

**JURNAL PENELITIAN**  
**MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM (GURU) SD NEGERI**  
**DI KECAMATAN SEMARANG BARAT**



Oleh:  
**SUYANTO**  
**NPM. P32.2008.00092**

**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**MAGISTER MANAJEMEN**  
**UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO**  
**2011**

## ABSTRACT

Management sector of human resources lately has been getting a great attention from the practitioners of organization. This is caused they consider that on this era of globalization in this period now time, human resources is a key to the survival of an organization. To realize that condition, something is being faced to the complex environmental challenges or it had experienced a very rapid change. Macro environment variables as technology, consumer preference and accelerating the dissemination of information, creating a turbulent environment.

Those environment demand an appropriate and rapid response from the organizations, to be able to complete or survive. The organizations that will be the winner in this century, just an organization which has high-performance human resources so responsive to the environment.

This research aims to create a model human resources performance improvements (a teacher) state primary school at the district in west of Semarang. The hypothesis which is proposed; a) if the support of external organization increase, so the commitment of human resources will increase b) if the support of internal organization increase, so the commitment of human resources will increase, c) if the commitment of human resources is increasingly high. Research instrument is used that internal organization internal/external, the commitment of organization and the performance of employee. The subject of research is the teacher of state primary school at the district in west of Semarang in Semarang city.

Based on the result of research had been known that: 1) every increase of the internal organization support and external so the commitment of human resources significantly. 2) every increase of commitment increase to the commitment of human resources significantly and influence to the performance of human resources significantly. 3) every increase of the internal organization support and external so the performance of human resources will increase too and influence to the performance of human resources significantly. Un even increase in each variable such as the support of organization, commitment of organization and performance of employee. It shows that management of the management of primary school teachers less than maximum.

Keywords: the support of organization, the commitment of organization, the performance of teacher.

## ABSTRAK

Bidang manajemen sumber daya manusia pada akhir-akhir ini telah mendapatkan perhatian yang besar dari para praktisi organisasi. Hal ini disebabkan karena mereka menganggap bahwa dalam era globalisasi sekarang ini, sumber daya manusia merupakan kunci bagi kelangsungan suatu organisasi. Untuk mewujudkan kondisi tersebut, suatu dihadapkan tantangan lingkungan yang kompleks atau telah mengalami perubahan yang sangat pesat. Variabel-variabel lingkungan makro seperti teknologi, preferensi konsumen dan percepatan penyebaran informasi, menciptakan lingkungan yang bergejolak (*turbulent environment*). Lingkungan yang demikian menuntut respon yang tepat dan cepat dari organisasi-organisasi, agar dapat bersaing atau bertahan. Organisasi-organisasi yang akan menjadi pemenang pada abad ini,

hanyalah organisasi yang mempunyai sumberdaya manusia berkinerja tinggi sehingga tanggap terhadap lingkungan.

Penelitian ini bertujuan membuat model peningkatan kinerja SDM (Guru) SD Negeri di Kecamatan Semarang Barat. Hipotesis yang diajukan ialah: (a) bila dukungan organisasi eksternal meningkat, maka komitmen sumber daya manusia akan meningkat (b) bila dukungan organisasi internal meningkat, maka komitmen sumber daya manusia akan meningkat (c) bila komitmen sumber daya manusia tinggi, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi. Instrumen penelitian yang digunakan adalah organisasi internal/ eksternal, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Subyek penelitian adalah Guru SD Negeri di wilayah Kecamatan Semarang Barat Kota Semarang.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa: (1) Setiap peningkatan Dukungan organisasi Internal dan Eksternal maka komitmen SDM juga akan meningkat, namun kurang berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen SDM (2) Setiap peningkatan komitmen SDM maka Kinerja SDM juga akan meningkat dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM (3) Setiap peningkatan Dukungan organisasi Internal dan Eksternal maka Kinerja SDM juga akan meningkat dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM. Tidak meratanya peningkatan masing-masing variabel seperti dukungan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, ini menunjukkan bahwa pengelolaan manajemen guru SD negeri Kecamatan Semarang Barat kurang maksimal.

Kata Kunci: Dukungan organisasi, Komitmen organisasi, Kinerja guru.

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Bidang manajemen sumber daya manusia pada akhir-akhir ini telah mendapatkan perhatian yang besar dari para praktisi organisasi. Hal ini disebabkan karena mereka menganggap bahwa dalam era globalisasi sekarang ini, sumber daya manusia merupakan kunci bagi kelangsungan suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan suatu aset perusahaan yang relatif sulit untuk ditiru oleh organisasi lain. Hal ini disebabkan sifat sumber daya manusia yang tidak tetap dan terus bergerak secara fleksibel mengikuti setiap perubahan yang terjadi di lingkungannya (Wright, et.,al., 2000; Baker, et.,al 1997).

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

Aktivitas yang dilakukan oleh sumber daya manusia ini berhubungan dengan seberapa jauh orang komitmen terhadap pekerjaan mereka didalam mencapai tujuannya. Komitmen adalah kekuatan yang bersifat relative dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi (Allen Meyer

;1993). Untuk dapat mengajak orang guna bekerja keras sesuai potensinya berarti memastikan bahwa kondisi yang tepat sudah diciptakan dan bahwa apa yang mereka kerjakan merupakan sumber kepuasan, sehingga dianggap cukup berharga untuk dikerjakan. Orang yang kurang bersemangat dalam bekerja sering dianggap orang malas, dengan asumsi bahwa orang yang malas tidak berkomitmen terhadap pekerjaannya. Anggapan tersebut tidaklah benar, yang sering terjadi penyebab ketidakpuasan bukanlah pekerjaan itu sendiri melainkan kondisi dimana pekerjaan itu dilakukan. Memberi semangat orang berarti memahami apa yang mendorong dan merangsang orang untuk komit terhadap pekerjaannya.

Organisasi merupakan wadah berhimpunnya sejumlah manusia dengan kepentingan yang sama untuk melakukan berbagai aktivitas mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut, dukungan dari organisasi kepada anggotanya maupun sebaliknya sangat diperlukan. Dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan baik oleh pekerja akan meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi ( Polly, 2002 ).

Hasil studi Tansky dan Coden (2001) menyatakan bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Dukungan organisasi mencakup internal dan eksternal. Dukungan organisasi eksternal adalah berkaitan tentang kaitan antara besarnya dukungan organisasi memberikan kontribusi dan perhatian tentang kesejahteraan mereka. Sedangkan dukungan organisasi internal adalah keinginan internal dalam diri para pekerja untuk mengembangkan diri dan mendukung organisasi agar berkembang dan dapat mencapai tujuan bersama yang diinginkan organisasi sehingga terjadi sinergi di dalam organisasi sebagai reaksi yang positif dari pekerja.

Dinas Pendidikan Kecamatan Semarang Barat adalah Dinas Pendidikan yang membawahi 40 Sekolah Dasar Negeri dan 400 guru, sehingga semua kebijakannya cukup berpengaruh terhadap kelangsungan proses pendidikan di wilayah tersebut. Di setiap unit satuan pendidikan se Kecamatan Semarang Barat memiliki kualitas pendidik dan pendidikan yang berbeda. Setiap guru diharuskan memiliki kualitas yang memadai agar dapat menghasilkan siswa-siswa yang berkualitas pula. Selain itu, setiap guru juga harus memiliki kompetensi sehingga dapat bertugas secara profesional.

Guru profesional seharusnya memiliki kemampuan dalam mengelola administrasi guru dan juga kemampuan mengelola siswa-siswanya. Berikut ini, administrasi yang harus dikerjakan oleh seorang guru.

Tabel 1.1. Program Administrasi Guru

NO	JENIS ADMINISTRASI
<b>I</b>	<b>PROGRAM MENGAJAR</b>
1	PG - 1 : Jadwal Pelajaran
2	PG - 2 : Program Semester
3	PG - 3 : Rencana Pembelajaran
4	PG - 4 : Program Bimbingan
5	PG - 5 : Daftar Nilai
6	PG - 6 : Pencapaian Taraf Serap
7	PG - 7 : Daftar Penyerapan Raport
<b>II</b>	<b>PROGRAM KESISWAAN</b>
1	S - 8 : Papan Absensi Harian
2	S - 10 : Buku Absensi Harian
3	S - 19 : Daftar Kenaikan Kelas
<b>III</b>	<b>PROGRAM KEPEGAWAIAN</b>
1	PEG - 3b : Daftar Riwayat Hidup
2	PEG - 11 : Daftar Susunan Keluarga
<b>IV</b>	<b>PROGRAM PENDUKUNG</b>
1	Buku Supervisi
2	Buku Mutasi Siswa
3	Kalender Pendidikan
4	Bank Soal
5	Buku Keliling/ Beredar A-B
6	Buku Analisis Hasil Evaluasi
7	Buku Remidi
8	Buku Penelitian Tindakan Kelas
9	Buku Grafik Absen
10	Buku Notula Rapat
11	Buku Notula Gugus
12	Buku Inventaris Kelas
13	Buku Keuangan
14	Buku Piket Kelas
15	Buku Penggunaan Alat Peraga
16	Buku Catatan Belajar di Luar Kelas
17	Buku Peminjaman Buku Paket

hasil kerja kinerja guru dapat dilihat dari Laporan Hasil angka kelulusan siswa dan nilai ujian akhir sekolah berstandar nasional (UASBN) Tahun 2009 – 2010 di Lingkungan Kecamatan Semarang Barat sebagai berikut :

No	Nama SD	UASBN									Kelulusan	
		B.Indo			Mat			IPA			Lls	Tdk Lls
		TT	TR	RT	TT	TR	RT	TT	TR	RT		
<b>SD NEGERI</b>												
1	SD Siliwangi 01	9,40	6,40	8,35	10,0	5,25	9,00	9,50	5,50	7,94	L	-
2	SD Siliwangi 02	9,20	6,80	8,12	10,0	5,75	9,30	9,25	5,25	7,91	L	-
3	SD KalibantengKulon 01	8,50	5,20	7,04	9,75	3,75	6,83	8,50	2,75	6,86	L	-
4	SD Kalibanteng Kidul 01	9,20	5,60	7,64	9,75	4,75	8,01	9,00	4,00	7,15	L	-
5	SD Kalibanteng Kidul 02	9,00	5,20	7,44	10,0	3,25	6,53	8,50	3,75	6,25	L	-
6	SD Kalibanteng Kidul 03	9,40	6,00	8,15	10,0	3,25	6,53	8,50	3,75	6,25	L	-
7	SD Lebdosari 01	9,60	6,60	8,22	10,0	6,00	8,82	9,75	5,25	8,18	L	-
8	SD Lebdosari 02	9,40	6,60	8,06	10,0	5,00	8,69	9,25	6,25	8,03	L	-
9	SD Perum Krpyak 01	9,40	7,20	8,51	10,0	7,50	9,67	9,75	5,50	8,87	L	-
10	SD Perum Krpyak 02	9,40	4,80	7,94	10,0	4,25	9,08	9,50	4,75	8,11	L	-
11	SD Perum Krpyak 03	9,00	5,30	7,63	10,0	5,00	8,45	9,25	4,25	7,53	L	-
12	SD Tambak Harjo	9,00	3,40	6,50	8,50	3,00	5,10	8,25	3,00	5,07	L	-
13	SD Kembangarum 01	9,40	5,00	7,62	10,0	2,75	7,33	9,75	3,75	7,20	L	-
14	SD Kembangarum 03	9,40	5,40	7,58	10,0	4,00	7,49	9,25	4,25	7,09	L	-
15	SD Kembangarum 04	9,00	5,80	7,55	10,0	3,75	7,28	9,50	4,00	6,77	L	-
16	SD Kembangarum 05	8,40	5,60	7,22	9,75	3,25	7,06	8,75	5,00	6,89	L	-
17	SD Gisikdrono 01	8,80	5,60	7,47	9,50	2,25	6,99	9,25	4,75	7,13	L	-
18	SD Gisikdrono 02	8,60	5,40	7,56	9,50	4,25	7,81	8,50	4,50	7,15	L	-
19	SD Gisikdrono 03	9,00	5,40	7,43	10,0	5,25	8,04	9,00	5,50	7,13	L	-
20	SD Gisikdrono 04	9,40	6,40	7,80	10,0	4,75	8,29	8,75	5,00	6,88	L	-
21	SD Gisikdrono 05	9,00	6,60	7,73	10,0	5,75	8,78	8,75	6,50	7,74	L	-
22	SD Salaman Mloyo	8,80	3,60	7,14	9,75	2,00	6,52	8,75	1,25	6,35	L	-
23	SD Bojong Salaman 01	9,20	5,40	8,08	10,0	4,25	7,46	9,50	5,25	7,62	L	-
24	SD Bojong Salaman 02	9,20	4,40	7,60	10,0	4,50	7,34	9,00	4,25	7,16	L	-
25	SD Bojong Salaman 03	8,60	5,40	7,39	9,75	3,25	6,76	8,50	4,75	6,75	L	-
26	SD Bojong Salaman 04	9,40	6,20	7,99	10,0	7,50	8,98	9,00	5,25	7,63	L	-
27	SD Bojong Salaman 05	9,00	5,00	7,70	10,0	3,00	7,78	9,00	5,25	7,38	L	-
28	SD Anjasmoro	9,40	6,40	8,21	10,0	6,75	9,12	9,50	6,75	8,05	L	-
29	SD KIP Karangayu	9,20	5,40	7,64	9,50	4,00	7,66	8,75	4,75	6,91	L	-
30	SD Tawang Rejekwesi	8,20	3,60	6,57	8,75	3,00	6,52	7,50	3,25	5,57	L	-
31	SD Karangayu 01	9,20	6,00	7,87	10,0	4,25	7,96	9,25	5,50	7,51	L	-
32	SD Karangayu 02	9,20	3,60	6,96	10,0	3,25	6,62	9,25	3,50	6,22	L	-
33	SD Karangayu 03	9,20	5,80	7,39	9,75	3,32	6,91	8,75	5,00	6,94	L	-
34	SD Karangayu 04	8,80	5,40	7,16	9,50	3,00	7,09	8,00	4,50	6,47	L	-
35	SD Krobokan 01	9,00	6,60	8,07	10,0	4,75	8,89	9,25	6,25	7,85	L	-
36	SD Krobokan 02	9,20	5,60	8,19	10,0	4,75	8,76	9,50	5,75	7,95	L	-
37	SD NG. Simongan 01	9,00	6,00	7,74	10,0	6,00	8,49	9,25	5,75	7,43	L	-
38	SD NG. Simongan 02	8,80	5,00	7,26	9,50	4,00	7,52	8,75	6,25	7,48	L	-
39	SD NG. Simongan 03	9,20	4,80	7,83	10,0	3,50	8,00	8,50	4,50	7,05	L	-
40	SD Manyaran 01	8,60	2,40	7,14	9,75	2,25	7,24	8,75	2,50	6,79	L	-
41	SD Manyaran 02	8,80	3,20	7,18	10,0	4,50	8,60	9,25	5,00	7,61	L	-
42	SD Manyaran 03	8,60	4,20	7,12	9,25	3,00	5,99	8,50	4,50	6,52	L	-
43	SD Manyaran 05	8,80	4,40	7,20	10,0	2,25	6,09	8,75	2,25	6,23	L	-
44	SD Jatisari 01	8,60	6,60	7,94	10,0	8,00	9,57	9,00	7,00	8,10	L	-
45	SD Jatisari 02	8,60	7,40	8,18	10,0	8,25	9,76	8,75	6,75	8,04	L	-
46	SD Margosari	9,60	5,20	7,74	10,0	4,25	8,65	9,00	4,25	7,62	L	-
	<b>Rata-rata</b>	<b>9,04</b>	<b>5,39</b>	<b>7,63</b>	<b>9,83</b>	<b>4,37</b>	<b>7,86</b>	<b>8,99</b>	<b>4,76</b>	<b>7,25</b>		
	<b>Nilai Maksimal</b>	<b>9,60</b>	<b>7,40</b>	<b>8,51</b>	<b>10,0</b>	<b>8,25</b>	<b>9,76</b>	<b>9,75</b>	<b>7,00</b>	<b>8,87</b>		
	<b>Nilai Minimal</b>	<b>8,20</b>	<b>2,40</b>	<b>6,50</b>	<b>8,50</b>	<b>2,00</b>	<b>5,10</b>	<b>7,50</b>	<b>1,25</b>	<b>5,07</b>		
	<b>Standar Deviasi</b>			<b>0,45</b>			<b>1,08</b>			<b>0,74</b>		

Sumber: UPTD Pendidikan Kecamatan Semarang Barat TP. 2009/2010.

Dari kelulusan tersebut terlihat bahwa hasil ujian akhir berstandar nasional dari setiap SD berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas yang dimiliki setiap satuan pendidikan tidaklah sama.

Peran Guru merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan Kelulusan Ujian Nasional, selain minat dan kemauan dari siswa. Namun kondisi yang ada di Dinas Pendidikan Kecamatan Semarang Barat. Hasil Ujian Nasional Sekolah Dasar Negeri tidak menunjukkan distribusi hasil yang merata. Hal tersebut menunjukkan kinerja guru tidak optimal.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Rumusan permasalahan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh dukungan organisasi eksternal terhadap komitmen organisasi?
2. Bagaimana pengaruh dukungan organisasi internal terhadap komitmen organisasi?
3. Bagaimana pengaruh dukungan organisasi eksternal terhadap kinerja organisasi?
4. Bagaimana pengaruh dukungan organisasi internal terhadap kinerja organisasi?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi. terhadap kinerja organisasi terhadap kinerja organisasi ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi eksternal terhadap komitmen organisasi.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi internal terhadap komitmen organisasi.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi eksternal terhadap kinerja organisasi.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi internal terhadap kinerja organisasi.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi. terhadap kinerja organisasi terhadap kinerja organisasi.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1. Teoritis**

Mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal dukungan organisasi, yang dapat meningkatkan komitmen dan berdampak pada pencapaian kinerja sumber daya manusia

### **2. Praktis**

Studi ini diharapkan bermanfaat sebagai referensi bagi manajemen organisasi, terutama bagi Dinas Pendidikan Kecamatan Semarang Barat, dalam mengarahkan rencana perbaikan SDM ( Sumber Daya Manusia ). Perbaikan itu dapat dilakukan melalui pendekatan dukungan organisasi, dan upayanya dalam peningkatan komitmen sdm, sehingga kinerja sdm dapat dicapai.

### **3. Kebijakan**

Studi ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan pengambilan keputusan Dinas Pendidikan Kecamatan Semarang Barat, dalam

mengarahkan rencana perbaikan kinerja organisasi. Perbaikan itu dapat dilakukan melalui pendekatan dukungan organisasi, dan upayanya dalam peningkatan komitmen, sehingga kinerja dapat dicapai.

## **LANDASAN TEORI**

### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Bidang manajemen sumber daya manusia pada akhir-akhir ini telah mendapatkan perhatian yang besar dari para praktisi organisasi. Hal ini disebabkan karena mereka menganggap bahwa dalam era globalisasi sekarang ini, sumber daya manusia merupakan kunci bagi kelangsungan suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan suatu aset perusahaan yang relatif sulit untuk ditiru oleh organisasi lain. Hal ini disebabkan sifat sumber daya manusia yang tidak tetap dan terus bergerak secara fleksibel mengikuti setiap perubahan yang terjadi di lingkungannya (Wright, et.,al., 2000).

Pengalaman dari riset menunjukkan bahwa perencanaan formal, meskipun sangat penting, namun tidak menjamin sukses. Terdapat pengakuan bahwa pencapaian sukses bisnis jangka panjang tidak sekedar mensyaratkan perumusan suatu strategi namun juga pelaksanaannya. Dalam konteks demikian, disadari sepenuhnya bahwa orang merupakan elemen kunci dalam pelaksanaan strategi yang berhasil. Ini berarti strategi yang tepat dan angkatan kerja yang efektif merupakan unsur-unsur pokok bagi stabilitas jangka panjang. Permasalahannya integrasi perencanaan strategis dan fungsi SDM yang bagaimana yang mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi yang tinggi (Griego et.al, 2000). Untuk menghadapi kondisi tersebut pendekatan yang harus diambil perusahaan adalah merancang ulang pendekatan dan strategi perusahaan. Tenaga kerja dengan keterampilan unggul merupakan aset utama untuk keunggulan kompetitif berkesinambungan.

Menurut pendapat Yeung, et.,al.,(1998) beberapa tahun terakhir, banyak fungsi SDM berusaha menemukan diri kembali melalui visi, strategi, struktur, proses, dan sistem baru. Namun demikian, untuk kelangsungan transformasi fungsi-fungsi SDM, profesional SDM harus mengembangkan dan menunjukkan serangkaian komitmen dan kompetensi baru untuk memenuhi peran dan tanggung jawab mereka yang berubah. Banyak perusahaan percaya bahwa mereka perlu mengidentifikasi kompetensi yang mereka persepsikan sebagai relevan dengan industri tertentu dan sesuai dengan kultur perusahaan, filosofi manajemen, dan fungsi SDM. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa kompetensi SDM berperan penting bagi perusahaan. Kajian Badger, et.al., (2000) mengindikasikan fenomena lain, dimana semua perusahaan pada dasarnya memerlukan peran yang berubah kompetensi SDM yang profesional. Tanpa adanya penyesuaian keterampilan profesional SDM dengan visi, strategi, struktur sistem, dan proses SDM yang berbeda, tak pelak lagi bahwa transformasi fungsi SDM akan timpang.

### **2.2. Dukungan Organisasi**

Dukungan merupakan pemberian sumber daya yang mendalam kepada sumber daya manusia agar pekerjaannya dapat terselesaikan. Kemudian fungsi pimpinan adalah memberikan arah, nasehat dan bimbingan kepada sumber daya

manusia. Karena segala perilaku sumber daya manusia diarahkan pada pencapaian tujuan, maka penetapan tujuan merupakan masukan yang sangat penting. Tujuan dan rencana tindakan akan memberikan arah dan bimbingan tentang bagaimana memanfaatkan waktu pada suatu tugas dan pekerjaan tertentu. Sedangkan karakteristik pekerjaan menunjukkan tipe pekerjaan yang harus diselesaikan oleh sumber daya manusia. Usaha dan kinerja juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan pembatasan-pembatasan dari luar seperti bahan mentah yang cacat, peralatan-peralatan yang rusak, manajemen yang tidak baik, pertimbangan ekonomi, yang kesemuanya dapat mengurangi kemampuan individu untuk mengolah masukan menjadi hasil kinerja yang diinginkan.

Herzberg (1998) meyakini bahwa dukungan organisasi memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Faktor *higiene* seperti kebijakan perusahaan, supervisi, dan gaji dapat menghilangkan ketidakpuasan. Faktor *higiene* ini berhubungan erat dengan konteks pekerjaan. Perbaikan konteks pekerjaan tidak mengarah pada kepuasan yang lebih besar, tetapi diharapkan akan mengurangi ketidakpuasan. Di lain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung-jawab dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator atau pemuas ini berhubungan erat dengan isi pekerjaan (*job contents*). Perbaikan dalam isi pekerjaan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motivasi untuk bekerja lebih baik.

Hasil studi Tansky dan Coden (2001) menjelaskan bahwa dukungan organisasi mencakup internal dan eksternal. dukungan organisasi eksternal adalah berkaitan tentang kaitan antara besarnya dukungan organisasi memberikan kontribusi dan perhatian tentang kesejahteraan mereka. Sedangkan dukungan organisasi internal adalah keinginan internal dalam diri para pekerja untuk mengembangkan diri dan mendukung organisasi agar berkembang dan dapat mencapai tujuan bersama yang diinginkan organisasi sehingga terjadi sinergi di dalam organisasi sebagai reaksi yang positif dari pekerja.

Indikator dukungan organisasi eksternal mencakup : a). Pelatihan , yakni tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. b). Perencanaan Karier yakni jenjang jabatan dalam organisasi c). Kesejahteraan yakni segala sesuatu baik natura dan inatura yang diberikan oleh organisasi d). Sistem Penilaian yakni objektivitas atasan atas kinerja karyawan.. dukungan dari organisasi kepada anggotanya maupun sebaliknya sangat diperlukan. Indikator dukungan organisasi internal mencakup ; pembinaan, yakni integrasi tujuan individu dan organisasi, hubungan antar personal baik horizontal maupun vertikal, tanggung jawab terhadap pekerjaan yang disebabkan dan kontribusi terhadap pengembangan organisasi.. Hasil studi Polly ( 2002 ) menunjukkan bahwa dukungan organisasi (internal dan eksternal yang dipersepsikan dengan baik oleh sumber daya manusia akan meningkatkan komitmen.

### **2.3. Komitmen Sumber Daya Manusia**

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja komitmen

karyawan terhadap organisasi sangatlah penting sehingga sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun demikian tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Porter dalam (Mowday 1998) mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk bersungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sedangkan Steers (1998) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi.

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

Pengertian diatas memberikan gambaran peran penting komitmen karyawan sebagai upaya menciptakan iklim kerja yang positif bagi manajemen organisasi, seperti diungkapkan Steers (1998) sebagai berikut :

1. Para pekerja yang benar-benar komitmen (terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi) mempunyai kemungkinan jauh lebih besar untuk berpartisipasi yang tinggi dalam organisasi. Ketidakhadiran mereka hanya karena sakit sehingga kemangkiran yang disengaja lebih rendah jika dibandingkan pekerja yang ikatannya lebih rendah.
2. Para pekerja dengan komitmen tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja pada majikannya agar dapat memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan yang mereka ingini.
3. Karena peningkatan identifikasi dan kepercayaan terhadap organisasi, sehingga individu yang kuat komitmennya sepenuhnya melibatkan diri pada

pekerjaan karena merupakan saluran untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

4. Para pekerja dengan komitmen tinggi akan mengerahkan banyak usaha demi kepentingan organisasi.

#### **2.4. Kinerja Sumber Daya Manusia**

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

Menurut Seymour ( dalam Rivai dan Basri, 2005), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Adapun menurut As'ad (1989) mengutip dua pendapat, pertama dari Maier yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua dari pendapat Lawer dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah “ *Successful role achievement* ” yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Sedangkan Byars and Rue (1984) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

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

Menurut Ivancevich (1993) mengevaluasi kinerja karyawan dalam dua kategori : Pertama pada karyawan teknik, yang mencakup kompetensi teknis, kesanggupan mencukupi kebutuhan sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikasi, inisiatif, kompetensi administrasi, keseluruhan hasil kinerja karyawan teknik. Kedua evaluasi terhadap manajerial, yang mencakup kreatifitas, kontribusi yang diberikan, usaha kelompok kerja, keseluruhan hasil kerja. Kemudian menurut Steer (1985) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja

Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap.

2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.
3. Tingkat motivasi pekerja. Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
4. Komitmen. Para pekerja yang benar-benar komitmen (terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi) mempunyai kemungkinan jauh lebih besar untuk berpartisipasi yang tinggi, memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja dan mengerahkan banyak usaha demi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Kohli et al., (1998) menyatakan bahwa karyawan yang tumbuh dalam organisasi yang mendukung pembelajaran ternyata mampu mencapai peningkatan kinerja yang lebih baik dan termotivasi untuk memperbaiki kualitasnya dalam bekerja.

Selanjutnya menurut McCormick and Tiffin (1994) terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja ; *Pertama* variabel individu, yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap. *Kedua* variabel situasional, yakni menyangkut faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur. Kemudian faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial. Hasil studi Tansky dan Coden (2001 ) menjelaskan bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.

## **2.5. Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan kajian-kajian penelitian sebelumnya dapat disarikan pada tabel berikut ini .

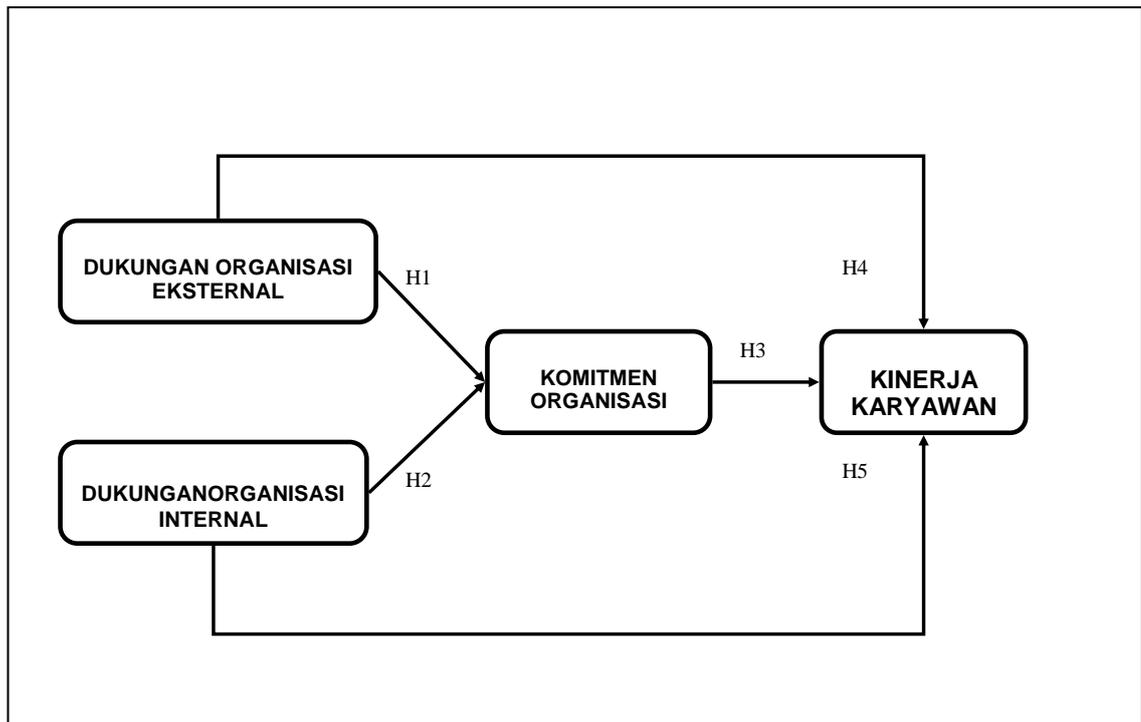
Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Penulis	Variabel	Analisis	Hasil
1	Pengaruh Persepsi dukungan organisasi eksternal dan internal melalui komitmen terhadap keberhasilan perusahaan di Perbankan Jawa Timur, <i>Susanto Soekimin 2007</i>	dukungan organisasi eksternal, dukungan organisasi internal, komitmen, keberhasilan perusahaan	SEM / AMOS 4.0	Ada pengaruh dukungan organisasi eksternal dan internal terhadap komitmen dan keberhasilan perusahaan
2	Peningkatan kinerja SDM Melalui pola kerja Cerdas, <i>Joko Widi 2009</i>	Kinerja SDM, Pola Kerja Cerdas, Komitmen, orientasi belajar	Regresi Berganda	Ada pengaruh Pola Kerja Cerdas, Komitmen, orientasi belajar terhadap Kinerja SDM
3	Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru pada SMU Ksatrian I Semarang <i>Muncar Widiarso, 2005</i>	Kinerja Pegawai, Komitmen, Dukungan organisasi, Konflik, peran, Motivasi, Kepmimpinan	Regresi	Ada pengaruh Komitmen, dukungan organisasi, motivasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja SDM

## 2.6. Kerangka Pikir

Berdasarkan kajian pustaka yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan baik oleh sumber daya manusia akan meningkatkan komitmen (Polly : 2002 ). Kemudian Tansky dan Coden (2001 ) menjelaskan bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Dan studi Mowday, Porter & Steers ( 1995) menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi keefektifan atau kinerja. Kemudian Methieu dan Kohler (1990 ) mengemukakan pandangan yang mendukung hubungan positif antara komitmen organisasional dan hasil yang diinginkan, seperti meningkatnya kinerja. Oleh karena itu model empirik studi ini nampak pada gambar berikut:

Gambar 2 1 : Kerangka Pikir



## 2.7. Hipotesis

- H1: Bila dukungan organisasi eksternal meningkat, maka komitmen sumber daya manusia akan meningkat.
- H2 : Bila dukungan organisasi internal l meningkat, maka komitmen sumber daya manusia akan meningkat.
- H3 : Bila komitmen sumber daya manusia tinggi, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi.
- H4: Bila dukungan organisasi eksternal meningkat, maka kinerja sumber daya manusia akan meningkat.
- H5 : Bila dukungan organisasi internal l meningkat, maka kinerja sumber daya manusia akan meningkat.

## METODE PENELITIAN

### 3.1. Sifat 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.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas maka jenis penelitian yang digunakan adalah "*Explanatory research*" atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variable

penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel, (Singarimbun, 1989).

### 3.2. Populasi dan Sample

Populasi dalam penelitian ini adalah para guru Dinas Pendidikan Kecamatan Semarang Barat yang berjumlah 150. Mengingat terbatasnya jumlah populasi maka metode pengambilan sample dengan menggunakan sensus artinya jumlah sample sama dengan jumlah populasi.

### 3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini adalah data primer, merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Adapun yang termasuk dalam data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan dengan kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada 150 responden. Kuesioner diserahkan secara langsung pada guru tersebut dalam amplop dan dikembalikan baik secara langsung dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaanya.

### 3.5. Variabel dan Indikator

Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Defenisi Operasional	Indikator
1	Dukungan Organisasi eksternal	Dukungan organisasi eksternal adalah dukungan yang berkaitan dengan pengembangan pekerjaan	1. Pelatihan 2. Prestasi 3. Perencanaan Karier 4. Inovasi 5. Sistem Penilaian.
2	Dukungan Organisasi Internal	Dukungan organisasi internal adalah keinginan internal dalam diri para pekerja untuk mengembangkan diri dan mendukung organisasi agar berkembang dan dapat mencapai tujuan bersama	1. Hubungan antar personal 2. Kesadaran 3. Tanggung jawab 4. Kontribusi.
3	Komitmen	Komitmen adalah kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi	1. Rasa memiliki 2. Ikatan emosional 3. Tetap diorganisasi 4. Pengorbanan pribadi 5. Enggan meninggalkan
4	Kinerja SDM	Kinerja SDM adalah hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas	1. Kemampuan Menyusun Rencana Kerja 2. Kemampuan Merespon Tugas dan pekerjaan 3. Kemampuan Mengimplemetasi kebijakan dan fungsi organisasi 4. Kemampuan mengolah administrasi dan siswa.

Pengukuran data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan *Skala Likert* yang sudah dimodifikasi, yaitu menggunakan lima katagori tingkatan. Sedangkan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

### 3.6. Teknik Analisis

#### 3.6.1. Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Uji Validitas merupakan uji homogenitas item-item pertanyaan setiap variabel yang merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen penelitian. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode korelasi tunggal *product moment pearson*. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel maka instrumen tersebut dikatakan valid. (Dongoran, 1997).

##### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tingginya koefisien alpha (Cronbach). Semakin mendekati 1 koefisien dari variabel semakin tinggi konsistensi jawaban butir-butir pertanyaan semakin dapat dipercaya. Reliabilitas minimal 0,6 adalah reliabel (Dongoran, 1997).. Untuk menghitung reliabilitas variabel dilakukan dengan bantuan program SPSS 17.0 for Windows.

#### 3.6.2. Uji Asumsi Klasik

Penggunaan model regresi linear berganda mempergunakan asumsi bebas dari kolinearitas, heterokedastisitas dan otokorelasi, dimana:

1. Multikolinearitas, bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Bila nilai VIF mendekati 10 maka diduga data yang dipakai mengandung penyakit multikolinearitas ( Gujarati, 2003)
2. Uji Heterokedastisitas, Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya ( SRESID ). Deteksi ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Menurut Imam Gozali (2001) model regresi tidak terjadi heterokedastisitas jika grafik scatterplot titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y.

### 3.6.3. Pengujian Hipotesis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan untuk mengecek model hubungan yang telah ditentukan bukan untuk menemukan penyebabnya. Analisis Jalur dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hierarki kedudukan masing-masing variabel dalam rangkaian jalur-jalur kausal, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung artinya arah hubungan tanpa melewati variabel lain, sementara tidak langsung harus melewati variabel lain. Untuk melihat besarnya pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan koefisien beta atau koefisien regresi yang terstandarisasi.

Adapun bentuk persamaan adalah sebagai berikut ;

1.  $Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$
2.  $Y_2 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + e$

Keterangan :

- a.  $X_1$  = Dukungan organisasi Eksternal
- b.  $X_2$  = Dukungan organisasi internal
- c.  $Y_1$  = Komitmen
- d.  $Y_2$  = Kinerja Sumber Daya Manusia

#### 1. Uji t

Pengujian ini dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel pada  $\alpha = 0.05$ . Apabila hasil pengujian menunjukkan

- a.  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak  
Artinya : (1) variabel endogenus dapat menerangkan variabel exogenus dan (2) ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.
- b.  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima  
Artinya : (1) variabel endogenus tidak dapat menerangkan variabel endogenus, dan (2) tidak ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

#### 2. Uji Model

Pengujian ini dilakukan melalui uji F dengan membandingkan F hitung (observasi) dengan F tabel pada  $\alpha = 0.05$ . Apabila hasil pengujian menunjukkan

- a.  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak  
Artinya : (1) variasi dari model regresi berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauhmana pengaruhnya terhadap variabel terikat
- b.  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima  
Artinya : (1) variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauhmana pengaruhnya terhadap variabel terikat.

#### 3. Koefisien Determinasi

Selanjutnya, untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel tidak bebas dapat diketahui dari besarnya

koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ). Dengan kata lain, nilai koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel bebas yang diteliti terhadap variasi variabel terikat. Jika  $R^2$  yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel terikat. Sebaliknya jika  $R^2$  semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel terikat semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel terikat. Secara umum dapat dikatakan bahwa koefisien determinasi berganda  $R^2$  berada antara 0 dan 1 atau  $0 \leq R^2 \leq 1$ .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Deskripsi Obyek Penelitian

#### 1. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden yang menjadi objek dalam penelitian ini, yaitu para guru SD negeri di kecamatan Semarang Barat. Agar mendapatkan responden penelitian maka dilakukan penyebaran kuesioner sebanyak 150 kuesioner. Hasil penyebaran kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1. Tabel Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Jumlah Kuesioner yang disebar	150
Kuesioner yang kembali	150
Kuesioner yang dinyatakan rusak / tidak lengkap	37
Total keseluruhan kuesioner yang layak diolah	113

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil penyebaran kuesioner memperlihatkan, sebanyak 150 kuesioner yang disebar untuk mendapatka responden penelitian. Dari jumlah tersebut hanya 113 responden yang layak diolah, hal ini dikarenakan dalam prosesnya peneliti menggunakan amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaanya, sehingga peneliti tidak bisa melakukan cek apabila ada kesalahan dalam pengisian yang tidak sesuai dengan petunjuk pengisian. Berikut sebaran responden yang mengisi kuesioner:

Tabel 4.2 Pembagian responden menurut tempat bekerja (sekolah)

Nama Sekolah	Jumlah	Persentase
SD Gisik Drono 01	5	4,4%
SD Gisik Drono 02	2	1,8 %
SD Gisik Drono 3	15	13,3%
SD Gisik Drono 04	4	3,5 %
SD Kalibanteng Kulon 01	7	6,2 %
SDN Kalibateng Kulon 02	12	10,6 %
SDN Kalibateng Kidul 03	9	7,9 %
SDN Salaman Mloyo	10	8,8 %
SD Bojong Salaman 01	10	8,8 %
SD Bojong Salaman 02	17	15,2 %
SD Bojong Salaman 03	7	6,2 %
SDN Manyaran 02	13	11,5 %
SDN Manyaran 05	2	1,8 %

Sumber : Data responden

Berdasarkan pembagian responden menurut tempat bekerja (sekolah) memperlihatkan bahwa kuesioner disebar cukup merata. Sekolah yang mengembalikan lembar kuesioner ada 13 sekolah yang ada di kecamatan Semarang Barat.

## 2. Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi hasil penelitian merupakan analisa terhadap hasil tanggapan para responden mengenai model peningkatan kinerja SDM SD Negeri di kecamatan Semarang Barat. Dalam menganalisa tanggapan responden mengenai variabel dukungan organisasi internal, dukungan organisasi eksternal, komitmen dan kinerja SDM maka akan dibuat penilaian menggunakan rentang skala untuk melihat persepsi dari para responden. Rentang skala dapat dilihat sebagai berikut:

Nilai maksimum : 5

Nilai minimum : 1

Rentang skala :  $\frac{5-1}{5} = 0,8$

Kategori:

1. 1,0 – 1,80 : sangat rendah / sangat buruk
2. 1,81 – 2,60 : rendah / buruk
3. 2,61 – 3,40 : sedang / cukup
4. 3,41 – 4,20 : baik / tinggi
5. 4,21 – 5,00 : sangat baik/ sangat tinggi

### a. Kinerja Sumber Daya Manusia

Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel kinerja sumber daya manusia akan dilakukan berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai variabel tersebut. Adapun tanggapan responden terhadap pertanyaan pada variabel kinerja sumber daya manusia dijelaskan pada tabel 4.3 berikut ini:

Pertanyaan	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	
Saya sekarang memiliki kemampuan dalam menyusun rencana kerja dibandingkan dengan periode sebelumnya.	0	0	0	0	8	24	88	352	17	85	4,07
Saya sekarang tanggap dengan tugas dan pekerjaan dibandingkan periode sebelumnya.	0	0	0	0	6	18	90	360	17	85	4,09
Saya sekarang memiliki kemampuan dalam menerapkan kebijakan dan fungsi sekolah tempat saya bekerja dibandingkan periode sebelumnya.	0	0	0	0	10	30	88	352	15	75	4,04
Saya sekarang memiliki kemampuan dalam mengelola administrasi maupun mengelola siswa dibandingkan periode sebelumnya.	0	0	0	0	2	6	92	368	19	95	4,15
Nilai rata-rata kinerja sumber daya manusia											4,08

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa rata –rata kinerja SDM sebesar 4,08 yang berarti berdasarkan rentang kategori skala

termasuk baik / tinggi, sebagian besar guru SD negeri di kecamatan Semarang Barat melakukan kinerja dengan baik dalam pekerjaan mereka. Ini ditunjukkan dengan kemampuan guru dalam menyusun rencana kerja (nilai rata-rata 4,07), kemampuan guru dalam menerapkan kebijakan sekolah (nilai rata-rata 4,04) dan kemampuan guru dalam mengolah administrasi maupun siswanya (nilai rata-rata 4,15).

b. Komitmen Sumber Daya Manusia

Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel komitmen sumber daya manusia akan dilakukan berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai variabel tersebut. Adapun tanggapan responden terhadap pertanyaan pada variabel komitmen sumber daya manusia dijelaskan pada tabel 4.4 berikut ini:

Pertanyaan	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	
Saya merasa sangat memiliki sekolah ini.	0	0	0	0	0	0	71	284	42	210	4,37
Saya merasa sangat dekat secara emosional dengan sekolah ini.	0	0	0	0	0	0	81	324	32	160	4,28
Saya tetap di sekolah ini sebab saya mendapatkan lebih dan saya menginginkannya.	0	0	0	0	1	3	94	376	18	90	4,15
Jika saya meninggalkan pekerjaan akan mengorbankan banyak kepentingan sekolah ini.	0	0	0	0	0	0	109	436	4	20	4,03
Saya enggan meninggalkan sekolah ini, setelah selesai pekerjaan.	0	0	0	0	13	39	100	400	0	0	3,98
Nilai rata-rata komitmen sumber daya manusia											4,16

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.3 diatas dapat diketahui bahwa rata –rata komitmen SDM sebesar 4,08 yang berarti berdasarkan rentang kategori skala termasuk baik/tinggi, sebagian besar guru SD negeri di kecamatan Semarang Barat mempunyai komitmen yang baik terhadap pekerjaan

mereka. Ini ditunjukkan dengan rasa memiliki guru terhadap instansinya (nilai rata-rata 4,37), kedekatan guru secara emosional (nilai rata-rata 4,28), keinginan untuk tetap di instansinya sekarang bekerja (nilai rata-rata 4,15), pengorbanan pribadi (nilai rata-rata 4,03) dan keinginan enggan untuk meninggalkan pekerjaannya (nilai rata-rata 3,98).

c. Dukungan Organisasi Eksternal

Deskripsi tanggapan responden terhadap dukungan organisasi eksternal akan dilakukan berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai variabel tersebut. Adapun tanggapan responden terhadap pertanyaan pada variabel dukungan organisasi eksternal dijelaskan pada tabel 4.5 berikut ini:

Pertanyaan	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	
Sekolah saya sangat mendukung setiap pegawainya untuk meningkatkan prestasi kerja baik didalam maupun diluar sekolah.	1	1	0	0	5	15	63	252	44	220	4,28
Sekolah saya jelas dan tegas dalam merencanakan karier setiap pegawainya, misal seperti kenaikan pangkat, dan lain-lain.	0	0	1	2	2	6	77	308	33	165	4,25
Sekolah saya sering mengirim pegawainya di setiap acara-acara pelatihan yang mendukung pengetahuan dan kecakapan setiap pegawainya.	0	0	2	4	5	15	76	304	30	150	4,18

Sekolah saya memberikan ruang gerak untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik dalam segala hal (berinovasi).	0	0	1	2	0	0	68	272	44	220	4,33
Sekolah saya jelas dan tegas dalam melakukan sistem penilaian terhadap kinerja pegawainya.	0	0	0	0	17	51	76	304	20	100	4,02
Nilai rata-rata dukungan eksternal											4,19

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dapat diketahui bahwa rata –rata dukungan organisasi eksternal sebesar 4,19 yang berarti berdasarkan rentang kategori skala termasuk baik/tinggi, sebagian besar guru SD negeri di kecamatan Semarang Barat mendapatkan dukungan dari eksternal organisasi yang baik terhadap pekerjaan mereka. Ini ditunjukkan dengan kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerja (nilai rata-rata 4,28), perencanaan karier guru (nilai rata-rata 4,25), pelatihan-pelatihan untuk guru (nilai rata-rata 4,18), kesempatan untuk berinovasi (nilai rata-rata 4,33) dan sistem penilaian yang jelas (nilai rata-rata 4,02).

d. Dukungan Organisasi Internal

Deskripsi tanggapan responden terhadap dukungan organisasi internal akan dilakukan berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai variabel tersebut. Adapun tanggapan responden terhadap pertanyaan pada variabel dukungan organisasi internal dijelaskan pada tabel 4.6 berikut ini:

Pertanyaan	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	
Di tempat sekolah saya terdapat hubungan antar pegawai yang harmonis.	0	0	0	0	0	0	72	288	41	205	4,36
Saya bekerja dengan kesadaran yang tinggi.	0	0	0	0	0	0	63	252	50	250	4,44
Dalam bekerja saya bertanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan.	0	0	0	0	1	3	63	252	49	245	4,42
Dalam bekerja saya mempunyai kontribusi pada sekolah.	0	0	0	0	0	0	92	368	21	105	4,18
Nilai rata-rata dukungan internal											4,35

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa rata –rata dukungan organisasi internal sebesar 4,35 yang berarti berdasarkan rentang kategori skala termasuk sangat baik/sangat tinggi, sebagian besar guru SD negeri di kecamatan Semarang Barat mendapatkan dukungan dari internal organisasi yang sangat baik terhadap pekerjaan mereka. Ini ditunjukkan dengan hubungan antar pegawai yang harmonis (nilai rata-rata 4,36), mempunyai kesadaran yang tinggi dalam bekerja (nilai rata-rata 4,44), bertanggung jawab dalam pekerjaannya (nilai rata-rata 4,42), dan berkontribusi terhadap instansi pekerjaannya (nilai rata-rata 4,18).

## 4.2. Analisis Data

### 1. Uji Validitas

Pengujian validitas digunakan untuk menguji apakah indikator dari suatu variabel dinyatakan valid atau sah untuk digunakan sebagai alat ukur variabel. Pengujian dilakukan melalui perbandingan antara a nilai r-hitung yang merupakan nilai dari *Corrected Item-Total Correlation* >r-tabel maka indikatornya dikatakan valid. Dengan menggunakan jumlah responden sebanyak 20 orang yang diambil secara acak, maka nilai r-tabel diperoleh melalui df (*degree of freedom*) = n – k. k merupakan jumlah butir pertanyaan

dalam suatu variabel, jadi  $df = 20 - 4 = 16$ , maka  $r\text{-tabel} = 0,468$ . Berikut ini hasil analisis uji validitas dari setiap indikator yang digunakan dalam variabel dukungan eksternal, dukungan internal, komitmen SDM, dan kinerja SDM.

Tabel 4.7 Hasil Validitas

Variabel	Indikator	$R_{hitung}$	$R_{tabel}$	Keterangan
<b>Dukungan Organisasi Eksternal (X<sub>1</sub>)</b>	Indikator 1.1	0,823	0,468	Valid
	Indikator 1.2	0,804	0,468	Valid
	Indikator 1.3	0,751	0,468	Valid
	Indikator 1.4	0,841	0,468	Valid
	Indikator 1.4	0,489	0,468	Valid
<b>Dukungan Organisasi Internal (X<sub>2</sub>)</b>	Indikator 2.1	0,487	0,468	Valid
	Indikator 2.2	0,713	0,468	Valid
	Indikator 2.3	0,752	0,468	Valid
	Indikator 2.4	0,649	0,468	Valid
<b>Komitmen (Y<sub>1</sub>)</b>	Indikator 3.1	0,543	0,468	Valid
	Indikator 3.2	0,767	0,468	Valid
	Indikator 3.3	0,841	0,468	Valid
	Indikator 3.4	0,633	0,468	Valid
	Indikator 3.5	0,670	0,468	Valid
<b>Kinerja SDM (Y<sub>2</sub>)</b>	Indikator 4.1	0,523	0,468	Valid
	Indikator 4.2	0,752	0,468	Valid
	Indikator 4.3	0,568	0,468	Valid
	Indikator 4.4	0,782	0,468	Valid

## 2. Uji Reabilitas

Reliabilitas suatu konstruk variable dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronboach's Alpha*  $> 0,60$ . Dengan menggunakan responden seperti pada uji validitas, diperoleh hasil uji reliabilitas menggunakan SPSS adalah sebagai berikut :

### a. Aspek Kinerja SDM

Tabel 4.8 Hasil analisis reabilitasnya dengan SPSS adalah :

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.798	.836	4

Sumber : Data primer yang diolah

Output SPSS menunjukkan table *Reliability Statistic* yang terlihat sebagai *Cronbach's Alpha*  $0,798 > 0,60$ . Dapat disimpulkan bahwa konstruk pertanyaan untuk aspek kinerja SDM adalah reliabel.

### b. Aspek Komitmen SDM

Tabel 4.9 Hasil analisis reabilitasnya dengan SPSS adalah :

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.780	.763	5

Sumber : Data primer yang diolah

Output SPSS menunjukkan table *Reliability Statistic* yang terlihat sebagai *Cronbach's Alpha*  $0,780 > 0,60$ .

Dapat disimpulkan bahwa konstruk pertanyaan untuk aspek komitmen SDM adalah reliabel.

#### c. Aspek Dukungan Organisasi Eksternal

Tabel 4.10 Hasil analisis reabilitasnya dengan SPSS adalah :

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.892	.888	5

Sumber : Data primer yang diolah

Output SPSS menunjukkan tabel *Reliability Statistic* yang terlihat sebagai *Cronbach's Alpha*  $0,892 > 0,60$ .

Dapat disimpulkan bahwa konstruk pertanyaan untuk aspek komitmen SDM adalah reliabel.

#### d. Aspek Dukungan Organisasi Internal

Tabel 4.11 Hasil analisis reabilitasnya dengan SPSS adalah :

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.767	.758	4

Sumber : Data primer yang diolah

Output SPSS menunjukkan tabel *Reliability Statistic* yang terlihat sebagai *Cronbach's Alpha*  $0,767 > 0,60$ .

Dapat disimpulkan bahwa konstruk pertanyaan untuk aspek komitmen SDM adalah reliabel.

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Multikoleniaritas

Multikolinearitas, bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikoleniaritas di dalam model regresi dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Bila nilai VIF mendekati 10 maka diduga data yang dipakai mengandung penyakit multikoleniaritas (Gujarati, 2003)

- Untuk bentuk persamaan  $Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$

Keterangan :

$X_1$  = Dukungan organisasi Eksternal

$X_2$  = Dukungan organisasi internal

$Y_1 = \text{Komitmen}$

Tabel 4.12 Hasil uji multikolenaritas dengan SPSS adalah:

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(CONSTANT)	19.404	1.468		13.218	.000		
	EKSTERNAL	.064	.072	.096	2.876	.003	.763	1.310
	INTERNAL	.001	.076	.001	2.032	.012	.763	1.310

a. Dependent Variable: KOMITMEN

Sumber : Data primer yang diolah

- Untuk bentuk persamaan  $Y_2 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + e$

Keterangan :

$X_1$  = Dukungan organisasi Eksternal

$X_2$  = Dukungan organisasi internal

$Y_1$  = Komitmen

$Y_2$  = Kinerja Sumber Daya Manusia

Tabel 4.13 Hasil uji multikolenaritas dengan SPSS adalah:

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(CONSTANT)	6.857	2.446		2.803	.006		
	KOMITMEN SDM	.164	.099	.146	2.687	.008	.991	1.009
	EKSTERNAL	.208	.075	.279	2.776	.006	.758	1.319
	INTERNAL	.106	.079	.134	2.193	.013	.763	1.310

a. Dependent Variable: KINERJA SDM

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil uji melalui *Varian Inflation factor (VIF)* pada hasil output SPSS tabel *coefficients'* masing-masing variabel independent baik pada  $Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$  maupun pada  $Y_2 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + e$  memiliki *VIF* tidak lebih dari 10 dan nilai *tolerance* tidak kurang dari 0,1. Maka dapat dinyatakan model regresi linear berganda terbebas dari asumsi klasik statistik dan dapat digunakan dalam penelitian.

**b. Uji Heteroskedisitas**

Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Menurut Imam Gozali (2001) model regresi tidak terjadi heterokedastisitas jika grafik scatterplot titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y.

- Untuk bentuk persamaan  $Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$

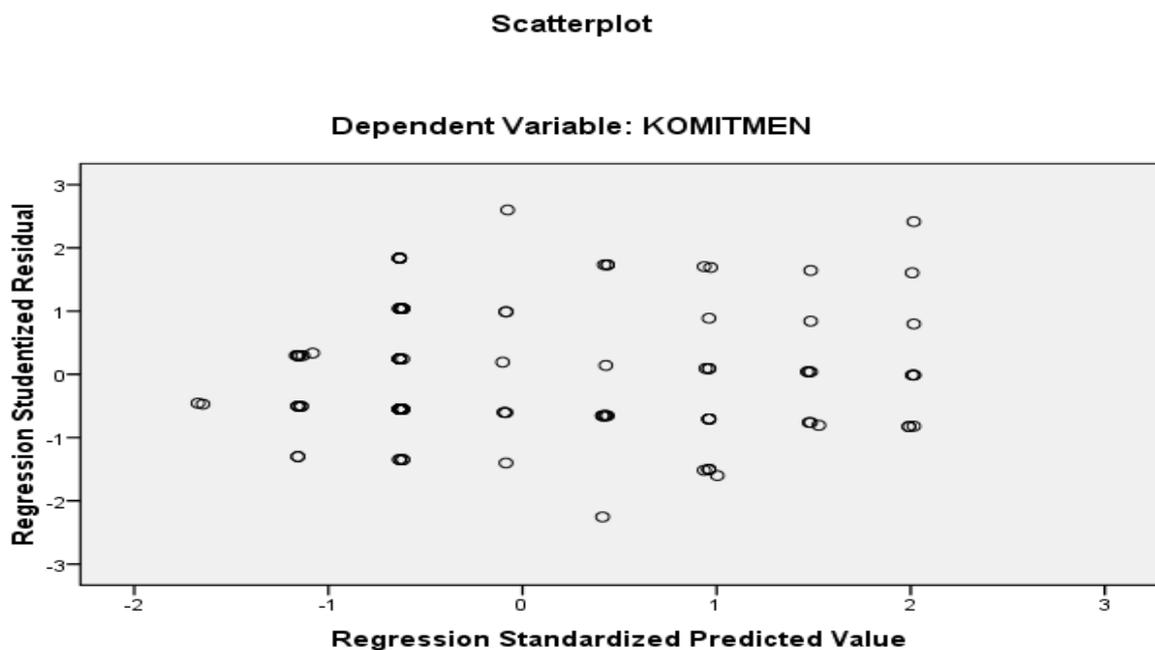
Keterangan :

$X_1$  = Dukungan organisasi Eksternal

$X_2$  = Dukungan organisasi internal

$Y_1$  = Komitmen

Gambar 4.1 gambar hasil uji Heteroskedisitas dengan SPSS



Output SPSS pada gambar scatterplot menunjukkan penyebaran titik-titik data sebagai berikut :

- Titik-titik data menyebar diatas dan dibawah atau disekitar angka 0
- Titik-titik data tidak mengumpul hanya diatas atau dibawah saja.
- Penyebaran titik-titik data tidak membentuk pola gelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali
- Penyebaran titik-titik data tidak berpola

Maka dapat disimpulkan model regresi linear berganda untuk bentuk persamaan  $Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$  terbebas dari asumsi klasik heteroskedisitas dan layak digunakan dalam penelitian.

- Untuk bentuk persamaan  $Y_2 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + e$

Keterangan :

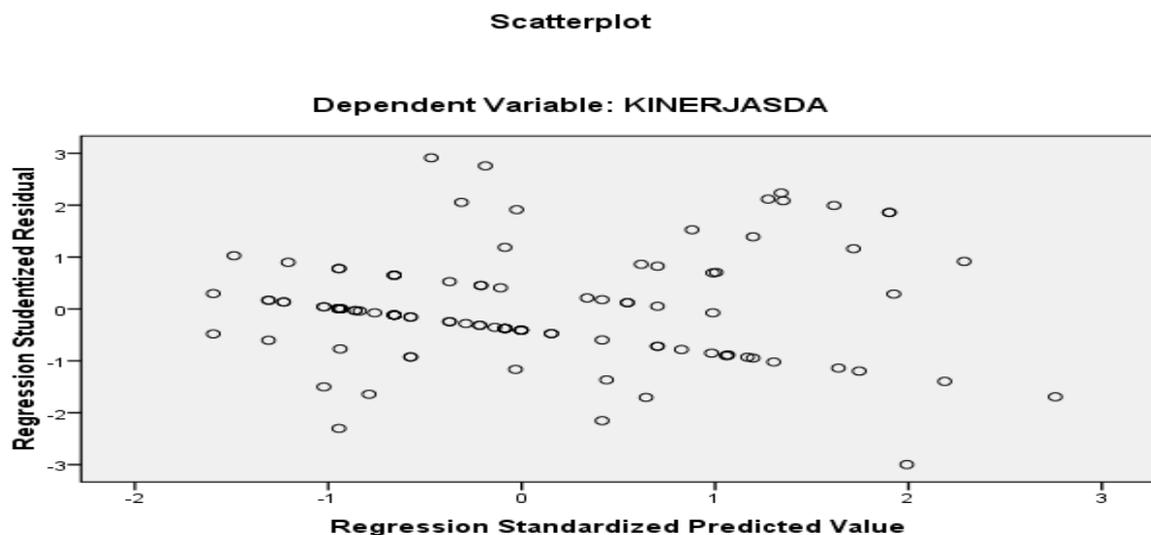
$X_1$  = Dukungan organisasi Eksternal

$X_2$  = Dukungan organisasi internal

$Y_1$  = Komitmen

$Y_2$  = Kinerja Sumber Daya Manusia

Gambar 4.2 gambar hasil uji Heteroskedisitas dengan SPSS



Sumber : Data primer yang diolah

Output SPSS pada gambar scatterplot menunjukkan penyebaran titik-titik data sebagai berikut :

- Titik-titik data menyebar diatas dan dibawah atau disekitar angka 0
- Titik-titik data tidak mengumpul hanya diatas atau dibawah saja.
- Penyebaran titik-titik data tidak membentuk pola gelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali
- Penyebaran titik-titik data tidak berpola

Maka dapat disimpulkan model regresi linear berganda untuk bentuk persamaan  $Y_2 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + e$  terbebas dari asumsi klasik Heteroskedisitas dan layak digunakan dalam penelitian.

#### 4. Uji Hipotesis

##### a. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y), yaitu antara variabel dukungan organisasi eksternal dan dukungan organisasi internal terhadap komitmen SDM. Hasil analisis regresi berganda dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

- Untuk bentuk persamaan  $Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$

Tabel 4.14 Hasil uji regresi berganda dengan SPSS adalah:  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (CONSTANT)	19.404	1.468		13.218	.000		
EKSTERNAL	.064	.072	.096	2.876	.003	.763	1.310
INTERNAL	.001	.076	.001	2.032	.012	.763	1.310

a. Dependent Variable:  
KOMITMEN

Berdasarkan output SPSS pada tabel *coefficients* maka persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y_1 = 19,404 + 0,064 X_1 + 0,001 X_2$$

Keterangan :

$X_1$  = Dukungan organisasi Eksternal

$X_2$  = Dukungan organisasi internal

$Y_1$  = Komitmen SDM

Berdasarkan persamaan regresi berganda di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut

1. Setiap peningkatan Dukungan organisasi Eksternal ( $X_1$ ) maka komitmen SDM ( $Y_1$ ) juga akan meningkat dengan anggapan variabel independen lainnya adalah tetap.
2. Setiap peningkatan Dukungan organisasi Internal ( $X_2$ ) maka komitmen SDM ( $Y_1$ ) juga akan meningkat dengan anggapan variabel independen lainnya adalah tetap.

Untuk bentuk persamaan  $Y_2 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + e$

Tabel 4.15 Hasil uji regresi berganda dengan SPSS adalah:

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (CONSTANT)	6.857	2.446		2.803	.006		
KOMITMEN SDM	.164	.099	.146	2.687	.008	.991	1.009
EKSTERNAL	.208	.075	.279	2.776	.006	.758	1.319
INTERNAL	.106	.079	.134	2.193	.013	.763	1.310

a. Dependent Variable: KINERJA SDM

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan output SPSS pada tabel coefficients maka persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y_2 = 6,857 + 0,208 X_1 + 0,164X_2 + 0,106Y_1$$

Keterangan :

$X_1$  = Dukungan organisasi Eksternal

$X_2$  = Dukungan organisasi internal

$Y_1$  = Komitmen

$Y_2$  = Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan persamaan regresi berganda di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- Setiap peningkatan komitmen SDM ( $Y_1$ ) maka Kinerja SDM ( $Y_2$ ) juga akan meningkat dengan anggapan variabel independen lainnya adalah tetap.
- Setiap peningkatan Dukungan organisasi Eksternal ( $X_1$ ) maka Kinerja SDM ( $Y_2$ ) juga akan meningkat variabel independen lainnya adalah tetap.
- Setiap peningkatan Dukungan organisasi Internal ( $X_2$ ) maka Kinerja SDM ( $Y_2$ ) juga akan meningkat dengan anggapan variabel independen lainnya adalah tetap.

#### b. Uji Model dengan F-Test

Pengujian ini dilakukan melalui uji F dengan membandingkan F hitung (observasi) dengan F tabel pada  $\alpha = 0.05$ . Apabila hasil pengujian menunjukkan:

- F hitung  $>$  F tabel , maka  $H_0$  ditolak

Artinya : (1) variasi dari model regresi berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauhmana pengaruhnya terhadap variabel terikat

d.  $F_{hitung} < F_{tabel}$  , maka  $H_0$  diterima

Artinya : (1) variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauhmana pengaruhnya terhadap variabel terikat.

- **Untuk bentuk persamaan  $Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$**

Tabel 4.16 Hasil uji model dengan SPSS adalah:

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.656	2	.828	2.716	.008 <sup>a</sup>
Residual	176.362	110	1.603		
Total	178.018	112			

a. Predictors: (Constant), INTERNAL, EKSTERNAL

b. Dependent Variable: KOMITMEN

Sumber : Data primer yang diolah

Output SPSS menunjukkan F hitung  $0,516 < F$  tabel  $2,69$ , berarti  $H_0$  diterima yang artinya : variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauhmana pengaruhnya terhadap variabel terikat. Ini menunjukkan Dukungan organisasi Eksternal dan Dukungan organisasi internal berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen kerja.

- **Untuk bentuk persamaan  $Y_2 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + e$**

Tabel 4.17 Hasil uji model dengan SPSS adalah:

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	36.683	3	12.228	7.110	.000 <sup>a</sup>
Residual	187.458	109	1.720		
Total	224.142	112			

a. Predictors: (Constant), INTERNAL, KOMITMEN SDM, EKSTERNAL

b. Dependent Variable: KINERJA SDM

Sumber : Data primer yang diolah

Output SPSS menunjukkan  $F_{hitung} 7,110 > F_{tabel} 2,69$  ( dk pembilang : 3 dan dk penyebut ; 109), berarti  $H_0$  ditolak yang artinya : variasi dari model regresi berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauhmana pengaruhnya terhadap variabel terikat. Ini menunjukkan Komitmen sumber daya manusia, Dukungan organisasi Eksternal dan

Dukungan organisasi internal berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Sumber daya manusia.

**c. Uji Parsial dengan T-Test**

Pengujian ini dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel pada  $\alpha = 0.05$ . Apabila hasil pengujian menunjukkan:

c.  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak

Artinya : (1) variabel endogenus dapat menerangkan variable exogenus dan (2) ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

d.  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima

Artinya : (1) variabel endogenus tidak dapat menerangkan variabel endogenus, dan (2) tidak ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

- Untuk bentuk persamaan  $Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$

Tabel 4.18 Hasil uji parsial dengan SPSS adalah:

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (CONSTANT)	19.404	1.468		13.218	.000		
EKSTERNAL	.064	.072	.096	2.876	.003	.763	1.310
INTERNAL	.001	.076	.001	2.032	.012	.763	1.310

a. Dependent Variable: KOMITMEN

Sumber : Data primer yang diolah

- Pada variabel dukungan organisasi eksternal output SPSS menunjukkan t hitung  $2,876 < t_{tabel} 1,98$  sehingga  $H_0$  diterima, artinya dukungan organisasi eksternal secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen kerja
- Pada variabel dukungan organisasi internal output SPSS menunjukkan t hitung  $2,032 < t_{tabel} 1,98$  sehingga  $H_0$  diterima, artinya dukungan organisasi internal secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen kerja.

- Untuk bentuk persamaan  $Y_2 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + e$

Tabel 4.19 Hasil uji parsial dengan SPSS adalah:  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (CONSTANT)	6.857	2.446		2.803	.006		
KOMITMEN SDM	.164	.099	.146	2.687	.008	.991	1.009
EKSTERNAL	.208	.075	.279	2.776	.006	.758	1.319
INTERNAL	.106	.079	.134	2.193	.013	.763	1.310

a. Dependent Variable: KINERJA SDM

Sumber : Data primer yang diolah

- Pada variabel Komitmen SDM output SPSS menunjukkan t hitung 2,687 < t tabel 1,98 ( $t_{0.975;110}$ ) sehingga  $H_0$  diterima, artinya Komitmen SDM secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja SDM
- Pada variabel dukungan organisasi eksternal output SPSS menunjukkan t hitung 2,776 > t tabel 1,98 ( $t_{0.975;110}$ ) sehingga  $H_0$  ditolak, artinya dukungan organisasi eksternal secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja SDM
- Pada variabel dukungan organisasi internal output SPSS menunjukkan t hitung 2,193 < t tabel 1,98 ( $t_{0.975;110}$ ) sehingga  $H_0$  diterima, artinya dukungan organisasi internal secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja SDM.

**d. Koefisien Determinasi**

- Untuk bentuk persamaan  $Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$

Tabel 4.20 Hasil Koefisien determinasi dengan SPSS adalah:

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.958 <sup>a</sup>	.917	.894	1.26621	1.724

a. Predictors: (Constant), INTERNAL, EKSTERNAL

b. Dependent Variable: KOMITMEN

Sumber : Data primer yang diolah

Analisis :

Output SPSS tersebut memiliki nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan (adjusted R square sebesar 0,894 artinya 89,4% variabel

komitmen dijelaskan oleh variabel independen dukungan organisasi eksternal dan dukungan organisasi internal, dan sisanya 10,6% ditentukan oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan.

- Untuk bentuk persamaan  $Y_2 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + e$

Tabel 4.21 Hasil Koefisien determinasi dengan SPSS adalah:

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.939 <sup>a</sup>	.881	.858	1.31141	1.960

a. Predictors: (Constant), INTERNAL, KOMITMEN SDM, EKSTERNAL

b. Dependent Variable: KINERJA SDM

Analisis :

Output SPSS tersebut memiliki nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan (*adjusted R square*) sebesar 0,858 artinya 85,8% variabel kinerja SDM dijelaskan oleh variabel independen komitmen SDM, dukungan organisasi eksternal dan dukungan organisasi internal, dan sisanya 14,2% ditentukan oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan.

#### 4.3.PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian diatas bahwa: Pertama, setiap peningkatan dukungan organisasi Eksternal maka komitmen sumber daya manusia juga akan meningkat, ini sesuai dengan pernyataan (Polly:2000) bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan baik oleh sumber daya manusia maka akan meningkatkan komitmen. Dukungan organisasi eksternal juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen SDM di SD negeri kecamatan Semarang Barat. Hal ini dapat ditunjukkan dengan besarnya dukungan organisasi memberikan kontribusi dan perhatian tentang kesejahteraan mereka.

Kedua, setiap peningkatan dukungan organisasi internal maka komitmen sumberdaya manusia juga akan meningkat, hal ini juga sesuai dengan pernyataan (Polly:2000). Dukungan organisasi internal juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen SDM di SD negeri kecamatan Semarang Barat. Hal ini dapat ditunjukkan dengan keinginan internal dalam diri guru untuk mengembangkan diri dan mendukung organisasi atau sekolahnya agar berkembang dan dapat mencapai tujuan bersama yang di inginkan sekolah sehingga terjadi sinergi sinergi didalam orgaisasi yang ini disebut reaksi positif dari pekerja.

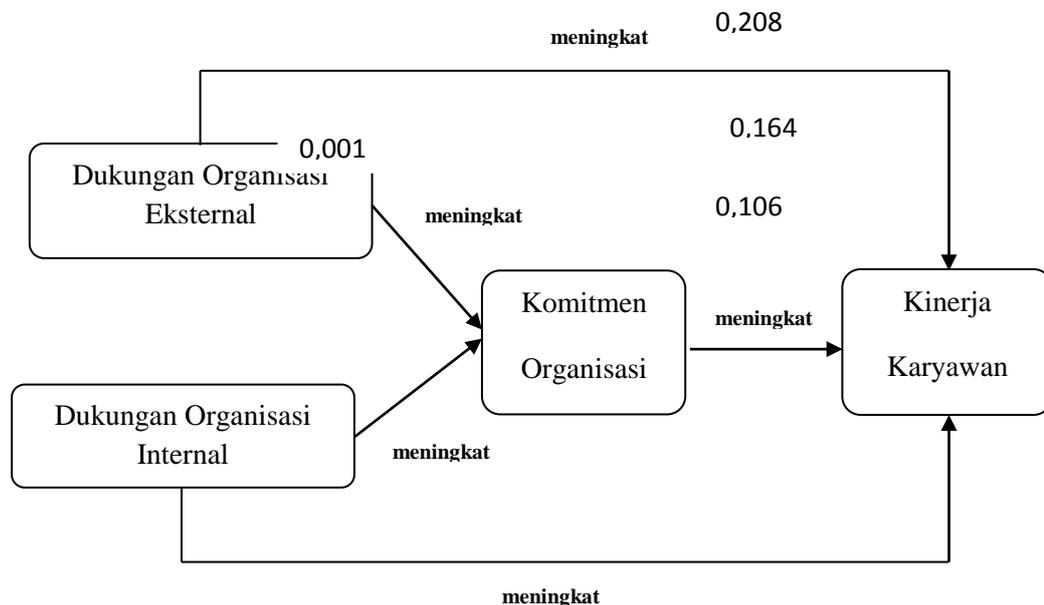
Ketiga, bahwa setiap peningkatan komitmen SDM maka Kinerja SDM juga akan meningkat. Hal ini sesuai dengan studi Mowday, Porter & Steers (1995) menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi keefektifan atau kinerja. Komitmen SDM juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM di Kecamatan Semarang Barat. Ini berarti bahwa komitmen guru-guru di Kecamatan Semarang baik. Komitmen bisa ditunjukkan dengan loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi. Pernyataan tersebut memberikan gambaran peran penting

komitmen karyawan sebagai upaya menciptakan iklim kerja yang positif bagi manajemen organisasi.

Keempat, bahwa setiap peningkatan dukungan organisasi Eksternal maka Kinerja SDM juga akan meningkat. Hal ini sesuai dengan Tansky dan Coden (2001 ) yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Dukungan organisasi Eksternal juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi eksternal dapat memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Kondisi dukungan organisasi eksternal terhadap guru-guru SD negeri di kecamatan Semarang Barat dapat meningkatkan kinerja, ini berarti bahwa ditempat tersebut telah melakukan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan guru. Perencanaan karier dan kesejahteraan para guru juga sangat diperhatikan sehingga para guru dapat bekerja dengan baik tanpa harus mempertimbangkan permasalahan tersebut.

Kelima, bahwa setiap peningkatan dukungan organisasi internal maka Kinerja SDM juga akan meningkat. Hal ini juga sesuai dengan Tansky dan Coden (2001 ). Dukungan organisasi internal juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi internal dapat memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya integrasi tujuan individu masing-masing guru dengan sekolahnya. Selain itu hubungan personal baik antar para guru maupun dengan pimpinan mereka berjalan dengan baik, sehingga para guru dapat bekerja dengan nyaman.

Untuk lebih jelasnya hasil penelitian diatas dapat digambarkan sebagai berikut:



Dari diagram alir penelitian diatas dapat dilihat bahwa setiap ada peningkatan dukungan organisasi baik internal maupun eksternal dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Demikian pula apabila komitmen organisasi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Model manajemen sumberdaya manusia hasil studi ( Polly, 2002 ) ; Tansky dan

Coden (2001) diatas sangat tepat diterapkan dalam memanajemen guru-guru SD negeri di Kecamatan Semarang Barat.

Berdasarkan model penelitian diatas, maka dapat disampaikan hasilnya adalah :

- a. Apabila dukungan organisasi eksternal meningkat, maka komitmen sumber daya manusia akan meningkat.
- b. Apabila dukungan organisasi internal l meningkat, maka komitmen sumber daya manusia akan meningkat.
- c. Apabila komitmen sumber daya manusia tinggi, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi.
- d. Apabila organisasi eksternal meningkat, maka kinerja sumber daya manusia akan meningkat.
- e. Apabila dukungan organisasi internal l meningkat, maka kinerja sumber daya manusia akan meningkat.

#### 4.4. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

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

#### PENGARUH LANGSUNG, TIDAK LANGSUNG DAN PENGARUH TOTAL

No	Variabel	Pengaruh	Dukungan Organisasi Eksternal	Dukungan Organisasi Internal	Komitmen Organisasi
1.	<b>Komitmen Organisasi</b>	Langsung	0.064	0.001	0.000
		Tidak langsung	0.003	0.012	0.000
		<b>Total</b>	<b>0.067</b>	<b>0.013</b>	<b>0.000</b>
2.	<b>Kinerja Karyawan</b>	Langsung	0.208	0.106	0.164
		Tidak langsung	0.006	0.013	0.008
		<b>Total</b>	<b>0.214<sup>2</sup></b>	<b>0.119<sup>3</sup></b>	<b>0.172<sup>1</sup></b>

Bahwa pada Tabel diatas pengaruh langsung, tidak langsung dan total model kinerja sumber daya manusia menjelaskan bahwa variabel Komitmen Organisasi dipengaruhi secara langsung oleh Dukungan Organisasi Eksternal sebesar (**0.064**) dan Dukungan Organisasi Internal sebesar (0.001). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Dukungan Organisasi Eksternal memiliki pengaruh paling besar terhadap Komitmen Organisasi dibandingkan dengan Dukungan Organisasi Internal .

Sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel Komitmen Organisasi ditunjukkan oleh Dukungan Organisasi Internal sebesar **(0.012)** . Kemudian variabel Kinerja Karyawan dipengaruhi secara langsung oleh Dukungan Organisasi Eksternal sebesar **(0.208)** , Dukungan Organisasi Internal sebesar (0.106) dan Komitmen Organisasi sebesar **(0.164)**. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Dukungan Organisasi Eksternal (0.208) memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan Dukungan Organisasi Internal dan Komitmen Organisasi. Sedangkan pengaruh tidak langsung mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi adalah Dukungan Organisasi Eksternal sebesar **(0.006)** dan Dukungan Organisasi Internal sebesar (0.013). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Dukungan Organisasi Internal pengaruh tidak langsung paling besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan Dukungan Organisasi Eksternal. Total pengaruh variabel Dukungan Organisasi Eksternal terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0.214, Dukungan Organisasi Internal sebesar 0.119 dan komitmen Organisasi sebesar 0.172. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel Dukungan Organisasi Eksternal memiliki pengaruh total yang dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan Dukungan Organisasi Internal dan Komitmen Organisasi.

## **PENUTUP**

### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

3. Setiap peningkatan Dukungan organisasi Internal dan Eksternal maka komitmen SDM juga akan meningkat, dan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen SDM.
4. Setiap peningkatan komitmen SDM maka Kinerja SDM juga akan meningkat dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM.
5. Setiap peningkatan Dukungan organisasi Internal dan Eksternal maka Kinerja SDM juga akan meningkat dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM.
6. Tidak meratanya peningkatan masing-masing variabel seperti Dukungan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, ini menunjukkan bahwa pengelolaan manajemen guru SD negeri Kecamatan Semarang Barat kurang maksimal.

### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disarankan sebagai berikut:

1. Bagi Guru SD Negeri di Kecamatan Semarang Barat.  
Kinerja seorang guru terlihat dari kemampuan-kemampuan mengelola diri maupun siswa kaitanya dalam proses belajar mengajar, hal tersebut merupakan dukungan positif terhadap keberhasilan siswa. Oleh karena itu, guru hendaknya melakukan tugasnya secara profesional agar siswa dapat berhasil dalam proses belajar mengajarnya.
2. Bagi Dinas di Kecamatan Semarang Barat  
Dukungan organisasi baik eksternal maupun internal dapat meningkatkan komitmen dan kinerja seorang guru. Oleh karena itu, Dinas Pendidikan

Kecamatan Semarang Barat sebagai pengendali manajemen sumber daya manusianya dapat memberikan ruang gerak untuk berinovasi bagi para guru dengan memberikan pemicu berupa pelatihan-pelatihan yang menunjang pekerjaan mereka. Selain itu Dinas Pendidikan Kecamatan Semarang Barat juga perlu melakukan pembinaan terhadap guru hal ini dimaksudkan agar terjadi integrasi tujuan individu dengan sekolah, hubungan antar personal baik vertikal maupun horisontal dan tanggung jawab guru terhadap pekerjaan yang dibebankan serta kontribusi mereka terhadap sekolah.

3. Bagi peneliti lebih lanjut

Penelitian ini hanya sebatas pada empat variabel yang mempengaruhi dalam manajemen sumberdaya manusia dengan jumlah sampel terbatas guru SD negeri di kecamatan Semarang Barat. Untuk itu, bagi peneliti selanjutnya hendaknya menambah variabel penelitiannya misalnya pola kerja, motivasi, kepemimpinan, tingkat pendidikan dengan jumlah sampel yang lebih banyak dan diberbagai tingkatan pendidikan, misalnya guru SMP, SMA negeri maupun swasta dikota semarang sehingga akan lebih diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam manajemen sumber daya manusia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cooper, D.R. dan W.C.Emory (1995), *Bussiness Researrch Methods*, Irwin.
- Deny Hotman, (2004), “Pengaruh orientasi belajar dan komitmen organisasi terhadap kerja cerdas dalam meningkatkan kinerja penjualan”, *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume III, No.1, Mei 2004.
- Gundlach, Gregory, T. et al, (1995) “The Structure of Commitment in Exchange”, *Journal of Marketing*, Vol. 59 (January), pp. 78-92.
- Gujarati, DH, 1995, *Basic Economics*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International Edition, USA.
- Hair,Jr, F.Joseph, R.E. Anderson, R.L. Tatham dan W.C. Black. (1992), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Macmillan..
- Harish Sujana, Barton A Weitz, & Nirmalya Kumar, (1994) “Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling ”, *Journal of Marketing*, Vol 58, July 1994.
- Imam Ghazali, 2001. Analisis Multivariate dengan SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Kartono, Kartini, 1990, Pengantar Metodologi Riset Sosial. Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Lado, AA and Marry C. Wilson, 1994” Human Resources System and Sustained Competitive Anvantage : A Competency-Based perspective” *Academy of Management Review*.Vol.19.No.4.pp.699-727.
- Leong, Siew Meng, Donna M. Randall, dan Joseph A. Cote, 1994, “Exploring the Organizational Commitment Performance Linkage in Marketing : a Study of Life Insurance Salespeople”, *Journal of Business Research*, Vol. 29, pp. 57 – 63.

- Michael K. Mount and Murray R. Barrick. 1998. Five-Factor Model of Personality and performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions. *Human Performance*. p. 145-165.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., and Jackson, D.N., 1994, "Organizational Commitment and Job Performance : it's The Nature of The Commitment That Counts", *Journal of applied Psychology*, vol. 74, No. 1,
- Patrick Gunnigle and Sarah Moore.1994. Linking Business Strategy and Human Resources Management : Issues and Implications. *Personnel Review*. Vol.23.No.1 p.63-84
- Skinner, Steven J. (2000), "Peak Performance in the Salesforce", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XX, No. 1 (Winter).
- Santoso, Singgih, 1999, *SPSS Mengolah Data Secara Profesional*, Jakarta : PT Elex Media Koinputindo.
- Sujan. H, Barton. A.Weitz and Nirmalya Kumar (1994 ) " Learning Orientation , Working Smart and Effective Selling ", *Journal of Marketing*, Vol.58, 39-52
- Weitz, BA, Sujan H, dan Sujan M, (1986), Knowledge, Motivation, Adaptive Behaviour : A Framework for Improving Selling Effectiveness" *Journal of Marketing*, Vol. 50 (Oktober), pp. 174 – 191.