

**Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap
Kinerja Karyawan dengan OCB Sebagai Variabel Intervening
(Studi Kasus pada Karyawan *Plant* Produksi PT Asia Pacific Fibers,Tbk Kendal)**

Aldila Widya Pusparani¹ & Sudharto P Hadi²
Departemen Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
Jl. Prof.H.Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
email: aldilaw95@gmail.com

Abstract

The performance of employees in production department PT Asia Pacific Fibers,Tbk still shows fluctuative numbers and many employees still get C score on their performance.

This study aims to determine the effect of organizational commitment and interpersonal communication on the performance of employees with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an intervening variable in the employees of PT Asia Pacific Fibers Production Plant, Tbk Kendal. This type of research is explanatory research. The sample used is 92 respondents. The sampling technique used is random sampling with type of sample is proportional sampling. The data collection techniques used were questionnaires and literature study. Data analysis techniques are correlation test, coefficient of determination, simple linear regression test, multiple linear regression test, t and f significance test, path analysis and test of mediation effect of sobel with the help of program SPSS (Statistical Product and Service Solutions) version 23.0.

Based on the analysis, it can be concluded that organizational commitment has a significant effect on employee's performance and OCB, interpersonal communication has significant effect on performance and OCB, OCB has a significant effect on employee's performance, and OCB is a mediating factor between organizational commitment and performance, but not a mediating factor between interpersonal communication and employee's performance. The company should improve the factors that can increase organization's commitment, interpersonal communication and organizational citizenship behaviour, such as improving the welfare of employees, make an open interpersonal communication, and to increase OCB, the employees must increase their self awareness.

Keywords : *organizational commitment, interpersonal communication, OCB, employee's performance*

¹ Aldila Widya Pusparani, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

² Sudharto P Hadi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan jalannya bisnis suatu organisasi. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia dapat menemukan ide-ide baru yang kemudian ditransformasikan ke dalam suatu tindakan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Setiap organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan berpikir, bertindak terampil dalam menghadapi persaingan bisnis. Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat merupakan suatu keharusan bagi organisasi apabila organisasi ingin berkembang. Fisher, *et all* (Yun Iswanto,2013:245) mengemukakan bahwa keberhasilan organisasi dalam jangka panjang juga tergantung pada kemampuannya mengukur seberapa baik karyawan melaksanakan tugas-pekerjaannya. Informasi ini selanjutnya digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa kinerja karyawan telah memenuhi standar kerja saat ini dan terus akan meningkat sepanjang waktu. Sehingga apabila karyawan mempunyai kinerja yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi sehingga tujuan dari organisasi akan tercapai.

Pada penelitian ini objek yang akan diteliti adalah perusahaan PT Asia Pacific Fibers, Tbk. PT Asia Pacific Fibers, Tbk merupakan perusahaan yang memproduksi benang *polyester* dengan kapasitas ± 330.000 MT per tahun. Perusahaan mengharuskan setiap anggota organisasinya untuk dapat secara aktif membuka diri, mampu mengemukakan ide, mampu memahami orang lain, mampu mengatasi konflik dengan sesama anggota organisasi maupun di luar anggota organisasi. Pemilihan sumber daya yang tepat dapat menentukan baik buruknya kinerja perusahaan. Semakin baik sumber daya yang dimiliki maka semakin baik pula kinerja perusahaan dan akan berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu gambaran mengenai kinerja karyawan dapat ditunjukkan melalui penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan atas karyawannya. Penilaian kinerja pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk dilakukan oleh atas langsung dari karyawan yang bersangkutan. Penilaian kinerja pada karyawan berdasarkan pada; target kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan, disiplin kerja, loyalitas karyawan, kebersihan area kerja, kepatuhan karyawan terhadap prosedur kerja dan peraturan perusahaan, dan faktor-faktor lain yang menunjang. Tenaga kerja pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk dibagi menjadi 2 bagian yaitu staff dan operator. Staf adalah tenaga kerja yang meliputi *supervisor*, *superintendent*, dan kepala departemen sedangkan operator adalah tenaga kerja kasar yang bekerja di lapangan.

Berikut ini adalah skor hasil dari penilaian kinerja bagian operator dan staf departemen produksi PT Asia Pacific Fibers Tbk. Kriteria skor penilaian kinerja dibagi menjadi A,B,C,D. Skor A menunjukkan kriteria sangat baik, skor B menunjukkan kriteria baik, skor C menunjukkan kriteria cukup, skor D menunjukkan kriteria kurang. Dapat terlihat pada tabel 1.1 merupakan jumlah karyawan operator produksi yang mendapatkan skor penilaian kinerja A,B,C,D dan tabel 1.2 merupakan jumlah karyawan staf produksi yang mendapatkan skor penilaian kinerja A,B,C,D.

Tabel 1. 1
Penilaian Kinerja Karyawan PT Asia Pacific Fibers Tbk Bagian Operator Produksi
Periode Februari 2016 – Januari 2017

Plant	Department	Skor Penilaian Kinerja				Total Karyawan
		A	B	C	D	
Spinning 4	Produksi	28	65	89	3	185
	Mechanic	4	8	12	0	24
	Packing	11	26	36	2	75
MKI 1	Produksi	9	21	29	1	60
	Packing	4	9	12	1	26
	Mechanic MKI 1-2	2	6	8	0	16
MKI 2	Produksi	14	32	45	2	93
	Packing	5	12	16	1	34
Poly/WRP	WRP	4	10	14	0	28
TX 1	Produksi	10	23	31	1	65
	Packing	5	11	16	1	33
TX 2	Produksi	13	30	42	2	87
	Packing	6	13	19	1	39
TX 3	Produksi	15	34	47	2	98
	Packing	10	24	32	1	67
TX 4	Produksi	4	9	12	1	26
	Packing	3	8	10	0	21
Doubling	Produksi	5	13	17	1	36
	Packing	2	4	5	0	11
Total		154	358	492	20	1024
Presentase (%)		15,04%	34,96%	48,05%	1,95%	100%

Sumber : PT Asia Pacific Fibers, Tbk, Juni 2017

Tabel 1.1 merupakan kategori skor penilaian kinerja operator bagian produksi dengan total karyawan 1024. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa 154 karyawan (15,04%) berada pada kategori A dengan rentang nilai (81-100), 358 karyawan (34,96%) berada pada kategori B dengan rentang nilai (71-80), 492 karyawan (48,05%) berada pada kategori C dengan rentang nilai (61-70), dan 20 karyawan (1,95%) berada pada kategori D dengan rentang nilai (<60). Hal ini berarti masih banyak karyawan operator yang masih mendapatkan nilai rendah, hal ini dikarenakan beberapa faktor penilaian kinerja yang masih belum tercapai maksimal.

Tabel 1. 2
Penilaian Kinerja Karyawan PT Asia Pacific Fibers Tbk Bagian Staf Produksi
Periode Februari 2016 – Januari 2017

Plant	Department	Skor Penilaian Kinerja				Total Karyawan
		A	B	C	D	
Spinning 4	Produksi & Mech	2	4	5	0	11
	Packing	1	1	2	0	4
MKI 1	Produksi & Mech	1	3	3	0	7
MKI 2	Produksi & Mech	1	3	3	0	7
MKI 1,2	Packing	1	1	1	0	3
POLY / WRP	WRP	1	0	0	0	1
Doubling TX 1	Produksi & Pack	1	2	3	0	6
	Produksi & Pack	1	2	2	0	5
TX 2	Produksi & Pack	1	3	3	0	7
TX 3	Produksi & Pack	2	4	5	0	11
TX 4	Produksi & Pack	1	2	3	0	6
	Total	13	25	30	0	68
Presentase (%)		19,12%	36,76%	44,12%	0%	100%

Sumber : PT Asia Pacific Fibers, Tbk., Juni 2017

Tabel 1.2 merupakan kategori skor penilaian kinerja staf produksi yang terdiri dari *supervisor*, *superintendent*, dan kepala departemen dengan total 68 karyawan. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa 13 karyawan (19,12%) berada pada kategori A dengan rentang nilai (90-100), 25 karyawan (36,76%) berada pada kategori B dengan rentang nilai (70-89), 30 karyawan (44,12%) berada pada kategori C dengan rentang nilai (60-79), dan tidak ada staf yang berada pada kategori D dengan rentang nilai (<60). Hal ini berarti masi banyak karyawan staf yang masi mendapatkan nilai rendah, hal ini dikarenakan beberapa faktor penilaian kinerja yang masi belum tercapai maksimal.

Seperti yang sudah dituliskan sebelumnya hasil kinerja yang ditunjukkan melalui data diatas tidak terlepas dari faktor dedikasi dan komitmen karyawan yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan. Berdasarkan pengamatan penulis selama praktek kerja industri selama dua bulan dan hasil wawancara dengan salah satu bagian HRD *Learning and Development*, dapat diketahui bahwa jumlah karyawan akan berubah pada tiap periodenya dan hal ini akan berakibat pada proses produksi, apabila satu orang karyawan tidak hadir maka hal tersebut akan berakibat pada jalannya proses produksi. Untuk mengetahui jumlah karyawan yang keluar dan masuk maka akan disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 1. 3
Turn Over Karyawan PT Asia Pacific Fibers, Tbk
Periode Juni 2016 – Desember 2016

Bulan	Total Karyawan Masuk	Keluar					
		Mengundurkan Diri	Pensiun	Habis Masa Kontrak	PHK	Medical Unit	
Jun-16	15	6					
Jul-16	11	9	2				
Agust-16	10	5		1			
Sep-16	8	10	2				
Okt-16	11	7			2		
Nop-16	10	8	3		2		
Des-16	14	6	2	1			1
Total Kary Masuk							79
Total Kary Keluar		51	9	2	4	1	67
% Karyawan Keluar		76%	13%	3%	6%	1%	

Sumber : PT Asia Pacific Fibers, Tbk., Juni 2017 , Data Primer Diolah

Dari tabel 1.3 terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk pada periode Juni 2016-Desember 2017 terhitung fluktuatif setiap bulannya. Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa penyebab karyawan keluar dari pekerjaan karena mengundurkan diri adalah 76% dari total karyawan keluar, pensiun 13% dari total karyawan keluar, habis masa kontrak 3% dari total karyawan keluar , putus hubungan kerja 6% dari total karyawan keluar, dan medical unit 1% dari total karyawan keluar.

Tabel 1. 4
Turn Over Karyawan PT Asia Pacific Fibers, Tbk
Periode Januari 2017 – Juni 2017

Bulan	Total Karyawan Masuk	Keluar					
		Mengundurkan Diri	Pensiun	Habis Masa Kontrak	PHK	Medical Unit	
Jan-17	13	7	2		5		
Feb-17	15	11	2	2	7		1
Mar-17	30	6	4	4			
Apr-17	11	5		1	3		
Mei-17	9	6	3		1		
Jun-17	0	0			1		
Total Kary Masuk							78
Total Kary Keluar		35	11	7	17	1	71
% Kary Keluar		49%	15%	10%	24%	1%	

Sumber : PT Asia Pacific Fibers, Tbk., Juni 2017 , Data Primer Diolah

Dari tabel 1.4 terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk pada periode Januari 2017-Juni2017 terhitung fluktuatif setiap bulannya. Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa penyebab karyawan keluar dari pekerjaan karena mengundurkan diri adalah 49% dari total karyawan keluar, pensiun 15 % dari total karyawan keluar, habis masa kontrak 10% dari total karyawan keluar , putus hubungan kerja 24% dari total karyawan keluar, dan medical unit 1% dari total karyawan keluar.

Kemudian, berdasarkan pengamatan penulis ketika melakukan praktek kerja industri selama 2 bulan pada bagian HRD *Learning and Development* alasan karyawan mengundurkan diri dari perusahaan adalah karena mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain dan ketidaknyamanan dalam pekerjaan. Ketidaknyamanan dalam pekerjaan dapat diakibatkan karena gesekan dengan rekan kerja, gesekan dengan atasan, tekanan dalam menjalankan tugas, serta seringnya target yang tidak dapat dipenuhi, dan rata-rata karyawan yang mengundurkan diri merupakan karyawan yang belum terlalu lama bekerja pada perusahaan.

Selain komitmen organisasi, kinerja karyawan pada perusahaan juga dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal (komunikasi antar pribadi). Pada pekerjaan, komunikasi merupakan proses koordinasi antara atasan dan bawahan ataupun sesama rekan kerja, selain itu komunikasi juga merupakan proses umpan balik yang berlangsung terus menerus dan nantinya akan menjadi input untuk manajemen, komunikasi juga berfungsi untuk memecahkan masalah yang ada pada pekerjaan.

Selanjutnya, pra-survei yang dilakukan adalah untuk mengetahui apakah terdapat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan baik operator (*un-skill labour*) maupun staf (*skill labour*). OCB merupakan kerelaan mengerjakan tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan reward secara formal dari organisasi. Pra-survei dilakukan dengan cara melakukan wawancara dengan beberapa supervisor dan salah satu kepala departemen. Adapun hasil pra survei mengenai *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berdasarkan hasil wawancara adalah sebagai berikut:

1. Karyawan baik operator ataupun staf bersedia meluangkan waktu untuk membantu pekerjaan rekan kerjanya. Pada PT Asia Pacific pekerjaan ditarget per orang, per grup (shift) dan per departemen. Berdasarkan hasil wawancara beberapa orang yang tergabung dalam grup (shift) rela membantu pekerjaan rekan kerjanya apabila rekan kerjanya belum mencapai target produksi.
2. Karyawan operator bersedia membantu karyawan baru dalam menyelesaikan pekerjaannya walaupun tidak diperintah oleh supervisornya
3. Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, tetapi apabila dalam satu hari karyawan belum bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai target, biasanya mereka akan menambah jam kerjanya.
4. Ada beberapa karyawan operator yang menjadi *leader* dalam setiap grup, dan biasanya merupakan orang kepercayaan dari supervisor dari grup tersebut. Karyawan ini mempunyai tugas hampir sama seperti supervisor, yaitu melakukan fungsi controlling atas pekerjaan setiap orang yang berada pada grup tersebut. Biasanya orang-orang yang menjadi *leader* adalah orang-orang operator yang mempunyai dedikasi dan peran lebih terhadap pekerjaannya.
5. Berdasarkan hasil wawancara, beberapa orang di luar jam kerjanya melakukan *sharing* atas pekerjaannya mengenai kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaannya, sehingga diharapkan dari hasil *sharing* tersebut dapat memecahkan permasalahan/kendala yang dihadapi. Selain *sharing* mengenai

kendala atau permasalahan beberapa karyawan selalu memberikan saran kepada rekan kerjanya untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas dan hasil dari penelitian sebelumnya maka peneliti akan meneliti dan menguji permasalahan yang berhubungan dengan komitmen organisasi, komunikasi interpersonal dalam mempengaruhi kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada karyawan departemen PT Asia Pacific Fibers, Tbk Kendal dengan judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan, melalui *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai Variabel *Intervening*”**

KAJIAN TEORI

a. Kinerja

Kinerja atau *performance* karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dengan standar, target sasaran atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Keith Davis (Mangkunegaran, 2015:67-68) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)*.

2. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, kondisi kerja.

Sedangkan menurut pandangan teori konvergensi dari William Stern dalam Mangkunegara (2016:16-17) faktor penentu kinerja individu adalah :

1. Faktor Individu

Secara Psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi tidak akan tercapai.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, Otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

b. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi adalah salah satu faktor individu yang mempengaruhi kinerja karyawan. Karena komitmen organisasi berkaitan dengan kecenderungan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan sebuah organisasi. Dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, komitmen organisasi dipilih sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pada penelitian ini dengan pertimbangan, Komitmen organisasi yang tinggi pada karyawan akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik, komitmen organisasi yang tinggi juga dapat mendorong karyawan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi serta akan selalu berusaha untuk berbuat yang terbaik untuk organisasi

c. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi Interpersonal adalah salah satu faktor dari lingkungan organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran informasi antar 2 orang individu atau lebih, komunikasi interpersonal yang baik akan berdampak pada produktifitas dan kinerja karyawan. Dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, komunikasi interpersonal dipilih sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pada penelitian ini dengan pertimbangan, komunikasi merupakan salah satu alat penghubung antara pimpinan dan karyawan maupun antar karyawan yang akan memudahkan dalam penyelesaian pekerjaan. Peningkatan kinerja yang optimal dan efektif tidak mungkin terjadi jika tidak ada komunikasi yang dilakukan oleh para pegawainya. Ketika komunikasi interpersonal di dalamnya tidak baik maka penyampaian maupun penerimaan informasi dan arahan pekerjaan akan terhambat sehingga hal-hal yang harus diselesaikan akan tertunda penyelesaiannya atau kualitas yang dihasilkan tidak sesuai dengan arahan

d. Organizational Citizenship Behaviour

OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) merupakan salah satu faktor individu yang mempengaruhi kinerja karyawan. OCB merupakan kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaan melebihi dari tugas yang seharusnya mereka kerjakan. OCB mampu mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, OCB dipilih sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pada penelitian ini dengan pertimbangan, organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan bertindak melebihi tugas pekerjaan umum mereka yang akan memberikan kinerja lebih. Dalam dunia kerja yang dinamis saat ini, di mana tugas-tugas semakin banyak dilakukan dalam tim dan fleksibilitas dinilai penting, organisasi memerlukan karyawan yang akan melakukan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Perilaku positif karyawan akan mendorong kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik.

HIPOTESIS

- H1: Diduga terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
- H2: Diduga terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)
- H3: Diduga terdapat pengaruh antara Komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan
- H4: Diduga terdapat pengaruh antara Komunikasi interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)
- H5: Diduga terdapat pengaruh antara *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja karyawan
- H6: Diduga terdapat pengaruh antara Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal secara bersama-sama terhadap OCB
- H7: Diduga terdapat pengaruh antara Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini, tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. *Explanatory research* adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara variabel yang satu dengan yang lain dan menguji hipotesis yang ada (Sugiyono,2010). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *plant* produksi PT Asia Pacific Fibers,Tbk, dengan sampel berdasarkan perhitungan slovin sebanyak 92 responden. Teknik sampling yang digunakan adalah *random sampling* dengan jenis *sample proporsional sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan studi pustaka. Metode analisis data menggunakan uji korelasi, koefisien determinasi, uji regresi linier sederhana, uji regresi linier berganda, uji signifikansi t dan f, *path analysis* dan uji efek mediasi sobel dengan bantuan program IBM SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 23.0.

HASIL PENELITIAN

Data yang diperoleh dari kuesioner kemudian diolah menggunakan SPSS for *Windows* versi 23.0. Berikut hasil rekapitulasi data.

Tabel 1.5
Hasil Rekapitulasi Data

Uji Hipotesis	Korelasi (R)	Koefisien Determinasi	Koefisien Regresi	t/F hitung	Sig	Kesimpulan
X1 → Y	0,501	0,251	14,813	5,485	0	Ha Diterima Ho Ditolak
X1 → Z	0,504	0,254	18,306	5,529	0	Ha Diterima Ho Ditolak
X2 → Y	0,485	0,235	14,997	5,260	0	Ha Diterima Ho Ditolak
X2 → Z	0,465	0,217	19,838	4,987	0	Ha Diterima Ho Ditolak
Z → Y	0,481	0,231	16,421	5,206	0	Ha Diterima Ho Ditolak
X1,X2 → Z	0,543	0,295	13,455	18,616	0	Ha Diterima Ho Ditolak
X1,X2,Z → Y	0,592	0,351	10,315	15,838	0	Ha Diterima Ho Ditolak

Sumber : Data Primer Yang Diolah 2018

Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan terbukti. Hal ini terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai t–hitung sebesar 5,485 yang lebih besar dari t-hitung sebesar 1,987 yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil koefisien determinasi yaitu sebesar 25,1% , artinya adalah variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi sebesar 25,1%.. **Sehingga hipotesis pertama terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan diterima.**

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB terbukti. Hal ini terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai t

–hitung sebesar 5,529 yang lebih besar dari t-hitung sebesar 1,987 yang menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil uji diperkuat dengan hasil koefisien determinasi yaitu sebesar 25,4% , artinya adalah variabel OCB dapat dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi sebesar 25,4%. **Sehingga hipotesis kedua terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB diterima.**

Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja terbukti. Hal ini terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai t –hitung sebesar 5,260 yang lebih besar dari t-hitung sebesar 1,987 menunjukkan bahwa Komunikasi Interpersonal memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 23,5% , artinya adalah variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel komunikasi interpersonal sebesar 23,5%. **Sehingga hipotesis ketiga terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja diterima.**

Hipotesis ke-empat yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap OCB terbukti. Hal ini terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai t –hitung sebesar 4,987 yang lebih besar dari t-hitung sebesar 1,987 yang menunjukkan bahwa Komunikasi Interpersonal memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 21,7%, artinya adalah variabel OCB dapat dijelaskan oleh variabel komunikasi interpersonal sebesar 21,7%. **Sehingga hipotesis keempat terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap OCB diterima.**

Hipotesis ke-lima yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh OCB terhadap kinerja terbukti. Hal ini terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai t –hitung sebesar 8,493 yang lebih besar dari t-hitung sebesar 1,987 yang menunjukkan bahwa OCB memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 23,1%, artinya adalah variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel komunikasi interpersonal sebesar 23,1%. **Sehingga hipotesis kelima terdapat pengaruh OCB terhadap Kinerja diterima.**

Hipotesis ke-enam yang menyatakan ada pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap OCB. Pada analisis ini dapat diketahui bahwa F hitung (18,616) > F tabel adalah (3,10%) dan diperkuat dengan koefisien determinasi sebesar 29,5%, yang artinya variabel OCB dapat dijelaskan variabel komitmen organisasi dan komunikasi interpersonal sebesar 29,5%. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui variabel komitmen organisasi dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap OCB. Hasil uji diperkuat dengan penelitian Allen, Natalie J, Meyer, John P (1990) dalam jurnal *The measurement and antecedents of affective , continuance and normative commitment to the organization.* menunjukkan OCB merupakan akibat dari komitmen organisasi, hal ini menunjukkan apabila komitmen karyawan tinggi maka perilaku OCB yang ada dalam diri karyawan juga meningkat. **Sehingga hipotesis ke-enam terdapat pengaruh antara variabel Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap OCB dapat diterima**

Hipotesis ke-tujuh adalah terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan OCB terhadap Kinerja. Pada model ini dapat diketahui bahwa F-hitung sebesar 15,838 > F-tabel sebesar 2,71. diperkuat dengan koefisien determinasi sebesar 35,1%, yang artinya variabel kinerja dapat dijelaskan variabel komitmen organisasi, komunikasi interpersonal, dan OCB sebesar 35,1%. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui variabel komitmen organisasi, komunikasi interpersonal, dan OCB terhadap kinerja. **Sehingga hipotesis ke-tujuh terdapat pengaruh antara variabel Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan OCB terhadap kinerja karyawan dapat diterima.**

Untuk menguji efek mediasi atau intervening digunakan model analisis jalur (path analysis). Model analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab

akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung. Hasil yang didapatkan untuk mengetahui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total diperoleh dengan menggunakan bantuan SPSS, hasil perhitungannya terlihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1.6
Hasil Analisis Jalur

	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
$X_1 \rightarrow Y$	0,237		
$X_1 \rightarrow Z$	0,350		
$X_2 \rightarrow Y$	0,222		
$X_2 \rightarrow Z$	0,255		
$Z \rightarrow Y$	0,258		
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$		(0,350 x 0,258) = 0,090	(0,090 + 0,237) = 0,327
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$		(0,255 x 0,258) = 0,066	(0,066 + 0,222) = 0,288

Sumber : Data Primer yang diolah 2018

Selain strategi *causal step* diatas dengan kelemahannya, untuk lebih mengetahui pengaruh signifikansi pengaruh tidak langsung digunakan uji Sobel test pada strategi *Product of Coeffisient*. Strategi ini dinilai lebih memiliki kekuatan secara statistik daripada metode formal lainnya.(Ghozali,2016:243)

a. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB

Perhitungan model *Sobel-Test* pada mediasi/*intervening* variabel OCB(Z) antara hubungan variabel Komitmen Organisasi (X_1) terhadap variabel Kinerja (Y), maka digunakan rumus berikut :

$$t\text{-value} = \frac{ab}{\sqrt{b^2sa^2+a^2sb^2+sa^2sb^2}}$$

$$t\text{-value} = \frac{0,090}{\sqrt{(0,258)^2(0,150)^2+(0,350)^2(0,51)^2+(0,51)^2(0,150)^2}}$$

$$= 2,1$$

Berdasarkan perhitungan diatas (baik manual maupun online) diperoleh t-value (2,1) > t-hitung (1,98) dan p-value (0,034) < lebih kecil dari nilai signifikansi (0,05), maka ada pengaruh mediasi/*intervening* variabel OCB dalam hubungan variabel komitmen organisasi terhadap kinerja. Dilihat dari jenis mediasi, berdasarkan penelitian diketahui bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan, lalu berdasarkan pengujian dengan dikontrol variabel OCB hasilnya tetap signifikan, maka mediasi yang diberikan adalah mediasi parsial.

b. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB

Perhitungan model *Sobel-Test* pada mediasi/*intervening* variabel OCB(Z) antara hubungan variabel Komunikasi Interpersonal (X_2) terhadap variabel Kinerja (Y), maka digunakan rumus berikut :

$$t\text{-value} = \frac{ab}{\sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}}$$

$$t\text{-value} = \frac{0,066}{\sqrt{(0,258)^2(0,170)^2 + (0,255)^2(0,51)^2 + (0,51)^2(0,170)^2}}$$

$$= 1,41$$

Berdasarkan perhitungan diatas (baik manual maupun online) diperoleh t-value (1,44) < t-hitung (1,98) dan p-value (0,15) > lebih besar dari nilai signifikansi (0,05), maka tidak ada pengaruh mediasi/*intervening* variabel OCB antara hubungan variabel komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti variabel OCB bukan variabel mediasi/*intervening* antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja. Sehingga jalur ini mengalami proses *trimming*.

KESIMPULAN

1. Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa penelitian telah memenuhi aspek validitas, reliabilitas.
2. Pada uji statistik, variabel Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan OCB memiliki pengaruh yang positif dengan variabel kinerja. Hasil pengujian ini telah dibuktikan menggunakan pengujian regresi linear sederhana, regresi linier berganda.
3. Untuk uji mediasi atau *intervening* variabel OCB merupakan variabel mediasi antara hubungan variabel komitmen organisasi dan kinerja, namun bukan merupakan variabel mediasi antara hubungan variabel komunikasi interpersonal dan kinerja

SARAN

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan, namun ada beberapa indikator yang nilainya masih dibawah rata-rata yaitu mengenai kemauan yang kuat untuk selalu berusaha keras dalam bekerja dan indikator mengenai karyawan dapat memahami nilai dan tujuan organisasi oleh karena itu guna meningkatkan semangat kerja karyawan dan meningkatkan pemahaman karyawan terhadap nilai dan tujuan organisasinya yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan *plant* produksi pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk, perusahaan dapat memberikan *training* atau pelatihan kepada karyawan untuk menambah pengetahuan dan kompetensi karyawan dalam bekerja. Berikutnya adalah, terapkan sistem *reward* dan *punishment*, *reward* akan membantu karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan semangat karyawan dalam bekerja, *punishment* perlu diterapkan agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan instruksi kerja yang berlaku, dan perusahaan perlu meningkatkan pemahaman karyawan terhadap nilai dan tujuan organisasi agar tujuan organisasi sejalan dengan tujuan dari karyawan yang bersangkutan dengan cara menyamakan persepsi antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan, serta untuk meningkatkan loyalitas karyawan, perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan misalnya dengan cara penambahan insentif, gaji, dan sebagainya. Namun, hal-hal tersebut yang telah diuraikan diatas tidak akan berjalan apabila tidak ada *effort* atau usaha dari karyawan yang bersangkutan, karyawan sendiri perlu meningkatkan skill dan kompetensinya dan lebih mencintai pekerjaannya agar tetap bisa menjaga komitmennya terhadap perusahaan.
2. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun ada beberapa indikator yang nilainya masih dibawah rata-rata yaitu mengenai *opennes* (keterbukaan), *emphathy* (empati) dan

supportiveness (sikap mendukung). Oleh karena itu terdapat beberapa strategi guna meningkatkan hubungan komunikasi yang baik antar karyawan. Strategi tersebut dapat diciptakan dengan cara membuat suasana komunikasi interpersonal yang terbuka dan berusaha agar tidak ada informasi yang ditutup, karena dengan keterbukaan dapat menciptakan kepercayaan antar karyawan, mendengarkan dengan baik apa yang dibicarakan oleh lawan bicara agar dapat memberikan *feedback* yang sesuai dan tidak terjadi kesalahpahaman.

3. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun ada beberapa indikator yang nilainya masih dibawah rata-rata yaitu mengenai *sportmanship* (sikap toleransi), *conscientiousness* (kesadaran individu), dan *civic virtue* (bertanggungjawab terhadap perusahaan). Oleh karena itu guna meningkatkan perilaku OCB yang tinggi dan nantinya akan berdampak pada kinerja karyawan, hendaknya setiap karyawan lebih meningkatkan kepedulian baik terhadap rekan maupun perusahaan dan lebih meningkatkan *self awareness* nya agar dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik.
4. Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa variabel Kinerja yang berada di bawah indikator adalah variabel kualitas kerja, untuk meningkatkan kualitas kerja hendaknya perusahaan perlu memberikan *training* atau pelatihan baik *on the job training* ataupun *off the job training*, pihak pimpinan atau managerial perusahaan hendaknya perlu lebih memperhatikan kinerja karyawannya agar lebih baik, dan karyawan yang bersangkutan juga perlu membangun relasi atau hubungan kerja yang baik dengan sesama rekan kerjanya agar menghasilkan kinerja yang terbaik.
5. Perlu dilakukan penelitian lanjutan oleh manajemen atau pihak luar perusahaan mengenai variabel-variabel bebas lain diluar variabel komitmen organisasi, komunikasi interpersonal, dan OCB yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, misalnya mengenai motivasi, dukungan organisasi, kepemimpinan, kompetensi, kompensasi, pelatihan dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegaran, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Mangkunegaran, Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Iswanto, Yun. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective , continuance and normative commitment to the organization, 1–18.
- Devece, C., Palacios-marqués, D., & Pilar, M. (2015). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*.
- Dika Arizona (2013). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja & Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai. *Skripsi*. Universitas Brawijaya
- Festus, A., & Ph, F. (2014). The Impact of Communication on Workers ' Performance in Selected Organisations in Lagos State , Nigeria, 19(8), 75–82.
- Ghozali, Imam, 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gita Setya Rini (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviours* Studi Kasus Pada Karyawan Bank Indonesia Perwakilan Purwokerto. *Skripsi*. Universitas Diponegoro

- Helena Firidisa (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Budaya Organisasi Pada Karyawan Subordinat Giant Ekstra Bangka. *Skripsi*. Universitas Mercubuana
- Hilda Atika Kusumawardhani (2017). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Pengemasan PT Sido Muncul Semarang, Tbk. *Skripsi*. Universitas Diponegoro
- Ismadiwati Rahma (2015). Pengaruh *Quality of Work Life* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai Variabel Intervening pada Hotel Amanda Hills Bandung. *Skripsi*. Universitas Diponegoro
- Iswanto, Yun. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka
- Sarwono, Jonathan. Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS. Yogyakarta: Penerbit Andi