
Model Peningkatan Kinerja Berbasis Kualitas SDM, Komunikasi Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variable Intervening (Studi Kasus PT. Jasa Raharja Kota Semarang)

Nindya Sari Mukti

Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) Pengaruh kualitas SDM terhadap komitmen organisasi pada PT. Jasa Raharja Kota Semarang 2) Pengaruh komunikasi terhadap komitmen organisasi pada PT. Jasa Raharja Kota Semarang 3) Pengaruh kualitas SDM terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja Kota Semarang 4) Pengaruh komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja Kota Semarang 5) Pengaruh komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja Kota Semarang. Responden dalam penelitian ini adalah 106 karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian *explanator yresearch* dengan pendekatan kuantitatif karena menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dengan menggunakan kuesioner sebagai alat dalam pengumpulan data untuk mengungkap data kualitas SDM, komunikasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas SDM dan komunikasi terhadap komitmen organisasional, nan transformasional, komunikasi, dan komitmen organisasional didapati mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci : kualitas SDM, komunikasi, komitmen organisasional, kinerja karyawan

Pendahuluan

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat dikategorikan atas enam tipe sumber daya yaitu sebagai berikut manusia, finansial, fisik, teknologi, metode, dan pasar (Ristiningrum, 2015). Aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dalam manajemen adalah tenaga kerja manusia. Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.

Undang-undang (UU) No.22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang direvisi menjadi UU No.32 Tahun 2004 dan diubah dengan Peraturan Perundang-

undangan (Perpu) No.3 Tahun 2005 serta UU No.25 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah yang direvisi menjadi UU No.33 Tahun 2004, menjadi tonggak awal dari otonomi daerah. Seiring dengan otonomi daerah yang terjadi, semangat reformasi menginginkan adanya perubahan sistem pemerintahan ke arah yang lebih baik (Good Governance).

Tuntutan akan adanya pemerintahan yang baik dan bersih ini ditujukan pada aparatur pemerintah menyangkut prestasi kerja yang menuntut pemerintah agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat dengan cara memberikan pelayanan yang berkualitas serta adanya Pembagian tugas secara baik pada organisasi pemerintahan tersebut (Baridwan dalam Tuasikal, 2017).

Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam

periode tertentu. Menurut Indra (2016), Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Kinerja merupakan suatu yang lazim digunakan untuk memantau produktivitas kerja sumber daya manusia, baik yang berorientasi pada produksi barang, jasa maupun pelayanan. Menurut Sjafriz (2012:30), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu Kualitas SDM, komunikasi, komitmen, kejelasan peran, kompetensi karyawan, lingkungan kerja, sistem nilai, preferensi dan penghargaan.

PT. Jasa Raharja (Persero) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bawah Departemen Keuangan adalah badan usaha yang bergerak dalam bidang asuransi sosial. Sebagai lembaga di bidang asuransi sosial, PT. Jasa Raharja (Persero) tak pernah berhenti dalam memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat. Selain melayani pembayaran klaim santunan atas kecelakaan lalu lintas, Jasa Raharja juga wajib membina kemitraan dengan pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang ada di lingkungan sekitarnya. Salah satu wujud kemitraan tersebut adalah dengan adanya Program Kemitraan Bina Lingkungan (PKBL). Melalui program ini, PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Semarang menyalurkan dana kemitraan sebagai modal usaha kepada beberapa pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sekaligus memfasilitasi mereka agar lebih kreatif, inovatif dan tetap produktif dalam mengembangkan usahanya.

Akan tetapi dalam pelaksanaannya PT. Jasa Raharja masih dihadapi dengan berbagai kendala seperti yang diungkapkan oleh Kepala Cabang PT. Jasa Raharja Cabang Semarang, Drs.Raid Heru Prasetyawan, "Dilema yang terjadi saat ini adalah penurunan Kualitas SDM akibat dari rendahnya motivasi karyawan yang mungkin disebabkan oleh tidak puasnya

karyawan dengan apa yang diperolehnya saat ini, sedangkan tuntutan pekerjaan makin lama makin berat. Konsekwensi yang dihadapi perusahaan kita, tingkat kehadiran masih jauh dari harapan dan tugas-tugas masih banyak yang terbengkalai" tutur beliau disela-selarapat dengan seluruh staff PT Jasa Raharja di hari Kamis 02 Januari 2020.

Karyawan merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga Kualitas SDM meningkat. Menurut Syamsuddinnor (2014), sumber daya manusia merupakan salah satu modal utama dalam suatu organisasi, dimana dapat memberikan kontribusi yang tidak ternilai dalam strategi pencapaian tujuan organisasi. Salah satu contoh pentingnya kontribusi sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan bisa dilihat dari proses produksi. Dimana ketika perusahaan tersebut sudah memiliki financial yang kuat, bahan baku yang terpenuhi, dan teknologi terbaru namun tidak adanya sumber daya manusia yang baik, maka proses produksi tidak akan berjalan dengan lancar. Semakin tinggi kualitas sumber daya yang dimiliki maka akan semakin tinggi pula kinerja pada karyawan.

Komunikasi merupakan suatu hal yang mutlak dalam menjalin interaksi serta merupakan kebutuhan pokok untuk memenuhi segala bentuk kegiatan manusia. Manusia tidak dapat melakukan aktivitasnya tanpa berkomunikasi. Seperti yang dikemukakan oleh Arni Muhammad sebagai berikut : Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di pasar, dalam masyarakat, di tempat pekerjaan/dimana saja. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dengan

komunikasi. (Muhammad, 1995:1). Ini artinya komunikasi sebagai suatu proses sosial yang sangat mendasar dan vital dalam kehidupan manusia. Masing-masing konteks komunikasi itu memiliki ciri-ciri dan karakteristiknya sendiri yang membedakannya dengan konteks komunikasi yang lain. Memberikan spesifikasi tertentu dalam berkomunikasi pada tatarannya masing-masing, khususnya pada tataran komunikasi Organisasi. Semakin baik komunikasi yang dimiliki maka akan semakin tinggi pula kinerja pada karyawan.

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Weiner dalam Coryanata, 2014). Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator Kualitas SDM. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Sebagai definisi yang umum. Rachmawati (2009) mengartikan komitmen organisasional sebagai sikap yang menunjukkan "loyalitas" karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Komitmen mencakup juga keterlibatan kerja. Hal ini disebabkan karena antara keterlibatan kerja dengan komitmen organisasi sangat erat hubungannya. Keterlibatan kerja sebagai derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan, dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian utama dari kehidupannya. Komitmen dari karyawan merupakan sesuatu yang penting. Karena dampaknya antara lain terhadap keterlambatan,

ketidakhadiran, keinginan untuk pindah kerja, dan perputaran tenaga kerja. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki maka akan semakin tinggi pula kinerja pada karyawan.

Sesuai dengan latar belakang diatas Oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul **"Model Peningkatan Kinerja Berbasis Kualitas SDM, Komunikasi Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variable Intervening (Studi Kasus PT. Jasa Raharja Kota Semarang)"**.

Landasan Teori Kualitas SDM

Werther dan Davis (1996), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuantujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya. Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndaraha (2002) adalah sumber daya manusia yang menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatifinovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti: intelligence, creativity dan imagination; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan air, tenaga, otot dan sebagainya.

Menurut Sugeng (2003), kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Abdullah (2014) sependapat bahwa kualitas sumber daya manusia selalu tidak akan terlepas dari sebuah kerja profesional. Sehingga sebuah kualitas kerja,haruslah dilibatkan dalam konteks kerja yang merupakan profesi seseorang. Karenanya,tidak mengherankan apabila kualitas sumber daya manusia yang tinggi

diharapkan muncul pada kaum profesional, hal ini tidak mengherankan karena kaum profesional yang memiliki keahlian, organisasi dan kode etik yang memudahkan mereka untuk mengembangkan konsep, tolak ukur, bahkan ukuran yang bisa mereka gunakan untuk menilai dan membentuk citradirimerka. Oleh sebab itu, perhatian yang lebih besar harus diberikan pada Manajemen SDM itu sendiri. Menurut Sugeng (2003), istilah kualitas sumberdaya manusia adalah tingkat kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut.

Faktor yang Mempengaruhi Kualitas SDM

Menurut Henry Simamora (1995: 500) dalam Mangkunegara (2005: 14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Faktor individual
- 2) Faktor psikologis
- 3) Faktor organisasi

Menurut Mangkunegara (2005: 15), faktor individual dan psikologis termasuk dalam hasil dari atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu atau bisa disebut sebagai faktor yang berasal dari dalam diri seseorang (internal). Sedangkan faktor organisasi dapat dikategorikan sebagai hasil dari dukungan organisasi atau faktor yang berasal dari luar diri seseorang (eksternal). Pada akhirnya, Mangkunegara (2005: 16-17) menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah:

1. Faktor individu Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut

memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yakni kecerdasan pikiran (IQ) dan kecerdasan emosi (EQ).

2. Faktor lingkungan kerja organisasi Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Pembagian faktor-faktor ini sejalan dengan A. Dale Timple (1992: 31) dalam Mangkunegara (2005: 15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Adapun faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Dengan kata lain, faktor individu dapat dikategorikan sebagai faktor internal dan faktor lingkungan kerja organisasi sebagai faktor eksternal. Ini pula yang dipakai oleh penulis dalam penelitian ini, bahwa profesionalisme kerja mewakili faktor individu (internal) dan iklim komunikasi organisasi mewakili faktor lingkungan kerja organisasi (eksternal).

Dimensi dan Indikator Kualitas SDM

Indikator yang digunakan untuk mengukur kualitas SDM adalah:

- a. Pendidikan
- b. Pelatihan
- c. Pengalaman

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi telah menjadi hal penting yang telah banyak didiskusikan dan diteliti. Alasannya sangat sederhana, contohnya sebaik apapun visi, misi, dan tujuan organisasi, tidak akan tercapai jika tidak ada komitmen dari anggota organisasinya (Johnson Dongoran, 2001). Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Mowday et. al. (1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasinya, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Luthans (2008) 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.

Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi pada karyawan tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui suatu proses yang begitu panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor, Steers dalam Sopiah (2008:63) mengidentifikasi

ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

1. Ciri pribadi kinerja

Termasuk masa jabatannya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan.

1. Ciri pekerjaan

Seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.

3. Pengalaman kerja

Seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Secara konseptual komitmen organisasi diartikan sebagai keadaan psikologis yang sifatnya konstan, dimana ada hubungan atau keterikatan antara seorang individu dengan organisasi tertentu, serta individu berniat untuk melanjutkan keanggotaan dan atau keengganan untuk meninggalkan organisasi. Sedangkan secara operasional definisi dari komitmen organisasi yang akan peneliti gunakan adalah skor yang diperoleh individu dari 3 komponennya yang terdapat pada OCQ yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997) antara lain,

1. komitmen afektif yaitu keterikatan emosional yang menyebabkan individu tetap bekerja di perusahaan.
2. komitmen kontinuans yaitu pertimbangan untung-rugi terhadap pengorbanan yang telah diberikan dan keuntungan yang didapatkan selama bekerja di perusahaan.
3. komitmen normatif yaitu nilai-nilai yang menyebabkan individu merasa wajib untuk tetap bekerja pada perusahaan.

Komunikasi

Secara etimologis komunikasi berasal dari bahasa Latin, yaitu *cum*, kata depan yang artinya dengan atau bersama dengan, dan kata *units*, kata bilangan yang berarti satu. Dua kata tersebut membentuk kata benda *communio*, yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *communion*, yang berarti kebersamaan, persatuan, persekutuan, gabungan, pergaulan, atau hubungan. Karena untuk melakukan *communion*, diperlukan usaha dan kerja. Kata *communion* dibuat kata kerja *communicate*, yang berarti membagi sesuatu dengan seseorang, tukar menukar, membicarakan sesuatu dengan orang, membicarakan sesuatu dengan orang, memberitahukan sesuatu kepada seseorang, bercakap-cakap, bertukar pikiran, berhubungan, berteman. (Nurjaman dan Umam, 2012:35).

Menurut Bernard Berelson dan Gary A. Steiner (Mulyana, 2013:68), "Komunikasi : transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan, dan sebagainya dengan menggunakan simbol-simbol, kata-kata, gambar, figur, grafik, dan sebagainya. Tindakan atau proses transmisi itulah yang biasa disebut komunikasi". Menurut Gerald R. Miller (Mulyana, 2013:68), "Komunikasi terjadi ketika suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada penerima dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima".

Komunikasi merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan sehari-hari karena komunikasi mempunyai peran yang sangat besar dalam segala hal sebagai penunjang kehidupan manusia. Komunikasi menjadi salah satu kebutuhan dasar individu dalam berinteraksi di dalam kelompoknya. Tujuan komunikasi bukan hanya informatif atau sebagai cara penyampaian pesan tapi juga menjadi salah satu bentuk dalam menjalin hubungan, baik individual, dalam kelompok ataupun organisasi.

Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Lunandi (1994) faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi adalah sebagai berikut:

- a. Citra diri Manusia belajar menciptakan citra diri melalui hubungan dengan orang lain di lingkungan. Melalui komunikasi dengan orang lain seseorang akan mengetahui apakah dirinya dibenci, dicintai, dihormati, diremehkan, dihargai atau direndahkan.
- b. Lingkungan fisik Perbedaan tempat akan mempengaruhi pola komunikasi yang dilakukan cara untuk menyampaikan pesan, isi, informasi disesuaikan dengan tempat dimana komunikasi itu dilakukan karena setiap tempat mempunyai aturan, norma atau nilai-nilai sendiri.
- c. Lingkungan sosial Penting untuk dipahami, sehingga pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi dalam keluarga memiliki kepekaan terhadap lingkungan sosial. Lingkungan sosial dapat berupa lingkungan masyarakat, lingkungan kerja dan lingkungan keluarga.
- d. Suasana Psikologis Suasana psikologis diakui mempengaruhi komunikasi. Komunikasi sulit berlangsung apabila seseorang dalam keadaan sedih, bingung, marah, merasa kecewa, merasa iri hati, diliputi prasangka, dan suasana psikologis lainnya.
- e. Kepemimpinan Seorang pemimpin, tidak hanya dapat mempengaruhi anggota keluarga lainnya yang dipimpin, tetapi juga dapat mempengaruhi kondisi dan suasana kehidupan sosial dalam keluarga. Dinamika hubungan dalam keluarga dipengaruhi oleh pola kepemimpinan. Karakteristik seorang pemimpin akan menentukan pola komunikasi bagaimana yang akan berproses dalam kehidupan yang membentuk hubungan-hubungan tersebut.
- f. Bahasa Dalam komunikasi verbal orang tua atau anak pasti menggunakan bahasa sebagai alat untuk mengekspresikan sesuatu. Pada suatu kesempatan bahasa yang dipergunakan oleh orang tua ketika

berbicara kepada anaknya dapat mewakili suatu objek yang dibicarakan secara tepat. g. Perbedaan Usia Komunikasi dipengaruhi oleh usia, setiap orang tidak bisa berbicara sekehendak hati tanpa memperhatikan siapa yang diajak bicara. Berbicara kepada anak kecil berbeda ketika berbicara kepada remaja. Dalam berkomunikasi, orang tua tidak bisa menggiring cara berfikir anak kedalam cara berfikir orang tua, karena anak belum mampu untuk melakukannya.

Dimensi dan Indikator Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi Nonverbal

Komunikasi mengandung makna bersama-sama (*common*). Istilah komunikasi (*communication*) berasal dari bahasa latin, yaitu *communication* yang berarti pemberitahuan atau pertukaran. Komunikasi pada umumnya diartikan sebagai hubungan atau kegiatan yang ada kaitannya dengan masalah hubungan, ada juga yang mengartikan saling tukar-menukar pikiran atau pendapat. Sedangkan komunikasi nonverbal adalah proses komunikasi dimana pesan disampaikan tidak menggunakan kata-kata. Contoh komunikasi nonverbal ialah menggunakan gerak isyarat, bahasa tubuh, ekspresi wajah dan kontak mata, penggunaan objek seperti pakaian, potongan rambut, dan sebagainya, simbol-simbol, serta cara berbicara seperti intonasi, penekanan, kualitas suara, gaya emosi, dan gaya berbicara. Para ahli di bidang komunikasi nonverbal biasanya menggunakan definisi "tidak menggunakan kata" dengan ketat, dan tidak menyamakan komunikasi non-verbal dengan komunikasi nonlisan. Contohnya, bahasa isyarat dan tulisan tidak dianggap sebagai komunikasi nonverbal karena menggunakan kata, sedangkan intonasi dan gaya berbicara tergolong sebagai komunikasi nonverbal. Komunikasi nonverbal adalah proses penyampaian pesan melalui gerakan-gerakan tubuh, ekspresi wajah, kontak mata, penggunaan objek seperti pakaian, potongan rambut, dan sebagainya, simbol-simbol, serta cara berbicara seperti intonasi, penekanan, kualitas suara, gaya emosi,

gaya berbicara. dan bahasa tubuh kepada orang lain.

b. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan kata-kata, entah lisan maupun tulisan. Komunikasi ini paling banyak dipakai dalam hubungan antar manusia. Melalui kata-kata mereka mengungkapkan perasaan, emosi, pemikiran, gagasan, atau maksud mereka, menyampaikan fakta, data, dan informasi serta menjelaskannya, saling bertukar pikiran dan pemikiran, saling berdebat dan bertengkar" (2003: 23).

Agus M. Hardjana (2003: 23)

mendefinisikan unsur- unsur penting dalam komunikasi verbal yaitu: 1. Bahasa

Pada dasarnya bahasa adalah suatu sistem lambang yang memungkinkan orang berbagi makna. Dalam komunikasi verbal, lambang bahasa yang digunakan adalah Bahasa verbal entah lisan, tertulis pada kertas, ataupun elektronik. Bahasa suatu bangsa atau suku berasal dari interaksi dan hubungan antara warganya satu sama lain. Bahasa yang memiliki fungsi, namun sekurangkurangnya ada tiga fungsi yang erat hubungannya dalam menciptakan komunikasi yang efektif. Ketiga fungsi itu adalah:

a. Untuk mempelajari tentang dunia sekeliling kita.

b. Untuk membina hubungan yang baik diantara sesama manusia.

c. Untuk menciptakan ikatan- ikatan dalam kehidupan manusia.

2. Kata Julia T. Wood, dalam bukunya *Communication in Our Lives*, mengartikan kata adalah sebagai: Lambang yang mewakili hal, entah orang, barang, kejadian, atau keadaan. Jadi, kata itu bukan orang, barang, kejadian, atau keadaan sendiri. Makna kata tidak ada pada pikiran orang. Tidak ada hubungan langsung antara kata dan hal. Yang berhubungan langsung hanyalah kata dan pikiran orang" (Agus M. Hardjana, 2003: 24).

Indikator Komunikasi Menurut Hutapea dan Nurianna (2008:28) indikator kemampuan komunikasi meliputi:

1. Pengetahuan (*knowledge*) yang meliputi:
 - a) Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.
 - b) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam perusahaan.
 - c) Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan taktik yang tepat dan benar.
 2. Keterampilan (*skills*) yang meliputi:
 - a) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
 - b) Kemampuan dalam berkominikasi dengan jelas secara lisan.
 3. Sikap (*Attitude*) yang meliputi:
 - a) Memilih kemampuan dalam bekreativitas dalam bekerja.
 - b) Adanya semangat kerja yang tinggi.
 - c) Memilih kemampuan dalam perencanaan/ pengorganisasian
- Robbins dan Judge, (2012:7) Indikator komunikasi ada 3 yaitu komunikasi dengan atasan, komunikasi dengan bawahan dan komunikasi sesama rekan kerja.
- a. Komunikasi dengan atasan Komunikasi yang mengalir dalam tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi.
 - b. b.Komunikasi dengan bawahan Komunikasi yang mengalir dari satu tingkatan dalam kelompok atau organisasi ke tingkatan lebih rendah.
 - c. c.Komunikasi dengan sesama rekan kerja Komunikasi yang terjadi antar sesame anggota atau rekan kerja dari kelompok kerja yang sama, diantara anggota dari kelompok kerja pada tingkatan sama.

Kinerja Karyawan

Konsep tentang kinerja diungkapkan oleh Dessler (2015) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian, kinerja menfokuskan pada hasil kerjanya. Bernaders dan Russel (2003) menyatakan kinerja sebagai "*performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*". Hal tersebut berarti bahwa kinerja dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau hasil dari suatu aktivitas selama periode waktu tertentu. Hasibuan (2014) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

Dalam hal ini kinerja merupakan gabungan dari 3 faktor penting, yakni kemampuan dan minat karyawan, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi kerja serta peran dan tingkat motivasi karyawan. Hasibuan (2013), juga berpendapat bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui dimensi-dimensi sebagai berikut :

- a. Prestasi
- b. Kedisiplinan
- c. Kreatifitas
- d. Kerjasama
- e. Kecakapan
- f. Tanggung Jawab

Hubungan Antar Variabel Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Komitmen Organisasi

Kualitas SDM merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi seperti yang dinyatakan oleh Lewis dkk (2001) .Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa Kualitas SDM dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap kinerja dalam organisasi. Menurut May dan Lau (1999)

penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Kualitas SDM mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, adanya Kualitas SDM juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Kualitas SDM. Kontribusinya tidak hanya pada kemampuan perusahaan untuk merekrut SDM yang handal tetapi juga meningkatkan daya saing perusahaan, Sedangkan pada penelitian Ari Husnawati (2006) Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara Kualitas SDM dengan komitmen organisasi, yang dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,041 (signifikan pada level 5%). Maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Kualitas SDM berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Pengaruh Komunikasi Terhadap Komitmen Organisasi

Secara etimologis komunikasi berasal dari bahasa Latin yaitu cum, sebuah kata depan yang berarti dengan, atau bersama dengan, dan kata unus, sebuah kata bilangan yang berarti satu. Dua kata tersebut membentuk kata benda *communio*, yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *communion*, yang berarti kebersamaan, persatuan, persekutuan, gabungan, pergaulan, atau hubungan. Karena untuk ber-*communio* diperlukan adanya usaha dan kerja maka kata itu dibuat kata kerja *communicare* yang berarti membagi sesuatu dengan seseorang, tukarmenukar, membicarakan sesuatu dengan orang, memberitahukan sesuatu kepada seseorang, bercakap-cakap, bertukar pikiran, berhubungan, berteman. Jadi komunikasi dapat diartikan sebagai pemberitahuan pembicaraan percakapan, pertukaran pikiran atau hubungan (Lestari & Maliki 2003).

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Riady (2003) adalah bahwa manakala perusahaan

membuka saluran komunikasi di semua arah, menawarkan karyawan kesempatan berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi mereka maka perusahaan akan mendapatkan komitmen dari karyawannya. Dongoran (2001) menyatakan bahwa cara menciptakan dan meningkatkan komitmen organisasi salah satunya adalah dengan menciptakan lingkungan kerja dimana informasi yang diterima oleh anggota organisasi dapat akurat dan tepat waktu, serta menghindari terjadinya *information gap* antara organisasi dengan anggota melalui program sosialisasi yang benar dan tepat.

Maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2: komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Kinerja Karyawan

Kualitas SDM untuk ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh faktor pendidikan dan pengalaman kerja. Pendidikan merupakan proses pengembangan pemahaman mengenai pengetahuan, yang meliputi, juga pengembangan kemampuan mental mengenai pemecahan masalah. Perilaku di dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap tujuan perusahaan, arena pendidikan juga memberikan arah mengenai sikap atau perilaku seseorang di dalam perusahaan. Sedangkan pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil dia melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Puspaningsih, 2002).

Salah satu manfaat utama penggunaan kompetensi dalam organisasi

adalah menggerakkan SDM ke arah target yang ingin dicapai organisasi. Di samping itu, kompetensi akan mendorong karyawan untuk mendapatkan dan menerapkan *skill* dan *knowledge* sesuai kebutuhan pekerjaan, karena hal ini merupakan instrument bagi pencapaian targetnya. Untuk itu system pengembangan SDM di organisasi haruslah berdasarkan kompetensi. Sistemnya harus terintegrasi mulai dari rekrutmen, penempatan orang, performance appraisal, system kompensasi dan pengembangan karir. Maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3: Kualitas SDM berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2000) mengatakan bahwa dalam suatu organisasi bisnis, komunikasi merupakan sesuatu yang penting antara seseorang dan informasi. Baik seorang manajer puncak ataupun karyawan memiliki informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan. Komunikasi antar seluruh anggota yang berada di dalam suatu organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan, karena dengan adanya komunikasi dengan semua orang pada setiap bidang maka informasi yang diterima dapat diberikan. Komunikasi yang benar memberikan keuntungan bagi organisasi tetapi komunikasi yang salah memberikan kerugian bagi organisasi. komunikasi diperlukan oleh seluruh anggota dalam organisasi, tidak hanya atasan dengan bawahan tetapi antar rekan kerja juga dibutuhkan. Komunikasi antara atasan dengan bawahan diperlukan untuk pemberian tugas dan pengawasan, tetapi komunikasi antar rekan kerja diperlukan untuk melakukan koordinasi dalam melakukan pekerjaan sehingga tidak menyulitkan antar rekan kerja yang lain.

Komunikasi antar seluruh anggota yang berada di dalam suatu organisasi sangat penting dalam menentukan

keberhasilan, karena dengan adanya komunikasi dengan semua orang pada setiap bidang maka informasi yang diterima dapat diberikan. Komunikasi yang benar memberikan keuntungan bagi organisasi tetapi komunikasi yang salah memberikan kerugian bagi organisasi. komunikasi diperlukan oleh seluruh anggota dalam organisasi, tidak hanya atasan dengan bawahan tetapi antar rekan kerja juga dibutuhkan. Komunikasi antara atasan dengan bawahan diperlukan untuk pemberian tugas dan pengawasan, tetapi komunikasi antar rekan kerja diperlukan untuk melakukan koordinasi dalam melakukan pekerjaan sehingga tidak menyulitkan antar rekan kerja yang lain. Maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4: Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Konsep tentang komitmen organisasi berkembang pada studi awal mengenai loyalitas individu yang diharapkan ada pada diri karyawan. Keterikatan kerja yang sangat erat merupakan suatu kondisi yang dirasakan para karyawan, sehingga menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimiliki. Menurut steer (1983) suatu bentuk ikatan kerja yang kuat bukan bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan pelaksanaan tujuan organisasi. Berarti karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan melakukan segala usaha agar dapat mencapai tujuan organisasi. Apabila tujuan organisasi tercapai maka kinerja organisasi akan menjadi lebih baik.

Angel dan Perry (1981) mengemukakan bahwa komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam

mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall,1990) dalam Nouri dan Parker (1998). Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2006) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H5: Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Model Penelitian

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat dikategorikan atas enam tipe sumber daya yaitu sebagai berikut manusia, finansial, fisik, teknologi, metode, dan pasar. Aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dalam manajemen adalah tenaga kerja manusia. Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Ada beberapa factor yang mempengaruhi kinerja pada karyawan atau pegawai. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga Kualitas SDM meningkat. komunikasi sebagai suatu proses sosial

yang sangat mendasar dan vital dalam kehidupan manusia. Masing-masing konteks komunikasi itu memiliki ciri-ciri dan karakteristiknya sendiri yang membedakannya dengan konteks komunikasi yang lain. Memberikan spesifikasi tertentu dalam berkomunikasi pada tatarannya masing-masing, khususnya pada tataran komunikasi Organisasi. Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator Kualitas SDM. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya.

Berdasarkan latar belakang masalah dan kajian teori, maka model empiris dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian survei yaitu dimaksudkan untuk memberikan penjelasan atau disebut *Explanatory Research*. Penelitian survei merupakan penelitian yang mengambil sampel langsung dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan yang pokok, (Menurut Masri Singarimbun,1998) yang bertujuan untuk menjelaskan atau menyoroti pengaruh antar variabel penentu serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Kemudian lokasi penelitian yang dilakukan peneliti adalah Kanto PT.Jasa Raharja Kota Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh seluruh karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang yang berjumlah 143 orang. Berdasarkan perhitungan slovin responden dalam penelitian ini di sesuaikan menjadi sebanyak 106 karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang.

Tabel Definisi Operasional Variabel

| No. | Variabel | Definisi Operasional | Indikator |
|-----|--------------|---|-------------------------------|
| 1. | Kualitas SDM | kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan | a. Pendidikan b. Pelatihan |

| | | | |
|----|---------------------|--|--|
| | | seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. (Gerhana, dkk, 2019) | c. Pengalaman (Gerhana, dkk, 2019) |
| 2 | Komunikasi | Komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seorang kepada orang lain. (Arifin, 2019) | a. Pengetahuan b. Keterampilan c. Sikap (Arifin, 2019) |
| 3. | Komitmen Organisasi | Komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada organisasi dan tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. (Robbins, 2014) | a. keyakinan yang Kuat Berkarier b. Tingkat Keterlibatan pada Masalah Perusahaan c. Perasaan Sebagai Bagian dari Perusahaan (Gerhana, dkk, 2019) |
| 4. | Kinerja Karyawan | Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. (Gerhana, dkk, 2019) | a. Kualitas b. Kuantitas c. ketepatan waktu d. efektivitas e. kemandirian (Gerhana, dkk, 2019) |

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Linear Berganda Persamaan 1

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independent terhadap dependen. Pada penelitian ini analisis regresi yang digunakan terdiri dari 2 (dua) model, dimana model 1 digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Kualitas SDM dan Komunikasi terhadap Komitmen organisasi. Sementara model kedua untuk mengetahui pengaruh variabel Kualitas SDM, Komunikasi dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Hasil analisis regresi linier berganda dalam penelitian dapat diketahui sebagai berikut :

Tabel Hasil Uji Regresi Linier Berganda Persamaan I

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients Beta | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|----------------|-----------------------------|------------|-----------------------------------|-------|-------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | | | | Tolerance | VIF |
| (Constant) | 4,320 | 0,797 | | 5,422 | 0,000 | | |
| 1 Kualitas SDM | 0,317 | 0,071 | 0,327 | 4,462 | 0,000 | 0,871 | 1,149 |
| Komunikasi | 0,405 | 0,056 | 0,534 | 7,293 | 0,000 | 0,871 | 1,149 |

a. Dependent Variable: Komitmen organisasi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat diperoleh model persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y_1 = a_1X_1 + a_2X_2 + e$$

$$Y_1 = 0,327 X_1 + 0,543 X_2$$

Berdasarkan output tersebut maka penjelasannya adalah sebagai berikut :

1. Koefisien regresi variabel Kualitas SDM adalah 0,327 yang artinya apabila Kualitas SDM ditingkatkan sebesar 1 satuan maka Komitmen organisasi akan mengalami kenaikan sebesar 0,327 satuan dengan koefisien bertanda positif yang artinya ada hubungan searah antara Kualitas SDM dengan Komitmen organisasi. Apabila terdapat peningkatan Kualitas SDM maka akan terjadi peningkatan Komitmen organisasi pada karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang.
2. Koefisien regresi variabel Komunikasi adalah 0,534 yang artinya apabila Komunikasi ditingkatkan sebesar 1 satuan maka Komitmen organisasi akan mengalami kenaikan sebesar 0,534 satuan dengan koefisien bertanda positif yang artinya ada hubungan searah antara Komunikasi dengan Komitmen organisasi. Apabila terdapat peningkatan Komunikasi akan terjadi peningkatan Komitmen organisasi pada karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang.

Hasil Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t) Persamaan I

1. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Komitmen organisasi

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.17 diatas diperoleh nilai signifikansi = $0,000 < 0,05$ artinya ada pengaruh positif dan signifikan variabel Kualitas SDM terhadap variabel Komitmen organisasi. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Komitmen organisasi **diterima**.

2. Pengaruh Komunikasi terhadap Komitmen organisasi

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.20 diatas diperoleh nilai nilai signifikansi = $0,000 < 0,05$ artinya ada pengaruh positif dan signifikan variabel Komunikasi terhadap variabel Komitmen organisasi. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Komitmen organisasi **diterima**

Pengujian Koefisien Determinasi Persamaan I

Pengujian koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengetahui tingkat ketepatan yang paling baik dalam analisis regresi. Koefisien Determinasi menunjukkan model dalam menjelaskan pengaruh variabel Kualitas SDM dan Komunikasi terhadap Komitmen organisasi dalam penelitian.

Tabel 4. 1.
Hasil Koefisien Determinasi Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | 0,720 ^a | 0,518 | 0,509 | 1,702 |

a. Predictors: (Constant), Komunikasi , Kualitas SDM

b. Dependent Variable: Komitmen organisasi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2), yang tersaji pada tabel diatas

diperoleh nilai adjusted R^2 sebesar 0,509, artinya bahwa variabel Kualitas SDM dan Komunikasi terhadap Komitmen organisasi mampu mempengaruhi Komitmen organisasi sebesar 50,9% dan sisanya sebesar 49,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji Regresi Linier Berganda Persamaan II

Tabel 4. 2.

Hasil Uji Regresi Linier Berganda Persamaan II

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients Beta | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---------------------|-----------------------------|------------|--------------------------------|-------|-------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | | | | Tolerance | VIF |
| (Constant) | 2,505 | 1,141 | | 2,194 | 0,030 | | |
| 1 Kualitas SDM | 0,325 | 0,098 | 0,203 | 3,319 | 0,001 | 0,730 | 1,371 |
| Komunikasi | 0,642 | 0,086 | 0,512 | 7,437 | 0,000 | 0,574 | 1,742 |
| Komitmen organisasi | 0,485 | 0,124 | 0,293 | 3,898 | 0,000 | 0,482 | 2,076 |

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat diperoleh model persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y_2 = a_1X_1 + a_2X_2 + Y_1 + e$$

$$Y_2 = 0,203 X_1 + 0,512 X_2 + 0,293 Y_1$$

Berdasarkan output tersebut maka penjelasannya adalah sebagai berikut :

1. Koefisien regresi variabel Kualitas SDM adalah 0,203 yang artinya apabila Kualitas SDM ditingkatkan sebesar 1 satuan maka Kinerja Karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,203 satuan dengan koefisien bertanda positif yang artinya ada hubungan searah antara Kualitas SDM dengan Kinerja Karyawan. Apabila terdapat peningkatan Kualitas SDM maka akan terjadi peningkatan Kinerja Karyawan pada karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang .
2. Koefisien regresi variabel Komunikasi adalah 0,512 yang artinya apabila Komunikasi ditingkatkan sebesar 1 satuan maka Kinerja Karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,512 satuan dengan koefisien bertanda positif yang artinya ada hubungan searah antara Komunikasi dengan Kinerja Karyawan. Apabila terdapat peningkatan Komunikasi akan terjadi peningkatan Kinerja Karyawan pada

karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang .

3. Koefisien regresi variabel Komitmen organisasi adalah 0,93 yang artinya apabila Komitmen organisasi ditingkatkan sebesar 1 satuan maka Kinerja Karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,293 satuan dengan koefisien bertanda positif yang artinya ada hubungan searah antara Komitmen organisasi dengan Kinerja Karyawan. Apabila terdapat peningkatan Kinerja Karyawan akan terjadi peningkatan Komitmen organisasi pada karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang.

Hasil Uji Signifikansi Parameter

Individual (Uji Statistik t) Persamaan II

1. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.17 diatas diperoleh nilai signifikansi = $0,000 < 0,05$ artinya ada pengaruh positif dan signifikan variabel Kualitas SDM terhadap variabel Kinerja Karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan **diterima**.

2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.17 diatas diperoleh nilai signifikansi = $0,002 < 0,05$ artinya ada pengaruh positif dan signifikan variabel Komunikasi terhadap variabel Kinerja Karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan **diterima**.

3. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.20 diatas diperoleh nilai signifikansi = $0,000 < 0,05$ artinya ada pengaruh positif dan signifikan variabel Komitmen organisasi terhadap variabel Kinerja Karyawan. Dengan demikian hipotesis

yang menyatakan bahwa variabel Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan **diterima**..

Pengujian Koefisien Determinasi Persamaan II

Pengujian koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengetahui tingkat ketepatan yang paling baik dalam analisis regresi. Koefisien determinasi menunjukkan model dalam menjelaskan pengaruh variabel Kualitas SDM, Komunikasi, dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan dalam penelitian.

Tabel 4.22

Hasil Koefisien Determinasi Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,850 ^a | ,722 | ,714 | 2,151 |

a. Predictors: (Constant), Komitmen organisasi, Kualitas SDM , Komunikasi

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2), yang tersaji pada tabel diatas diperoleh nilai adjusted R^2 sebesar 0,726 , artinya bahwa variabel Kualitas SDM , Komunikasi, dan Komitmen organisasi mampu mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 71,4% dan sisanya sebesar 28,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini

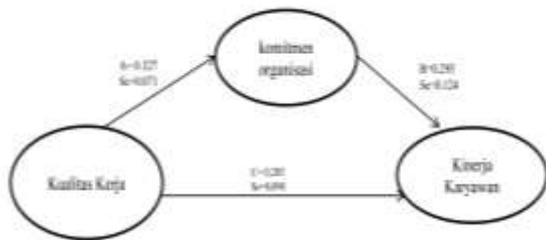
Hasil Uji Sobel

Uji Sobel ini dilakukan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen, yakni Kualitas SDM dan komunikasi kepada variabel kinerja karyawan melalui variabel Komitmen organisasi sebagai intervening.

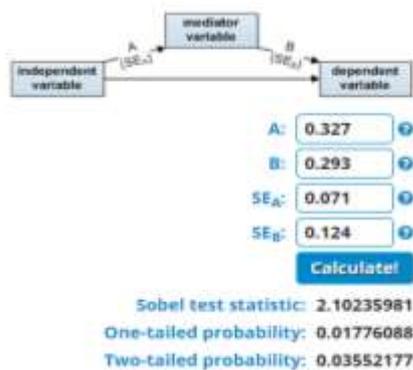
4. Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Variable Kualitas Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening

Hasil analisis jalur pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung

Kualitas SDM terhadap Kinerja Karyawan dapat digambar sebagai berikut:



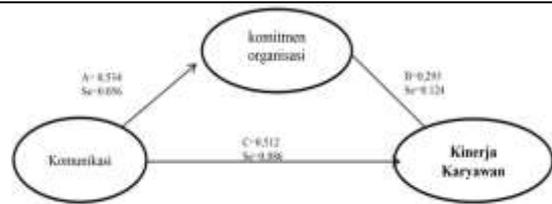
Untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung Kualitas SDM terhadap kinerja karyawan menggunakan Uji Sobel sebagai berikut:



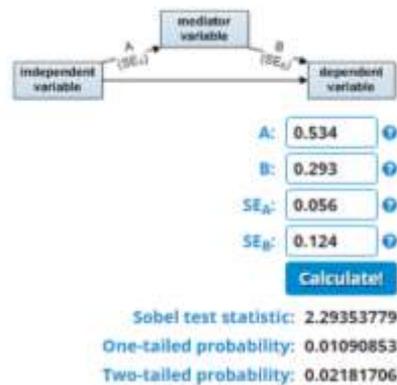
Berdasarkan hasil perhitungan uji Sobel diperoleh nilai Sobel Test Statistik sebesar 2.102 dengan one-tailed probability sebesar 0,017. Oleh karena nilai probability lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui variable Komitmen organisasi adalah variable intervening yang dapat memediasi antara variable Kualitas SDM dengan kinerja karyawan artinya jika Kualitas SDM karyawan dikelola dengan baik maka komitmen organisasional karyawan akan semakin baik.

Pengaruh langsung dan tidak langsung variable Komunikasi terhadap kinerja karawan dengan Komitmen organisasi sebagai intervrening.

Hasil analisis jalur pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung Komunikasi terhadap kinerja karyawan dapat digambar sebagai berikut:



Untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung komunikasi terhadap kinerja karyawan menggunakan Uji Sobel sebagai berikut :



Berdasarkan hasil perhitungan uji Sobel diperoleh nilai Sobel Test Statistik sebesar 2.294 dengan one-tailed probability sebesar 0,010. Oleh karena nilai probability lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui Komitmen organisasi adalah variable intervening yang dapat memediasi variable Komunikasi terhadap kinerja artinya semakin baik gaji yang diberikan maka komitmen organisasional karyawan semakin baik.

Pembahasan Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Komitmen organisasi

Kualitas SDM tidak hanya mengembangkan kemampuan karyawan tetapi juga mempertajam kemampuan berpikir dan kreativitas dalam rangka untuk mengambil keputusan yang lebih baik dalam waktu dan cara yang lebih produktif. Selain itu adanya pemberian Kualitas SDM juga memungkinkan karyawan untuk berurusan dengan mampu melakukan pekerjaan mereka secara tepat waktu sehingga hasil kerja mereka dapat meningkat komitmen organisasional kerja dalam mencapai kerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kualitas SDM memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan yang bekerja pada karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang . Hal ini disebabkan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan. Semakin baik Kualitas SDM di Karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang maka akan meningkatkan Komitmen organisasi

Dengan demikian penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sulaefi (2017) ditemukan hasil dimana Komunikasi berpengaruh positif terhadap Komitmen organisasi serta berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Baktiyasa dan Farida (2017) dimana Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja kerja. Hasil ini mengindikasikan suatu Kualitas SDM dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif sehingga dapat menciptakan Komitmen organisasi pada diri seseorang karyawan.

Pengaruh Komunikasi Terhadap Komitmen organisasi

Komunikasi sangat berpengaruh terhadap Komitmen organisasi, karena Komunikasi yang semakin ketat maka Komitmen organisasi akan semakin tinggi dan dapat berlakunya fungsi Komunikasi, supervisor mengawasi kinerja karyawan apabila ada kesalahan, dan apabila terjadi kesalahan, maka dilakukan evaluasi agar dapat meminimalkan dan pengantisipasi kesalahan produksi sehingga Komunikasi dalam organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena Komunikasi semakin tinggi maka semakin tinggi kinerja karyawan hal ini dapat dilihat dari Komunikasi yang dilakukan supervisor kepada bawahannya, mampu meningkatkan kuantitas produksi dan Kualitas SDM yang dihasilkan oleh karyawan. Hal ini juga dapat dilihat dari Komunikasi di organisasi mampu meningkatkan efisien dan efektivitas

pekerjaan. Dan bila terjadi kesalahan, supervisor dapat segera melakukan perbaikan dan antisipasi dalam rangka meningkatkan kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap peningkatan Komitmen organisasi karyawan yang bekerja pada karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang .Hal ini disebabkan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan. Dengan meningkatnya Komunikasi di Karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang akan meningkatkan Komitmen organisasi karyawan yang bekerja di sana.

Dengan demikian penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Meika, *et. al.*, (2017) ditemukan hasil dimana Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil ini mengindikasikan kekuatan Komunikasi memberikan dampak terhadap Komitmen organisasi oleh karena itu organisasi perlu melakukan Komunikasi yang melekat sehingga Komitmen organisasional karyawan meningkat.

Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Kinerja Karyawan

Kualitas SDM merupakan wahana untuk mengembangkan SDM menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan Kualitas SDM tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam, berat pada abad ini. Berkaitan dengan hal tersebut kita menyadari bahwa Kualitas SDM merupakan fundamental bagi karyawan. Disadari atau tidak, penempatan karyawan dalam suatu bidang kerja tidak dapat menjamin bahwa mereka akan otomatis sukses dalam pekerjaannya sehingga kinerja mereka meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kualitas SDM memiliki pengaruh secara langsung terhadap peningkatan Kinerja Karyawan yang bekerja pada karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang.Hal ini disebabkan

nilai sig. lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan. Semakin baik Kualitas SDM di Karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan. Namun apabila Kualitas SDM Karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang mengalami penurunan maka Kinerja Karyawan juga menurun.

Dengan demikian penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiarti, *et.al*,(2016) ditemukan hasil dimana Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini mengindikasikan pentingnya memperhatikan Kualitas SDM dalam perusahaan untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat ke depan. Kualitas SDM yang dimaksudkan akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan dalam bekerja. Kualitas SDM merupakan proses sistematis mengubah tingkah laku para karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh instansi.

Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan memerlukan Komunikasi agar perencanaan yang telah disusun dapat terlaksana dengan baik. Komunikasi dikatakan sangat penting karena pada dasarnya manusia sebagai objek Komunikasi mempunyai sifat salah dan kekhilafan. Oleh karena itu manusia dalam organisasi perlu diawasi. Bukan mencari kesalahannya kemudian menghukumnya, tetapi untuk melakukan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan yang dilakukan karyawan sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap peningkatan Kinerja Karyawan yang

bekerja pada karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang. Hal ini disebabkan nilai sig. lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan. Semakin baik Komunikasi yang berkembang di Karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan.

Dengan demikian penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Amanda (2016) ditemukan hasil dimana Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil ini mengindikasikan suatu organisasi yang melakukan perubahan dalam hal komunikasinya agar mampu meningkatkan kinerjanya sangat signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan pada sistem Komunikasi kerja dalam organisasi

Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Untuk memiliki sikap Komitmen organisasi yang baik diperlukan adanya latihan yang terus menerus dan dalam waktu yang cukup lama. Jika demikian diharapkan Komitmen organisasi dapat menjadi budaya yang melekat pada diri setiap karyawan. Peningkatan Komitmen organisasi berupa Komitmen organisasi terhadap waktu, Komitmen organisasi terhadap target, Komitmen organisasi terhadap prioritas kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap peningkatan Kinerja Karyawan yang bekerja pada karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang. Hal ini disebabkan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan. Dengan meningkatnya Komitmen organisasi karyawan di Karyawan tetap pada PT. Jasa Raharja Semarang akan meningkatkan Kinerja Karyawan karena ketika seorang mempunyai budaya untuk berperilaku Komitmen organisasi dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang

dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya.

Dengan demikian penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Septiasari (2017) ditemukan hasil dimana Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini mengindikasikan karyawan yang mempunyai komitmen organisasional tinggi berkemungkinan lebih besar untuk berbicara melakukan hal positif terhadap organisasi, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal.

Pengaruh langsung dan tidak langsung **a. Pengaruh Kualitas SDM kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen organisasi**

Berdasarkan hasil uji sobel dapat diartikan bahwa Komitmen organisasi mampu menjadi variabel intervening antara Kualitas SDM terhadap Kinerja Karyawan. Kualitas SDM dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja karena Kualitas SDM adalah proses mengajari karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan melakukan pekerjaan yang lebih baik. Hal ini menunjukkan semakin karyawan diberikan Kualitas SDM yang baik, yang ditunjukkan dengan Kualitas SDM karyawan yang dapat menunjang pekerjaan, pengetahuan dan keterampilan semakin baik, serta mendapatkan penyampaian materi dan motivasi yang berujung pada penguasaan materi dan kreativitas, maka harus mampu meningkatkan Komitmen organisasi. Peningkatan dalam Komitmen organisasi yang ditunjukkan dengan meningkatnya perilaku kehadiran, ketaatan pada aturan kerja dan pada standart pekerjaan, bekerja etis serta tingkat kewaspadaan tinggi. Pada akhirnya dengan meningkatnya Komitmen organisasi, akan meningkatkan pula Kinerja Karyawan.

b. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen organisasi

Berdasarkan hasil uji sobel dapat diartikan bahwa Komitmen organisasi mampu menjadi variabel intervening antara Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan. Komunikasi dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja karena dengan adanya Komunikasi perusahaan mampu menjaga kualitas dari kinerja yang dihasilkan. Hal ini menunjukkan semakin perusahaan memberikan Komunikasi yang baik, yang ditunjukkan dengan Komunikasi pada perusahaan yang dapat melakukan pemantauan dan pemeriksaan serta melakukan bimbingan dan pengarahan yang berujung pada tindakan Komitmen organisasi dan koreksi apabila terjadi kesalahan, maka harus mampu meningkatkan Komitmen organisasi. Peningkatan dalam Komitmen organisasi yang ditunjukkan dengan meningkatnya perilaku kehadiran, ketaatan pada aturan kerja dan pada standart pekerjaan, bekerja etis serta tingkat kewaspadaan tinggi. Pada akhirnya dengan meningkatnya Komitmen organisasi, akan meningkatkan pula Kinerja Karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan yang menguji pengaruh Kualitas SDM dan Komunikasi terhadap Komitmen organisasi dan kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh Kualitas SDM terhadap kinerja karyawan dimana dengan adanya Kualitas SDM perusahaan mampu meningkatkan pengetahuan dan dapat memberikan berbagai informasi serta wawasan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik Kualitas SDM yang diterapkan oleh perusahaan maka mengatasi berbagai masalah dalam perusahaan dan akan menunjang kinerja yang lebih baik serta dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal karena pengetahuan dan keterampilannya

sudah ditambah melalui penyampaian materi pada Kualitas SDM .

2. Adanya pengaruh Komunikasi terhadap kinerja karyawan dimana dengan arahan ataupun Komunikasi yang baik dapat mendorong karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik tindakan Komitmen organisasi yang dilakukan oleh perusahaan serta rasa nyaman tanpa tekanan dan pengarahan yang baik pula maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
3. Adanya pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dimana dengan Komitmen organisasi perusahaan mampu membentuk sikap, tingkah laku serta perbuatan karyawan dengan peraturan yang tertulis maupun tidak tertulis, ketaatan pada aturan kerja membuat kinerja karyawan semakin tinggi . Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik Komitmen organisasi yang diterapkan maka semakin baik juga kinerja yang dihasilkan karyawan.
4. Hasil uji sobel test pada penelitian ini menemukan bahwa variable Komitmen organisasi mampu memediasi antara variable Kualitas SDM dan Komunikasi terhadap kinerja karyawan. Namun juga pengaruh langsung dari variable Kualitas SDM serta Komunikasi kerja memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap kinerja karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah:

1. Peneliti tidak dapat mendampingi keseluruhan responden dalam pengisian kuesioner, karena keterbatasan waktu dalam pengumpulan data. Penelitian selanjutnya diharapkan pengambilan sampel dilakukan wawancara langsung dengan karyawan sehingga hasil yang

didapat juga lebih baik dari hasil penelitian sebelumnya.

2. Hasil uji adjust R Square yang dihasilkan dimana variabel gaya Kualitas SDM , Komunikasi, dan Komitmen organisasi dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,726 dan sisanya sebesar 27,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang di tarik dari hasil analisis data, maka penulis mencoba memberikan saran sebagai berikut:

1. Dari hasil statistik deskripsi terlihat bahwa indikator “penguasaan materi dan kreativitas” memiliki nilai rata-rata yang terendah dibanding indikator lain. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan belum memahami materi Kualitas SDM dengan baik dalam mendukung penyelesaian pekerjaan. pemahaman materi yang baik diharapkan akan memberikan dampak pada kinerja karyawan. Hal ini karena materi Kualitas SDM akan mendukung karyawan untuk meningkatkan kinerja dari pekerjaan yang dilakukan
2. Dari hasil statistik deskripsi terlihat bahwa indikator “tindakan koreksi” memiliki nilai rata-rata yang terendah dibanding indikator lain. Temuan ini mengindikasikan bahwa responden atau karyawan belum dipersepsikan baik. Sebenarnya tindakan koreksi untuk ini untuk mengatasi kesalahan atau penyelewengan yang dilakukan oleh karyawan . Oleh karena itu manajemen harus mampu meningkatkan terciptanya Komunikasi kerja yang lebih baik dan koreksi yang mendalam agar karyawan tidak menyepelkan kesalahan yang terjadi sehingga Kualitas SDM tetap terjaga

3. Dari hasil statistik deskripsi terlihat bahwa indikator “bekerja etis” memiliki nilai rata-rata yang terendah dibanding indikator lain. Temuan ini mengindikasikan bahwa responden mempersepsikan bahwa perusahaan belum secara tegas melakukan tindakan yang tegas terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran. Oleh karena itu manajemen perusahaan diharapkan dapat menetapkan suatu aturan yang tegas untuk memberikan sanksi kepada karyawan yang melakukan pelanggaran atau tidak mentaati peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.

Daftar Pustaka

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2011 .
Manajemen Sumber Daya Manusia,
PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Abdullah Ma'ruf , 2014. Manajemen dan
Evaluasi Kinerja Karyawan,aswaja
Pressindo Jogjakarta
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber
Daya Manusia (Teori, Konsep dan
Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Afifuddin. 2013. *Dasar Manajemen*.
Bandung: Alfabeta.
- Ambarita, Biner dkk. 2014. *Perilaku
Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Appley A, Lawrence, Lee, Oey, Liang. 2010.
Pengantar Manajemen. Jakarta.
Salemba Empat.
- Dongoran, Johnson , 2000, “ Teori
Komitmen, Keterbatasan Organisasi
dan Pelaksanaan Strategi Organisasi
”, Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, Vol. V
No. 1 hal. 63-80
- Dongoran, Johnson , 2001, “ Komitmen
Organisasi : Dua Sisi Sebuah Koin ”,
Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, Vol. VII
No. 1 hal. 35-56.
- Edy, Sutrisno, (2018), *Manajemen Sumber
Daya Manusia, Kencana Prenada
Media Group, Jakarta.*
- Febriani, Dinda Shara Harum, 2018.
Pengaruh Pengawasan, Motivasi
Kerja, Dan Komunikasi Interpersonal
Terhadap Kualitas SDM Dengan
Komitmen Organisasi Sebagai
Variabel Intervening. Volume 7,
Nomor 1, Tahun 2018, Halaman 1-
12. Issn (Online): 2337-3792
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis
Multivariate dengan Program SPSS*.
Semarang: Badan Penerbit
Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Analisis Multivariate
dengan Program SPSS*. Edisi Kelima.
Semarang: Universitas Diponegoro.
- Griffin, Ricky W., and Moorhead,
Gregory., 2018. *Organizational
Behavior: Managing People and
Organizations. Eleventh Edition*.
USA: South Western.
- Hakim, Abdul. 2006. Analisis Pengaruh
Motivasi, Komitmen Organisasi Dan
Iklim Organisasi Terhadap Kinerja
Pegawai Pada Dinas Perhubungan
Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa
Tengah. JRBI. Vol 2. No 2. Hal: 1 65-
180.
- Hasibuan, Malayu, 2013, *Manajemen
Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*,
Jakarta : Bumi Aksara
- Husnawati, Ari. 2006. Analisis Pengaruh
Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap
Kualitas SDM dengan Komitmen dan
Kepuasan Kerja Sebagai Intervening
Variabel (Studi Pada PERUM
Pegadaian Kanwil VI Semarang).
Semarang : Tesis Universitas
Diponegoro. eprints.undip.ac.id.

- Terakhir diakses tanggal 5 Januari 2015.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Juita, Suci Derma, 2013. *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Skpd)*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Rivai, Veithzal dan Sagala. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Riyadi, Tari. (2003). *Strategi Komunikasi Pemasaran Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Dalam Mempromosikan Kota Surakarta Sebagai Kota Budaya dan Pariwisata*. Skripsi pada Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sedarmayanti. 2010. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, CV Mandar Maju, Bandung.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Kelima, PT Refika Aditama, Bandung.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Kelima, PT Refika Aditama, Bandung.
- Shinta Rachmawati. 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasi Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kualitas SDM Bidang Keuangan pada Pemda Kabupaten Sukoharjo*. 1-14,. Surakarta.
- Sibagariang, Arisonaldi, 2013. *Effect Human Resources Of Quality, Communications, Facilities Support And Organizational Commitment Against Skpd Performance. (Emvirical Study In Goverment Sibolga City)*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
- Simanjuntak, Payaman. J. 2018. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Sondang Siagian. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Steers, Richard M. 2011. *Efektifitas Organisasi*. Erlangga, Jakarta.
- Sugeng, 2003. *Personal Management*, Salemba Empat
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sukmayanti, Ni Ketut, 2018, *The Effect of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediation*, *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* eVolume 20, Issue 5. Ver. IV (May. 2018).
- Syamsuddinnor. (2014). *Pengaruh Pemberian Insentif Dan Disiplin Kerja Terhadap Kualitas SDM Pada PT Ben Line Agencies (BLA) Banjar Masin*. *Jurnal Socioscientia*, 6 (1), 1-44. Diperoleh tanggal 7 November 2014.
- T. Hani Handoko. 2018. *Manajemen*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.

-
- TB Sjafrri Mangkuprawira. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. ed. Kedua. Cetakan Pertama. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Veithzal Rivai. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Werther and Davis, 1996. *Human Resourcec and Personal Management*. Mc Graw –Hill
- Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yuliantini, Putu Ayu, 2017. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Pada Komitmen Organisasi Dan Implikasinya Pada Kinerja Pengurus Barang. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 6.10 (2017): 3697-3730. Issn : 2337-3067