap organisasi akan semakin meningkat. Hubungan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi adalah hubungan yang positif, hal ini berarti apabila dukungan organisasional rendah maka komitmen organisasi akan rendah pula. Apabila dukungan organisasi tinggi maka komitmen organisasi akan tinggi pula. Dalam penelitian ini dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, hal ini tidak mendukung Wulani (2004) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antar pribadi berpengaruh terhadap kinerja pada taraf 5% dengan nilai t hitung (3,506) > t table (1,96). Hal ini berarti komunikasi antar pribadi yang dilakukan oleh satuan lalu lintas Polres Salatiga mampu meningkatkan kinerja. Komunikasi antar pribadi yang baik mampu mengutarakan keinginan pribadi sehingga pegawai lainnya lebih memahami apa yang diinginkan oleh rekan-rekannya. Kondisi yang semacam ini akan membuat sistem kerja menjadi kondusif sehingga dikatakan bahwa komunikasi antar pribadi memiliki hubungan yang positif. Komunikasi antar pribadi memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja, hal ini berarti apabila komunikasi antar pribadi rendah maka kinerja akan rendah pula. Apabila komunikasi antar pribadi tinggi maka kinerja akan tinggi pula. Hal ini sesuai dengan Ismuhadjar (2006) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh

antara komunikasi antar pribadi terhadap kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pada taraf 5% dengan t hitung (1,576) < t table (1,96). Hal ini berarti dukungan yang diberikan organisasi belum mampu mempengaruhi kinerja satuan lalu lintas Polres Salatiga. Dukungan organisasi secara teoritis mampu membuat pegawai bekerja dengan maksimal sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja meningkat. Dengan demikian apabila dukungan organisasi semakin meningkat maka komitmen organisasi semakin meningkat pula. Dukungan organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja, hal ini berarti apabila dukungan organisasional rendah maka kinerja akan rendah dan apabila dukungan organisasi tinggi maka kinerja akan tinggi pula. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Wulani (2004) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara dukungan organisasi terhadap kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pada taraf 5% dengan nilai t hitung (1,896) < t table (1,96). Hal ini berarti komitmen organisasi yang dimiliki oleh satuan lalu lintas Polres Salatiga belum mampu meningkatkan kinerja. Komitmen organisasi mampu membuat pegawai bekerja dengan maksimal sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja meningkat. Dengan demikian apabila komitmen organisasi semakin meningkat maka kinerja semakin meningkat pula. Komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja, hal ini berarti apabila komitmen organisasional rendah maka kinerja akan rendah dan apabila komitmen organisasi tinggi maka kinerja akan tinggi pula. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan Ismuhadjar (2006) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Waryanto, 1998, *Pengaruh Motivasi terhadap Peningkatan Kerja Aparat di Lingkungan Sekretaris Wilayah /Daerah Tingkat I Jawa Tengah*.
- Amstrong Michael, 1994. "Seri Pedoman Manajemen"; *Manajemen Sumber Daya Manusia*", alih bahasa; Sofyan Cikmat dan Hariyanto, Elek Media Komputindo, Jakarta.
- Bernard, Berelsin dan Gery A. Stainer, 1997. *Reason Housewaves Motivation*, Jurnal of human Research.
- Dale Temple, A, 1999, *Kinerja (Performance)*, Penerbit PT. Gramedia Asri Media, Jakarta.
- Efendi, Sofian, dkk. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet. ke-4, Yogyakarta: Amara Books, 2003.
- Emilia Posyana Putri, 2000, *Faktor-faktor Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Yang Dilakukan Perusahaan PT. Apac Inti Corpora*, Skripsi 2000.
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional* Dessler, Gery. 1997, *Human Resource Management* 6th ed. Englewood Cloffs: Prentice Hall Inc.
- Gujarati. 1995, *Basic Econometrics*, Mc. Graw-Hill International Editions, New York.Gulo W, 2002. *Metodologi Penelitian*, Grasindo, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Multivariate Dengan Program PLS*. Semarang : Balai Penerbit UNDIP.
- Handoko, T.H. 1987. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Li erty.
- Henry Simamora, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Herzberg Frederick, *One More Time: Managing People at Work Reading in Person*
- Mangkunegara A.A.A.P., 2004, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Moekijat, 1995. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Mandarmaju, Bandung.
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, cet. ke-4, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998.
- R. Bambang Nurcahyo, 2004, *Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Reward dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Magelang (Tesis)*, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Ranupandojo, Heidjrachman, Suad Hasan. 1990. *Manajemen Personalialia*. BPFE, Yogyakarta.
- Sunyoto Agus, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbit IPWI; Jakarta.
- Sutarto, 2002, *Dasar-dasar Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Thoha Miftah, 1998, *Kepemimpinan Manajemen*, Rajawali Press, Jakarta.
- Tugiharto, 2005. *Analisis Pengaruh Kompensasi, Pemberdayaan, Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan untuk Meningkatkan Kinerja Balai Metrologi Disperindag Propinsi Jawa Tengah*. *Jurnal MSDM*. Universitas Semarang Press.
- Umar Husain, 2000. *Riset Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wahjo Sumidjo Drs., 1994. *Kepemimpinan Abad 21*, Bahan Diklat Prajabatan Lembaga Administrasi Negara R I, Jakarta.

