

**PENGARUH KOMITMEN AFEKTIF DAN PERILAKU INOFATIF TERHADAP KINERJA SDM  
DENGAN *QUALITY OF COMMUNICATION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Kasus Pegawai RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang)**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

**ANGGRAENI RESTUAYUNINGTIARA**

**NI M:30401411137**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI SEMARANG  
2021**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

SKRIPSI

**PENGARUH KOMITMEN AFEKTIF DAN PERILAKU INOFATIF TERHADAP KINERJA SDM  
DENGAN *QUALITY OF COMMUNICATION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Kasus Pegawai RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang)**

Disusun Oleh:

ANGGRAENIRESTUAYUNINGTIARA

30401411137

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian pra skripsi

Program  
Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Desember 2021

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Widodo, SE, MSi

HALAMAN PENGESAHAN

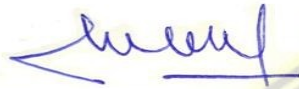
**PENGARUH KOMITMEN EFEKTIF DAN PERILAKU INOFATIF TERHADAP KINERJA SDM  
DENGAN QUALITY OF COMMUNICATION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Kasus Pegawai RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang)**

Disusun Oleh:  
Anggraeni Restu Ayuningtiara  
30401411137



Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 18 Desember 2021

Pembimbing



**Prof. Widodo, SE, M.Si**  
NIK.210487013

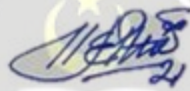
Penguji I



Digitally signed by  
Prof. Dr. Heru  
Sulistyo, SE, M.Si  
Date: 2022.01.07  
19:52:48 +07'00'

**Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si**  
NIK.210493032

Penguji II



**Drs. Sri Hindah Pudjihastuti, MM**  
NIK.210499042

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh

Gelar Sarjana Ekonomi



Ketua Program Studi Manajemen  
**Dr. H. Ardian Adhitama,**  
**SE, MM** NIK.210449042

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikumwr.wb*

Segala puja dan pujisyukur kehadirat Allah SWT.yang telah melimpahkan rahmat,taufiq sertahidayah-Nya, sehingga dapat menyelesaikan penyusunan praskripsi ini dengan selesai dengan judul MODEL PENINGKATAN *QUALITY OF COMMUNITATION* DALAM MENINGKATKANKINERJASUMBERDAYAMANUSIA.

Adapun maksud dari penulisan praskripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan ProgramStrata1 (S1)pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas IslamSultanAgungSemarang.

Atas berkat bantuan dari berbagai pihak yang telah berkenan untuk memberikan segala yang dibutuhkan dalam penulisan skripsiini, perkenankanlah penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Widodo, SE, MSi selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan saran,masukan serta arahan dalam penyusunan praskripsi hingga selesai.
2. Prof. Olivia Fachrunnisa, SE MSi, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak danIbu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan skripsi ini.
4. Pimpinan dan pegawai RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian hingga selesai.

5. Kedua orang tuaku tercinta yang telah banyak memberikan bantuan baik moril maupun materiil sehingga menjadikan skripsi ini.
6. Semua pihak yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari akan kekurangan sempurna penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan agar kelak dikemudian hari dapat menghasilkan karya yang lebih baik. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya. *Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Semarang, Desember 2021

Penulis,

Anggraeni Restu Ayuningtiara

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama :Anggraeni Restu Ayuningtiara

NIM :30401411137

Dengan ini saya nyatakan bahwa skripsi dengan judul:“**PENGARUH KOMITMENAFEKTIFDAN PERILAKU INOFATIFTERHADAP KINERJA SDMDENGAN *QUALITYOFCOMMUNICATION* SEBAGAI VARIABELINTERVENING(StudiKasus Pegawai RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang)**”.Adalah benar hasil karya sayadan penuh kesadaran bahwa saya tidak melakukan tindakan plagiasi atau mengambil alih seluruh atau sebagian besar karya tulis orang lain tanpa menyebutkan sumbernya.Jikasaya terbukti melakukan tindakan plagiasi,saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku.



Semarang,1 Januari2017

Anggraeni RestuAyuningtiara

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“ManJaddaWaJada”

Siapa yang bersungguh-sungguh akan berhasil

“ManShobaro Zafiro”

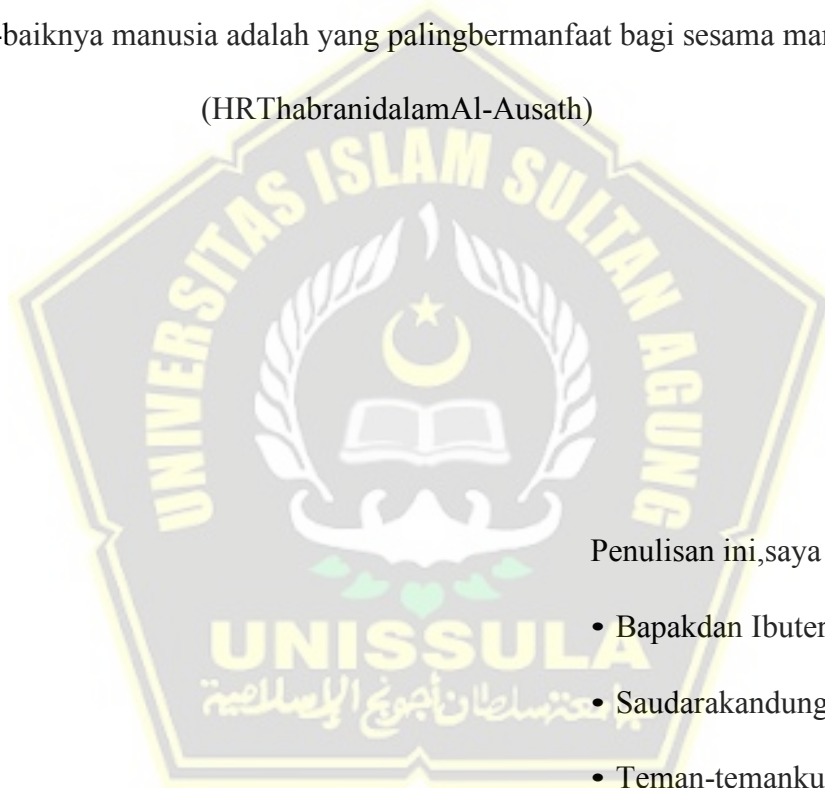
Siapa yang bersabar akan beruntung

“ManSaaro'AlaaDarbiWashola”

Siapa yang berjalan dijalur-Nya akan sampai

“Sebaik-baiknya manusia adalah yang palingbermanfaat bagi sesama manusia”

(HRThabranidalamAl-Ausath)



Penulisan ini, saya persembahkan kepada:

- Bapak dan Ibu tercinta
- Saudara kandungku
- Teman-temanku
- Almamaterku



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasanteori.....	7
2.1.1 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	7
2.1.2 Quality of communication.....	10
2.1.3 Komitmen afektif.....	15
2.1.4 Perilaku inovatif.....	19
2.2 Kerangka penelitian.....	22
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian.....	25
3.2 Populasi dan Sampel.....	25
3.3 Sumber Data.....	26



ontents

SKRIPSI..... 1

ANGGRAENI RESTU AYU NINGTIARANIM : 30401411137..... 1

HALAMAN PERSETUJUAN..... 2

KATA PENGANTAR..... 4

DAFTAR ISI..... 8

BAB I PENDAHULUAN..... 1

1.1 Latar Belakang Masalah..... 1

Tabel 1.1..... 5

1.2 Rumusan Masalah..... 6

1.3 Tujuan Penelitian..... 7

1.4 Manfaat Penelitian..... 7

BAB II KAJIAN PUSTAKA..... 9

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia..... 9

2.2. Quality of Communication..... 20

2.2. Perilaku Inovatif..... **Error! Bookmark not defined.**

2.4. Komitmen Afektif..... 13

BAB III METODE PENELITIAN..... 30

3.1 Jenis Penelitian..... 30

3.2 Responden **Error! Bookmark not defined.**

3.3 Sumber Data 32

3.4 Metode Pengumpulan Data..... 34

3.5 Variabel dan Indikator..... 35

3.6	Metode Analisis Data.....	37
3.6.1	Analisis Deskriptif Variabel.....	37
3.6.2	Analisis Kuantitatif.....	38
b.	Uji Multikolinieritas.....	41
c.	Uji Heteroskedastisitas.....	41
c.	Analisis Regresi dengan Metode Path Analysis.....	42
d.	Pengujian Hipotesis.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	Uji Koefisien Determinasi.....	43
BAB IV	.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HASIL PENELITIAN	.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Deskripsi Obyek Penelitian	.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Uji Instrumen	.....	40
Uji Asumsi Klasik	.....	41
Uji Analisis Jalur (Path Analysis)	.....	42
BAB V	.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PEMBAHASAN	.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1. Pembahasan	.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
IDENTITAS RESPONDEN	.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
tunjuk Pengisian	.....	71
DAFTAR PUSTAKA	.....	67

## **ABSTRAK**

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen afektif dan perilaku inovatif terhadap quality of communication dan untuk mengetahui pengaruh komitmen afektif, perilaku inovatif dan quality of communication terhadap kinerja SDM. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil yang terdiri dari pejabat struktural maupun pejabat fungsional RSUD KRMTWongsonogoro Kota Semarang mulai dari golongan II hingga IV yang berjumlah 420 orang dan sampel yang digunakan sebanyak 80 orang. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif, Perilaku inovatif berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap quality of communication dan komitmen afektif, Perilaku inovatif dan quality of communication berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja SDM.

Kata kunci: Komitmen Afektif, Perilaku Inovatif, Quality Of Communication dan Kinerja SDM

## ABSTRACT

*The purpose of this study was to determine the effect of affective commitment and innovative behavior on quality of communication and to determine the effect of affective commitment, innovative behavior and quality of communication on HR performance. The population used in this study were all Civil Servants consisting of structural and functional officials at the KRMT Wongso Negoro Hospital, Semarang City, from groups II to IV, amounting to 420 people and the sample used was 80 people. The method of data collection in this study was carried out using a questionnaire. The results of this study indicate that affective commitment, innovative behavior have a significant simultaneous and partial effect on the quality of communication and affective commitment, innovative behavior and quality of communication have a significant simultaneous and partial effect on HR performance.*

*Keywords: Affective Commitment, Innovative Behavior, Quality Of Communication and HR Performance*

# **BABI**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Setiap organisasi menginginkan adanya pencapaian maksimal demi tercapainya tujuan organisasi. Keberadaan dan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, tidak dapat lepas dari faktor sumber daya manusianya. Demikian penting faktor sumber daya manusia, sehingga didalam strategi dan rencana organisasi, pengelolaan di bidang sumber daya manusia mutlak dilakukan sebagai modal organisasi. Untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan tersebut, maka salah satunya yaitu dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Kualitas sumber daya manusia dalam organisasi sangat diperlukan sebagai rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi, tidak terkecuali rumah sakit. Agar rumah sakit tersebut dapat berjalan dengan lancar dan efektif, maka diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga dapat mendukung keberhasilan rumah sakit dalam memberikan pelayanan kesehatan.

Hal tersebut karena sumber daya manusia memiliki peranan sangat penting dalam menggerakkan sumber daya yang lain yang menjadi tujuan rumah sakit, yaitu meningkatkan kinerja SDM.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai Oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

1. Diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012). Agar kinerja pegawai dapat meningkat

2. Maka tidak lepas karena peran komitmen afektif dari pegawai serta perilaku pegawai untuk lebih inovatif. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat terhadap organisasi tentu akan berusaha memiliki pandangan yang positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Pengembangan rumah sakit yang professional harus sejalan dengan kemampuan dalam beradaptasi terhadap tuntutan lingkungan yang semakin dinamis, yaitu perilaku pegawai untuk lebih inovatif. Untuk pencapaian kinerja pegawai yang maksimal, tidak lepas karena peran kualitas komunikasi. Yuan dan Woodman (2010) menjelaskan bahwa karyawan yang berperilaku inovatif menjadi factor penting bagi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan bisnis. Namun, untuk mencapai perilaku yang inovatif tentu tidak mudah. Hal ini dikarenakan perilaku inovatif tidak sekedar kreatifitas yang dimiliki oleh individu sejak lahir, tetapi perilaku inovatif perlu digali dan dikembangkan untuk mencapai keberhasilan dari ide-ide yang dihasilkan. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan perlu member dukungan kepada karyawan agar dapat meningkatkan perilaku inovatif dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan tersebut. Hal tersebut juga nantinya akan berdampak bagi perusahaan untuk selalu terlibat dalam inovasi yang merupakan kebutuhan mendasar untuk menjadi unggul dan kompetitif.

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasional. Oleh sebab itu, dapat dipahami bahwa karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang

Kuat akan terus bekerja dalam organisasi onal karena merekamemanginmelakukanhaltersebut. MenurutRobbins (2013) komunikasi afektif didefinisikanbahwaketerlibatanpekerjaan yang tinggiberartimemihak pada pekerjaantertentuseorangindividu, sementarakomitmenorganisasional yang tinggiberartimemihakorganisasi yang merekrutindividu tersebut. Dalamorganisasisekolah gurumerupakan tenagaprofesional yang berhadapanlangsungdengansiswa, maka guru dalammenjalankantugasnyasebagaipendidikmampumenjalankankebijakan-kebijakandengantujuan-tujuan tertentu dan mempunyaikomitmen yang kuatterhadapsekolahtempatdiabekerja.

*Quality of communication* merupakan proses penyampaianpesandarisatusumberberitakepadapenerimamelaluisalurantertentudengan tujuanuntukmendapatkantanggapandaripenerima.

Ketikakaryawanmengalamikesulitan dan membutuhkanpetunjukdariatasan,karyawanbisamelakukankomunikasidenganatasanya .Semuakomunikasidalampelaksanaankerjainiditunjukkanagartargetkinerja yang ditetapkandapattercapaidenganbaik. MenurutMangkunegara (2009) mengatakanbahwadalamorganisasibisnis,komunikasimerupakansesuatu yang pentingdalammemberikaninformasidalampencapaiankinerjaseorang.

RumahSakitUmumDaerah(RSUD)KRMTWongsonegoroSemarang,yaitu salah satuinstansiatauperangkatdaerah yang memberikanpelayanankesehatankepadamasyarakat.

Dalammemberikanpelayanankesehatankepadamasyarakat,tugas-



tugas semakin banyak dilakukan dalam tim-tim dan dimana fleksibilitas bernilai penting sehingga kinerja yang maksimal perlu dilakukan. Fenomena di lapangan masih menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada rumah sakit dalam memberikan layanan

kepada pasien masih jauh dari yang diharapkan. Hal yang melatarbelakangi permasalahan bahwa beberapa upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen RSUD KRMTWongsonegoro Kota Semarang dalam memberikan layanan, akan tetapi belum sesuai dengan tingkat ekspektasi para pasien. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambaran umum rawat pasiendi RSUD:

**Tabel 1.1**  
**RSUD KRMTWongsonegoro Kota Semarang Tahun 2015-2021**

INDIKATOR SASARAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	REALISASI		TARGET					KONDISI AKHIR
	TUJUAN/SASARAN		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021
Peningkatan Kualitas Pelayanan Kesehatan	Jumlah Unit Pelayanan Kesehatan	Unit Pelayanan Kesehatan	4	4	4	4	4	4	4	4
Terwujudnya Pelayanan Kesehatan Prima	Meningkatnya Pelayanan Administrasi Perkantoran	Persen	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Meningkatnya Sarana dan Prasarana Aparatur	Persen	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Meningkatnya Mutu dan Manajemen Pelayanan Rumah Sakit	Indeks	71,69	71,86	72,5	73	73,5	74	75	75
	Meningkatnya Sarana dan Prasarana Rumah Sakit	Persen	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Meningkatnya Kualitas Pelayanan Rumah Sakit BLU	Indeks	79,75	81,85	81	81,5	82	82,5	83	83%

Sumber: RSUD KRMTWongsonegoro Kota Semarang, 2021

Dilihat dari Tabel 1.1 data kinerja RSUD KRMTWongsonegoro Kota Semarang Tahun 2015-2021, untuk tujuan atau sasaran dari jumlah unit pelayanan kesehatan tahun 2015-2021 terrealisasi sebanyak 4 unit dan dapat dikatakan terrealisasi dengan baik, Meningkatnya Pelayanan Administrasi Perkantoran pada tahun 2015-2021 sebesar 100% dan dapat dikatakan terrealisasi dengan baik, Meningkatnya Sarana dan Prasarana Aparatur pada tahun 2015-2021 sebesar 100% dan dapat dikatakan terrealisasi dengan baik,

Meningkatnya Mutu dan Manajemen Pelayanan Rumah Sakit pada tahun 2015-2021 masih fluktuatif atau tidak konsisten dan dapat dikatakan belum terealisasi dengan baik, Meningkatnya Saran dan Prasarana Rumah Sakit pada tahun 2015-2021 sebesar 100% dan dapat dikatakan terealisasi dengan baik dan Meningkatnya Kualitas Pelayanan Rumah Sakit BLU masih fluktuatif atau tidak konsisten dan dapat dikatakan belum terealisasi dengan baik.

Dilihat dari data di atas bahwa terdapat permasalahan dalam sasaran atau tujuan yang belum terealisasi dengan baik dalam menunjang tujuan yang ingin dicapai RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang Tahun 2015-2021 yaitu pada sasaran atau tujuan meningkatnya mutu dan manajemen pelayanan rumah sakit dan meningkatnya kualitas pelayanan rumah sakit BLU belum terpenuhi dengan baik.

Berdasarkan permasalahan di atas didapatkan judul **PENGARUH KOMITMEN AFEKTIF DAN PERILAKU INOFATIF TERHADAP KINERJA SDM DENGAN *QUALITY OF COMMUNICATION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pegawai RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang)**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka masalah penelitian adalah bagaimana upaya yang dilakukan RSUD KRMT Wongsonegoro untuk meningkatkan kinerja SDM. Dengan permasalahan tersebut, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM pada RSUD KRMT

WongsonegoroKotaSemarang?

2. Bagaimanapengaruhperilakuinovatifterhadap kinerja SDM padaRSUD KRMT WongsonegoroKotaSemarang?
3. Bagaimanapengaruhkomitmenafektifterhadapkinerja SDMmelalui *quality of communication*sebagai variabelinterveningpadaRSUDKRMT WongsonegoroKota Semarang?
4. BagaimanapengaruhperilakuinovatifterhadapkinerjaSDMterhadap*qualityof communication*sebagai variabelintervening pada RSUD KRMT Wongsonegoro KotaSemarang?
5. BagaimanapengaruhqualityofcommunicationterhadapkinerjaSDMpadaRSUD KRMTWongsonegoroKotaSemarang?

### **1.3 TujuanPenelitian**

Berdasarkanperumusanmasalahdiatas,makatujuandaripenelitianiniadalah untuk:

1. Mendiskripsikan danmenganalisisketerkaitanvariabel*qualityof communication*, komitmenafektifdanperilakuinovatifterhadapkinerjaSDMpada RSUDKRMT WongsonegoroKotaSemarang
2. Menyusun model peningkatankinerja SDM pada RSUD KRMT WongsonegoroKotaSemarang

### **1.4 ManfaatPenelitian**

#### **1.4.1 Manfaat**

Dari tujuan-tujuan di atas, makamanfaat yang

diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah perbendaharaan pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia terkait dengan *quality of communication* terhadap kinerja SDM dengan komitmen efektif dan perilaku inovatif sebagai variabel interveningserta sebagai bahan penunjang untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis Hasil

penelitian ini untuk dapat dipergunakan sebagai masukan bagi pihak manajemen perusahaan lebih lanjut dalam perumusan kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja SDM.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia**

Menurut Sedarmayanti (2011) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang/pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerjanya tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Hasibuan (2012) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu.

Mangkunegara (2014) menjelaskan pengertian kinerja sebagai hasil karya atau kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang di capai sumber daya manusia persatu periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari dasar yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (Prabasaridan Netra, 2013)

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai tanggung jawabnya yang memberikan kontribusi kepada organisasi.

Haliniakantampakdarisikappegawaiterhadapaspek–aspekyangdihadapinyadi



lingkungan kerja yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat termasuk di dalamnya gaji, kondisi fisik, dan psikologis maupun aturan hukum yang ada.

Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang atau pun sesuatu (Mangkunegara, 2012). Dengan demikian penilaian terhadap karyawan merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan karyawan dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasinya adalah ampekerjaanya dan potensinya untuk pengembangan (Ruky, 2011).

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kinerja, mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sebaliknya – kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu, memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang (Hasibuan, 2012). Tujuan lainnya juga untuk mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya dan memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika adalah hal-hal yang perlu diubah (Hasibuan, 2012).

Kinerja karyawan dapat maksimal dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain

(Gibson, 2001 dalam Agustina, 2012) kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan (*workitself*), kepemimpinan, kompensasi, kualitas komunikasi (*qualityof*

*communication*). *Workit*

*self* yang

mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi.

## **2.2. Komitmen Afektif**

Menurut Robbins (2012) komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu". Komitmen pada organisasi yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihak karyawan pada organisasi yang memperkerjakannya adalah tinggi. Komitmen organisasi adalah tingkat dimana seseorang pekerja mengidentifikasi diri dengan organisasi, tujuan-tujuan dan keinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi.

Komitmen organisasi merupakan keadaan dimana karyawan memihak organisasi tertentu, tujuan, dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2008). Menurut Robbins (2012), komitmen organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari seseorang karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Meyer (2000) mengemukakan tiga komponen tentang komitmen organisasi, yaitu:

1. *Effective Commitment* terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*). Jadi karena dia memang menginginkan (*want to*).
2. *Continuance Commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan lain, dengan kata lain, dia membutuhkan (*need to*).
3. *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Jadi karena dia merasa berkewajiban (*ought to*).

Menurut Greenberg (1997) (dikutip dalam Indriasari, 2013) menjelaskan bahwa komitmen afektif dapat diartikan sebagai *the strength of a person's desire to work for organization because he or she agrees with it and wants to do so*.

Komitmen afektif dapat diartikan sebagai kekuatan seseorang untuk bekerja di

dalam sebuah organisasi,

karena mereka menyetujui dan berkeinginan untuk melakukan pekerjaan tersebut (Muchiri, 2012).

Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu di dalam suatu organisasi, anggota yang mempunyai komitmen ini mempunyai keterikatan emosional terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam organisasi. Dengan demikian komitmen afektif dinilai lebih tinggi daripada komitmen normatif dan kontinuan, sedangkan komitmen normatif dinilai lebih tinggi daripada komitmen kontinuan (komitmen rasional) (Nurtjahjanti, 2013). Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini dapat dikatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen afektif akan lebih bernilai bagi perusahaan dibandingkan kedua tipe komitmen yang lain karena sudah melibatkan faktor emosional sehingga karyawan dengan komitmen afektif akan bekerja dengan perasaan senang dan menikmati peranannya dalam perusahaan.

Karyawan dengan komitmen afektif benar-benar ingin menjadi karyawan di perusahaan yang bersangkutan sehingga memiliki keinginan untuk menggunakan usaha optimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Karyawan dengan komitmen kontinuan cenderung melakukan tugasnya dikarenakan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga hanya melakukan usaha yang tidak optimal. Menurut Meyer, Allen dan Smith (1993) dalam Sabir, dkk (2011)

menjelaskan bahwa untuk menilai komitmen efektif dapat diukur antara lain dengan menghabiskan sisa karir,



bangga terhadap organisasi, terikat dengan organisasi, terikat secara emosional, memiliki arti yang besar dan mempunyai rasa yang kuat terhadap organisasi..

Komitmen terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan secara emosional terhubung dengan orang lain. Ketika karyawan sudah terikat (*engaged*) dengan organisasi, maka akan membuat karyawan berperilaku inovatif yaitu sikap untuk berpikir kritis, berusaha melakukan perubahan dalam memajukan organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi, akan merasanyaman dalam lingkungan kerjanya sehingga akan berusaha melakukan upaya pemecahan masalah dengan cara yang lebih efektif dan efisien (Khan, 2002 dalam Rachman dan Dewanto, 2016). Lebih lanjut Batool (2014) juga menjelaskan bahwa komitmen efektif muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti perilaku inovatif, komitmen karyawan serta perilaku organisasi karyawan.

Karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan tempat bekerja, maka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertuang dalam kontrak kerja yang disebabkan karena keinginannya untuk memecahkan masalah agar lebih efektif dan efisien.

Wright (1992) berpendapat bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan, yang menuju

padatingkatpenilaian yangsemakintinggi.Rivai(2005)yang menyatakanbahwa secarasignifikankinerja dipengaruhiolehkomitmenorganisasi.Semakin tinggi komitmenorganisasionaldarikaryawanmaka akansemakinmeningkatkaninerja individuakaryawan.Moncriefetal(1997)yang mengungkapkanbahwakomitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akanmempengaruhi quality of communication.

Kesimpulandarikomitmen afektifadalahapanilaSDMmemilikikomitmen dalambekerjamerekaakanselalu fokusdandemangatdalambekerja.Jadikomitmen afektifmempunyaipengaruhiterhadap*qualityofcommunication*.

**H<sub>1</sub>: Bilakomitmenafektifmeningkat, makaakanmeningkatkan*qualityofcommunication*.**

### **2.3.PerilakuInovatif**

PerilakuInovatifsebagaitindakan individu yang mengarahpadapemunculan, pengenalan,dan penerapandari suatu yang baru dan menguntungkan yangsecara signifikanmeningkatkanefisiensidanefektifitasindividu(PramadanidanFajrianthi, 2012).Perkembangandariinovasiini membutuhkankontribusidarisetiapindividu.Dalam perspektif psikologi organisai, aktifitas-aktifitas tersebut dinamakan *innovativeworkbehaviorak*(perilaku inovatif) (Janssen,2002).Janssen(2002) mendefinisikanperilaku inovatifsebagaipenciptaan,pengenalan,dan pengaplikasian gagasan-gagasan baru secara sengaja dalam suatu pekerjaan, kelompok atau organisasi.Definisi ini membatasiperilaku inovatifsebagaiusaha-usahayangsengaja dilakukanuntukmendatangkanhasil(*outcome*)baruyangmenguntungkan.

Soleh(2010) menyatakanbahwakinerjamerupakanhasilnyayangnampak lebih dipengaruhioleh usaha-usaha dan strategi yang baik dibandingkan dengan

besarnya intensitas dari usaha yang dilakukan. Taviyastuti (2013) menyatakan bahwa kinerja merupakan sebuah kriteria dari pencapaian hasil kinerja SDM yang optimal yang menentukan kelangsungan hidup sebuah usaha. Atas dasar argumentasi dan didukung penelitian terdahulu tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: Bila Perilaku Inovatif meningkat, maka akan meningkatkan *quality of communication*.**

#### **2.4. Quality of Communication**

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari satu sumber berita kepada penerima melalui saluran tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan tanggapan dari penerima. Seorang manajer yang memimpin suatu organisasi yang punya kepentingan untuk sukses perlu keterampilan dalam berkomunikasi. Manajer harus berkomunikasi dengan bawahannya agar mereka berprestasi secara efektif. (Muharto, 2014)

Kualitas komunikasi mempunyai beberapa fungsi, yaitu: 1) pengendalian, agar petunjuk-petunjuk ditaati oleh bawahan, 2) motivator, menjelaskan agar karyawan

dapat lebih berprestasi, 3) saran pengungkap emosi (kepuasan, frustrasi, dll), 4) memberikan informasi (Muharto, 2014). Menurut Umum (2012) bahwa komunikasi merupakan alat yang penting dalam fungsi *public relations*. Publik menaung dan menghargai suatu kinerja yang baik dalam kegiatan komunikasi secara efektif dan sekaligus kinerja yang baik tersebut untuk menarik perhatian publik serta tujuan penting yang lainnya dari fungsi *public relations*. Menurut (Rahayu, 2010) komunikasi adalah: "Suatu proses interaksi yang mempunyai arti antara sesama manusia."

Berdasarkan kutipan-

kutipan di atas, komunikasi dapat disimpulkan merupakan kegiatan interaksi yang dilakukan dari satu orang ke orang lain, sehingga akan tercipta persamaan makna dan tercapai satu tujuan.

Berikut merupakan unsur-unsur kualitas komunikasi adalah sebagai berikut.

1. Komunikator, adalah orang yang mempunyai maksud atau ide tertentu untuk disampaikan kepada orang lain.
2. Pesan, yang bisa berbentuk informasi, ide atau sikap
3. Media, sebagai saluran untuk melangsungkan suatu pesan
4. Komunikan, orang atau pihak yang menerima pesan
5. Efek, yakni dampak yang dimunculkan dari pihak komunikan berupa dampak kognitif misalnya dari yang tidak tahulah menjadi tahu. (Umum, 2012)

Kualitas komunikasi sebagai jembatan yang

mempertemukan antar anggota dalam organisasi. Komunikasi yang terputus belum disadari sebagai suatu hal yang penting bagi organisasi. Menurut (Rivai & Mulyadi, 2012) faktor-faktor umum yang mempengaruhi komunikasi antara lain.

1) Jabatan, level  
jabatansedikitbanyakmempengaruhikelancarakomunikasidiantarapihak-  
pihak.Bagi yangmemilikijabatanyang  
lebihtinggimalujikaharusberkomunikasidenganbawahan,demikian pula  
bawahanmerasacanggungjikaberkomunikasidenganatasan.

2) Tempat, ruangkerja yang terpisahakanmempengaruhikomunikasi,  
baikantarkaryawanyangselevelmaupunantaraatasandenganbawahan.

3) Alatkomunikasi,  
alatkomunikasisangatbesarpengaruhnyadalammenciptakankelancarandalambe  
rkomunikasi.

4) Kepadatankerja,kesibukankerjayangdihadapidariwaktukewaktumerupakanpen  
ghambatkomunikasi,terutamadikotabesardenganvolumekerja yangpadatdan  
memerlukanekstrahati-hati.

Mangkunegara,dkk (2012)

menjelaskanbahwakualitaskomunikasidapatdiukurantara lain  
denganintensitaspertemuan,kerjasama media,media komunikasiyang  
dimilikisertakomunitas yangdilakukanperusahaan.

Komitmenlebihmencerminkan pada  
keyakinanterhadaphubungankaryawandenganorganisasidalammenjagahubungan yang  
berkelanjutan(Morgant&Hunt,1994).Dengandemikiankomitmenmerupakanindikasar  
iusahajangkapanjanguntukmemenuhi ipersyaratanaataujuandarihubunganyang  
dilakukanorganisasi.

Kualitas komunikasi sangat efektif untuk saling memberikan informasi dengan jelas, sehingga dipercaya dalam meningkatkan nilai informasi. Untuk membangun komitmen yang kuat tergantung pada hubungan satu sama lain yaitu kualitas komunikasi yang

efektif Anderson % Narus, 1990).). Dengan demikian semakin efektif kualitas komunikasi yang dilakukan, maka tentukan semakin menambha tingginya untuk saling berbagi informasi sehingga akan semakin menambah kuatnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini sesuai pernyataan Butler (1995) bahwa kualitas komunikasi yang efektif akan membuat saling berbagi informasi dalam suatu hubungan dalam meningkatkan komitmen seseorang terhadap organisasi.

Hasil penelitian Kuhlmeier & Ksatria (2010) menunjukkan bahwa *Quality of communication* berpengaruh positif terhadap komitmen efektif. Sedangkan hasil penelitian Apriyana dan Riana (2016) serta Agustin dan Harefa (2016) juga menunjukkan hal yang sama bahwa kualitas komunikasi berpengaruh positif terhadap komitmen efektif. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>**

**Bila komitmen efektif mampu diterapkan dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja SDM yang diintervening oleh *Quality of communication*.**

Dalam rangka meningkatkan kinerja yang diinginkan, maka seorang pimpinan harus melakukan komunikasi mengenai target-target kerja yang ingin dicapai. Ketika karyawan mengalami kesulitan dan membutuhkan petunjuk dari atasan, karyawan bisa melakukan komunikasi dengan atasanya





Semuakomunikasidalampelaksanaankerjainiditunjukkanagartargetkinerjayangditetap  
kandapattercapaidenganbaik.Dengandemikiansemakinintensifkualitaskomunikasi,  
makainformasi yang diterimadi

semua bagian akan berjalan dengan baik, sehingga akan berdampak pada pencapaian kinerja SDM secara maksimal. Hal ini sesuai pernyataan Mangkunegara (2009) mengatakan bahwa dalam organisasi bisnis, komunikasi merupakan sesuatu yang penting dalam memberikan informasi dalam pencapaian kinerja seseorang.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Satriowati, et.al (2016) dan Sukwadi dan Yonathan (2014) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Begitu halnya dengan penelitian Tambingon (2014) dan Lakoy (2016) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa kualitas komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub> : Bilaperilaku inovatifmampuditerapkandengan baik, maka akan meningkatkan kinerja SDM yang diinterveningoleh *Quality of communication***

Komunikasi dan perilaku inovatif menunjukkan bahwa karyawan secara tidak langsung harus mempunyai informasi dalam menyelesaikan pekerjaan mereka karena tentukan menimbulkan perilaku karyawan untuk bisnis inovatif. Jika karyawan hanya mendapatkan informasi yang terbatas atau kekurangan informasi tentukan mempengaruhi idea atau gagasan yang dilakukannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Effendy (2003) bahwa komunikasi dilakukan dengan tujuan tertentu, salah satunya adalah untuk melakukan perubahan perilaku (*behavior change*). Dengan adanya komunikasi, maka informasi yang diterima akan semakin baik sehingga akan membuat seseorang berusaha agar gagasan

yang disampaikan dapat diterima oleh orang lain dengan menggunakan pendekatan persuasive, bukan dengan memaksakan kehendak.

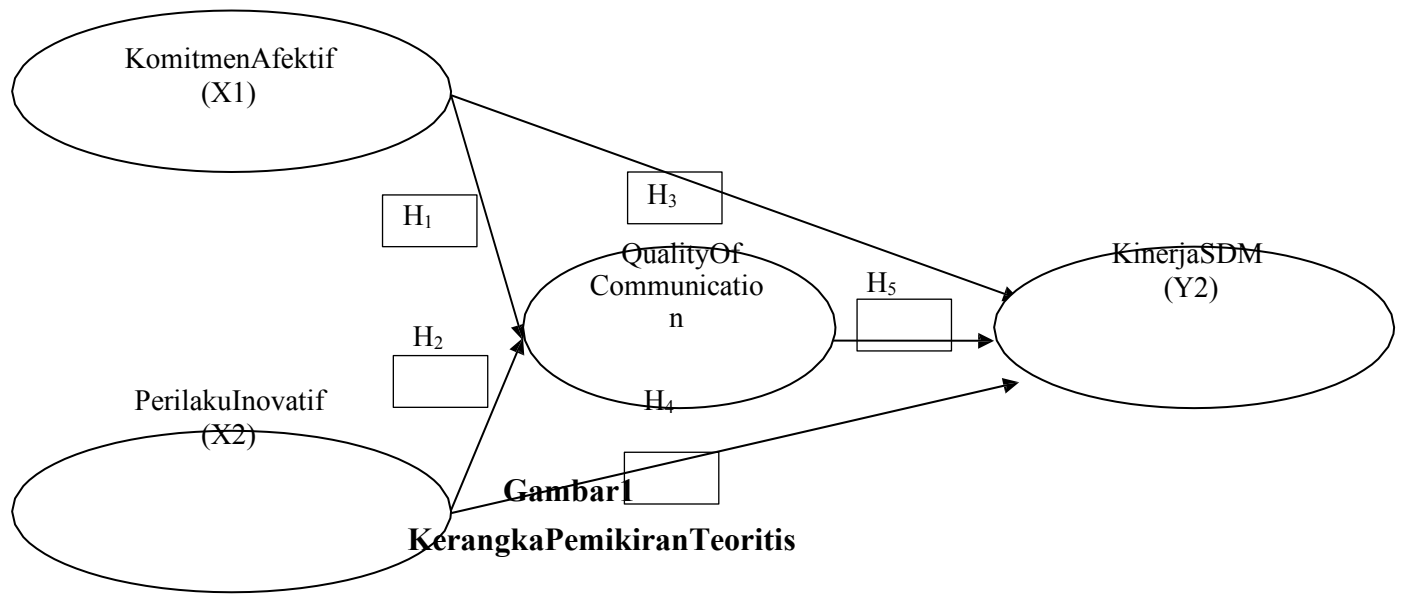
Dengan demikian semakin intensif kualitas komunikasi dilakukan, maka informasi yang diterima di semua bagian akan berjalan dengan baik sehingga akan semakin menambah perilaku karyawan untuk memberikan ide baru. Hal ini sesuai pernyataan Chang, Liu (2007) bahwa dalam organisasi bisnis, komunikasi merupakan sesuatu yang penting dalam mendukung perilaku seseorang untuk berinovatif.

Hasil penelitian yang dilakukan Kuhlmeier & Ksatria (2010) bahwa *Quality of communication* berpengaruh terhadap perilaku inovatif. Hasil penelitian Paille, et.al (2010) juga menunjukkan hal yang sama bahwa *Quality of communication* berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>5</sub> : Bila *Quality of communication* mampu diterapkan dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja SDM**

## **2.5 Kerangka Penelitian**

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu dan hipotesis maka disusun kerangka penelitian sebagai berikut:



Berdasarkan pada diagram jalur diatas, terdapat dua variabel exogen atau independen yaitu komitmen afektif dan perilaku inovatif yang harus saling dikovariankan. Terdapat juga dua variabel endogen atau dependen yang masing-masing harus diberikan nilai residual. Variabel *quality of communication* adalah endogen yang memiliki antecedan (variabel yang mendahului) dan memiliki konsekuensi (variabel sesudahnya) sehingga disebut sebagai variabel *intervening* atau mediator.

Variabel komitmen afektif dapat langsung mempengaruhi kinerja SDM, tetapi dapat pula pengaruhnya tidak langsung melalui *quality of communication* baru ke kinerja SDM. Begitu juga variabel perilaku inovatif dapat langsung mempengaruhi kinerja SDM, tetapi dapat pula pengaruhnya tidak langsung melalui *quality of communication* baru ke kinerja SDM.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *eksplanatory* yang bersifat asosiatif, merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini menguji pengaruh komitmen afektif dan perilaku inovatif terhadap kinerja SDM dengan *quality of communication* sebagai variabel intervensi.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indrianto dan Supomo, 2012). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan Pegawai Negeri Sipil yang terdiri dari pejabat struktural maupun pejabat fungsional RSUD KRMTWongsonegoro Kota Semarang mulai dari golongan III hingga IV yang berjumlah 420 orang.

Sedangkan sampel adalah sebagian dari jumlah populasi yang diambil untuk diteliti dan karakteristiknya hendak diduga. Menurut Slovin (Umar, 2013), apabila jumlah populasi penelitian sudah diketahui, maka dasar untuk penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan: n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

Ne<sup>2</sup> =

Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (10%)

Besarnya populasi diketahui sebesar 420 orang. Jadi besarnya sampel yang digunakan adalah:

$$\frac{420}{420 \times 0,1^2 + 1} = \frac{420}{(420) \times (0,01) + 1} = \frac{420}{5,2} = n = 80$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kota Semarang sebesar 80 responden. Untuk mengetahui kejelasan jumlah pegawai pada masing-masing bagian pada RSUD Kota Semarang, maka berikut dapat dijelaskan perincian populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 3.1**  
**Penentuan Besarnya Sampel**

No	Bagian Unit	Jumlah	Proporsi	Sampel
1.	Jabatan Struktural			
	a. Jabatan struktural pelayanan	13	$13/420 \times 81 = 2,5$	3
	b. Jabatan struktural umum, keuangan dan pengembangan	15	$15/420 \times 81 = 2,9$	3
2.	Jabatan Fungsional			
	a. Jabatan Fungsional Dokter	53	$53/420 \times 81 = 10,2$	10
	b. Jabatan Paramedis Keperawatan	127	$127/420 \times 81 = 24,4$	24
	c. Jabatan Paramedis non Keperawatan	122	$122/420 \times 81 = 23,4$	23
3.	Staf Administrasi	90	$90/420 \times 81 = 17,4$	17
	Jumlah	420		80

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa penentuan sampel dari jumlah populasi pada masing-masing bagian diperoleh sebesar 80 pegawai. Agar data tersebut bisa mewakili pada masing-masing bagian, maka penyebaran dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pengambilan sampel. Teknik sampling dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu salah satu teknik sampling non random sampling di mana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian.

### 3.3 Sumber Data

Data mempunyai sifat memberikan gambaran tentang suatu masalah. Sumber data



yang diperlukan menurut Indriantoro dan Supomo (2012)  
dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a. Data primeryaitudatayangdiperolehsecaralangsungdarisumberaslinarya.

Penelitianinisumberaslidiiperolehdarijawabanrespondenterhadapvariabel *quality of communication*, komitmenafektif, perilakuinovatif dankinerja SDM daripertanyaanyangdiajukankepadapegawaiRSUDKRMTWongsonegoroKota Semarang.

b. Datasekunderyaitudatayangdiperolehsecaratidaklangsungdarisumberaslinarya.

Penelitianinimenggunakandata sekunderyaituberasaldaridata yang diperolehrumahsakitertkaitdenganpermasalahanyang ditelitidan buku- bukuilmiah, jurnal, tulisan-tulisanatauartikelyang adahubungannyadenganmasalah-masalahyangditelitisebagaiandasandanteori.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulandata

dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yaitu suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudiandibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian (Umar, 2012). Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada pegawai RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang. Pertanyaan – pertanyaan yang disajikan dengan menggunakan skala likert, penelitian penilaiandengan kriteria dari sangat tidak setuju sampai pada sangat setuju dengan menggunakan nilai besaran 1 sampai dengan 5.

### 3.5 Variabel dan Indikator

Indriantodan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan *konstruk* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

No	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1.	Kinerja SDM adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.	1. Inisiatif mencari langkah yang terbaik 2. Kemampuan kerjasama 3. Ketelitian 4. Kualitas hasil kerja 5. Kuantitas hasil kerja	Skala Likert 1s/d 5 1= Sangat tidak setuju 2= Tidak setuju 3= Cukup setuju 4= Setuju 5= Sangat setuju
2.	<i>Quality of communication</i> adalah keyakinan pegawai terhadap dukungan organisasi dalam menghargai kontribusi dan perhatian kesejahteraan pegawai.	1. Intensitas pertemuan 2. Kerjasama media 3. Media komunikasi yang dimiliki 4. Komunitas yang dilakukan rumah sakit Sumber: Mangkunegara (2012)	Skala Likert 1s/d 5 1= Sangat tidak setuju 2= Tidak setuju 3= Cukup setuju 4= Setuju 5= Sangat setuju

3	Komitmenafektifadalahdukungan danikatanyang kuatdaridalamdiriindividuuntukberb uatsesuatu agar dapatmenunjangkeberhasilan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menghabiskansisakarir</li> <li>2. Banggaterhadaporganisasi</li> <li>3. Terikatdenganorganisasi</li> <li>4. Terikatsecaraemosional</li> <li>5. Memilikiartiyangbesar</li> <li>6. Mempunyairasa yang kuatterhadaporganisasi</li> </ol> <p>Sumber:Meyer,Allendan Smith (1993)</p>	<p>SkalaLikert 1s/d 5</p> <p>1= Sangattidaksetuj u</p> <p>2=Tidaksetuju</p> <p>3 = Cukupsetuj u</p> <p>4=Setuju</p> <p>5= Sangatsetu ju</p>
---	--	--	---

4	Perilaku inovatif adalah kemampuan pegawai dalam melakukan perubahan cara barudalam menyelesaikan pekerjaan	1. Menciptakan ide ( <i>ide generalization</i> ) 2. Mengenalkan ide ( <i>idea promotion</i> ) 3. Menerapkan ide ( <i>idea realization</i> ) Sumber: Hult, et.al(2004)	Skala Likert 1s/d 5 1= Sangat tidak setuju 2= Tidak setuju 3= Cukup setuju 4= Setuju 5= Sangat setuju
---	---	--	---

Sumber: Disarikan dari beberapa jurnal, 2021

### 3.6 Metode Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian, seperti lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jenis usaha dan lama usaha.

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu kategori dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2012)

$$RS = \frac{TT - TR}{\text{Skala}}$$

Keterangan:

RS = Rentang Skala

TR = Skor terendah

TT = Skor tertinggi

### 3.6.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif yaitu suatu analisis data yang diperlukan terhadap data yang diperoleh dari hasil responden yang diberikan, kemudian dilakukan analisis berdasarkan metode statistik dan data tersebut diklasifikasikan ke dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel untuk mempermudah dalam menganalisa.

#### a. Uji Kualitas Data

Penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrumen kuesioner harus dilakukan pengujian kualitas terhadap data yang diperoleh. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan valid dan reliabel sebab kebenaran data yang diolah sangat menentukan kualitas hasil penelitian.

#### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh

kuesioner tersebut. Pengukuran dapat dilakukan dengan menghitung korelasi masing-masing pernyataan terhadap skor

total dengan menggunakan *product moment* *pearson*.  
Apabila korelasi *pearson* antar butir pertanyaan dengan skor total  
memiliki tingkat signifikansi  $< 0,05$  maka terdapat korelasi yang kuat. Hal  
ini menandakan bahwa data tersebut valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas data adalah suatu uji yang  
dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau  
konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable  
atau handal jika jawaban seseorang dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu  
. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* di  
atas 0,7 (Ghozali, 2011:48). Semakin besar nilai *Cronbach's*  
*Alpha* maka alat pengukur yang digunakan semakin reliabel.

#### b. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi,  
variabel dependen, variabel independen atau kedua-duanya memiliki distribusi yang normal atau  
tidak. Terdapat dua cara yang digunakan untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi  
normal atau tidak yaitu melalui uji statistik dan  
analisis grafik (Ghozali, 2013). Dalam penelitian ini digunakan uji statistik *Kolmogorov-*  
*Smirnov*  
untuk menganalisisnya. Dimana kriteria *level of significant* yang digunakan adalah 0,05. Dat



adikatakan berdistribusi normal jika nilai Asymp. Sig. (2-tailed) hasil perhitungan lebih dari 0,05. Kriteria lain yang dapat digunakan adalah dengan membandingkan nilai

*p* value dengan tingkat signifikansi 5%. Jika nilai *p* value > 5% maka data berdistribusi normal.

### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas ini dilakukan dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF) uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Pada model regresi yang baik, sebaiknya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Hasil perhitungan nilai toleransi menunjukkan bahwa semua variabel bebas tidak saling berkorelasi. Untuk mendeteksi ada tidaknya dengan melihat (1) nilai *tolerance* dan lawannya, (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai VIF menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai VIF < 10 dan nilai *Tolerance* > 0,10 maka dapat disimpulkan bahwa pengujian tidak terjadi problem tidak dapat multikolinieritas antar variabel bebas dalam model (Ghozali, 2013).

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak mengalami heteroskedastisitas di mana *variance* residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap. Penelitian ini dilakukan dengan Uji Glejser yaitu, dengan meregresikan nilai *absolut residual* dengan variabel independennya (Ghozali, 2013). Ada tidaknya heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melihat tingkat signifikansi  $\alpha =$

5%. Jika nilai signifikansi antar variabel independen dengan *absolut residual* lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

**c. Analisis Regresi dengan Metode Path Analysis**

Regresi dengan model path analisis (analisis jalur) merupakan pengembangan dari regresi linier berganda yang digunakan untuk menganalisis polahubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Ghozali, 2013). Analisis jalur (*path analysis*) merupakan perluasan atau pengembangan dari analisis regresi linear berganda. Dengan demikian analisis jalur digunakan untuk menganalisis polahubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Berikut persamaan regresi:

$$Y_1 = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \epsilon_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_5 Y_1 + \epsilon_2 \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

$Y_1$  : Quality Of Communication

$Y_2$  : Kinerja SDM

$X_1$  : Komitmen Afektif

$X_2$  : Perilaku Inovatif

$\beta$ : Koefisien Regresi Model

$\epsilon$ : Residual/error

Pengujian Hipotesis menggunakan *t*-test, sebagai berikut:

1.  $H_0$  diterima jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , koefisien beta menunjukkan nilai positif dan signifikansi  $< 0,05$ .
2.  $H_0$  ditolak jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , koefisien beta menunjukkan nilai negatif dan signifikansi  $> 0,05$ .

Untuk mengetahui besarnya efek pengaruh intervening, sebagai berikut:

1. Terjadi pengaruh hubungan langsung dapat dilihat pada tabel *standardized direct effect*, jika nilai probabilitas signifikansinya  $< 0,05$ , maka terjadi pengaruh hubungan langsung.
2. Terjadi pengaruh hubungan tidak langsung dapat dilihat pada tabel *standardized direct effect*, jika nilai probabilitas signifikansinya  $> 0,05$ , maka terjadi pengaruh hubungan tidak langsung.

#### **d. Uji Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi berfungsi untuk mengetahui seberapa besar persentase kemampuan variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independen (Ghozali, 2013). Nilai koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R Square* dengan pertimbangan agar data tidak bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambah satu variabel independen, maka *R square* pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2013).

## BAB IV HASIL PENELITIAN

### 4.1 Profil Responden

Profil responden pegawai RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang antara lain: jumlah pegawai, persentase jenis kelamin dan persentase usia. Berdasarkan hasil di lapangan dapat dijelaskan Tabel 4.1 sampai dengan 4.3.

#### 4.1.1 Jumlah Pegawai

Jumlah pegawai RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang mencakup Bagian Unit antaralain; Jabatan Struktural meliputi Jabatan struktural pelayanan berjumlah 13, Jabatan struktural umum, keuangan dan pengembangan dengan jumlah 15, Jabatan Fungsional meliputi Jabatan Fungsional Dokter berjumlah 53, Jabatan Paramedis Keperawatan berjumlah 127, Jabatan Paramedis non Keperawatan berjumlah 122 dan Staf Administrasi berjumlah 90, sehingga total pegawai RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang berjumlah 420 dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1  
Jumlah Pegawai**

No	Bagian Unit	Jumlah
1.	Jabatan Struktural	
	a. Jabatan struktural pelayanan	13
	b. Jabatan struktural umum, keuangan dan pengembangan	15
2.	Jabatan Fungsional	
	a. Jabatan Fungsional Dokter	53
	b. Jabatan Paramedis Keperawatan	127
	c. Jabatan Paramedis non Keperawatan	122
3.	Staf Administrasi	90
<b>Jumlah</b>		<b>420</b>

Sumber: Data yang diperoleh, 2021

#### 4.1.2 Jenis Kelamin

Jenis kelamin pegawai RSUD KRMTWongsonegoroKota Semarang didapatkan persentase sebagai berikut; jenis kelamin laki-laki dengan jumlah 43 didapatkan persentase sebesar 53,75% dan jenis kelamin perempuan dengan jumlah 37 didapatkan persentase sebesar 46,25% sehingga didapatkan jumlah total sebesar 80 dengan persentase sebesar 100% dapat dilihat pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Pegawai	Persentase
Laki-laki	43	53,75%
Perempuan	37	46,25%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data yang diperoleh, 2021

#### 4.1.3 Usia Responden

Usia Responden pegawai RSUD KRMTWongsonegoroKota Semarang didapatkan persentase sebagai berikut; usia 18-25 dengan jumlah 35 didapatkan persentase sebesar 43,75%, usia 26-35 dengan jumlah 41 didapatkan persentase sebesar 51,25% dan usia >35 dengan jumlah 14 didapatkan persentase sebesar 5% sehingga didapatkan jumlah total sebesar 80 dengan persentase sebesar 100% dapat dilihat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Usia Responden**

Usia	Jumlah Pegawai	Persentase
Usia 18-25	35	43,75%
Usia 26-35	41	51,25%
Usia >35	14	5%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data yang diperoleh, 2021

## 4.2 Deskripsi Variabel

### 4.2.1 QualityOfCommunication

Indikator variabel QualityOfCommunication dan rata-rata jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.5, sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Statistik Deskriptif QualityOf Communication**

No	Pernyataan Indikator	Rata-rata Jawaban Responden
1	Pegawai RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang selaludiberikan pengarahansebelum melakukan pekerjaan	4,07
2	Pegawai RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang selaludiberikan pengarahansetelah melakukan pekerjaan	4,04
3	RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang setiap waktutertentumelakukan pertemuan untuk membicarakan penyelesaian masalah yang dialamirumahsakit	4,01
4	RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang bekerjasama dengan berbagai pihak media	4,15
5	Pegawai RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang memberikan informasi yang dibutuhkan pihak media	4,04
6	Pegawai RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang menyampaikan informasi secara jelas dan mudah dipahami pihak media	4,15
7	RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang menggunakan semua media yang dimiliki untuk memberikan informasi kepada masyarakat	3,41
8	RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang selalumeningkatkan media informasi guna untuk menunjang pemberian informasi kepada masyarakat	4,24
9	RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang mengupayakan untuk menggunakan semua fasilitas pelayanan terhadap pasiengunaan menunjang informasi mudah tersampaikan dan jelas dipahami	4,15
10	RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang menjalin hubungan dengan komunitas yang memiliki kepedulian terhadap kesehatan masyarakat	4,04
11	RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang membuat komunitas dimasyarakat tentang peduli kesehatan	4,14

12	RSUDKRMTWongsonegoroKotaSemarangbersamakomunitasmengadakanacara untukpeduliterhadapkehatandirisendiri	3,67
----	---	------

---

**Rata-rataKeseluruhan** **47,33**

---

Sumber:Lampiran2

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 47,33, dengan rincian jawaban responden rata-rata indikator dapat dilihat pada Tabel 4.5.

#### 4.2.2 Komitmen Afektif

Indikator variabel Komitmen Afektif dan rata-rata jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.6, sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Statistik Deskriptif Komitmen Afektif**

No	Pernyataan	Rata-rata Jawaban Responden
1	Saya akan menghabiskan sisa waktu karir saya di RSUDKRMT Wongsonegoro Kota Semarang	3,69
2	Saya akan selalu memberikan semua kemampuan dan tenaga saya untuk meningkatkan kualitas pelayanan di RSUD KRMTWongsonegoro Kota Semarang	4,10
3	Disela-sela waktu karir bekerja di RSUDKRMTWongsonegoro Kota Semarang saya akan memberikan yang kinerja terbaik saya.	4,09
4	Saya bangga dengan organisasi yang saya ikuti	4,03
5	Saya selalu memberikan yang terbaik untuk organisasi	3,86
6	Saya selalu membanggakan organisasi kepada orang lain	3,79
7	Saya akan selalu terikat dengan organisasi yang saya ikuti	2,78
8	Saya berfikir tidak akan mudah terikat dengan organisasi lain, seperti saya terikat dengan organisasi ini	4,04
9	Saya akan memberikan yang terbaik untuk organisasi yang saya ikuti	3,96
10	Saya merasa terikat secara emosional pada RSUDKRMTWongsonegoro	3,93



11	Sayaselaluterbukadengansemuarekankerjasaya	4,27
12	Sayaselaluberkomunikasidan berhubunganbaiksecaraemosionaldengansemuarekankerjasa ya	4,15
13	SayabanggamenjadipegawaiRSUDKRMTWongsonegoro	4,06
14	RSUDKRMT Wongsonegoromemilikiartibesardalamhidupsaya	3,90
15	RSUDKRMT Wongsonegoromemilikiperanpentingdalamhidupsaya	3,96
16	Sayaakammemberikansemuakemampuan tenagasyauntukorganisasi	4,05
17	Sayarelauntukmenyelesaikantugas dan tanggungjawabsesuaidengankeinginanorganisasi	4,07
18	Saya akanmelakukansegalaupayauntukmeningkatkanorganisasi	4,10

---

**Rata-rata Keseluruhan 70,84**

---

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 70,84, dengan rincian jawaban responden rata-rata indikator dapat dilihat pada Tabel 4.6.

#### 4.2.3 Perilaku Inovatif

Indikator variabel Perilaku Inovatif dan rata-rata jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.7, sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Statistik Deskriptif Perilaku Inovatif**

No	Pernyataan Rata-rata Jawaban Responden	Responden
1	Saya mampu mencari metode yang baru dalam menyelesaikan pekerjaan agar lebih efektif	3,90
2	Saya mendapatkan persetujuan untuk ide-ide inovatif yang	3,96
3	Saya mampu menerapkan ide-ide inovatif menjadi aplikasi atau program yang dapat dilaksanakan	4,05
4	Saya mengenalkan ide-ide inovatif untuk menunjang peningkatan pelayanan kepada masyarakat	4,06
5	Saya mengenalkan ide-ide inovatif saya agar dapat diterapkan di tempat kerja	4,11

6.	Saya mengenalkan ide-ide inovatif kepada rekan kerja agar rekan kerjasaya bisa menemukan ide-ide inovatifnya	3,87
7.	Saya menerapkan ide-ide inovatif sayasesuai dengan kegunaan dan manfaatnya	2,80
8.	Saya menerapkan ide-ide inovatif sayadengan cermat dan teliti	3,90
9.	Saya menerapkan ide-ide inovatif sayakepada semua pasien yang membutuhkannya	3,90
<b>Rata-rata keseluruhan</b>		<b>32,94</b>

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 32,94 dengan rincian jawaban responden rata-rata indikator dapat dilihat pada Tabel 4.7.

#### 4.2.4 Kinerja SDM

Indikator variabel Kinerja SDM dan rata-rata jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.8, sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Statistik Deskriptif Kinerja SDM**

No	Pernyataan	Rata-rata Jawaban Responden
1	Dalam melaksanakan tugas di lapangan, saya selalu mempunyai inisiatif untuk mencari langkah yang terbaik	3,23
2	Saya selalu mencari langkah sendiri untuk menyelesaikan permasalahan	3,61
3	Saya selalu mencari langkah sendiri dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab saya	3,66
4	Saya selalu bekerjasama dengan rekan kerja	3,74
5	Saya selalu membantu rekan kerjasaya yang kesulitan dalam menyelesaikan tugas	3,65
6	Saya selalu bersama-sama untuk meningkatkan kualitas kerja	3,35
7	Saya selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan	3,70
8	Saya selalu mengoreksi semua tugas dan pekerjaan saya	3,84
9	Saya dan rekan-rekan kerjasaya selalu melakukan evaluasi terhadap kinerja yang telah dilakukan	3,81
10	Saya selalu mengedepankan kualitas hasil kerjasaya	3,55
11	Saya selalu mengerjakan tugas secara efektif	3,94
12	Saya selalu memikirkan efisiensi waktu dalam menyelesaikan tugas	3,90
13	Saya selalu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab tepat waktu	3,75
14	Saya selalu disiplin dalam menyelesaikan tugas	3,89

15	Saya bertanggungjawab dengan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada saya	3,70
----	---	------

---

**Rata-rata Keseluruhan** **55,31**

---

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 55,31, dengan rincian jawaban responden rata-rata indikator dapat dilihat pada Tabel 4.8.

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

##### a. Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan korelasi *Product Moment*, jika hasil perhitungan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka kuesioner valid data sah. Berdasarkan perhitungan dengan program SPSS dapat dilihat pada Tabel 9 sampai Tabel 12,  $r_{hitung}$  (*Corrected Item-Total Correlation*) variabel *quality of communication*, komitmen efektif, perilaku inovatif dan kinerja SDM > Tabel *product moment* (0.2172). Maka kuesioner dalam penelitian ini adalah valid/ sah.

##### 1. Quality Of Communication

**Tabel 4.9**  
**Uji Validitas Quality Of Communication**

No	Indikator	r hitung	rtabel	keterangan
1	QC1	0,640	0.2172	Valid
2	QC2	0,828	0.2172	Valid
3	QC3	0,312	0.2172	Valid
4	QC4	0,621	0.2172	Valid
5	QC5	0,810	0.2172	Valid
6	QC6	0,829	0.2172	Valid
7	QC7	0,382	0.2172	Valid
8	QC8	0,832	0.2172	Valid
9	QC9	0,839	0.2172	Valid

10	QC10	0,634	0.2172	Valid
11	QC11	0,839	0.2172	Valid
12	QC12	0,590	0.2172	Valid

Sumber:Lampiran2

## 2. KomitmenAfektif

**Tabel4.10**

<b>UjiValiditas KomitmenAfektif</b>				
<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>r hitung</b>	<b>rtabel</b>	<b>keterangan</b>
1	KA1	0,630	0.2172	Valid
2	KA2	0,617	0.2172	Valid
3	KA3	0,624	0.2172	Valid
4	KA4	0,655	0.2172	Valid
5	KA5	0,644	0.2172	Valid
6	KA6	0,635	0.2172	Valid
7	KA7	0,458	0.2172	Valid
8	KA8	0,724	0.2172	Valid
9	KA9	0,691	0.2172	Valid
10	KA10	0,559	0.2172	Valid
11	KA11	0,568	0.2172	Valid
12	KA12	0,515	0.2172	Valid
13	KA13	0,678	0.2172	Valid
14	KA14	0,482	0.2172	Valid
15	KA15	0,367	0.2172	Valid
16	KA16	0,458	0.2172	Valid
17	KA17	0,458	0.2172	Valid
18	KA18	0,380	0.2172	Valid

Sumber:Lampiran2

### 3. Perilaku Inovatif

**Tabel4.11**

<b>UjiValiditas PerilakuInovatif</b>				
<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>r hitung</b>	<b>rtabel</b>	<b>Keterangan</b>
1	PA1	0,757	0.2172	Valid
2	PA2	0,730	0.2172	Valid
3	PA3	0,628	0.2172	Valid
4	PA4	0,735	0.2172	Valid
5	PA5	0,523	0.2172	Valid
6	PA6	0,564	0.2172	Valid
7	PA7	0,730	0.2172	Valid
8	PA8	0,723	0.2172	Valid
9	PA9	0,551	0.2172	Valid

Sumber:Lampiran2

### 4. Kinerja SDM

**Tabel4.12**

<b>UjiValiditas KinerjaSDM</b>				
<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>r hitung</b>	<b>rtabel</b>	<b>Keterangan</b>
1	K1	0,533	0.2172	Valid
2	K2	0,619	0.2172	Valid
3	K3	0,689	0.2172	Valid
4	K4	0,612	0.2172	Valid
5	K5	0,596	0.2172	Valid
6	K6	0,343	0.2172	Valid
7	K7	0,599	0.2172	Valid
8	K8	0,686	0.2172	Valid
9	K9	0,633	0.2172	Valid
10	K10	0,437	0.2172	Valid
11	K11	0,389	0.2172	Valid

12	K12	0,317	0.2172	Valid
13	K13	0,611	0.2172	Valid
14	K14	0,717	0.2172	Valid
15	K15	0,631	0.2172	Valid

Sumber:Lampiran2

### b. UjiReliabilitas

Ujireabilitaspada pengujian menggunakan *CronbachAlpha*, jika *CronbachAlpha* > 0.5 maka kuesioner dikatakan konsisten atau reliabel, (Imam Ghozali, 2002 : 153 ). Berdasarkan perhitungan dengan program SPSS masing-masing variabel mempunyai nilai > 0.5 alpha sebagaimana nampak pada Tabel 4.13. Maka kuesioner dalam penelitian ini adalah konsisten atau reliabel.

**Tabel 4.13**

<b>UjiReliabilitas Data</b>			
<b>No</b>	<b>Variabel</b>	<b>Alpha</b>	<b>Keterangan</b>
1	Quality of Communication	0,812	Reliabel
2	Komitmen Afektif	0,829	Reliabel
3	Perilaku Inovatif	0,654	Reliabel
4	Kinerja SDM	0,845	Reliabel

Sumber:Lampiran2

### 4.3.2 Uji Asumsi Klasik

#### a. Multikolinieritas

Uji asumsi multikolinieritas artinya antar variabel bebas tidak boleh ada korelasi. Untuk mengujinya kolinearitas ganda digunakan uji VIF dan Toleransi. Jika hasil perhitungan nilai varian inflation (VIF) dibawah 10 dan Toleransi > 0,1 dikatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas (Imam Ghozali, 2016), berdasarkan hasil perhitungan nampak pada Tabel 4.14.

**Tabel 4.14**  
**Uji Multikolinieritas**

No	Variabel Terikat	Variabel Bebas	Tolerance	VIF
1	Kinerja SDM	Quality Of Communication	80,4%	1,243
		Komitmen Afektif	31,7%	3,152
		Perilaku Inovatif	38%	2,634

Sumber: Lampiran 2

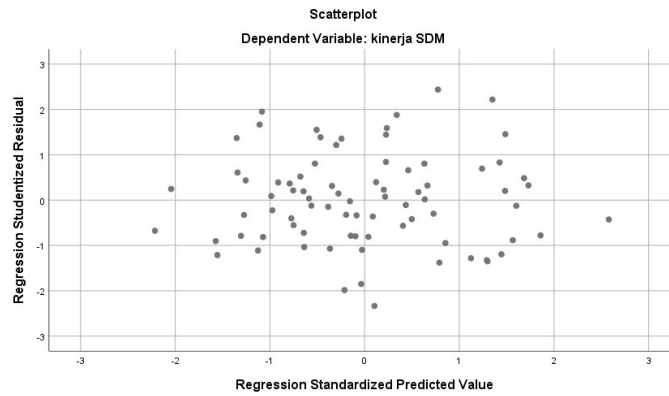
Pada Tabel 4.14 hasil perhitungan menunjukkan bahwa toleransi di atas 10% dan VIF di bawah 10, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi tidak ada multikolinieritas dalam penelitian ini terpenuhi.

#### **b. Heterokedastisitas**

Heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya Heterokedastisitas adalah melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya polatertentu pada grafik scatter plot antara SRESID dan ZPREDD di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residualnya. Untuk menguji ada tidaknya Heterokedastisitas, pada Gambar 4.1 nampak grafik scatter plot titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y.

Hal disimpulkan bahwa tidak terjadi Heterokedastisitas pada model regresi (Gozali, 2001).

Gambar4.1:Scatterplot



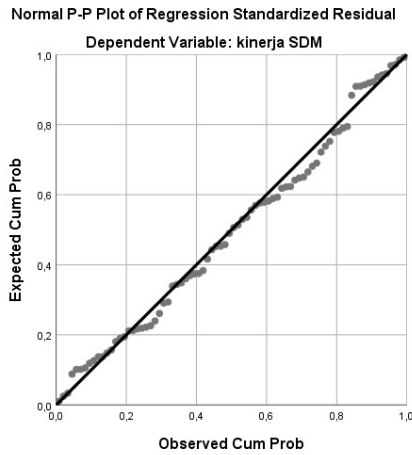
Sumber:Lampiran2

### c. Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Pengujian ini menggunakan *normal plot*. Berdasarkan pengujian tampak pada Gambar4.2. Pada Gambar tersebut menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal dan berbentuk simetris tidak menceng ke kanan atau ke kiri. Pada grafik *normal probability plot* titik-titik menyebar berhimpit disekitar diagonal hal ini menunjukkan berdistribusi normal.



Gambar4.2:P-Plot



Sumber:Lampiran2

### 4.3.3 RegresiBerganda

Berdasarkanperhitungan regresibergandadengansoftwareWindows SPSS16.0

Version,hasilnyanampakpadaTabel4.15

Tabel4.15

<b>Rangkuman Regresi</b>						
No	VariabelTerikat	VariabelBebas	T Hitung	$\beta$ Sign	Keterangan	
1	QualityOf Communication	KomitmenAfektif	2,738	0,292	0,008	Ha:diterima& koefisien positif
		Perilaku Inovatif	6,431	0,589	0,000	Ha:diterima& koefisien positif
2	Kinerja SDM	KomitmenAfektif	3,413	0,292	0,001	Ha:diterima& koefisien positif
		PerilakuInovatif	2,552	0,400	0,013	Ha:diterima& koefisien positif
		Quality OfCommunication	4,721	0,280	0,000	Ha:diterima& koefisien positif

Sumber:Lampiran2

Berdasarkan pada Tabel 4.15 persamaan regresi linear adalah:

- **Persamaan 1:**  $Y_1 = 0,292X_1 + 0,589X_2 + e$
- **Persamaan 2:**  $Y_2 = 0,292X_1 + 0,400X_2 + 0,280Y_1 + e$

Persamaan pertama variabel bebas Komitmen Afektif ( $X_1$ ) dan Inovatif ( $X_2$ ) mempunyai tanda positif, berarti jika variabel tersebut meningkat maka variabel terikat yakni Quality Of Communication ( $Y_1$ ) akan meningkat.

Persamaan kedua variabel bebas Komitmen Afektif ( $X_1$ ), Inovatif ( $X_2$ ) dan Quality Of Communication ( $Y_1$ ) mempunyai tanda positif dan Kinerja SDM ( $Y_2$ ) mempunyai tanda positif, berarti jika variabel tersebut meningkat maka variabel terikat yakni Kinerja SDM ( $Y_2$ ) akan meningkat.

#### 4.3.4 Pengujian Hipotesis

##### 1. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Quality Of Communication

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian adalah bila Komitmen Afektif meningkat, maka Quality Of Communication akan meningkat.

Pada Tabel 4.15 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0,292 berarti komitmen afektif semakin tinggi, maka semakin meningkat quality of communication.

Kemudian tabel ( $df = n - k - 1$ ) didapatkan nilai tabel dengan  $f$  sebesar 75 yaitu 1,96, tingkat  $t$  hitung 2,738 >  $t$  tabel 1,96 dan tingkat signifikansi komitmen afektif terhadap quality of communication 0,008 < 0,05. Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ) diterima, yakni bila komitmen afektif meningkat maka quality of communication akan meningkat, didukung data empiris.

Komitmen lebih mencerminkan pada keyakinan terhadap hubungan karyawan dengan organisasi dalam menjaga hubungan yang berkelanjutan. Untuk membangun komitmen yang kuat tergantung pada hubungan satusama lain yaitu kualitas komunikasi.

Dengan diterimanya hipotesis berarti mendukung hasil studi yang dilakukan oleh Harefa (2016) menunjukkan hal yang sama bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap quality of communication.

## **2. Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Quality Of Communication**

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian adalah bila Perilaku Inovatif meningkat, maka Quality Of Communication akan meningkat.

Pada Tabel 4.15 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0,589 berarti perilaku inovatif semakin tinggi, maka semakin meningkat quality of communication.

Kemudian tabel ( $df = n - k - 1$ ) didapatkan nilai tabel dengan  $df$  sebesar 75 yaitu 1,96, tingkat hitung  $6,431 > t$  tabel 1,96 dan tingkat signifikansi perilaku inovatif terhadap quality of communication  $0,000 < 0,05$ . Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ) diterima, yakni bila perilaku inovatif meningkat maka quality of communication akan meningkat, didukung data empiris.

Perilaku Inovatif sebagai tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari suatu yang baru dan menguntungkan yang secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektifitas individu terhadap kualitas komunikasi.

Dengan diterimanya hipotesis berarti mendukung hasil studi yang dilakukan oleh Ksatria (2010) menunjukkan hal yang sama bahwa perilaku inovatif memiliki pengaruh terhadap quality of communication.

## **3. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja SDMDengan Quality Of Communication Sebagai Variabel Intervening**

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian adalah bila Komitmen Afektif meningkat, maka Kinerja SDM akan meningkat yang diintervening oleh Quality Of Communication.

Pada Tabel 4.15 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0,292 berarti komitmen afektif semakin tinggi, maka semakin meningkat kinerja SDM.

Kemudian  $t$  ( $df = n - k - 1$ ) didapatkan nilai  $t$  tabel dengan  $df$  sebesar 75 yaitu 1,96, tingkat hitung  $3,413 > t$  tabel 1,96 dan tingkat signifikansi komitmen Afektif terhadap kinerja SDM  $0,001 < 0,05$ . Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ) diterima, yakni bila komitmen afektif meningkat maka kinerja SDM akan meningkat, didukung data empiris.

Semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung hasil studi Aprilianto (2019) menunjukkan hal yang sama bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM.

#### **4. Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja SDM Dengan Quality Of Communication Sebagai Variabel Intervening**

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian adalah bila Perilaku Inovatif meningkat, maka Kinerja SDM akan meningkat yang diintervening oleh Quality Of Communication.

Pada Tabel 4.15 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0,400 berarti perilaku inovatif semakin tinggi, maka semakin meningkatkan kinerja SDM. Kemudian  $t$  ( $df = n - k - 1$ ) didapatkan nilai  $t$  tabel dengan  $df$  sebesar 75 yaitu 1,96, tingkat hitung  $2,552 > t$  tabel 1,96 dan tingkat signifikansi perilaku inovatif terhadap kinerja SDM  $0,013 < 0,05$ . Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ) diterima, yakni bila perilaku inovatif meningkat maka kinerja SDM akan meningkat, didukung data empiris.

Perilaku inovatif sebagai penciptaan, pengenalan, dan pengaplikasian gagasan-gagasan baru secara sengaja. Dalam suatu pekerjaan, kelompok atau organisasi.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti tidak mendukung hasil studi Astuti (2019) menunjukkan hal yang sama bahwa perilaku inovatif memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM.

## **5. Pengaruh Quality Of Communication Terhadap Kinerja SDM**

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian adalah bila Quality Of Communication meningkat, maka Kinerja SDM akan meningkat.

Pada Tabel 4.15 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0,280 berarti Quality Of Communication semakin tinggi, maka semakin meningkatkan kinerja SDM.

Kemudian tabel ( $df = n - k - 1$ ) didapatkan nilai t tabel dengan  $df$  sebesar 75 yaitu 1,96, tingkat hitung  $4721 > t$  tabel 1,96 dan tingkat signifikansi Quality Of Communication terhadap kinerja SDM  $0,000 < 0,05$ . Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ) diterima, yakni bila Quality Of Communication meningkat maka Kinerja SDM akan meningkat, didukung data empiris.

Semakin intensif kualitas komunikasi, maka informasi yang diterima di semua bagian akan berjalan dengan baik, sehingga akan berdampak pada pencapaian kinerja SDM.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung hasil studi Sukwadi dan Yonathan (2014) menunjukkan hal yang sama bahwa quality of communication memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM.

### **4.3.5 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total Sebelum Moderasi**

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 4.16

**Tabel4.16**

**PengaruhLangsung, TidakLangsungdanPengaruhSebelum Moderasi**

No.	Variabel	Pengaruh	KomitmenAfektif	Perilaku Inovatif Communication	QualityOf
1	QualityOf Communication	Langsung	0,292	0,589	-
		Tidaklangsung	-	-	-
		<b>Total</b>	<b>0,292</b>	<b>0,589</b>	
2	Kinerja SDM	Langsung	0,292	0,400	0,280
		Tidaklangsung	0,0817*	0,1649*-	
		<b>Total</b>	<b>0,3737<sup>1</sup></b>	<b>0,5649<sup>2</sup></b>	<b>0,280<sup>3</sup></b>

Sumber:Lampiran2

**Keterangan:**

$*0,292 \times 0,280 = 0,3737$

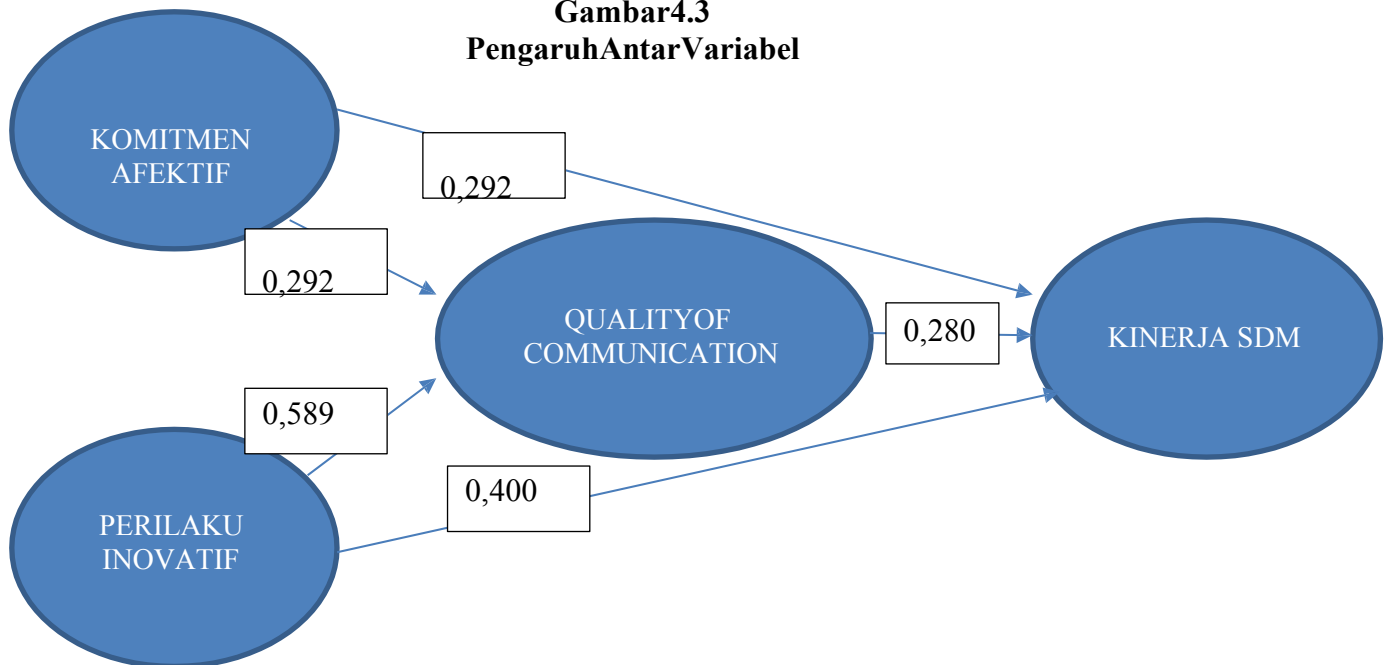
$*0,589 \times 0,280 = 0,5649$

Tabel4.15 pengaruh langsung, tidak langsung dan total model kinerja SDM menjelaskan bahwa variabel quality of communication dipengaruhi secara langsung oleh komitmen afektif sebesar 0,292 dan perilaku inovatif sebesar 0,589. Sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel quality of communication tidak nampak dalam model penelitian ini karena variabel kualitas jejaring merupakan variabel pada jenjang pertama dalam model persamaan terstruktur. Kemudian variabel kinerja SDM dipengaruhi secara langsung oleh komitmen afektif sebesar 0,292, perilaku inovatif sebesar 0,400 dan quality of communication sebesar **0,280**. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja SDM adalah quality of communication dibandingkan dengan komitmen afektif dan perilaku inovatif. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel komitmen afektif terhadap kinerja SDM melalui quality of communication sebesar  $0,292 \times 0,280 = 0,3737$  dan pengaruh tidak langsung variabel perilaku inovatif terhadap kinerja SDM melalui quality of communication sebesar  $0,589 \times 0,280 = 0,5649$ .

Total pengaruh variabel komitmen afektif (pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung) terhadap kinerja SDM sebesar **0,3737** dan total pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja SDM sebesar **0,5649**. Kemudian Quality Of Communication sebesar **0,280**.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen afektif memiliki pengaruh total yang dominan terhadap kinerja SDM sebesar **37,37%** dan perilaku inovatif memiliki pengaruh total yang dominan terhadap kinerja SDM sebesar **56,49%**. Berdasarkan uraian di atas pengaruh antar variabel nampak Gambar 4.3

**Gambar 4.3**  
**Pengaruh Antar Variabel**



## BABV

### PENUTUP

Bab penutup ini menguraikan tentang simpulan hasil penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

#### 5.1 Simpulan

##### A. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah *“Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM pada RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang, bagaimana pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja SDM pada RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang, bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM melalui quality of communications sebagai variabel intervening pada RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang, bagaimana pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja SDM terhadap quality of communication sebagai variabel intervening pada RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang dan bagaimana pengaruh quality of communication terhadap kinerja SDM pada RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang”*.

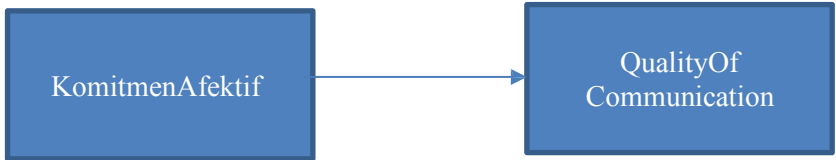
Berdasarkan hipotesis –hipotesis yang telah dikembangkan dalam studi ini, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian analisis jalur (*path analysis*) telah dikonsepsikan melalui penelitian ini bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja SDM terdiri dari 3 variabel yang diajukan dan didukung secara empirik, yakni: komitmen afektif, perilaku inovatif dan quality of communication.

Berdasarkan berbagai dukungan signifikan dari pengujian hipotesis telah menjawab masalah penelitian tersebut, dimana menghasilkan 5 pengembangan peningkatan kinerja SDM. Oleh karena itu Pengaruh Komitmen Afektif Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Sdm Dengan *Quality Of*



Communication Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pegawai RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang) adalah sebagai berikut:

- langkah pertama dalam upaya meningkatkan quality of communication yang dibangun melalui komitmen afektif



- langkah kedua dalam upaya meningkatkan quality of communication yang dibangun melalui perilaku



- langkah ketiga dalam upaya meningkatkan kinerja SDM melalui quality of communication yang dibangun oleh komitmen afektif.



- langkah keempat dalam upaya meningkatkan kinerja SDM melalui quality of communication yang dibangun oleh perilaku inovatif.



- langkah kelima dalam upaya meningkatkan kualitas SDM yang dibangun melalui quality of communication.



## **B. Simpulan Hipotesis**

Berdasarkan perhitungan regresi dengan *software Windows SPSS*, kesimpulan hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Bilasemakintinggikomitmenafektif, makasemakintinggiqualityof communication.
2. Bilasemakintinggiperilakuinovatif, makasemakintinggiqualityof communication.
3. Bilasemakintinggikomitmenafektif, makasemakintinggikinerja SDM.
4. Bilasemakintinggiperilakuinovatif, makasemakintinggikinerja SDM.
5. Bilasemakintinggiqualityofcommunication, makasemakintinggikinerjaSDM.

## **5.2 Implikasi Teoritis**

1. Kinerja sebagai hasil karya atau kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang di capai sumber daya manusia persatu periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.
2. Komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari satu sumber berita kepada penerima melalui saluran tertentu dengan tujuan untuk mendapatkannya dari penerima.
3. Komitmen pada organisasi yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihak karyawan pada organisasi yang memperkerjakannya adalah tinggi.
4. Perilaku inovatif dapat diartikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada kepentingan organisasi, dimana di dalamnya dilakukan introduksi dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan.

## **5.3 Implikasi Manajerial**

1. Berkaitan dengan kinerja SDM indikator sistematis Inisiatif mencari langkah yang terbaik, Kemampuan kerjasama, Ketelitian, Kualitas hasil kerja, Kuantitas hasil kerja.
2. Berkaitan dengan *quality of communication* indikator sistematis Intensitas pertemuan, Kerjasama media, Media komunikasi yang dimiliki, Komunitas yang dilakukan rumah sakit.
3. Berkaitan dengan komitmen afektif indikator sistematis Menghabiskan sisa karir, Bangga terhadap organisasi, Terikat dengan organisasi, Terikat secara emosional, Memiliki arti yang besar, Mempunyai rasa yang kuat terhadap organisasi.
4. Berkaitan dengan perilaku inovatif indikator sistematis Menciptakan ide (*ide generalization*) Mengembangkan ide (*ide promotion*), Menerapkan ide (*ide realization*).

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Pengaruh antar variabel komitmen afektif dengan sebesar 146,37%, variabel perilaku inovatif 141,53% dan *quality of communication* 33,9% dalam model peningkatan kinerja SDM, memiliki kategori rendah (McLaren: 2002).

### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan studi yakni pengaruh antar variabel dalam pengaruh komitmen afektif dan perilaku inovatif terhadap kinerja SDM dengan *quality of communication* sebagai variabel intervensi (studi kasus pegawai sudkrmtwongsonogorokotasemarang), memiliki kategori tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya *black box* antara variabel antesedend dan konsekuensi. Oleh karena itu, sebaiknya dalam penelitian mendatang harus memiliki kategori tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2012, *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi IV, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Nyanyu, Syahnaz. 2013. Investigating the Relationships between Human Resources Management Practices and Human Resources Development. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 361-367.
- Dama, Jihantidan Imelda W.J Ogi, 2018. *Pengaruh inovasi dan kreativitas terhadap kinerja karyawan*. *Jurnal EMBA* Vol. 6 No. 1 Hal. 41-50 ISSN 2303-1174
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Handoko, T. Hani, 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Edisi ketiga) BPFE, Yogyakarta
- Haryaka, 2016. *Pengaruh kompetensi profesional dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru di moderasi Budaya organisasi*. *Jurnal Manajemen Bisnis* Vol. 3 No. 2
- Hasibuan, Malayu SP., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta
- Hughes, R.L., Ginnette, R.C., & Curphy, G.J. 2012. *Leadership: enhancing the lessons of experience*. *Leadership: enhancing the lessons of experience*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Indriantoro, Nurdan Bambang Supomo, 2012, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi pertama, BPFE, Yogyakarta
- Juwono, Onny dan Yuliana Wangsadinata, 2010. *Kreativitas, gaya kepemimpinan dan kompetensi dalam membentuk kepuasan kerja karyawan*. *Journal The Winners*, Vol. 11 No. Hal: 55-65
- Kuhlmeier, David dan Gary Knight. 2010. The Critical role of relationship quality in small- and medium-sized enterprise internationalization. *Journal of Global Marketing*. pp 23-16-32. ISSN: 0891-1762

Kurniawan, M. 2013. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Work it self Terhadap Kinerja Organisasi Publik*. Jurnal Manajemen Bisnis. Vol. 2 No. 2 Hal. 44-52.

- Lakoy, Amanda Carolina, 2015 *Pengaruh komunikasi, kerjasama kelompok dan kreativitas terhadap kinerja karyawan.* Jurnal EMBA. Vol.3 No.3 Hal 981-991  
ISSN 2303-11
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta
- Marzuki, 2012, *Metodologi Riset*, BPFE UII, Yogyakarta
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep & Aplikasi*, Badan Penerbit UNDIP. Semarang
- Munandar, 2009, *Analisis pengaruh kreativitas dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan.* Jurnal Manajemen. Vol. X No. 1
- Muslikh, 2012, *Upaya mengembangkan kreativitas untuk meningkatkan daya saing dan kinerja bisnis UMKM*, Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol. 1 No. 1
- Raharjo, Wiryodan Y Sutomo. 2016 *Pengaruh motivasi dan kompetensi profesional terhadap kinerja guru dimoderasi budaya organisasional.* Jurnal. Manajemen Bisnis Vol. 3 No. 2
- Rahayu, Sri. 2011, *Pengaruh komitmen profesional dan motivasi intrinsik terhadap kinerja guru.* Jurnal Manajemen Bisnis Vol. 3 No. 3
- Ridwan, 2013. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Alfabeta, Bandung
- Rivai, Veithzaldan Mulyadi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Robbins, Stephen dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prehallindo
- Robbins, Stephen P., 2012, *Perilaku Organisasi: Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, PT. Prehallindo, Jakarta
- Ruky, Achmad S, 2011, *Sistem Manajemen Kinerja*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sahrah, Alimatus, 2014, *Organizational citizenship behavior ditinjau dari kepuasan kerjadan jeniskelamin para perawat rumah sakit.* Jurnal Ekonomi dan Manajemen Bisnis. Vol. 6 No. 1
- Siswandi, Ahmad. 2010. *Pengaruh gaya kepemimpinan, kualitas komunikasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.* Jurnal Manajemen Bisnis. Vol. 6 No. 2, Hal. 34-42

- Siswanto, Sastrohadiwiryo, 2006, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Sedarmayanti, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT. Refika Aditama, Bandung
- Siagian, Sondang. P. 2014. *Administrasi Pembangunan*, Gunung Agung, Jakarta
- Simamora, Henry, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta
- Sugiyono, 2012, *Metodologi Penelitian*, Alfa Beta, Jakarta
- Sujarwo, Anton. 2017. *Pengaruh motivasi kerja dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi*. Jurnal INFOKAM Nomor 1 Hal. 63-71
- Umar, Husein, 2012, *Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam Pemasaran*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Zainun, Bukhori. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Gunung Agung. Jakarta

## LAMPIRAN

### Lampiran1

### IDENTITAS RESPONDEN

#### Petunjuk Pengisian

Carilah tanda pada salah satu jawaban yang ada pada daftar pertanyaan sesuai dengan pilihan Anda lah identitas diri Saudara sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

1. No. Responden:                     .....
2. Jenis Kelamin                    :                    Laki-laki                     Perempuan
3. Umur Responden                    :                    .....
4. Pendidikan Terakhir                    :                     SLTA                     DIII                     S1                     S2
5. Masa Kerja                    :                    ..... tahun

#### Petunjuk:

Beri jawaban atas pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda silang pada salah satu jawaban yang ada, yaitu 1 sampai dengan 5 untuk setiap pernyataan dengan ketentuan:

STS	1	2	3	4	5	SS



### A. QualityOfCommunication

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
<b>IntensitasPertemuan</b>						
1	PegawaiRSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang selaludiberikanpengarahansebelummelakukanpekerjaan					
2	PegawaiRSUDKRMTWongsonegoroKotaSemarang selaludiberikanpengarahansetelahmelakukanpekerjaan					
3	RSUDKRMTWongsonegoroKota Semarang setiapwaktutertentumelakukanpertemuanuntukmembicarakanpenyelesaianmasalahyangdialamirumahsakit					
<b>KerjaSamaMedia</b>						
4	RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang bekerjasama denganberbagai pihak media					
5	PegawaiRSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang memberikaninformasiyang dibutuhkanpihak media					
6	PegawaiRSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang menyampaikaninformasiseclarajelas dan mudahdipahampihak media					
<b>MediaKomunikasiYangDimiliki</b>						
7	RSUDKRMTWongsonegoroKota Semarang menggunakan semua media yang dimiliki untuk memberikan informasi kepada masyarakat					
8	RSUDKRMTWongsonegoroKotaSemarang selalumeningkatkan media informasi guna untuk menunjang pemberian informasi kepada masyarakat					
9	RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang mengupayakan untuk menggunakan semua fasilitas media pelayanan terhadap pasiengunamenunjanginformasi mudah tersampaikan dan jelas dipahami					
<b>Komunitas Yang Dilakukan Rumah Sakit</b>						
10	RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang menjalin hubungan dengan komunitas yang memiliki kepedulian terhadap kesehatan masyarakat					

11	RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang membuat komunitas dimasyarakat tentang peduli kesehatan					
12	RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang bersama komunitas mengadakan acara untuk peduli terhadap kesehatan diri sendiri					

## B. Komunikasi Afektif

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
<b>Menghabiskan Sisa Karir</b>						
1	Saya akan menghabiskan sisa waktu karir saya di RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang					
2	Saya akan selalu memberikan semua kemampuan dan tenaga saya untuk meningkatkan kualitas pelayanan di RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang					
3	Disela sisa waktu karir bekerja di RSUD KRMT Wongsonegoro Kota Semarang saya akan memberikan yang terbaik saya.					
<b>Bangga Terhadap Organisasi</b>						
4	Saya bangga dengan organisasi yang saya ikuti					
5	Saya selalu memberikan yang terbaik untuk organisasi					
6	Saya selalu membanggakan organisasi kepada orang lain					
<b>Terikat Dengan Organisasi</b>						
7	Saya akan selalu terikat dengan organisasi yang saya ikuti					
8	Saya berfikir tidak akan mudah terikat dengan organisasi lain, seperti saya terikat dengan organisasi ini					
9	Saya akan memberikan yang terbaik untuk organisasi yang saya ikuti					

<b>Terikat Secara Emosional</b>						
10	Saya merasa terikat secara emosional pada RSUD KRMT Wongsonegoro					
11	Saya selalu terbuka dengan semua rekan kerjasaya					
12	Saya selalu berkomunikasi dan berhubungan baik secara emosional dengan semua rekan kerjasaya					
<b>Memiliki Arti Yang Besar</b>						
13	Saya bangga menjadi pegawai RSUD KRMT Wongsonegoro					
14	RSUD KRMT Wongsonegoro memiliki arti besar dalam hidup saya					
15	RSUD KRMT Wongsonegoro memiliki peran penting dalam hidup saya					
<b>Mempunyai Rasa Yang Kuat Terhadap Organisasi</b>						
16	Saya akan memberikan semua kemampuan dan tenaga saya untuk organisasi					
17	Saya rela untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan keinginan organisasi					
18	Saya akan melakukan segala upaya untuk meningkatkan organisasi					

### C. Perilaku Afektif

No	Pernyataan	SS	S	C S	T S	ST S
<b>Menciptakan ide (<i>ide generalization</i>)</b>						
1	Saya mampu mencari metode yang baru dalam menyelesaikan pekerjaan agar lebih efektif					
2	Saya mendapatkan persetujuan untuk ide-ide inovatif yang					
3	Saya mampu menerapkan ide-ide inovatif menjadi aplikasi atau program yang dapat dilaksanakan					
<b>Mengenalkan ide (<i>ide promotion</i>)</b>						
4.	Saya mengenalkan ide-ide inovatif untuk menunjang peningkatan pelayanan ke padamasyarakat					
5.	Saya mengenalkan ide-ide inovatif saya agar dapat diterapkan di tempat kerja					
6.	Saya mengenalkan ide-ide inovatif kepada rekan kerja agar rekan kerja saya bisa menemukan ide-ide inovatifnya					
<b>Menerapkan ide (<i>ide realization</i>)</b>						
7.	Saya menerapkan ide-ide inovatif saya sesuai dengan kegunaan dan manfaatnya					
8.	Saya menerapkan ide-ide inovatif saya dengan cermat dan teliti					
9.	Saya menerapkan ide-ide inovatif saya kepada semua pasien yang membutuhkannya					

**D. Kinerja SDM**

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
<b>Inisiatif Mencari Langkah Yang Terbaik</b>						
1	Dalam melaksanakan tugas dilapangan, saya selalu mempunyai inisiatif untuk mencari langkah yang terbaik					
2	Saya selalu mencari langkah sendiri untuk menyelesaikan permasalahan					
3	Saya selalu mencari langkah sendiri dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab saya					
<b>Kemampuan Kerja Sama</b>						
4	Saya selalu bekerjasama dengan rekan kerja					
5	Saya selalu membantu rekan kerja saya yang kesulitan dalam menyelesaikan tugas					
6	Saya selalu bersama-sama untuk meningkatkan kualitas kerja					
<b>Ketelitian</b>						
7	Saya selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan					
8	Saya selalu mengoreksi semua tugas dan pekerjaan saya					
9	Saya dan rekan-rekan kerja saya selalu melakukan evaluasi terhadap kinerja yang telah dilakukan					
<b>Kualitas Hasil Kerja</b>						
10	Saya selalu mengedepankan kualitas hasil kerjasaya					
11	Saya selalu mengerjakan tugas secara efektif					
12	Saya selalu memikirkan efisiensi waktu dalam menyelesaikan tugas					
<b>Kuantitas Hasil Kerja</b>						
13	Saya selalu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab tepat waktu					
14	Saya selalu disiplin dalam menyelesaikan tugas					

15	Saya bertanggung jawab dengan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada saya					
----	--	--	--	--	--	--

Lampiran 2. Output SPSS

**escriptives**

	Descriptive Statistics					Mean		Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Sum Statistic	Statistic	Std. Error		
QOC1	80	3	2	5	326	4,07	,083	,742	,551
QOC2	80	3	2	5	323	4,04	,088	,787	,619
QOC3	80	3	2	5	321	4,01	,090	,803	,645
QOC4	80	4	1	5	332	4,15	,093	,828	,686
QOC5	80	2	3	5	323	4,04	,078	,702	,492
QOC6	80	2	3	5	332	4,15	,078	,695	,484
QOC7	80	4	1	5	273	3,41	,136	1,219	1,486
QOC8	80	3	2	5	339	4,24	,082	,733	,538
QOC9	80	3	2	5	332	4,15	,082	,731	,534
QOC10	80	4	1	5	323	4,04	,091	,818	,669
QOC11	80	3	2	5	331	4,14	,087	,775	,601
QOC12	80	3	2	5	294	3,67	,092	,823	,678
QualityOf Communication	80	26	30	56	3786	47,33	,728	6,510	42,374
ValidN(listwise)	80								

**escriptives**

	Descriptive Statistics					Mean		Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Sum Statistic	Statistic	Std. Error		
KA1	80	3	2	5	295	3,69	,108	,963	,926
KA2	80	2	3	5	328	4,10	,083	,739	,547
KA3	80	2	3	5	327	4,09	,084	,750	,562
KA4	80	2	3	5	322	4,03	,085	,763	,582
KA5	80	3	2	5	309	3,86	,092	,823	,677
KA6	80	3	2	5	303	3,79	,095	,852	,726
KA7	80	4	1	5	222	2,78	,140	1,253	1,569
KA8	80	3	2	5	323	4,04	,098	,878	,771
KA9	80	3	2	5	317	3,96	,088	,787	,619
KA10	80	3	2	5	314	3,93	,089	,792	,627

KA11	80	3	2	5	342	4,27	,097	,871	,759
KA12	80	3	2	5	332	4,15	,091	,813	,661
KA13	80	3	2	5	325	4,06	,091	,817	,667
KA14	80	3	2	5	312	3,90	,088	,789	,623
KA15	80	3	2	5	317	3,96	,086	,770	,594
KA16	80	2	3	5	324	4,05	,085	,761	,580
KA17	80	2	3	5	326	4,07	,081	,725	,526
KA18	80	2	3	5	328	4,10	,081	,722	,522
KomitmenAfektif	80	31	53	84	5667	70,84	,848	7,582	57,480
ValidN(listwise)	80								

## escriptives

DescriptiveStatistics									
N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Sum Statistic	Mean		Std.Deviation Statistic	Variance Statistic	
					Statistic	Std.Error			
PA1	80	3	2	5	312	3,90	,088	,789	,623
PA2	80	3	2	5	317	3,96	,086	,770	,594
PA380		2	3	5	324	4,05	,085	,761	,580
PA4	80	2	3	5	325	4,06	,082	,735	,540
PA5	80	2	3	5	329	4,11	,080	,711	,506
PA6	80	3	2	5	310	3,87	,091	,817	,668
PA7	80	4	1	5	224	2,80	,143	1,277	1,630
PA8	80	3	2	5	312	3,90	,086	,773	,597
PA9	80	3	2	5	312	3,90	,083	,739	,547
PerilakuInovatif	80	17	24	41	2635	32,94	,477	4,270	18,237
ValidN (listwise)80									

## escriptives

DescriptiveStatistics									
N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Sum Statistic	Mean		Std.Deviation Statistic	Variance Statistic	
					Statistic	Std.Error			
K1	80	4	1	5	258	3,23	,104	,927	,860
K2	80	3	2	5	289	3,61	,082	,738	,544
K3	80	3	2	5	293	3,66	,083	,745	,556
K4	80	4	1	5	299	3,74	,097	,868	,753

K5	80	3	2	5	292	3,65	,084	,748	,559
K6	80	3	2	5	268	3,35	,076	,677	,458
K7	80	3	2	5	296	3,70	,078	,701	,491
K8	80	3	2	5	307	3,84	,084	,754	,568
K9	80	3	2	5	305	3,81	,089	,797	,635
K10	80	3	2	5	284	3,55	,089	,794	,630
K1180		3	2	5	315	3,94	,088	,785	,616
K12	80	3	2	5	312	3,90	,083	,739	,547
K13	80	3	2	5	300	3,75	,086	,771	,595
K14	80	3	2	5	311	3,89	,096	,857	,734
K15	80	4	1	5	296	3,70	,093	,833	,694
kinerjaSDM	80	32	40	72	4425	55,31	,739	6,613	43,737
ValidN (listwise)	80								

## eliability

### CaseProcessingSummary

Cases	Valid	N	%
		80	94,1
	Excluded <sup>a</sup>	5	5,9
	Total	85	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	Cronbach'sAlpha Basedon Standardized Items	NoofItems
,812	,837	12



**eliability**

**CaseProcessingSummary**

		N	%
Cases	Valid	80	94,1
	Excluded <sup>a</sup>	5	5,9
	Total	85	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**ReliabilityStatistics**

Cronbach'sAlpha	Cronbach'sAlpha Basedon Standardized Items	NofItems
,829	,849	18

**eliability**

**CaseProcessingSummary**

		N	%
Cases	Valid	80	94,1
	Excluded <sup>a</sup>	5	5,9
	Total	85	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**ReliabilityStatistics**

Cronbach'sAlpha	Cronbach'sAlpha Basedon Standardized Items	NofItems
,654	,752	9

## eliability

### CaseProcessingSummary

		N	%
Cases	Valid	80	94,1
	Excluded <sup>a</sup>	5	5,9
	Total	85	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	No of Items
,845	,845	15

## egression

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1270,689	2	635,344	23,555	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2076,861	77	26,972		
	Total	3347,550	79			

a. Dependent Variable: QOC

b. Predictors: (Constant), PI, KA

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,509	7,141		2,872	,005
	KA	,840	,307	,292	2,738	,008
	PI	0,589	,238	,589	6,431	,000

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	QOC,KA,PI <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KINERJA  
 b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	RSquare	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,859 <sup>a</sup>	,738	,772	2,433

a. Predictors: (Constant), QOC, KA, PI  
 b. Dependent Variable: KINERJA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1084,886	3	271,221	45,804	,000 <sup>b</sup>
	Residual	384,886	76	5,921		
	Total	1469,771	79			

a. Dependent Variable: KINERJA  
 b. Predictors: (Constant), QOC, KA, PI

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7,849	4,374		1,794	,077		
	KA	0,292	,307	,292	3,413	,001	,317	1,243
	PI	,912	,354	,400	2,552	,013	,380	3,152
	QOC	,339	,072	,260	4,721	,000	,804	2,634

a. Dependent Variable: KINERJA

