

ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI KOMITMEN SUMBER DAYA MANUSIA

WIDODO

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
email: widodo93@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. The better the communication quality, the higher the performance of human resources. The better the communication quality, the higher the commitment affective. The better the communication quality, the higher the commitment continuance. The better the communication quality, the higher the commitment normative. The higher the affective commitment, the higher the performance of human resources. More and continuance commitment, the higher the performance of human resources. 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: Improved performance of human resources is influenced by continuance commitment are built with quality improvement of communication. Improved performance of human resources is influenced by normative commitment to the improvement of communication quality built. Improved performance of human resources is influenced by affective commitment is built with improvement communication. 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.

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 *absenteeism* 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 normatif muncul karena karyawan merasa berkewajiban untuk tinggal dalam organisasi.

Kemudian studi Sengupta *et al.* (2000) mengatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kualitas komunikasi. 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".

KAJIAN PUSUKA

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.

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: kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, perencanaan kerja.

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: pembuat strategi yang terlibat melakukan interaksi secara terus-menerus selama proses pelaksanaan, sasaran dan tujuan yang jelas kepada setiap pihak yang terlibat dan berkepentingan, anggota team secara terbuka melakukan komunikasi ketika melaksanakan aktifitas, selama pelaksanaan, terjadi komunikasi secara luas baik yang bersifat formal maupun non-formal. Oleh karena itu hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

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

Kualitas Komunikasi

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 *et al.* (2000) mengatakan bahwa kinerja sum-

ber 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 *soutenance*.

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

Komitmen

Porter dalam (Mowday *et al.*, 1998) 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: penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi, keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi)

Pengertian di atas memberikan gambaran peran penting komitmen karyawan sebagai upaya menciptakan iklim kerja yang positif bagi manajemen organisasi, seperti diungkapkan Steers (1985) sebagai berikut: 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, Para pekerja dengan komitmen tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja pada majikannya agar dapat memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan yang mereka ingini, 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. Para pekerja dengan komitmen tinggi akan mengerahkan banyak usaha demi kepentingan organisasi.

Menurut Allen&Meyer (1999) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu: *afektif*, *normative* dan *continuance*. Meyer dan Allen berpenda-

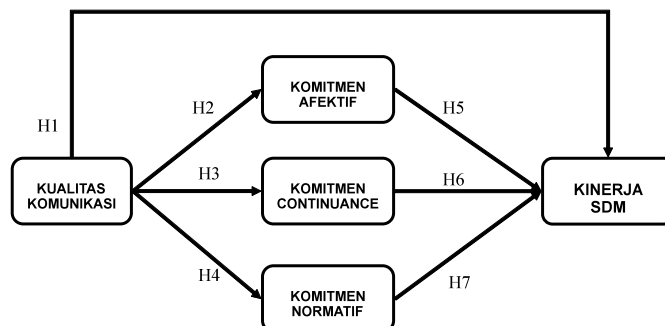
pat setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komitmen afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. 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.

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. 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



Gambar 1 Model Empirik

H5: Semakin tinggi komitmen afektif, semakin tinggi kinerja sumber daya manusia
H6: Semakin komitmen *scontinuance*, 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

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 Commitmen berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan di dalam suatu organisasi, seperti rasa memiliki, ikatan emosional, bagian dari organisasi.

Continuance Comitment 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 in-

dicator seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, kreativitas dan pengaabilan keputusan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

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

Dari print out SPSS menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki Alpha Cronbach yang lebih dari 0,60 sehingga semua variabel penelitian adalah reliabel.

Pengujian Hipotesis

Persamaan regresi linear adalah :

$$\text{Persamaan 1: } Y_1 = 0,535 X_1 + e$$

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

$$\text{Persamaan 2: } Y_2 = 0,644 X_1 + e$$

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

$$\text{Persamaan 3 : } Y_3 = 0,611 X_1 + e$$

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

$$\text{Persamaan 4: } Y_4 = 0,217Y_1 + 0,214 X_1 + 0,299X_2 + 0,295X_3 + e$$

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.

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

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

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

Pengaruh Kualitas Komunikasi terhadap Komitmen Normatif

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian adalah kualitas komunikasi semakin tinggi komitmen normatif karyawan. Pada Tabel 4 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.

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

Pengaruh Komitmen Continuance terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian adalah komitmen continuance semakin tinggi kinerja sumber daya manusia karyawan Salatiga. 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

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

Pengaruh Kualitas Komunikasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Komitmen Afektif

Studi ikutan dalam analisis ini adalah menganalisis pengaruh kualitas 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

Pengaruh Kualitas Komunikasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Komitmen Continuance

Studi ikutan yang lain dalam analisis ini adalah menganalisis pengaruh kualitas 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 sebe-

sar $(0.644 \times 0.299) = 0.1925$ 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

Pengaruh Kualitas Komunikasi terhadap kinerja Sumber Daya Manusia melalui Komitmen Normatif

Studi ikutan dalam analisis ini adalah menganalisis pengaruh kualitas 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 1

Tabel 1 pengaruh langsung, tidak langsung dan total model kinerja sumber daya manusia menjelaskan bahwa variabel komitmen afektif dipengaruhi secara

Tabel 1
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	0.217⁴	0.328³	0.490¹	0.475²

Sumber: Output SPSS

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

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut: Semakin baik kualitas komunikasi, semakin tinggi kinerja sumber daya manusia. Semakin baik kualitas komunikasi, semakin tinggi komitmen afektif. Semakin baik kualitas komunikasi, semakin tinggi komitmen continuance. Semakin baik kualitas komunikasi, semakin tinggi komitmen normatif. Semakin tinggi komitmen afektif, semakin tinggi kinerja sumber daya manusia. Semakin komitmen continuance, semakin tinggi kinerja sumber daya manusia. Semakin komitmen normatif, semakin tinggi kinerja sumber daya manusia

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*, Vol. 19, pp. 533-546
- Deery. SP and Iverson R.D. (2005). "Labor Management Cooperation : Antecedents and Impact on Organizational, Performance", *Indsutrial and Labor Relations Review*. Vol. 58 No.4, pp. 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 Managemen*, pp. 656-670.
- Farr, James N. (1999), *Leadership Vs. Management: Do You Know the Difference?*, Business Leader

- Fraser.A.Z. dan Fraser Campbell. (2001), "Perceptual Polazation of Managerial Performance from a Human Resource Management Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, pp. 256-269.
- Gibson, James L. (2000), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 10th edition, New York, McGraw Hill
- Gordon, Judith R. (1999), *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, 6th edition, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Imam Ghozali (2001), *Aplikasi Multivariat Dengan Program SPSS*, Ed 3. BP Undip, Semarang
- Justine Horgan, Peter Muhlu. (2005), "Human Resources Management and Performance: A Comparative Study of Ireland and the Neterlands", *Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp.242-257
- Luthans, F. (1995), *Organizational Behavior*, 7th edition, New York, McGraw Hill
- 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*, pp. 113-115.
- Morgant, RM & Hunt S.D. (1994), "The Comitment-Trust Theory of Relationship Marketing ", *Journal of Marketing*, Vol. 58
- Morhn Jakki J, Robert J, Fisher , Nevin John R (1996),"Collaborative Communication in Interfirm Realtionships : Moderating Effect of Integration and Control", *Journal of Marketing*, Vol.80, pp. 183-115.
- Muchini, C. (1999), *Organizational Culture: The Management Program for Nonprofits*, Minnesota
- Robbins, Stephen P. (2000), *Managing Today*, 2nd Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc.,
- Robbins, Stephen P. (2001), *Organizational Behavior*, 9th 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*, pp. 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*, 3rd 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