



PENGARUH PENGAWASAN, MOTIVASI KERJA, DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran)

Dinda Shara Harum Febriani, Suharnomo¹
dindasharahf@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

In any company, human resources (HR) has a very important function and role because it is one of the most influential contributors in the success of a company. The purpose of this research is to analyze the influence of supervision, work motivation, and interpersonal communication on employee performance and organizational commitment as intervening.

The study was conducted at PT. Pos Indonesia (Persero) Branch Ungaran. The data collected in this research is by distributing questionnaires to respondents who are employees of Ungaran Post Office and the sample used in this study is simple random sampling, with the number of samples of 50 respondents. Variables of supervision, work motivation, and interpersonal communication as independent variable, employee performance variable as dependent variable, and variable of organizational commitment as intervening variable. Data analysis method used is multiple regression analysis. Data analysis techniques use reliability test, validity test, classical assumption test, determinant coefficient test, F test, t test, and sobel test to test the mediation effect.

The results of the analysis of this study indicate that supervision has a positive and significant impact on organizational commitment, work motivation has positive and significant impact on organizational commitment, interpersonal communication has positive and significant impact on organizational commitment, organizational commitment have positive and significant influence on employee performance, supervision have positive and significant effect to employee's performance, work motivation does not have positive and significant effect to employee performance, and interpersonal communication have positive and significant influence to employee performance.

Keywords: Supervision, Work Motivation, Interpersonal Communication, Organizational Commitment, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Di setiap perusahaan manapun, sumber daya manusia (SDM) memiliki fungsi dan peranan yang sangat penting karena merupakan salah satu kontributor paling besar pengaruhnya dalam keberhasilan pencapaian tujuan suatu perusahaan. Sumber daya manusia disini mencakup semua karyawan yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan tersebut. Dalam mencapai tujuannya, kinerja perusahaan sangat bergantung pada baik buruknya kinerja karyawannya. Artinya, jika kinerja karyawan pada perusahaan itu baik, maka tentunya akan berdampak positif bagi kinerja perusahaan, begitupun sebaliknya.

Faktor pendukung untuk terciptanya kinerja karyawan yang baik diperlukan komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasinya, biasanya akan

¹ Corresponding author

memberikan seluruh kemampuan dan keterampilannya untuk perusahaan tempat ia bekerja agar organisasi tersebut mencapai tujuannya dan berjalan kearah yang lebih baik lagi, dan tentunya juga berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja pada karyawan tersebut.

Terdapat faktor lain yang menciptakan kinerja karyawan di suatu perusahaan itu meningkat, yaitu diantaranya pengawasan, motivasi kerja, dan komunikasi interpersonal. Pengawasan dalam penelitian ini mengacu pada kegiatan controlling. Controlling merupakan kegiatan penentuan apa yang akan dicapai perusahaan (standar), bagaimana pelaksanaannya, menilai bagaimana pelaksanaannya, dan bilamana diperlukannya tindakan korektif agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan yang sudah direncanakan, yaitu sesuai dengan standar yang sudah ditentukan.

Faktor penentu terciptanya kinerja karyawan yang kedua adalah motivasi kerja. Dalam mencapai tujuannya, perusahaan perlu melakukan sesuatu agar sumber daya manusianya mau bekerja semaksimal mungkin. Salah satu cara agar karyawan terdorong semangatnya dalam melakukan pekerjaannya adalah dengan memberikan motivasi.

Terakhir, faktor penentu terciptanya kinerja karyawan yang ketiga adalah komunikasi interpersonal. Di dalam kehidupannya, manusia itu harus saling berkomunikasi. Artinya, seseorang memerlukan orang lain atau bahkan kelompok untuk saling berinteraksi. Di dalam dunia kerja pun, komunikasi sangat dibutuhkan dalam hal memelihara motivasi dengan cara atasan memberikan penjelasan ke para karyawan tentang apa yang harus dilakukannya, bagaimana cara menyelesaikannya, seberapa baik karyawan itu dalam melakukan pekerjaannya, memberitahu apa yang dapat dilakukan karyawan agar meningkatkan kinerjanya saat kinerja karyawan itu tidak memenuhi standar, dan masih banyak lagi.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran diungkapkan bahwa menurunnya pendapatan pencapaian kinerja karyawan tiap bulannya salah satunya disebabkan oleh kurangnya pemberian motivasi kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Selain itu, menurunnya pendapatan kinerja tersebut disebabkan oleh banyaknya faktor. Baik itu faktor internal maupun faktor eksternal. Berikut rincian pendapatan pencapaian kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran tahun 2016:

Tabel 1
Rincian Pendapatan Pencapaian Kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran
Tahun 2016

No	Bulan	Pendapatan (Rp)	Keterangan
1	Januari	338.829.159	-
2	Februari	381.769.687	Meningkat
3	Maret	358.742.744	Menurun
4	April	363.010.145	Meningkat
5	Mei	370.978.230	Meningkat
6	Juni	385.473.254	Meningkat
7	Juli	283.829.308	Menurun
8	Agustus	378.359.081	Meningkat
9	September	343.692.860	Menurun
10	Oktober	398.024.870	Meningkat
11	November	404.167.424	Meningkat
12	Desember	406.489.935	Meningkat
JUMLAH		4.413.366.598	-

Sumber: Data Sekunder, 2017.

Kesimpulan yang dapat dilihat bahwa pendapatan pencapaian kinerja Kantor Pos Ungaran tiap bulannya mengalami ketidak stabilan. Memang peningkatan pendapatan lebih banyak daripada tingkat penurunannya, meski begitu pencapaian kinerja karyawannya akan lebih baik jika ditingkatkan lagi sehingga dapat memenuhi standar target yang telah ditetapkan perusahaan. Banyak faktor yang menjadi penyebab menurunnya pendapatan kinerja diantaranya karena kinerja dari para karyawan kurang maksimal, dalam hal pelayanan maupun pengirimannya. Yang mana akan berdampak pada faktor eksternal yaitu keberalihan masyarakat ke cara pengiriman yang lainnya (pesaing), yang akan mengurangi jumlah pendapatan perusahaan itu sendiri.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh Pengawasan terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yoshitaka Yamazakia dan Sorasit Petchdee (2015) menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang diawasi oleh atasannya justru senang karena mereka merasa diawasi dan diberikan pengarahan dan masukan jika karyawan itu merasa kesulitan dan terdapat kesalahan dalam melakukan pekerjaan. Dari rasa senang karyawan tersebut diberi masukan dan arahan oleh atasannya, timbul lah komitmen karyawan pada organisasinya. Jadi bisa disimpulkan bahwa semakin tinggi pengawasan yang dilakukan perusahaan kepada para karyawannya, maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasinya. Dan sebaliknya, apabila kurangnya pengawasan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka komitmen organisasinya pun akan menurun.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurul Qomarianing Purnama, Bambang Swasto Sunuharyo, dan Arik Prasetya (2016) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang diberikan dorongan berupa motivasi akan merasa diperhatikan, dihargai, dan merasa dilibatkan dalam kegiatan organisasi sehingga menumbuhkan komitmen yang ada pada diri karyawan terhadap organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasinya biasanya ia sangat berkeinginan dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi, semakin tingginya motivasi yang diberikan, akan meningkatkan komitmen organisasi. Sebaliknya, apabila motivasi kerja yang diberikan atasan kurang tinggi, maka akan menurunkan komitmen karyawan pada organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Komitmen Organisasi

Dari penelitian yang dilakukan Benyamin Situmorang (2012) menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Didalam organisasi maupun perusahaan, komunikasi menjadi hal yang sangat penting dalam pembentukan sebuah perusahaan yang efektif dan efisien. Penyampaian informasi yang dilakukan antara si pengirim dan si penerima tidak hanya dilakukan secara lisan maupun tertulis, namun bisa dalam bentuk alat komunikasi yang canggih. Sedangkan komitmen organisasi merupakan bentuk sikap karyawan yang menunjukkan perasaan sukanya dan keberpihakan dirinya terhadap perusahaannya. Jika system manajemen yang ada diperusahaan dilakukan dengan baik, maka akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya maupun organisasinya. Dalam penciptaan komitmen organisasi di dalam diri, sangat diperlukannya komunikasi yang terjalin secara dua arah tanpa sedikitpun memandang rendah bawahannya. Jadi, semakin sering komunikasi interpersonal itu terjalin dengan baik, maka semakin meningkatnya komitmen organisasi pada karyawannya.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Komunikasi interpersonal berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Regina Amanda (2016) menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya pengawasan secara langsung yang dilakukan atasan, karyawan justru merasa senang karena merasa diperhatikan oleh atasannya serta merasa bahwa atasannya peduli dengan mereka. Atasan yang melakukan pengawasan tersebut sangat dibutuhkan karyawan karena atasan dapat memberikan masukan-masukan dan perbaikan-perbaikan kepada karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sehingga hasil kerja karyawan tersebut meningkat. Jadi, semakin tinggi pengawasan yang dilakukan pimpinan kepada karyawannya, maka semakin meningkat pula hasil kerja para karyawannya. Sebaliknya, jika pengawasan yang dilakukan perusahaan rendah, maka kinerja karyawannya pun menurun.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ulfa Purnama Sari (2016) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi biasanya digunakan sebagai alat penggerak karyawan supaya mau lebih semangat dan terdorong serta mau bekerja dengan sangat efektif agar mencapai suatu kepuasan kerja. Jika kepuasan kerja sudah terpenuhi, maka akan berdampak pada hasil kerja karyawan tersebut. Seperti yang dikatakan Hasibuan (2005), motivasi didefinisikan sebagai alat penggerak seseorang yang menciptakan dorongan pada dalam diri agar mau untuk bekerja sama, mau bekerja dengan lebih efektif, dan bekerja dengan segala macam upaya untuk mencapai kepuasan. Jadi, semakin diberikannya motivasi kerja yang tinggi, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Sebaliknya, jika motivasi kerja yang diberikan atasan rendah ataupun motivasi kerja tidak sesuai dengan apa yang sudah dilakukan karyawan, maka kinerja karyawannya pun akan menurun.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian yang dilakukan oleh Ronald Sukwadi dan Yonathan (2014) menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Herzberg dalam Gomez-Mejia (2001) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah komunikasi. Komunikasi yang dimaksud adalah komunikasi dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahannya. Lingkungan kerja yang nyaman dibangun dari komunikasi yang harmonis dimana akan menimbulkan gairah dan semangat kerja karyawan serta kepuasan kerja yang pada akhirnya akan berujung pada meningkatnya kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

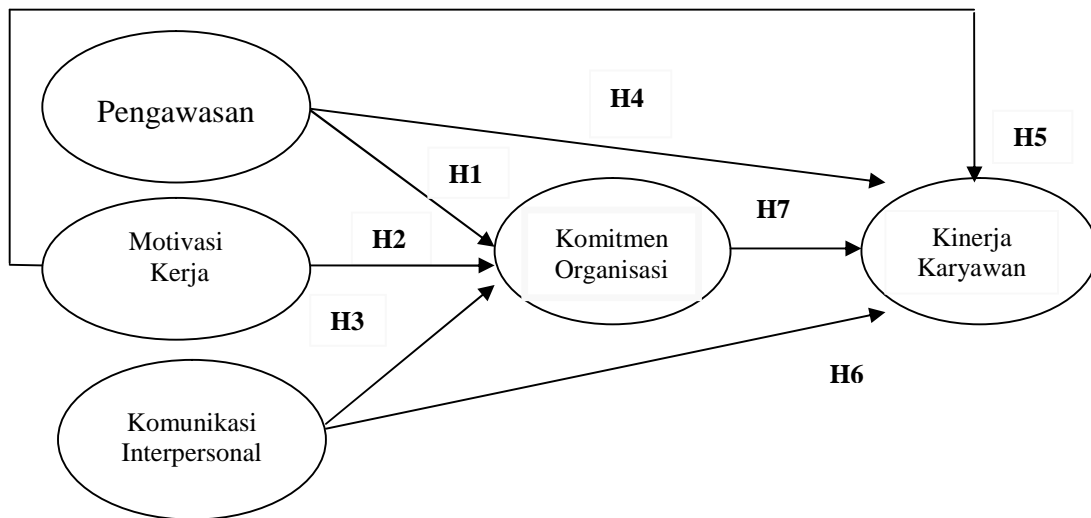
Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jajang Adiftiya (2014) mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jadi, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasinya maka dampaknya ada pada hasil kerja karyawan yang lebih baik. Hal tersebut juga didukung oleh Carsten dan Spector dalam Sopiah (2008) yang mengatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, maka akan berdampak pula pada menetapnya karyawan dalam organisasi dan meningkatnya kinerja mereka. Sebaliknya, jika komitmen karyawan pada organisasinya lemah, maka kinerja karyawannya menurun atau bahkan lebih memilih meninggalkan organisasinya.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Yoshitaka Yamazakia dan Sorasit Petchdee (2015); Nurul Qomarianing Purnama, Bambang Swasto Sunuharyo, dan Arik Prasetya (2016); Benyamin Situmorang (2012); Jajang Adiftiya (2014); Regina Amanda (2016); Ronald Sukwadi dan Yonathan (2014)

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini yang berperan sebagai variabel independen adalah pengawasan (X1), motivasi kerja (X2), dan komunikasi interpersonal (X3), variabel interveningnya adalah komitmen organisasi (Z) sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan (Y).

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah sebuah batasan pengertian yang diberikan kepada suatu variabel yang menspesifikasikan suatu kegiatan penelitian yang dijadikan sebagai pedoman untuk mengukur variabel tersebut. Berikut uraian variabel penelitian dan definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut:

PENGAWASAN

Pelatihan merupakan upaya memeriksa aktifitas yang dilakukan, apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, apakah sesuai dengan perintah yang dikeluarkan, dan apakah sesuai dengan prinsip yang dianut (Harahap, 2001). Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur pengawasan menurut George R. Terry (2011) adalah menetapkan ukuran atau standart, peilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan, membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan standart yang telah ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, perbaikan atau melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, sehingga pekerjaan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

MOTIVASI KERJA

Motivasi kerja merupakan pemberian energy penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang supaya mereka mau bekerja sama secara produktif agar mencapai tingkat kepuasan kerja dan tujuan organisasi yang sudah ditentukan (Hasibuan, 2014). Motivasi kerja dalam penelitian dapat diukur dengan menggunakan indikator dari Abraham Maslow yang dikutip Hasibuan (2003), diantaranya adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan social, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri.

KOMUNIKASI INTERPERSONAL

Komunikasi interpersonal adalah interaksi tatap muka yang dilakukan oleh dua orang atau lebih, yang mana pihak penyampai pesan bisa langsung menyampaikan pesan kepada penerima pesan, dan pihak penerima pesan bisa menerima pesan ataupun bisa menanggapi pesan yang disampaikannya secara langsung (Devito, 1997). Komunikasi interpersonal dalam penelitian dapat diukur dengan menggunakan indikator dari Devito (2009), diantaranya adalah keterbukaan (*openness*), perilaku positif (*positiviness*), empati (*empathy*), perilaku suportif (*suportiveness*), kesamaan (*equality*).

KOMITMEN ORGANISASI

Komitmen organisasi adalah tingkan sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan perusahaan serta berkeinginan untuk tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan perusahaan tersebut (Mathis dan Jakson, 2011). Komitmen organisasi dalam penelitian dapat diukur dengan menggunakan indikator dari Robbins dan Judge (2009), diantaranya adalah komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), komitmen normative (*normative commitment*).

KINERJA KARYAWAN

Kinerja karyawan adalah sesuatu yang identik dengan prestasi kerja, dimana merupakan hasil kerja yang diraih seseorang karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawan yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Kinerja Karyawan dalam penelitian dapat diukur dengan menggunakan indikator dari Robbins (2006), diantaranya adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian.

Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran dengan jumlah populasi sebanyak 70 karyawan. Metode pengambilan sampel menggunakan random sampling, dimana semua karyawan dalam populasi diberikan kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap yang berjumlah 50 karyawan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Teknik pengujian data yang digunakan adalah dengan analisis regresi linier berganda. Uji tersebut meliputi: uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi (R^2), uji F, uji T dan uji sobel untuk menguji efek mediasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini proses penyebaran kuesioner ditujukan kepada 50 responden yaitu karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran. Responden terdiri dari 31 laki-laki dan 19 perempuan dengan masa kerja yang mayoritas 1 s/d 35 tahun serta pendidikan terakhirnya mayoritas SMA. Hasil dari uji hipotesis penelitian diperoleh dengan menggunakan analisis jalur yang merupakan perkembangan dari regresi linear berganda. Berikut merupakan hasil dari pengujian yang dilakukan.

Tabel 2
Hasil Persamaan Koefisien Linier Berganda

	Struktur I			Struktur II		
	Koefisien Jalur	t	Sig.	Koefisien Jalur	t	Sig.
Pengawasan	0,262	2,398	0,021	0,294	2,500	0,016
Motivasi Kerja	0,326	3,024	0,004	0,029	0,238	0,813
Komunikasi Interpersonal	0,379	3,136	0,003	0,294	2,176	0,035
Komitmen Organisasi				0,303	2,025	0,049
F	24,038		0,000	17,467		0,000
R^2	0,585			0,573		

Sumber: Data primer yang diolah, 2017.

Berdasarkan hasil tabel 2 diatas menunjukkan bahwa persamaan regresinya sebagai berikut ini :

$$Z = 0.262 X1 + 0.326 X2 + 0.379 X3$$

$$Y = 0.294 X1 + 0.029 X2 + 0.294 X3 + 0.303 Z$$

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Struktur I menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,585 yang berarti bahwa 58,5% variasi dari komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel pengawasan, motivasi kerja, dan komunikasi interpersonal. Sedangkan sisanya diperoleh sebesar 41,5% dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Struktur II menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,573 yang berarti bahwa 57,3% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pengawasan, motivasi kerja, komunikasi interpersonal, dan komitmen organisasi. Sedangkan sisanya diperoleh sebesar 42,7% dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Uji F

Struktur I diperoleh nilai F yaitu sebesar 24,038 dengan tingkat signifikansi 0.000. Apabila dilihat dari nilai signifikansi, diperoleh bahwa nilai sig. F lebih kecil dari 0,05. Hal ini menyatakan bahwa hipotesis pada variabel pengawasan, motivasi kerja, dan komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel komitmen organisasi.

Struktur II diperoleh nilai F yaitu sebesar 17.467 dengan tingkat signifikansi 0.000. Apabila dilihat dari nilai signifikansi, diperoleh bahwa nilai sig. F lebih kecil dari 0,05. Hal ini menyatakan bahwa hipotesis pada variabel pengawasan, motivasi kerja, komunikasi interpersonal, dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Uji t

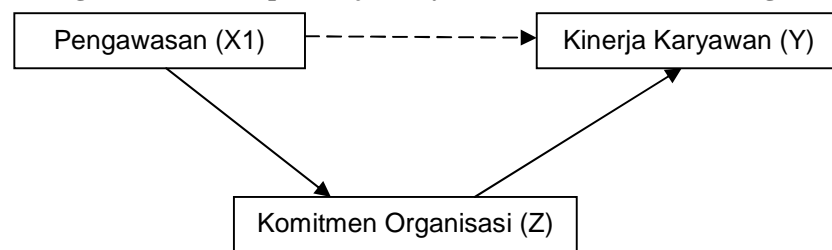
Berdasarkan struktur I diketahui nilai t hitung untuk variabel pengawasan sebesar 2,398 dengan signifikansi sebesar 0,021. Oleh karena sig sebesar $0,021 < 0,05$, maka inferensi yang diambil adalah menerima H1, yang artinya “pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi”. Semakin baik intensitas pengawasan yang dilakukan perusahaan, maka akan semakin tinggi pula tingkat komitmen karyawan pada organisasinya. Kemudian variabel motivasi kerja diketahui nilai t hitung untuk variabel motivasi kerja sebesar 3,024 dengan signifikansi sebesar 0,004. Oleh karena sig sebesar $0,004 < 0,05$, maka inferensi yang diambil adalah menerima H2, yang artinya “motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi”. Semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan perusahaan, maka akan semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi. Selanjutnya, diketahui nilai t hitung untuk variabel komunikasi interpersonal sebesar 3,136 dengan signifikansi sebesar 0,003. Oleh karena sig sebesar $0,003 < 0,05$, maka inferensi yang diambil adalah menerima H3, yang artinya “komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi”. Semakin terjalin dengan baik komunikasi interpersonal yang ada diperusahaan, maka akan semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

Berdasarkan struktur II diketahui nilai t hitung untuk variabel pengawasan sebesar 2,500 dengan signifikansi sebesar 0,016. Oleh karena sig sebesar $0,016 < 0,05$, maka inferensi yang diambil adalah menerima H4, yang artinya “pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. Semakin baik intensitas pengawasan yang dilakukan perusahaan, maka akan semakin meningkat kinerja karyawannya. Kemudian variabel motivasi kerja diketahui nilai t hitung untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,238 dengan signifikansi sebesar 0,813. Oleh karena sig sebesar $0,813 > 0,05$, maka inferensi yang diambil adalah menolak H5, yang artinya “motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. tinggi rendahnya kinerja dari karyawan bukan disebabkan oleh tinggi rendahnya tingkat motivasi yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya. Selanjutnya, diketahui nilai t hitung untuk variabel komunikasi interpersonal sebesar 2,176 dengan signifikansi sebesar 0,035. Oleh karena sig sebesar $0,035 < 0,05$, maka inferensi yang diambil adalah menerima H6, yang artinya “komunikasi

interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. Semakin terjalin dengan baik komunikasi interpersonal yang ada diperusahaan, maka akan semakin meningkat kinerja karyawannya. Dan kemudian, diketahui nilai t hitung untuk variabel komitmen organisasi sebesar 2,025 dengan signifikansi sebesar 0,049. Oleh karena sig sebesar $0,049 < 0,05$, maka inferensi yang diambil adalah menerima H_7 , yang artinya “komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. Semakin karyawan tersebut memiliki komitmen terhadap perusahaannya, maka akan semakin meningkat kinerja karyawannya

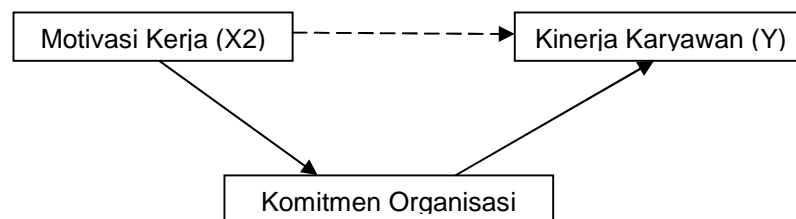
Uji Sobel

Gambar 2
Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi



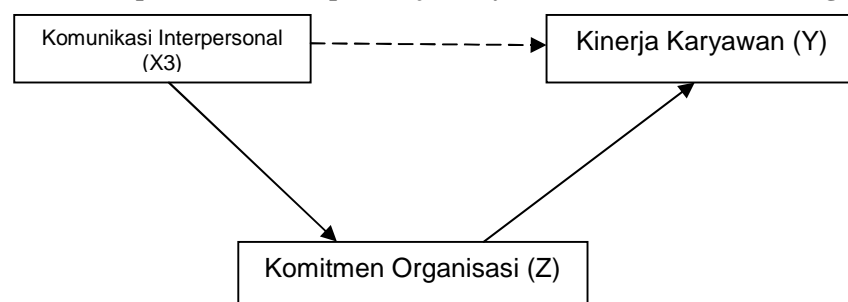
Berdasarkan perhitungan di atas ditemukan nilai Sp^2p^3 sebesar 0,002, sedangkan t hitung sebesar 1,971 $>$ t tabel sebesar 1,676 sehingga inferensi yang diambil adalah “Pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi”. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi (Z) dalam hal ini berfungsi sebagai variabel intervening pada pengaruh variabel pengawasan terhadap kinerja karyawan.

Gambar 4
Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi



Berdasarkan perhitungan di atas ditemukan nilai Sp^2p^3 sebesar 0,007, sedangkan t hitung sebesar 1,224 $<$ t tabel sebesar 1,676 sehingga inferensi yang diambil adalah “Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi”. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi (Z) dalam hal ini tidak berfungsi sebagai variabel intervening pada pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Gambar 3
Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi



Berdasarkan perhitungan di atas ditemukan nilai $Sp2p3$ sebesar 0,005, sedangkan t hitung sebesar 1,711 < t tabel sebesar 1,676 sehingga inferensi yang diambil adalah “Komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi”. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi (Z) dalam hal ini berfungsi sebagai variabel intervening pada pengaruh variabel komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan melalui analisis regresi dan Sobel test, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hasil penelitian menunjukkan variabel pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi. Maka, komitmen organisasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran akan meningkat jika pengawasan semakin dilakukan dengan lebih baik. Hal ini memberikan arahan bahwa hipotesis pertama ($H1$) dapat diterima. Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi. Maka, komitmen karyawan pada organisasi akan meningkat jika motivasi kerja yang diberikan sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan (sebanding dengan pencapaiannya). Hal ini memberikan arahan bahwa hipotesis kedua ($H2$) dapat diterima. Dan hasil penelitian menunjukkan variabel komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi. Maka, komitmen karyawan pada organisasi (PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran) akan meningkat jika komunikasi interpersonal terjalin dengan baik. Baik itu antar atasan dengan bawahan, rekan kerja dengan rekan kerja, atau bawahan dengan atasan. Hal ini memberikan arahan bahwa hipotesis ketiga ($H3$) dapat diterima.

Hasil penelitian menunjukkan variabel pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Maka, semakin baik pengawasan yang dilakukan pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran, maka dapat berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Hal ini memberikan arahan bahwa hipotesis keempat ($H4$) dapat diterima. Selanjutnya, hasil penelitian memperlihatkan variabel motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran. Maka, masih rendahnya motivasi kerja yang diberikan pada karyawan yang disebabkan karena karyawan di Kantor Pos Cabang Ungaran ini merasa belum memiliki kesejahteraan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, kurangnya rasa aman dan nyaman saat bekerja di kantor, serta kurangnya kesempatan untuk memberikan pendapat serta bertukar pikiran dengan rekan kerjanya sehingga berdampak terhadap menurunnya kinerja karyawan pada Kantor Pos Cabang Ungaran ini. Hal ini memberikan arahan bahwa hipotesis kelima ($H5$) tidak dapat diterima. Kemudian, hasil penelitian menunjukkan variabel komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Maka, semakin baik komunikasi interpersonal yang terjalin di Kantor Pos Cabang Ungaran, maka dapat berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Hal ini memberikan arahan bahwa hipotesis keenam ($H6$) dapat diterima. Dan hasil penelitian menunjukkan variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Maka, semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi (PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran) dapat berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Hal ini memberikan arahan bahwa hipotesis ketujuh ($H7$) dapat diterima.

Dari hasil uji sobel menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memediasi hubungan pengawasan terhadap kinerja karyawan. Jadi, apabila pengawasan yang dilakukan atasan dapat memberikan dampak positif bagi karyawan, maka komitmen dalam diri karyawan terhadap organisasinya akan semakin bertambah, sehingga akan meningkatkan kinerja kerjanya. Selanjutnya, dari hasil uji sobel menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak memiliki hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan terus meningkat tetapi tidak dipengaruhi oleh komitmen karyawan pada organisasinya atas motivasi kerja yang diberikan Kantor Pos Ungaran. Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi dengan adanya motivasi kerja yang diberikan belum tentu meningkatkan kerjanya, begitupun sebaliknya. Dan dari hasil uji sobel menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memediasi hubungan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan. Jadi, apabila komunikasi interpersonal yang terjalin diperusahaan itu baik, maka komitmen dalam diri karyawan terhadap organisasinya akan semakin bertambah, sehingga akan meningkatkan kinerja kerjanya.

Implikasi Manajerial

Dari kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian diatas, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan kepada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berikut ini saran-saran yang diberikan, antara lain yaitu mengenai pengawasan adalah perusahaan diharapkan akan terus melakukan pengawasan secara berkala dengan tujuan agar memperkecil kesalahan-kesalahan karyawan dalam melakukan pekerjaannya yang memicu kerugian perusahaan. Selanjutnya mengenai motivasi kerja adalah perusahaan diharapkan lebih meningkatkan motivasi yang diberikan. Perhatian seorang atasan adalah hal yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Pemberian semangat kerja dipagi hari yang dilakukan atasan kepada seluruh bawahannya akan memotivasi karyawan untuk lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan. Kepedulian sederhana itulah yang membuat karyawan merasa diperhatikan oleh atasannya. Kemudian, dengan memberikan fasilitas kantor yang lebih memadai, ruangan kerja yang nyaman, akan memacu semangat para karyawan.

Mengenai komunikasi interpersonal adalah perusahaan diharapkan lebih meningkatkan komunikasi yang terjalin dengan cara sering melakukan evaluasi kerja setiap minggunya. Karna dengan adanya evaluasi ini, semua karyawan termasuk atasan, bisa mencurahkan ide-ide dan pendapatnya didepan semua karyawan Kantor Pos Cabang Ungaran dan saling bertukar pikiran. Hal ini dapat membuat kebiasaan berkomunikasi akan lebih baik. Kemudian, guna meningkatkan komitmen organisasi adalah dengan menumbuhkan rasa bangga karena menjadi bagian dari perusahaan, menumbuhkan rasa kepedulian para karyawan terhadap perusahaan, serta menumbuhkan kemauan karyawan dalam menerima semua pekerjaan yang sudah ditugaskan dan sudah menjadi tanggung jawabnya. Dan terakhir, guna meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan, memberikan motivasi yang membangun, serta menerapkan lingkungan kerja yang nyaman. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini juga masih memiliki keterbatasan-keterbatasan. Dengan keterbatasan ini, diharapkan dapat dilakukan penelitian untuk penelitian mendatang. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini menggunakan koesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang membutuhkan jawaban dari responden. Sedangkan responden tidak banyak waktu untuk mengisi koesioner tersebut dikarenakan responden yang cukup sibuk dengan pekerjaannya. Sehingga waktu yang dibutuhkan untuk seluruh koesioner itu kembali ke tangan penulis cukup lama.
2. Peneliti tidak terlibat secara langsung dalam melakukan aktivitas di perusahaan, sehingga kesimpulan yang diambil dalam penelitian ini hanya berdasarkan pada data yang diperoleh melalui jawaban hasil wawancara dan hasil jawaban responden melalui koesioner.

Saran bagi Penelitian Mendatang

Untuk mengatasi keterbatasan dalam penelitian ini, maka pada penelitian mendatang perlu dilakukan:

1. Untuk penelitian yang selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel-variabel lain yang belum diteliti, agar dapat menerangkan lebih jelas lagi mengenai variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan, karna masih banyak variabel independen lain yang mungkin bisa mempengaruhi variabel tersebut.
2. Menambahkan lebih banyak jumlah responden.
3. Menambahkan pertanyaan terbuka, agar lebih luas informasi yang didapat.

REFERENSI

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.



- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- A. Devito, Joseph. (1997). *Komunikasi Antarmanusia*. Jakarta: Professional Books.
- Abraham H. Maslow. (2009). *Motivation and Personality*. Rajawali. Jakarta.
- Adeyinka Tella, Oyesoji A. A dan Adedeji Tella. (2006). *Relationship among Emotional Intelligence, Parental Involvement and Academic Achievement of Secondary School Students in Ibadan Nigeria*. (Online), (<http://www.usca.edu/essays/vol182006/tella1.pdf>).
- Adiftiya, Jajang. (2014). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Site Kideco Jaya Agung Batu Kajang Kabupaten Paser*. eJournal Ilmu Administrasi Bisnis ISSN 2355-5408. Volume 2 Nomor 4. Halaman 833-845.
- Amanda, Regina. (2016). *Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. Astra International Tbk Waru pada Bagian Part dan Accesories*. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 4 Nomor 4.
- Amstrong, Michael, dan Angela Barong. (2007). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Prof. Dr. Wibowo. S.E, M. Phil, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- AS, Enjang. (2009). *Komunikasi Konseling*. Bndung: Nuansa.
- Azhar, Maryam dan Shafighi, Ali Akbar. (2013). *The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance (Case Study: Employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation)*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9.
- Azhar, S. (2000). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukuran*. Yogyakarta: Liberty).
- Basri, A. F. M., dan Rivai, V. (2005). *Performance appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Bateman, Thomas S., Snell, Scott A. (2009). *Manajemen: Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif, Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Brunetto, Y. and Farr-Wharton, R. (2004). *The Impact of Supervisor Communication on the Job Satisfaction of Early Career Poloce Officers*.
- Fitria, dkk. (2015). *Analisis Pengawasan dan Kompetensi Melalui Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada pt. East WEST Seed Indonesia*. Jurnal Ternologi Pertanian Vol. 16, No.2.
- George R. Terry. (2011). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Bandung: PT. Bumi Aksara.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Gomez, Mejia, R. Luis, dkk. (2001). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hadari, Nawawi. (2005). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Harahap, Sofyan. (2001). *System Pengawasan Manajemen*. Jakarta: Penerbit Quantum.
- Hasibuan, Malayu. S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hidayati, Tetra, dan Rahmawati. (2015). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai Serta Kinerja Layanan Studi Pada Layanan Kesehatan Puskesmas di Kalimantan Timur*. Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman, Samarinda.
- Iskandar. (2009). *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kualitatis dan Kuantitatif)*. Jambi: Gaung Persada Press.
- L. Mathis, Robert, and H. Jackson, John. (2011). *Human Resource Management (edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- M. Manullang. (2004). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mar'at. (2000). *Sikap Manusia, Pembahasan dan Pengukurannya*. Jakarta: Ghalia.
- Nawawi, H. Hadari. (1983). *Metode Penelitian Deskriptif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurlaila. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Ternate: Penerbit LepKhair.



- Purnama, Sari Ulfa. (2016). *Pengaruh Fasilitas, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Sangatta Selatan Kabupaten Kutai Timur*. eJournal Pemerintahan Integratif. Vol. 4, No. 4.
- Qomarianing, Purnama Nurul, dkk. (2016). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank BRI Cabang Kawi Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 40, No. 2.
- Rivai, Veithzal, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen, (2006). *Perilaku Organisasi, Prentice Hall, edisi kesepuluh Sabardini, 2006, "Peningkatan Kinerja Melalui Perilaku Kerja Berdasarkan Kecerdasan Emosional"*. Telaah Bisnis, Vol. 7, No. 1.
- Robbins, P. Stephen and Timothy A. Judge. (2009). *Organizational Behavior, 13th Edition*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Buku 1 Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. (2011). *Research Methods for Business Edisi 1 dan 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Situmorang, Benyamin. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah (Studi Kasus Pada SMK di Kota Medan)*.
- Soegiarto, Soekidjan, Sp. KJ. (2009). *Komitmen Organisasi Sudahkah Menjadi Bagian Dari Kita*.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Stoner, S., James A.F., Edward Freeman and Gilbert, Daniel. (2005). *Management*. New Jersey: Prentice Hall inc.
- Sudarto, Suwardi Lubis dan Paidi Hidayat. (2009). *Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Westfalia Indonesia*. Jurnal Keuangan dan Bisnis Vol. 1, No. 1.
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi 1. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsono, dan Lukas Dwiantara. (2013). *Komunikasi Bisnis (Peran Komunikasi Interpersonal Dalam Aktivitas Bisnis)*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sukwadi, Ronald, Yonathan. (2014). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan UKM*. Jurnal Teknik dan Ilmu Komputer Vol. 03, No. 11.
- Sutrisno, Edy. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Victor, M. Situmorang, dan Jusuf Juhir. (2001). *Aspek Hukum Pengawasan Melekat*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Yamazakia, Yoshitaka., Petchdee, Sorasit. (2015). *Turnover Intention, Organizational Commitment, and Specific Job Satisfaction among Production Employees in Thailand*. Journal of Business and Management. Volume 4, Issue 4.