

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

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 merupakan suatu keharusan bagi organisasi apabila organisasi ingin berkembang.

Fisher, *et all*, dalam 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.

Para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi menjelaskan konsep kinerja (*performance*) dengan menggunakan ungkapan bahasan dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda, namun makna yang terkandung pada hakekatnya adalah sama, yaitu kinerja adalah catatan *outcome*

yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron (1998), dalam Sudarmanto (2009:13) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sedangkan, menurut Bernandin dan Russel (1993), dalam (Sudarmanto, 2009:8) prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Pernyataan ini juga sejalan dengan pernyataan Simamora (2006:21), kinerja (*performance*) karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dengan standar, target sasaran, atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Tugas dari organisasi adalah berusaha untuk mengoptimalkan kinerja pekerjaan sumber daya manusia mereka untuk mencapai tingkat produktifitas, efisiensi, efektifitas, dan kepuasan kerja. Untuk melihat apakah sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi telah menunjukkan kinerja yang baik atau tidak, maka dilakukan penilaian performansi atau penilaian kinerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk perencanaan sumber daya manusia, proses perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, program kompensasi,

hubungan karyawan internal, dan penilaian potensi karyawan (Mondy, 2008: 257-259)

Menurut William Stern dalam Mangkunegara (2006:16-17) 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 pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

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.

Menurut Robbins (2006:41) 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 *Organizasional*

Citizenship Behaviour (OCB). Perilaku positif karyawan akan mendorong kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik.

Organ *et al* (1988), dalam Podsakoff *et al* (2000:514) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (*agregat*) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. OCB merupakan perilaku bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. OCB merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi, dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk berkerja. Munculnya OCB memberikan dampak positif tidak hanya bagi anggota itu sendiri tetapi juga memberikan kontribusi pada organisasi lebih daripada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi tersebut.

Organ *et al* (1988), dalam Podsakoff *et all* (2000:514) mengatakan bahwa OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena komitmen organisasi yang tinggi. Grenberg dan Baron (2003), dalam Megawati (2013:6) mengutarakan pentingnya membangun OCB dalam lingkungan kerja, tidak lepas dari bagaimana komitmen yang ada dalam diri karyawan tersebut. Komitmen karyawan dalam organisasi yang menjadi pendorong dalam terjadinya OCB dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Venty Hertina (2015) mengenai pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, terhadap kinerja

karyawan melalui OCB sebagai variabel intervening, pada penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor pendorong dalam mewujudkan OCB dan kinerja.

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai dedikasi dan dalam arti yang luas diartikan sebagai suatu kepercayaan yang kuat dari anggota untuk menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk memajukan organisasi, dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tinggal di dalam organisasi (Smith, et, Al, 1983), dalam Priansa (2014:234). Menurut Luthan (2006), dalam Priansa (2014:234) Komitmen organisasi merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan senantiasa berusaha untuk mengembangkan diri demi kemajuan organisasi dan melakukan usaha semaksimal mungkin untuk mencapai kinerja yang terbaik. Sedangkan menurut Luthan (2006), dalam Priansa (2014:235) karyawan yang tidak berkomitmen cenderung tidak peduli dengan tujuan organisasi, melanggar peraturan, dan kehilangan semangat dalam bekerja.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja adalah komunikasi interpersonal. Pada hakekatnya komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara komunikator dengan komunikan. Komunikasi jenis ini dianggap paling efektif karena sifatnya yang dialogis berupa percakapan. Arus balik dari komunikasi ini bersifat langsung. Dimana komunikator mengetahui tanggapan komunikan ketika itu juga. Hardjana (2003), dalam Khaerul Umam (2012:224)

menyatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah interaksi tatap muka antar dua orang atau beberapa orang dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung. Pada perusahaan komunikasi merupakan salah satu alat penghubung baik antara pimpinan dan bawahan maupun antar karyawan. Komunikasi yang efektif akan memudahkan karyawan dalam penyelesaian pekerjaan. Namun, apabila komunikasi di dalam sebuah perusahaan tidak baik maka penyampaian maupun penerimaan informasi dan arahan pada pekerjaan akan terhambat, sehingga hal-hal yang harus diselesaikan pada pekerjaan akan tertunda penyelesaiannya serta kualitas dan kuantitas yang dihasilkan tidak sesuai dengan sebagaimana mestinya . Hal ini sejalan dengan penelitian Reindy Gunawan (2013) dengan judul penelitian Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan, diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilatar belakangi beberapa penelitian sebelumnya, mengenai pengaruh komitmen organisasi, komunikasi interpersonal, dan OCB terhadap kinerja karyawan diantaranya, seperti menurut penelitian Dika Arizona (2013) mengatakan secara parsial komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut penelitian Arina Nurandini (2014) dalam Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen continuance berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Menurut penelitian Venty Hertina (2015) dalam Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, melalui OCB sebagai Variabel Intervening komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap OCB, dan OCB merupakan faktor mediasi antara komitmen karyawan dengan kinerja.

Dari hasil penelitian Reindy Gunawan (2013) terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi interpersonal dengan kinerja karyawan. Dari hasil penelitian Putrantoro (2014) terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi interpersonal dengan OCB. Menurut Nur Rohmah (2011) terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi interpersonal dengan OCB.

Pada penelitian ini akan menggunakan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening dari komitmen karyawan dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja. Menurut penelitian Helena Firidisa (2016) OCB merupakan faktor mediasi yang kuat antara komitmen karyawan terhadap kinerja. Menurut penelitian ini OCB dapat muncul apabila komitmen karyawan terhadap organisasi tinggi, penelitian ini menjelaskan bahwa apabila OCB tinggi maka komitmen karyawan juga tinggi. Tetapi, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ismadiwati Rahma (2015) bahwa karyawan tidak harus mewujudkan sikap OCB tinggi untuk mewujudkan komitmen organisasi yang tinggi yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja. Untuk komunikasi interpersonal telah dijelaskan salah satu diantaranya pada penelitian Putranto

(2014) bahwa apabila komunikasi interpersonal tinggi, maka tingkat OCB tinggi yang nantinya akan mempengaruhi kinerja pada organisasi

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 (Mega Ton) per tahun. Untuk mencapai visi dan misi perusahaan, yaitu secara konsisten menghasilkan produk yang memuaskan pelanggan dan menjadi salah satu perusahaan terbaik di dunia. 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 atasan 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).

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	Produksi & Pack	1	2	3	0	6
TX 1	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). Kemudian, untuk rekapitulasi rata-rata penilaian kinerja selama 1 tahun karyawan departemen produksi ditunjukkan dengan tabel 1.3 untuk karyawan operator dan tabel 1.4 untuk karyawan staf.

Tabel 1. 3
Rekapitulation of Operator Individual Performance Trend of Production Department
Periode Februari 2016- Januari 2017

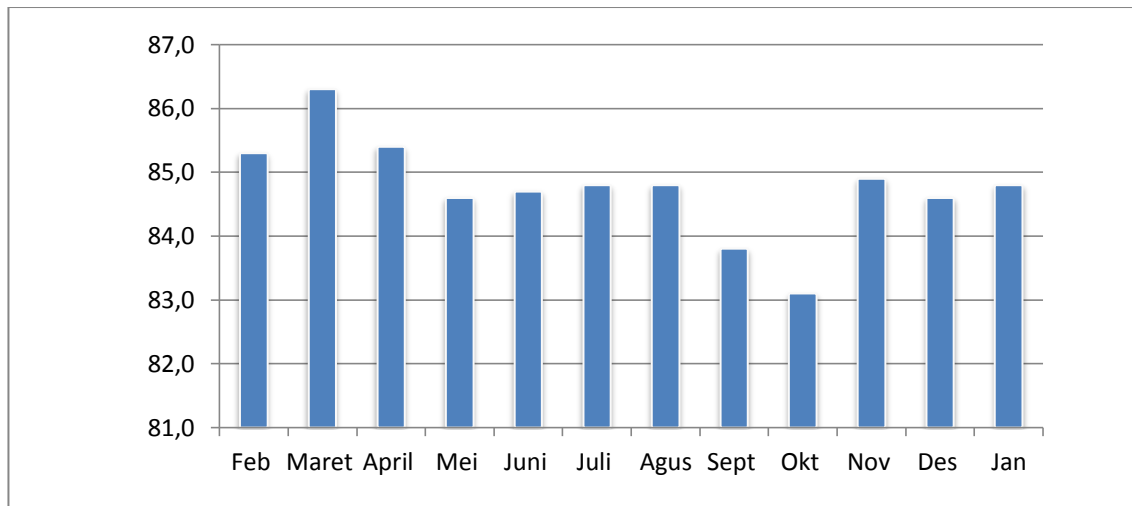
PLANT	Departement	Feb	Mar	Aprl	Mei	Juni	Juli	Agsts	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Rata-Rata
Texturizing 1	Produksi	92	88	88	93	88	88	87	86	85	84	84	87	88
	Packing	81	84	81	71	71	91	90	91	91	92	94	96	86
Texturizing 2	Produksi	78	78	80	80	80	80	80	78	78	78	78	78	78
	Packing	80	80	80	80	78	80	80	73	73	79	79	79	79
Texturizing 3	Produksi	76	93	87	77	77	72	71	71	72	72	73	73	76
	Packing	95	94	95	95	95	85	78	87	86	87	87	86	89
Texturizing 4	Produksi	84	84	86	87	87	88	89	88	89	91	95	94	88
	Packing	89	90	91	91	92	90	94	94	94	92	93	93	92
Doubling	Produksi	96	96	95	96	95	95	96	96	95	95	95	95	95
	Packing	96	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Spinning 4	Prod & Mech	83	82	82	82	82	82	83	82	82	83	82	83	82
	Packing	87	89	88	88	89	89	88	89	88	88	88	88	88
MKI 1	Produksi	87	88	89	88	89	91	95	71	71	72	72	73	82
	Packing	80	80	78	78	78	78	78	71	71	91	83	82	79
MKI 2	Produksi	80	80	73	73	79	79	79	89	88	88	83	82	81
	Packing	80	80	78	80	80	73	73	79	71	72	72	73	76
Rata- Rata per Bulan Semua Departemen		85,3	86,3	85,4	84,6	84,7	84,8	84,8	83,8	83,1	84,9	84,6	84,8	84,6

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

Kategori Penilaian Kinerja :

A : 81- 100 B: 71-80 C: 61-70 D: < 60

Gambar 1. 1
Operator Individual Performance Trend of Production Department
Periode Februari 2016- Januari 2017



Berdasarkan Gambar 1.1 dan tabel 1.3 di atas dapat dilihat rata-rata penilaian kinerja setiap bulan pada operator bagian produksi selama bulan Februari 2016 hingga bulan Januari 2017. Secara menyeluruh penilaian kinerja mengalami fluktuasi. Selama satu tahun, penilaian kinerja terendah terjadi pada bulan Oktober 2016. Rata-rata penilaian kinerja pada beberapa departement produksi sudah menunjukkan kategori sangat baik (A) dengan *range* nilai 81-100, sisanya rata-rata penilaian kinerja berada kategori baik (B), tetapi secara keseluruhan Zpenilaian kinerja operator untuk semua departement menunjukkan kriteria sangat baik. Pada tabel 1.3 dapat dilihat departement yang mendapatkan penilaian kinerja paling rendah adalah departement Texturizing 3 produksi dan MKI 2 packing.

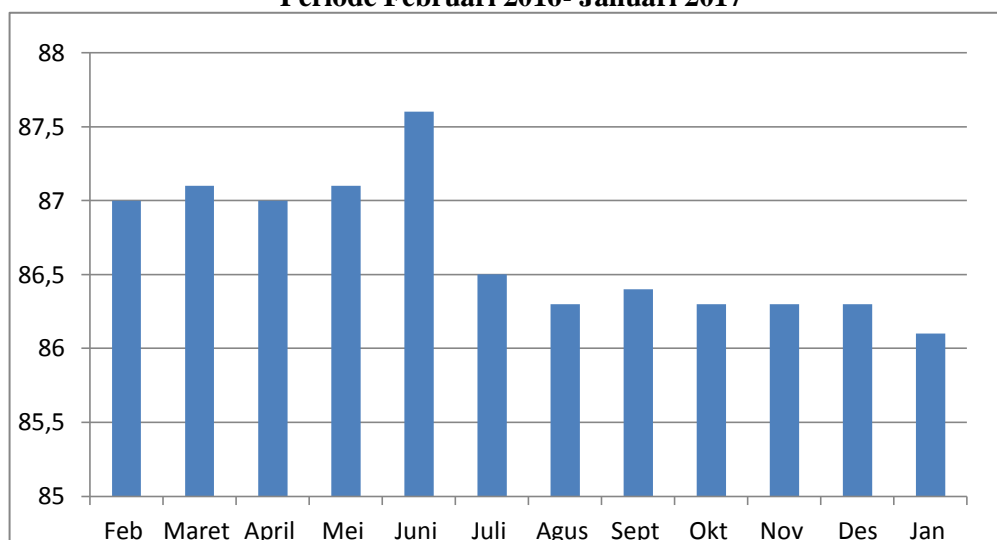
Tabel 1. 4
Rekapitulation of Staf Individual Performance Trend of Production Department
Periode Februari 2016- Januari 2017

PLANT	Departement	Feb	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agsts	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Rata-Rata
Texturizing 1	Produksi & Packing	86	85	85	83	83	80	80	80	80	83	81	80	82
Texturizing 2	Produksi & Packing	81	81	81	79	80	78	79	79	79	82	81	80	80
Texturizing 3	Produksi & Packing	88	88	89	91	93	93	91	91	91	88	90	89	90
Texturizing 4	Produksi & Packing	91	92	92	90	91	91	90	91	92	92	93	93	91
Doubling	Produksi & Packing	93	93	93	93	93	93	93	92	92	92	92	95	93
Spinning 4	Produksi, Pack, Mech	88	88	88	89	89	88	88	88	88	88	88	88	88
MKI 1	Produksi & Packing	88	89	88	89	89	89	89	89	89	88	88	88	89
MKI 2	Produksi & Packing	81	81	80	83	83	80	80	81	79	77	77	76	80
Rata-Rata per Bulan Semua Departemen		87,0	87,1	87,0	87,1	87,6	86,5	86,3	86,4	86,3	86,3	86,3	86,1	86,6

Kategori Penilaian Kinerja

A : 90- 100 B: 70-89 C: 60-79 D: < 60

Gambar 1. 2
Staf Individual Performance Trend of Production Department
Periode Februari 2016- Januari 2017



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

Berdasarkan Gambar 1.2 dan tabel 1.4 di atas dapat dilihat rata-rata penilaian kinerja setiap bulan pada staf bagian produksi yang terdiri dari *supervisor*, *superintendent*, dan kepala departemen selama bulan Februari 2016 hingga bulan Januari 2017. Secara menyeluruh penilaian kinerja mengalami fluktuasi. Selama satu tahun, penilaian kinerja terendah terjadi pada bulan Januari 2017. Rata-rata penilaian kinerja pada beberapa departement produksi sudah menunjukkan kategori baik (B) dengan *range* nilai 70-89, sisanya rata-rata penilaian kinerja berada kategori sangat baik (A) karena rata-rata sampai bulan Januari 2017 lebih dari 89. Untuk keseluruhan penilaian kinerja staf untuk semua departement menunjukkan kriteria baik dengan rata-rata 86,6 . Pada tabel 1.4 dapat dilihat departemen yang mendapatkan penilaian kinerja paling rendah adalah departement Texturizing 2 produksi dan packing dan MKI 2 produksi dan packing.

Berdasarkan data, dapat dilihat bahwa hasil kinerja pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk mengalami fluktuatif. 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. Berikut ini akan disajikan tabel *turnover* karyawan selama 1 tahun.

Tabel 1. 5
Turn Over Karyawan *Plant* Produksi 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 Baru 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 1.5 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 total karyawan keluar adalah 67 orang atau sebanyak 6,13% dari total karyawan *plant* produksi secara keseluruhan dan dapat diketahui juga bahwa total karyawan baru masuk mengganti total karyawan yang baru keluar adalah sebanyak 79 karyawan atau sebanyak 7,23% dari total karyawan *plant* produksi secara keseluruhan. Kemudian, penyebab karyawan keluar dari pekerjaan karena mengundurkan diri adalah 51 orang atau 76% dari total karyawan keluar pada periode Juni 2016-Desember 2016, penyebab karyawan keluar dari pekerjaan karena pensiun adalah 9 orang atau 13% dari total karyawan keluar pada periode Juni 2016-Desember 2016, penyebab karyawan keluar dari pekerjaan karena habis masa kontrak adalah 2 orang atau 3% dari total karyawan keluar pada periode Juni 2016-Desember 2016, penyebab karyawan keluar dari pekerjaan karena putus hubungan kerja adalah 4 orang atau 6% dari total karyawan keluar pada periode Juni 2016-

Desember 2016, dan penyebab karyawan keluar dari pekerjaan karena medical unit adalah 1 orang atau 1% dari total karyawan keluar pada periode Juni 2016-Desember 2016.

Tabel 1. 6
Turn Over Karyawan *Plant* Produksi 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 Baru 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 1.6 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 total karyawan keluar adalah 71 orang atau sebanyak 6,50% dari total karyawan *plant* produksi secara keseluruhan dan dapat diketahui juga bahwa total karyawan baru masuk mengganti total karyawan yang baru keluar adalah sebanyak 78 karyawan atau sebanyak 7,14% dari total karyawan *plant* produksi secara keseluruhan. Kemudian, penyebab karyawan keluar dari pekerjaan karena mengundurkan diri adalah 35 orang atau 49% dari total karyawan keluar pada periode Januari 2017-Juni 2017, penyebab karyawan keluar dari pekerjaan karena pensiun adalah 11 orang atau 15 % dari total karyawan keluar pada periode Januari 2017- Juni 2017,

penyebab karyawan keluar karena habis masa kontrak adalah 7 orang atau 10% dari total karyawan keluar pada periode Januari 2017-Juni 2017, penyebab karyawan keluar karena putus hubungan kerja adalah 17 orang atau 24% dari total karyawan keluar pada periode Januari 2017-Juni 2017, dan penyebab karyawan keluar karena medical unit adalah 1 orang atau 1% dari total karyawan keluar pada periode Januari 2017-Juni 2017

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-survai 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-survai dilakukan dengan cara melakukan wawancara dengan beberapa supervisor dan salah satu kepala departemen. Adapun hasil pra survai 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 targert produksi.
2. Karyawan operator bersedia membantu karyawan baru dalam menyelesaikan pekerjaannya walaupun tidak diperintah oleh supervisornya.
3. Karyawan selalu menyelesaikan bpekerjaan 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*”**

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian dilaksanakan guna mendapatkan data-data untuk memecahkan permasalahan yang sedang terjadi. Oleh karena itu, setiap penelitian yang akan diteliti selalu berangkat dari permasalahan yang ada. Berdasarkan fakta yang ada pada perusahaan, dapat diketahui dari total karyawan operator sebanyak 1024 karyawan, 154 karyawan (15,04%) diantaranya 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). Selanjutnya, dari 68 karyawan staf. Dapat diketahui 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). Kemudian untuk tingkat *turnover* karyawan selama 12 bulan terakhir mengalami peningkatan, 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. Selanjutnya selain faktor komitmen organisasi, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal (antar pribadi). Pada

pekerjaan, komunikasi merupakan salah satu faktor penting untuk menunjang tercapainya kinerja yang baik. Selain faktor komitmen dan komunikasi interpersonal, untuk menunjang pekerjaan yang lebih baik, seorang karyawan harus mempunyai sifat OCB yang ada pada dalam diri karyawan. Sifat OCB merupakan perilaku dimana karyawan rela mengerjakan tugas diluar pekerjaan pokoknya, berdasarkan wawancara diperoleh fakta bahwa beberapa karyawan mempunyai perilaku OCB dalam diri untuk menunjang pekerjaan mereka.

Dari pemaparan latar belakang dan permasalahan di atas dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk, Kendal ?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citezenship Behaviour (OCB)* pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk ?
3. Bagaimana pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk, Kendal ?
4. Bagaimana pengaruh komunikasi interpersonal terhadap *Organizational Citezenship Behaviour (OCB)* pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk, Kendal?
5. Bagaimana pengaruh *Organizational Citezenship Behaviour (OCB)* terhadap kinerja karyawan pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk Kendal ?
6. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap *Organizational Citezenship Behaviour (OCB)* pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk, Kendal. ?

7. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi dan komunikasi interpersonal dan *Organizational Citezenship Behaviour (OCB)* terhadap kinerja karyawan terhadap pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk, Kendal ?
8. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citezenship Behaviour (OCB)* pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk, Kendal ?

1.3.Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan :

1. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk, Kendal.
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citezenship Behaviour (OCB)* pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk, Kendal
3. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk, Kendal
4. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal terhadap *Organizational Citezenship Behaviour (OCB)* pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk, Kendal
5. Untuk menganalisis pengaruh *Organizational Citezenship Behaviour (OCB)* terhadap kinerja karyawan pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk Kendal.

6. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap *Organizational Citezenship Behaviour (OCB)* pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk, Kendal.
7. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan komunikasi interpersonal dan *Organizational Citezenship Behaviour (OCB)* terhadap kinerja karyawan pada PT Asia Pacific Fibers, Tbk, Kendal.
8. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citezenship Behaviour (OCB)* terhadap kinerja karyawan pada PT Asia Pacific, Tbk, Kendal.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini dapat memberikan manfaat, antara lain :

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan informasi tentang pengembangan dan pengetahuan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam dunia kerja mengenai komitmen organisasi, komunikasi interpersonal, dan OCB yang ada hubungannya dengan peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan oleh PT Asia Pacific Fibers, Tbk.

1.4.2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu mengembangkan pemikiran bagi PT Asia Pacific Fibes, Tbk Kendal sebagai masukan dalam

pertimbangan untuk pengambilan keputusan atau kebijakan oleh pihak perusahaan dalam rangka meningkatkan usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang berkaitan dengan masalah komitmen organisasi, komunikasi interpersonal, OCB terhadap kinerja karyawan

b. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi yang dapat memberikan sumbangan pemikiran atau ide bagi penelitian lain yang sejenis untuk menambah informasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

c. Bagi Peneliti

Diharapkan dalam penulisan ini penulis dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh komitmen organisasi, komunikasi interpersonal, OCB terhadap kinerja karyawan

1.5. Landasan Teori

1.5.1. Hubungan Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai Variabel Intervening

Komitmen organisasi merupakan konsep penting dalam manajemen sebuah organisasi (Devece, Palacios-marqués, & Pilar, 2015). Menurut Somersl & Birnbaum (1998) dalam jurnal *The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A study of Meli bank"* (Memari, et all 2013) hubungan komitmen organisasi dengan efektifitas kinerja adalah hubungan yang positif. Jackofsky (1984) dalam Memari, et all (2013) rendahnya komitmen

organisasi mengakibatkan tingginya tingkat *turnover* karyawan, padahal semakin tingginya tingkat komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan. Lee & Olshfski, (2002) dalam Memari, *et al* (2013) mengatakan bahwa individu yang mempunyai komitmen tinggi akan mengidentifikasi peran mereka terhadap pekerjaan tersebut dan mempunyai komitmen tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, serta mempunyai harapan tinggi terhadap pekerjaan tersebut.

Menurut Becker (1992) dalam jurnal *Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviours* (Shafazawana, *et al*, 2016) ada hubungan yang signifikan antara komitmen dan OCB. Hasil penelitian Bolino (2002) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya akan melakukan peran lebih terhadap pekerjaannya.

Duncan & Moriaty (1998) dalam jurnal *The Impact of Communication on Workers ' Performance in Selected Organisations in Lagos State , Nigeria* (Festus & Ph, 2014), komunikasi adalah hubungan antara 2 orang atau lebih yang membangun sebuah ikatan. Ketika melakukan sebuah pekerjaan karyawan akan saling berinteraksi satu sama lain untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan adanya komunikasi yang baik akan membantu karyawan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik dan sesuai harapan.

Ada *et al* (2008) dalam jurnal *The Impact of Communication on Workers ' Performance in Selected Organisations in Lagos State , Nigeria* (Festus & Ph,

2014), komunikasi merupakan sesuatu yang penting dalam organisasi, terutama untuk menyelesaikan pro dan kontra yang ada di dalam sebuah organisasi. Komunikasi akan membentuk hubungan positif dengan orang lain, dengan kata lain komunikasi yang baik akan mempengaruhi perilaku positif terhadap OCB.

Organ (1998) dalam jurnal *Organizational Citizenship Behaviors : A Critical Review of the Theoretical and Future Research* (Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000) OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan. OCB merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi, dalam bentuk secara sadar dan sukarela untuk melakukan peran lebih dalam pekerjaannya.

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. Apabila komitmen organisasi dan OCB dalam diri karyawan tinggi hal ini akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

Jurnal *The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior : Research Findings* (Yildirim, 2014) menunjukkan hasil bahwa adanya korelasi antara komunikasi dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Dengan kata lain efektifitas komunikasi tidak hanya dibutuhkan untuk interaksi antar karyawan, tetapi dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

1.5.2. Komitmen Organisasi

1.5.2.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sebuah konsep penting dalam manajemen karena berhubungan dengan ketertarikan karyawan, tujuan, dan kebutuhan yang dibutuhkan organisasi untuk menghasilkan karyawan yang terbaik. Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja, seperti *turnover* karyawan, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). (Devece et al., 2015).

Mathis dan Jackson (Khaerul Umam,2012:257-258) memberikan definisi komitmen organisasional adalah tingkat dimana karyawan percaya dan menerima tujuan- tujuan organisasi serta akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Mowday (1982) (Khaerul Umam,2012:257-258) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurut Mowday komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras untuk pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Lincoln (1994) (Khaerul Umam,2012:257-258) komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kestiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Blau & Boal (1995) (Khaerul Umam, 257-258) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Robbins (1989) (Khaerul Umam,2012:257-258) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Menurut (Smith, et, Al, 1983) (Priansa,2014:234) Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai dedikasi dan dalam arti yang luas diartikan sebagai suatu kepercayaan yang kuat dari anggota untuk menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk memajukan organisasi, dan mempunyai suatu keinginan yang kuat untuk tinggal di dalam organisasi.

Komitmen organisasi mencakup adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, rasa tanggung jawab terhadap semua tugas dan kewajiban maupun keinginan untuk memajukan organisasi. Menurut Luthan (2006) (Priansa, 2014:234) Komitmen organisasi merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya :

2. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
3. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
4. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

1.5.2.2. Dimensi Komitmen Organisasi

Mayer dan Allen (1990:3-6) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi. Ketiga dimensi tersebut adalah :

1. *Affective Commitment*, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi. *Affective Commitment* terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
2. *Continuance Commitment*, berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Karyawan

bertahan menjadi anggota organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain

3. *Normative Commitment*, menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *Normative Commitment* yang tinggi akan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

1.5.2.3. Indikator Komitmen Karyawan

Indikator dari komitmen organisasional dimensi komitmen afektif adalah sebagai berikut (Allen & Meyer, 1990:6)

- Karyawan merasa bahagia bekerja dan menghabiskan karir dalam organisasi.
- Karyawan menunjukkan rasa memiliki dan terikat secara emosional terhadap organisasi.
- Karyawan ikut andil dalam pengembangan organisasi

Indikator dari komitmen organisasional dimensi komitmen berkelanjutan adalah sebagai berikut (Allen & Meyer, 1990:6) :

- Karyawan merasa berat apabila meninggalkan perusahaan.
- Karyawan menganggap organisasinya adalah yang terbaik
- Karyawan menganggap bahwa bekerja pada organisasi tersebut merupakan peluang/kesempatan yang terbaik

Indikator dari komitmen organisasional dimensi komitmen normatif adalah sebagai berikut (Allen & Meyer, 1990:6):

- Karyawan memiliki rasa kesetiaan dan menganggap loyalitas pada perusahaan itu penting
- Karyawan menjunjung nilai visi dan misi perusahaan

Menurut Mowday *et.al* (1983) (Khaerul Umam,2012:262) terdapat 4 indikator untuk mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi yaitu :

- Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi
- Keinginan berusaha keras dalam bekerja
- Penerimaan nilai organisasi
- Penerimaan tujuan organisasi

1.5.2.4. Faktor-faktor Komitmen Organisasi

Komitmen dalam organisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi maupun dari individu sendiri. Dalam perkembangannya *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, masing-masing mempunyai pola perkembangan tersendiri. Faktor-faktor tersebut adalah :

David (1977) mengemukakan empat faktor :

1. Faktor Personal : Usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.

2. Karakteristik Pekerjaan : Lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll
3. Karakteristik Struktur : Besar/Kecil nya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi/desentralisasi.
4. Pengalaman Kerja : Pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dengan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi memiliki tingkat komitmen berlainan.

1.5.3. Komunikasi Interpersonal (Antarpribadi)

1.5.3.2. Pengertian Komunikasi Interpersonal

Konsep komunikasi interpersonal pertama kali diperkenalkan pada tahun 1950-an. Menurut Robinson (2006) dalam Matin & Hamidizadeh (2010), komunikasi interpersonal terdiri dari; kemampuan, pengetahuan tentang komunikasi dan evaluasi diri. Komunikasi interpersonal disebut juga dengan istilah komunikasi antar pribadi. Komunikasi interpersonal merupakan pengiriman pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain atau sekelompok orang dengan efek dan umpan balik yang langsung.

Menurut Mulyana (2001) (Khaerul Umam, 2012:224) komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan seseorang lainnya atau lebih dan biasanya diantara 2 orang yang langsung dapat diketahui *feedback*-nya. Menurut Hardjana (2003) (Khaerul Umam, 2012:224)

komunikasi interpersonal adalah interaksi tatap muka antar dua atau beberapa orang, dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menanggapi secara langsung.

Komunikasi interpersonal dapat dikatakan efektif apabila pesan diterima dan dimengerti seperti yang dimaksud oleh pengirim pesan, pesan ditindaklanjuti dengan sebuah perbuatan oleh penerima pesan, pesan dapat meningkatkan kualitas hubungan antar pribadi, dan tidak hambatan untuk hal itu. Menurut Un ange passé (2008) dalam Matin & Hamidizadeh (2010) kemampuan komunikasi interpersonal yang efektif sangat penting dan dibutuhkan untuk interaksi sosial, dan untuk membangun serta memperbaiki semua hubungan antar individu. Lemahnya kemampuan komunikasi akan berdampak pada; produktifitas, kepuasan, kinerja, moral, kepercayaan, kepedulian, dan kenyamanan pada diri sendiri

1.5.3.3. Dimensi Komunikasi Interpersonal

Menurut Devito (1997) (Hilda Atika:2017) berikut ini adalah dimensi-dimensi yang menentukan efektifitas komunikasi interpersonal di dalam suatu organisasi :

1. Bersikap yakin

Komunikasi interpersonal di dalam organisasi akan lebih efektif apabila seseorang tidak merasa malu, gugup, atau gelisah menghadapi orang lain dalam berbagai situasi komunikasi.

2. Kebersamaan

Komunikasi interpersonal di dalam organisasi akan lebih efektif apabila karyawan merasa sebagai bagian dari suatu organisasi

3. Manajemen interaksi

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif apabila ia dapat mengatur isi, kelancaran, dan arah pembicaraan secara konsisten.

4. Perilaku Ekspresif

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif apabila seseorang memberikan umpan balik yang relevan

5. Orientasi pada orang lain

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif apabila seseorang akan menghargai perbedaan dengan orang lain dalam menjalankan suatu hal

1.5.3.4.Indikator Efektifitas Komunikasi Interpersonal

Efektifitas komunikasi interpersonal (antar pribadi) adalah kemampuan komunikator menyampaikan pesan kepada komunikan dengan tujuan tertentu untuk mendapatkan umpan balik. Indikator efektifitas komunikasi interpersonal menurut Devito (1977) (Hilda Atika:2017) adalah :

1. *Openness*. kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikator interpersonal yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi. Aspek keterbukaan yang kedua mengacu kepada kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Orang yang diam,

tidak kritis, dan tidak tanggap pada umumnya merupakan rekan interaksi yang menjemukan. Aspek ketiga menyangkut “kepemilikan” perasaan dan pikiran Terbuka dalam pengertian ini adalah mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang di lontarkan adalah memang milik komunikan dan komunikan bertanggungjawab atasnya. Secara psikologis apabila individu mau membuka diri terhadap rekan kerjanya maka dapat diharapkan hubungan saling percaya, dengan adanya hubungan saling percaya maka komunikasi menjadi lebih nyaman dilakukan.

2. *Empathy*. Empati sebagai ”kemampuan seseorang untuk ‘mengetahui’ apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kaca mata orang lain itu.” Empati dapat juga diartikan sebagai kemampuan untuk merasakan sebagaimana yang dirasakan orang lain. Komunikasi interpersonal yang efektif, perlu didukung oleh sikap empati dari pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Dalam komunikasi baik antara pimpinan terhadap bawahannya atau komunikasi antara sesama pekerja perlu ditumbuhkan sikap empati. Kondisi empati dapat terwujud bila pimpinan dapat memberikan perhatian kepada anak buahnya atau sesama karyawan dapat memberikan perhatian terhadap rekan kerjanya. Apabila sikap empati dapat terwujud maka baik pimpinan atau sesama karyawan dapat merasakan apa yang sedang dialami oleh rekan kerjanya yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. *Supportiveness*. Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung (*supportiveness*). Komunikasi yang

terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Individu dapat memperlihatkan sikap mendukung dengan bersikap (1) deskriptif, yaitu menyampaikan persepsi atas pendapat dan atau perilaku orang lain (2) provisional, yaitu kesediaan untuk meninjau kembali pendapat dan perilaku sendiri apakah sudah tepat atau belum

4. Sikap positif (*positiveness*). Rasa atau sikap positif adalah kecenderungan bertindak pada diri komunikator untuk memberikan penilaian positif pada diri komunikan. Di dalam komunikasi interpersonal yang efektif, para pelaku komunikasi harus menunjukkan sikap yang positif dan menghargai keberadaan orang lain sebagai seseorang yang penting. Sikap positif dapat dijelaskan lebih jauh dengan istilah *stroking* (dorongan). Selain itu dorongan yang positif dapat juga dilakukan dengan memberikan pujian atau penghargaan kepada orang lain di sekitar.
5. Kesetaraan (*Equality*). Komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya, harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan bahwa masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Kesetaraan juga mengisyaratkan adanya sikap memperlakukan orang lain secara demokratis dan horisontal. Dengan adanya persamaan pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi, maka mereka dapat saling menghargai

1.5.4. Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

1.5.4.2. Pengertian Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Konsep *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pertama kali diutarakan oleh Dennis W. Organ pada tahun 1983. Menurut Organ (1988) dalam Podsakoff, et al (2000:514) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah perilaku individu yang diskresioner, tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem reward formal, tetapi secara agregat meningkatkan fungsi afektif organisasi. Dapat diartikan bahwa perilaku OCB merupakan deskripsi pekerjaan, kontrak kerja dengan organisasi namun sebagai perilaku sosial yang secara pribadi dilakukan terhadap sesama karyawan maupun organisasi sehingga jika tidak dilakukan tidak diberi hukuman.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) adalah sebuah aspek unit dari perilaku individu dalam suatu pekerjaan. Dengan kata lain OCB adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa permintaan reward secara formal dari organisasi.

Organ (1988) (Podsakoff *et al*,2000:514) menamakan perilaku *extra-role* dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku mendorong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, serta patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu.

Menurut Robbins (2006:41), *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung befungsinya organisasi tersebut secara efektif. Dasar kepribadian untuk OCB mencirikan karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh.

Luthans (2006) (Megawati:2013:6) individu yang menunjukkan OCB memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi.

1.5.4.3. Dimensi Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menurut Organ, dalam Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach (2000:518) adalah :

1. Altruism (Helping Behaviour)

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dan organisasi maupun masalah pribadi. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Contohnya adalah perilaku seperti membantu seorang rekan yang tidak masuk kerja, membantu orang lain yang memiliki beban kerja berat, dan menyediakan bantuan untuk karyawan baru.

2. Sportmanship

Perilaku karyawan yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang mempunyai *Sportmanship* tinggi akan meningkatkan iklim positif di antara karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama

dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Contoh perilakunya antara lain adalah kemampuan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak mencari-cari alasan dalam berorganisasi, dan tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya

3. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Dimensi ini menjangkau jauh ke depan dari tugas yang diberikan organisasi. Seseorang yang sadar akan tanggung jawabnya secara sukarela mengambil tanggung jawab ekstra, tepat waktu, menempatkan kepentingan pada keterperincian dan kualitas tugas, dan secara umum mengerjakan tugas melebihi dari tugas yang diberikan organisasi.

4. *Courtesy*

Adalah menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang memperhatikan orang lain.

5. *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-

sumber yang dimiliki organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni. Contoh perilaku *civic virtue* adalah menghadiri pertemuan, membaca dan menjawab email yang berhubungan dengan pekerjaan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

Williams dan Anderson dalam Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach (2000:519) membagi OCB menjadi dua kategori yaitu:

a. OCB-O

OCB-O adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, seperti kehadiran di tempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban. Yang termasuk dalam kategori OCB-O adalah *conscientiousness*, *civic virtue*, dan *sportsmanship*.

b. OCB-I

OCB-I adalah perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi, seperti membantu rekan yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian secara pribadi pada karyawan lain. Yang termasuk dalam kategori OCB-I adalah *altruism*, *courtesy*.

1.5.5. Kinerja

1.5.5.2. Pengertian Kinerja

Menurut Cornick & Tiffin (1980) kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Sedangkan menurut Robbins (1996), kinerja merupakan wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Bernandin dan Russel (1993) (Sudarmanto, 2009:8) kinerja dinyatakan sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan dari suatu aktifitas tertentu, selama kurun waktu tertentu. Campbell, *et.al.* (Hendi, 2012) menyatakan bahwa kinerja sebagai sesuatu yang tampak, yaitu tujuan individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

Menurut Hadipranata (1996) (Sudarmanto,2009:8), kinerja merupakan suatu yang digunakan untuk memantau produktivitas kerja sumber daya manusia, baik yang berorientasi pada produksi barang, jasa, maupun pelayanan. Agar dicapai kinerja yang profesional, hal-hal seperti kesukarelaan, pengembangan diri pribadi, pengembangan kerja sama yang saling menguntungkan, serta partisipasi seutuhnya perlu dikembangkan. Sejalan dengan hal tersebut, Vroom (1964) mengatakan bahwa tingkat seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dinamakan tingkat kinerja (*level of performance*). Seseorang yang *level of performance*-nya tinggi disebut orang yang produktif, sebaliknya yang level tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau kinerjanya rendah.

McCloy *et.al.*(1994) mengatakan bahwa kinerja juga bisa berarti perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (*goal-relevant action*). Tujuan-tujuan tersebut tergantung pada wewenang atasan langsung yang menentukan tujuan apa yang harus dicapai karyawan. Cherington (1994) mengatakan bahwa kinerja menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Simamora (2006:21), kinerja (*performance*) karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dengan standar, target sasaran, atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Dari beberapa teori di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam memberikan kontribusi bagi organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja. Prestasi karyawan dari sebuah perusahaan dapat terlihat dari kinerja yang telah ditampilkan. Seperti bagaimana karyawan tersebut menggunakan waktu, kesempatan serta sumber daya dalam menghasilkan suatu output atau hasil kerja. Suatu kinerja yang baik dapat dilihat dari segi kualitas, yaitu berapa banyak jumlah hasil kerja yang telah dihasilkan dan kualitas, yaitu tingkat baik atau buruknya hasil kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu.

1.5.5.3. Penilaian Kinerja

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-

karyawannya berkarya. Menurut Dessler (1997) Penilaian kinerja bisa didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi standar kinerja, penilaian kinerja aktual terhadap prosedur standar yang telah ditetapkan, dan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan tersebut untuk berkinerja lebih tinggi. Penilaian kinerja tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan (Mondy, 2008:257-259).

Mondy (2008:257-259) memberikan secara rinci penggunaan penilaian kinerja dalam organisasi :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam menilai sumber daya manusia perusahaan, data harus tersedia untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk dipromosikan. Sistem penilaian kinerja yang baik akan memberikan sebuah profil kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia perusahaan untuk mendukung upaya tersebut.

2. Perekrutan dan Seleksi

Nilai-nilai hasil evaluasi kinerja bisa membantu dalam memprediksi kinerja para pelamar kerja. Sebagai contoh bisa ditentukan tolak ukur penerimaan karyawan dari perilaku-perilaku karyawan yang memiliki kinerja tinggi.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Dengan adanya penilaian kinerja akan dideteksi karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian Kompensasi

Dengan adanya penilaian kinerja akan membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Penilaian kinerja penting dalam menilai kekuatan dan kelemahan karyawan serta dapat menentukan potensi seseorang. Para manajer bisa menggunakan informasi tersebut untuk memberikan konsultasi kepada para bawahan dan membantu mereka dalam mengembangkan dan mengimplementasikan rencana kerja mereka.

6. Hubungan Karyawan Internal

Penilaian kinerja sering digunakan untuk membuat keputusan-keputusan di beberapa bidang hubungan karyawan internal, mencakup promosi, demosi, pemberhentian, pemutusan hubungan kerja dan transfer.

1.5.5.4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

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

a. Faktor Kemampuan

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

b. 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 dapat 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.

1.5.5.5. Indikator Kinerja

Menurut Bernadin dan Russel (2003) (Sudarmanto, 2009:12) menyatakan ada enam dimensi untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut :

a. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan karyawan dalam prosed kerja dinyatakan dalam istilah sejumlah unit

c. Ketepatan Waktu

Tingkat dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

d. Efisiensi

Merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

e. *Need for supervision*

Terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.

1.6. Hubungan Antar Variabel

1.6.2. Hubungan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Secara umum komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lee & Olshfski, (2002) dalam Memari, *et all* (2013) mengatakan bahwa individu yang mempunyai komitmen tinggi akan mengidentifikasi peran mereka terhadap pekerjaan tersebut dan mempunyai komitmen tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, serta mempunyai harapan tinggi terhadap pekerjaan tersebut. Hal ini diperjelas dengan penelitian dari Ismadiwati Rahma (2015) komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya apabila karyawan mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi maka kinerja dari karyawan tersebut akan tinggi.

1.6.3. Hubungan antara Komitmen Organisasi dan OCB

Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi akan cenderung senang membantu rekan kerja dan atasannya, peduli pada kelangsungan hidup perusahaan, tingkat kehadiran di tempat kerja tinggi, patuh pada peraturan dan tata tertib organisasi, suka membela kepentingan organisasi dan sering memberikan sumbang saran untuk memperbaiki kinerja organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Meyer dkk. (1993) yang menemukan adanya

hubungan signifikan antara komitmen afektif dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Organ dan Ryan (1995) menunjukkan hubungan yang kuat antara komitmen afektif dan dua jenis OCB, yaitu, *altruism* dan *conscientiousness*. Hasil penelitian Ahmad Nasichudin (2013) menunjukkan bahwa secara simultan komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya ketika karyawan memiliki komitmen organisasional dalam menjalankan pekerjaannya, maka mereka memiliki OCB yang baik. Peningkatan komitmen organisasional akan mempengaruhi peningkatan OCB karyawan. Dengan kata lain, untuk meningkatkan OCB karyawan, maka pimpinan organisasi atau perusahaan juga harus berupaya meningkatkan dan mempertahankan komitmen karyawan pada organisasi atau perusahaan tersebut. Hal ini dapat disimpulkan bahwa apabila karyawan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi maka akan menyebabkan perilaku OCB yang tinggi pula.

1.6.4. Hubungan antara Komunikasi Interpersonal dan Kinerja

Karyawan yang memiliki komunikasi yang baik dalam hal penyampaian dan penerimaan pesan akan mampu memperoleh dan mengemban tugas yang ditanggung jawabkan kepadanya sehingga tingkat kinerja karyawan akan semakin baik dan meningkat. Sebaliknya apabila antar karyawan memiliki komunikasi yang kurang baik dalam hal penyampaian dan penerimaan pesan, maka yang akan terjadi ialah antar karyawan tidak dapat menjalin hubungan baik, mempunyai sikap acuh tak acuh, konflik berkepanjangan yang tidak menemukan solusi. Sehingga tingkat kinerja karyawan tersebut akan semakin menurun dan berdampak pada hasil pekerjaan yang tidak maksimal dan tidak memenuhi target.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa, apabila hubungan komunikasi baik antar karyawan baik akan berdampak pada hubungan kinerja yang baik.

1.6.5. Hubungan antara Komunikasi Interpersonal dan OCB

Komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seseorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang langsung dapat diketahui *feedback-nya* dengan kata lain bahwa komunikasi interpersonal adalah membentuk hubungan dengan orang lain. Dalam hal komunikasi yang terjadi antar pegawai, komunikasi yang baik akan turut mempengaruhi perilaku positif terhadap cerminan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), sehingga pegawai mampu memperoleh, mengembangkan, dan menyelesaikan tugas yang diembannya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa apabila karyawan mempunyai hubungan komunikasi yang baik maka akan menyebabkan perilaku OCB antar karyawan yang tinggi.

1.6.6. Hubungan antara OCB dan Kinerja

Menurut penelitian Novelia (2016) terdapat pengaruh signifikan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja, hipotesis secara parsial dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* maka Kinerja juga akan meningkat. Besarnya OCB merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi, dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk berkerja. Munculnya OCB memberikan dampak positif tidak hanya bagi anggota itu sendiri tetapi juga memberikan kontribusi pada organisasi

lebih daripada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi tersebut. Hal ini dapat disimpulkan bahwa apabila

1.6.7. Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut 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.

Menurut Ada et al (2008) dalam jurnal *The Impact of Communication on Workers ' Performance in Selected Organisations in Lagos State , Nigeria* (Festus & Ph, 2014), komunikasi merupakan sesuatu yang penting dalam organisasi, terutama untuk menyelesaikan pro dan kontra yang ada di dalam sebuah organisasi. Komunikasi akan membentuk hubungan positif dengan orang lain, dengan kata lain komunikasi yang baik akan mempengaruhi perilaku positif terhadap OCB.

1.6.8. Hubungan antara Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan OCB terhadap Kinerja

Menurut 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. Apabila

komitmen organisasi dan OCB dalam diri karyawan tinggi hal ini akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

Menurut, Jurnal *The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior : Research Findings* (Yildirim, 2014) menunjukkan hasil bahwa adanya korelasi antara komunikasi dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Dengan kata lain efektifitas komunikasi tidak hanya dibutuhkan untuk interaksi antar karyawan, tetapi dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

1.6.9. Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja melalui OCB

Menurut penelitian Helena (2016) OCB merupakan faktor mediasi yang kuat antara komitmen karyawan terhadap kinerja. Menurut penelitian ini OCB dapat muncul apabila komitmen karyawan terhadap organisasi tinggi pada penelitian ini dijelaskan bahwa apabila OCB tinggi maka komitmen karyawan juga tinggi. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi akan berkinerja lebih baik. Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi akan cenderung senang membantu rekan kerja dan atasannya, peduli pada kelangsungan hidup perusahaan, tingkat kehadiran di tempat kerja tinggi, patuh pada peraturan dan tata tertib organisasi, suka membela kepentingan organisasi dan sering memberikan sumbang saran untuk memperbaiki kinerja organisasi. Sehingga, kinerja organisasi akan lebih baik.

Karyawan yang memiliki komunikasi yang baik dalam hal penyampaian dan penerimaan pesan akan mampu memperoleh dan mengemban tugas yang ditanggung jawabkan kepadanya. Komunikasi yang baik akan turut mempengaruhi perilaku positif terhadap cerminan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), sehingga pegawai mampu memperoleh, mengembangkan, dan menyelesaikan tugas yang diembannya. Sehingga tingkat kinerja karyawan akan semakin baik dan meningkat

1.7. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini ,

1. Penelitian yang dilakukan oleh Putranto (2014) dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, & Komunikasi Interpersonal Terhadap OCB menggunakan metode analisis regresi berganda diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif variabel kepemimpinan, komitmen organisasi & komunikasi interpersonal terhadap OCB.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Rohmah (2011) dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, & Komunikasi Interpersonal Terhadap OCB dengan metode regresi berganda diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif variabel kepemimpinan, komitmen organisasi & Komunikasi interpersonal terhadap OCB.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Gita Setya Rini (2014) dengan judul penelitian Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dengan metode regresi berganda diperoleh hasil bahwa terdapat Pengaruh positif komitmen organisasi terhadap OCB.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Reindy Gunawan, Yuliani, Dini (2013) dengan judul penelitian Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Sekretaris Perusahaan PT. Dirgantara Indonesia (Persero) dengan metode penelitian regresi berganda diperoleh hasil bahwa terdapat Pengaruh positif signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Arlina Nurandini (2014) dengan judul penelitian Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan metode penelitian regresi berganda diperoleh hasil bahwa terdapat Pengaruh positif signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Venty Hertina (2015) dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, melalui OCB sebagai Variabel Intervening dengan metode penelitian analisis 2 jalur (*path analysis*) diperoleh hasil Terdapat Pengaruh positif signifikan antara komitmen organisasi, budaya organisasi terhadap kinerja. Terdapat Pengaruh positif signifikan antara komitmen organisasi, budaya organisasi terhadap OCB.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Ismadiwati Rahma (2015).Pengaruh *Quality of Work Life* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, melalui OCB sebagai variabel intervening, dengan metode penelitian analisis 2 jalur (*path analysis*) diperoleh hasil variabel *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) merupakan mediasi dari hubungan *Quality Of Work Life* terhadap

Kinerja Karyawan karena pengaruh Tak langsung 0,389 > dari langsung 0,314. Sedangkan variabel *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) bukan merupakan mediasi dari hubungan Komitmen Organisasi(KO) terhadap Kinerja Karyawan karena pengaruh Tak langsung 0,116 < dari langsung 0,181.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Paramitha Agdina Pusparini (2014). Pengaruh *Commitment Organizational* Dan (*Pos*) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui (*Ocb*) Pada PT. Nasmoco Kaligawe. dengan metode penelitian analisis 2 jalur (*path analysis*). Diperoleh hasil *Organizational Citizenship Behavior* terbukti sebagai variabel perantara antara *Commitment Organizational* dan *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap Kinerja Karyawan.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective , continuance and normative commitment to the organization*, diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap perilaku karyawan.
10. Penelitian yang dilakukan Devece, C., Palacios-marqués, D., & Pilar, M. (2015). *Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment*. Diperoleh hasil bahwa adanya hubungan yang signifikan antara OCB dengan *continuance commitment* dan mempunyai hubungan positif dengan *employee's performance*
11. Penelitian yang dilakukan oleh Festus, A., & Ph, F. (2014). *The Impact of Communication on Workers ' Performance in Selected Organisations in Lagos State , Nigeria*, diperoleh hasil bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara komunikasi dengan kinerja karyawan.

1.8. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian belum jawaban yang empirik. (Sugiyono, 2010:63)

Berdasarkan apa yang telah diuraikan dalam landasan teori, hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

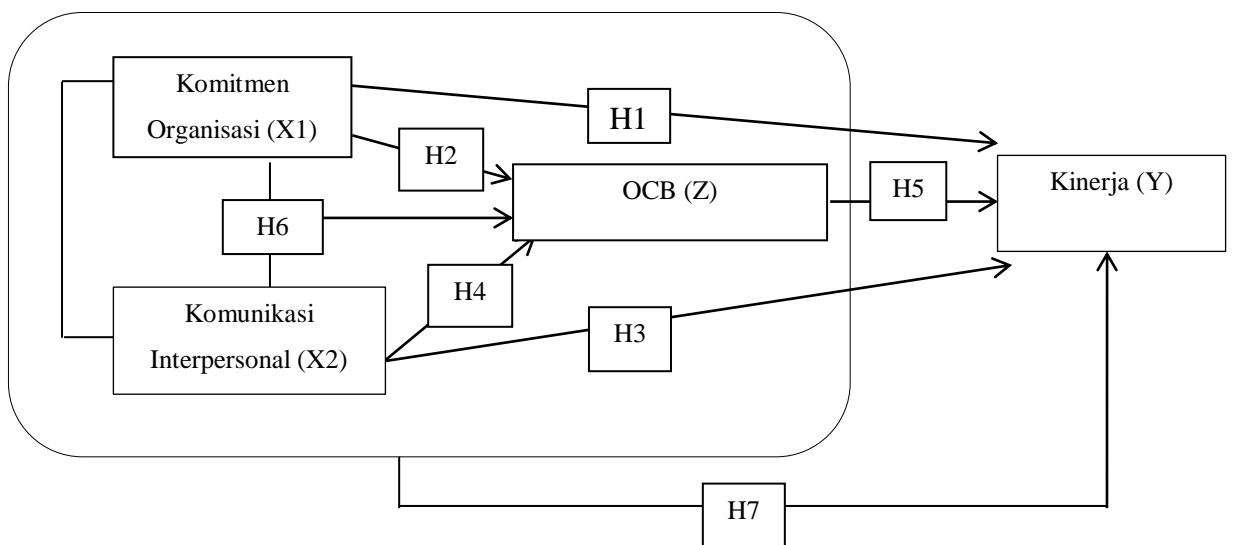
H6: Diduga terdapat pengaruh antara Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal secara bersama-sama terhadap OCB

H7: Diduga terdapat pengaruh antara Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan

H8: Diduga terdapat pengaruh antara Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai variabel intervening.

1.9. Kerangka Hipotesis

Gambar 1.3
Kerangka Hipotesis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja dengan OCB Sebagai Variabel Intervening



1.10. Definisi Operasional dan Definisi Konseptual

1.10.1. Definisi Konseptual

a. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merefleksikan loyalitas karyawan pada perusahaan PT Asia Pacific Fibers, Tbk dan merupakan proses berkelanjutan

dimana karyawan dapat mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi (Luthan, 2006).

b. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah interaksi tatap muka antar dua atau beberapa orang, dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menanggapi secara langsung (Hardjana, 2011)

c. OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*)

Menurut Organ (1988) dalam Podsakoff, et all (2000:514) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah perilaku individu yang diskresioner, tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem reward formal, tetapi secara agregat meningkatkan fungsi afektif organisasi.

d. Kinerja

McCloy *et.al.*(1994) mengatakan bahwa kinerja berarti perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (*goal-relevant action*). Tujuan-tujuan tersebut tergantung pada wewenang penilai yang menentukan tujuan apa yang harus dicapai.

1.10.2. Definisi Operasional

a. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merefleksikan loyalitas karyawan pada perusahaan PT Asia Pacific Fibers,Tbk dan merupakan proses berkelanjutan dimana karyawan dapat mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi (Luthan, 2006). Kemudian, untuk mengukur tinggi rendahnya komitmen

organisasi maka digunakan indikator komitmen organisasi menurut Mowday (1983), dalam Khaerul Umam (2012:262) antara lain adalah,

- Karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi
- Karyawan mempunyai keinginan untuk selalu berusaha keras dalam bekerja
- Karyawan akan menerima nilai yang ada pada organisasi
- Karyawan akan menerima tujuan yang ada di dalam organisasi

b. Komunikasi Interpersonal

Efektifitas komunikasi interpersonal (antar pribadi) adalah kemampuan komunikator menyampaikan pesan kepada komunikan dengan tujuan tertentu untuk mendapatkan umpan balik. Komunikasi interpersonal pada perusahaan terjadi secara 2 arah, secara vertikal antara atasan dan bawahan dan secara horisontal antara sesama karyawan. Kemudian, untuk mengukur baik buruknya komunikasi interpersonal digunakan indikator efektifitas komunikasi interpersonal menurut Devito antara lain :

1. Openness

Karyawan sebagai komunikator harus mampu berkomunikasi secara terbuka yang artinya adalah mau membuka diri kepada lawan bicaranya baik kepada atasan dan rekan kerjanya agar dapat terjadi hubungan saling percaya dan proses komunikasi menjadi lebih nyaman untuk dilakukan. Apabila komunikasi vertikal ke bawah yang terjadi, keterbukaan ketika berkomunikasi dapat berupa kesediaan pimpinan

untuk memberikan informasi perintah, arahan ataupun teguran kepada bawahannya, apabila komunikasi yang terjadi adalah komunikasi vertikal ke atas, keterbukaan ketika berkomunikasi dapat berupa kesediaan karyawan untuk menyampaikan laporan terkait dengan pekerjaan. Apabila komunikasi yang terjadi adalah komunikasi horisontal keterbukaan dapat bersifat koordinatif seperti menyampaikan informasi kepada karyawan lain terkait dengan pekerjaan.

2. *Empathy*

Karyawan sebagai komunikator harus mampu untuk memahami perasaan orang lain pada suatu saat tertentu

3. *Supportiveness*

Karyawan sebagai komunikator harus dapat memperlihatkan sikap mendukung terhadap orang yang diajak berinteraksi.

4. Sikap positif (*positiveness*)

Karyawan sebagai komunikator harus mempunyai sifat yang positif dan menghargai terhadap orang yang diajak berinteraksi.

5. Kesetaraan (*Equality*)

Karyawan sebagai komunikator harus memahami perbedaan yang tercipta selama proses komunikasi.

c. OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*)

Menurut Organ (1988) dalam Podsakoff, et all (2000:514) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah perilaku individu yang diskresioner, tidak

secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem reward formal, tetapi secara agregat meningkatkan fungsi afektif organisasi. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya OCB menurut Organ, Podsakof, dan Mackenzie (2000) antara lain adalah :

1. Sifat menolong (*Altruism*)
Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan.
2. Sikap toleransi (*Sportmanship*)
Perilaku karyawan yang dapat mentoleransi situasi dan suasana kerja tanpa disertai keluhan.
3. Inisiatif individu (*Conscientiousness*)
Perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan melakukan hal-hal yang menguntungkan perusahaan melebihi standar minimum yang disyaratkan.
4. Menjaga hubungan baik dengan karyawan (*Courtesy*)
Perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal
5. Tanggung jawab terhadap anggota organisasi (*Civic Virtue*)
Perilaku yang menggambarkan kepedulian terhadap perusahaan, dengan ditunjukkan keterlibatan dalam kegiatan perusahaan.

d. Kinerja

McCloy *et.al.*(1994) mengatakan bahwa kinerja berarti perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi

(*goal-relevant action*). Tujuan-tujuan tersebut tergantung pada wewenang penilai yang menentukan tujuan apa yang harus dicapai. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya kinerja menurut Bernadin dan Russel (2003) antara lain adalah sebagai berikut :

1. Kualitas

Berhubungan dengan bagaimana karyawan memenuhi standar kerja yang dihasilkan.

2. Kuantitas

Berhubungan dengan bagaimana karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan perusahaan.

3. Ketepatan Waktu

Berhubungan dengan bagaimana karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang ditentukan.

4. Efisiensi

Berhubungan dengan bagaimana penggunaan sumber daya selama menyelesaikan pekerjaan.

5. Need for Supervision

Terkait dengan kemampuan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.

1.11. Metode Penelitian

1.11.1. Tipe 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). Dalam penelitian ini akan dijelaskan mengenai pengaruh antara komitmen organisasi, komunikasi interpersonal terhadap kinerja, melalui OCB sebagai variabel intervening. Berikut adalah pengaplikasian variabel-variabel di atas :

- a. Komitmen Organisasi : Variabel Independen
- b. Komunikasi Interpersonal : Variabel Independen
- c. Kinerja : Variabel Dependen
- d. OCB : Variabel Intervening

1.11.2. Populasi dan Sampel

1.11.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2010). Populasi adalah sejumlah individu yang mempunyai sifat atau kepentingan yang sama (Hadi, 2001). Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan departemen

plant produksi PT Asia Pacific Fibers, Tbk dengan jumlah populasi sebanyak 1092.

1.11.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2010) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi. Apa yang dipelajari dalam sampel itu kesimpulannya dapat diberlakukan sebagai populasi. Untuk itu sample harus benar-benar mewakili. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan perhitungan dari rumus Slovin dengan tingkat kesalahan ditolerir sebesar 10% dengan formula sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+n(e)^2}$$

dimana :

n = Jumlah sampel N = populasi e = toleransi tingkat kesalahan sebesar 10 %

$$n = \frac{1092}{1+1092(0.1)^2}$$

$$= \frac{1092}{11.92}$$

$$= 91.61$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka sampel yang akan diambil pada penelitian ini adalah sebanyak 92 responden.

1.11.2.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel, dan untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Sugiyono,2010). Pada penelitian ini teknik pengambilan sampling yang digunakan adalah *probability sampling*. *Probability sampling* adalah teknik sampling yang memberikan peluang atau kesempatan sama kepada anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jenis sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proporsional sampling*, yaitu sampel yang terdiri dari sub-sub sampel yang perimbangannya mengikuti perimbangan sub-sub populasi. Caranya pengambilan sampel adalah dari sub-sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya sub-sub populasi (Sudharto P Hadi,2009:13). Cara pengambilan sampel pada *probability sampling* adalah dengan menggunakan sistematika random sampling. Sistematika random sampling adalah mengambil sampel secara sistematis. Caranya adalah melakukan pengelompokan-pengelompokan, membuat sampling frame. Menentukan interval sampel dengan cara menghitung, jumlah populasi dibagi dengan jumlah sampel (Sudharto P Hadi, 2009:11).

Kemudian sistematika dalam penentuan anggota sampel dalam populasi pada bagian *plant* produksi adalah sebagai berikut :

1. Mempersiapkan nama-nama karyawan pada bagian *plant* produksi yang akan dijadikan responden untuk dijadikan *sampling frame*.
2. Memberi nomor secara berurutan pada nama-nama karyawan tersebut.

3. Menentukan interval dengan cara menghitung jumlah populasi dibagi dengan jumlah sampel. Adapun perhitungan intervalnya adalah sebagai berikut,

$$I = \frac{N}{n} = \frac{1092}{92} = 11,86 = 12$$

4. Untuk menentukan sampel awal kelompok responden menjadi 1-9 terlebih dahulu, kemudian undi secara acak , sampel yang terpilih secara random tersebut dijadikan sampel pertama.
5. Untuk menentukan sampel berikutnya dilakukan dengan cara menambah sampel pertama dengan jumlah interval yang sudah ditentukan .
6. Tahap berikutnya adalah kegiatan di lapangan untuk menemui karyawan yang sudah ditentukan untuk dijadikan sampel, dengan cara sistem *door to door* pada setiap sub departemen yang ada di *plant produksi* dan sudah mendapatkan izin dari Manager yang bersangkutan.
7. Apabila ditemukan karyawan yang menjadi sampel bekerja pada shift malam, maka peneliti menitip kuesioner kepada admin departemen tersebut dan mem-*followup* lewat bagian HRD L & D

Kemudian, untuk perhitungan proporsi sampel dalam penelitian akan ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 1. 7
Tabel Sampel Penelitian

Plant	Departemen	Jumlah Karyawan		Total Karyawan Setiap Departemen	Proporsi Sample Setiap Departemen	Proporsi Sample Setiap Departemen
		Operator	Staf			
Spinning 4	Produksi	185	7	192	$192/1092*92 = 16,18$	16
	Mechanic	24	4	28	$28/1092*92 = 2,36$	2
	Packing	75	4	79	$79/1092*92 = 6,60$	7
MKI 1	Produksi	60	6	66	$66/1092*92 = 5,56$	6
	Packing	26	1	27	$27/1092*92 = 2,27$	2
	Mechanic MKI 1-2	16	2	18	$18/1092*92 = 1,52$	2
MKI 2	Produksi	93	6	99	$99/1092*92 = 8,34$	8
	Packing	34	2	36	$36/1092*92 = 3,03$	3
Poly/WRP	WRP	28	1	29	$29/1092*92 = 2,44$	2
TX 1	Produksi	65	4	69	$69/1092*92 = 5,81$	6
	Packing	33	1	34	$34/1092*92 = 2,86$	3
TX 2	Produksi	87	5	92	$92/1092*92 = 7,75$	8
	Packing	39	2	41	$41/1092*92 = 3,45$	3
TX 3	Produksi	98	8	106	$106/1092*92 = 8,93$	9
	Packing	67	3	70	$70/1092*92 = 5,90$	6
TX 4	Produksi	26	5	31	$31/1092*92 = 2,61$	3
	Packing	21	1	22	$22/1092*92 = 1,85$	2
DOUBLING	Produksi	36	3	39	$39/1092*92 = 3,29$	3
	Packing	11	3	14	$14/1092*92 = 1,18$	1
Total Karyawan				1092		92

Sumber : Data Sekunder yang diolah 2017

1.11.3 Jenis dan Sumber Data

1.11.3.1 Jenis Data

Data adalah semua keterangan seseorang yang dijadikan responden maupun yang berasal dari dokumen–dokumen baik dalam bentuk statistic maupun dalam bentuk lainnya guna keperluan penelitian (Joko Subagyo, 1997). Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Analisis kuantitatif merupakan metode analisis dengan angka – angka yang dapat dihitung maupun diukur. Analisis kuantitatif ini dimaksudkan untuk memperkirakan besarnya

pengaruh secara kuantitatif dari perubahan satu atau beberapa kejadian lainnya dengan menggunakan alat analisis statistik

1.11.3.2 Sumber Data

Dalam penelitian ini, dapat dikelompokkan menjadi 2 yaitu :

1. Data Primer

Data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya (Hasan, 2002:82). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden, meliputi: identitas dan tanggapan responden mengenai komitmen organisasi, komunikasi interpersonal, *Organizational Citizenship Behaviour* dan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui literatur perusahaan seperti buku PKB (Perjanjian Kerja Bersama), website perusahaan dan data karyawan yang diperoleh dari bagian HRD L&D, artikel, jurnal, serta situs internet yang berhubungan dengan penelitian ini.

1.11.4 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2015:167)

Skala pengukuran yang digunakan di dalam penelitian ini adalah *skala Likert*. *Skala Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social (Sugiyono, 2015:168). Dengan *skala Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Dalam skala pengukuran *Likert* untuk jawaban yang sangat menunjang diberi skor tinggi sedangkan untuk jawaban yang tidak/ kurang menunjang diberi skor rendah. Penentuan nilai atas skor pada skala interval adalah sebagai berikut:

- a. Nilai/ skor 5 untuk kategori jawaban yang sangat mendukung pertanyaan.
- b. Nilai/ skor 4 untuk kategori jawaban yang mendukung pertanyaan.
- c. Nilai/ skor 3 untuk kategori jawaban yang cukup mendukung pertanyaan.
- d. Nilai/ skor 2 untuk kategori jawaban yang kurang mendukung pertanyaan.
- e. Nilai/ skor 1 untuk jawaban yang tidak mendukung pertanyaan.

1.11.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Metode kuesioner

Dalam Sugiyono (2015:230) Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada reponden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2011). Teknik pengumpulan data ini adalah dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada responden untuk dijadikan data primer bagi penelitian. Kuesioner dapat

berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet. Penggunaan kuesioner didasari oleh suatu keyakinan bahwa responden adalah orang yang paling mengetahui tentang dirinya sendiri. Apa yang dinyatakan oleh responden atas pertanyaan - pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dianggap sama dengan apa yang dimaksud dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti. Dalam hal ini, obyek yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan departemen plant produksi PT Asia Pacific Fibers, Tbk. Metode kuesioner digunakan apabila peneliti tidak bertemu langsung dengan responden di departemen.

2. Metode Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengambilan data dimana pewawancara (peneliti atau yang diberi tugas melakukan pengumpulan data) dalam mengumpulkan data mengajukan suatu pertanyaan kepada yang diwawancarai (Sugiyono, 2015:224). Metode wawancara digunakan apabila peneliti bertemu langsung dengan responden di departemen.

3. Studi Kepustakaan

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menelaah/mempelajari literatur atau buku-buku yang telah ada sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian mengenai komitmen organisasi, komunikasi interpersonal, OCB dan kinerja karyawan.

1.11.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang dipakai di penelitian ini adalah kuisoner (angket). Menurut (Sugiyono, 2011) kuisoner merupakan teknik pengumpulan

data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

1.11.7 Teknik Analisis dan Pengolahan Data

1.11.7.1 Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

b. Editing

Proses pemeriksaan dan pengoreksian yang dilakukan setelah data terkumpul untuk mengetahui apakah jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan sudah lengkap atau belum

c. Coding

Pemberian tanda, simbol atau kode bagi data yang masuk dalam kategori yang sama untuk diklasifikasikan dan dikelompokkan menurut kategori yang telah ditetapkan.

d. Tabulating

Pengelompokkan data atas jawaban-jawaban dengan teliti dan teratur, kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai terwujud dalam bentuk tabel yang berguna dan berdasarkan tabel untuk mendapatkan hubungan-hubungan antara variabel – variabel yang ada.

e. Scoring

Scoring adalah kegiatan pemberian nilai berupa angka/skor pada jawaban kuisioner untuk memperoleh data dalam pengujian hipotesis.

1.11.7.2 Teknik Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan harus dianalisis dan diolah terlebih dahulu agar terlebih dahulu agar dapat memunculkan manfaat dalam dasar pengambilan keputusan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a) Analisis Kualitatif

Yaitu suatu analisis yang pengolahan datanya dalam bentuk uraian atau penggambaran tentang gejala atau fenomena yang sedang diteliti, yang dimana dalam penelitian ini mengenai komitmen organisasi, komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Kemudian data diinterpretasikan sedemikian rupa dengan tetap mengacu pada teori yang melandasi penelitian ini. Penggunaan analisis dalam rangka penggambaran atau penjelasan tentang pengaruh yang ada

b) Analisis Kuantitatif

Yaitu analisis data yang dapat diukur atau dihitung dengan perhitungan statistik. Perhitungan statistik ini dimaksudkan untuk membuktikan kebenaran hipotesis penelitian.

1.11.8 Pengujian Hipotesis

1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada pertanyaan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016:52). Untuk menghitung kevalidan suatu instrument atau

variabel digunakan rumus Korelasi Product Moment. Adapun rumusnya menggunakan Rumus Product Moment sebagai berikut:

$$r \text{ hitung} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Dimana:

n = jumlah responden

x = skor item soal yang diuji validitasnya

y = jumlah skor item yang diuji validitasnya

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r total untuk *degree of freedom* (df) = n-2 dengan alpha 0,05 , maka diterapkan kriteria statistik sebagai berikut:

- a) Jika r hitung > r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
- b) Jika r hitung < r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.
- c) Jika r hitung > r tabel tetapi bernilai negatif, maka Ho akan tetap ditolak dan Ha diterima.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator variabel. Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika masing-masing pertanyaan dijawab responden secara konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali,2016:47). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau tidak jika :

- a. Jika nilai Alpha Cronbach hasil perhitungan > 0,6 maka dapat dikatakan bahwa variabel penelitian adalah reliabel

b. Jika nilai Alpha Cronbach hasil perhitungan $< 0,6$ maka dapat dikatakan bahwa variabel penelitian tidak reliabel.

Reliabilitas dihitung dengan rumus *Cronbach Alpha*, dimana:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = koefisien reliabilitas

$\sum S_i$ = jumlah varian skor tiap-tiap item

S_t = varians total

k = jumlah item yang digunakan.

4) Analisis Tabulasi Silang

Analisis ini menyajikan data dalam bentuk tabulasi yang meliputi baris dan kolom. Analisis ini digunakan untuk mengetahui presentase kecenderungan hubungan variabel independen terhadap variabel dependen, apakah kecenderungan itu positif (searah) atau negatif (berlawanan arah).

5) Uji Koefisien Korelasi

Uji korelasi ini digunakan untuk mengetahui kuat tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui kuat tidaknya variabel bebas terhadap variabel terikat secara individu digunakan rumus Korelasi Product Moment yaitu:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan
 r_{xy} : Koefisien validitas
 N : Banyaknya subjek
 X : Nilai pembanding
 Y : Nilai dari instrument yang akan dicari validitasnya.

Tabel 1. 8
Pedoman Interpretasi Koefisien Nilai r

Interval Koefisiensi	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2008:250)

6) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi ini dimasukkan untuk mengetahui prosentase besarnya perubahan variabel terikat yang disebabkan variabel bebas. Perhitungan koefisien determinasi dapat dilakukan setelah hasil *output* dari perhitungan Regresi dilakukan dengan aplikasi IBM SPSS.

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

R = Besarnya Koefisien Determinasi

r = Berdasarkan Koefisien Regresi Berganda

7) Uji Regresi Sederhana

Uji regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal suatu variabel independen dengan satu variabel dependen (Sugiyono, 2010: 270).

Persamaan regresi linier sederhana ini dapat digunakan untuk melakukan prediksi (ramalan) bagaimana individu dalam variabel dependen akan terjadi bila individu dalam variabel independen ditetapkan (Sugiyono:2010:275). Persamaan umum regresi linier sederhana adalah

$$Y = a + bX$$

Keterangan :

Y : Subjek dalam variabel dependen yang diprediksikan

a : Konstansta (nilai y bila x= 0)

b : Koefisien regresi (peningkatan atau penurun) variabel independen terhadap variabel dependen. Bila b (+) maka naik, dan bila b (-) maka terjadi penurunan.

X : Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

8) Uji Analisis Regresi Berganda

Hasil analisis regresi adalah berupa koefisien masing-masing variabel independen. Selain mengikuti kekuatan hubungan anantara 2 variabel atau lebih, analisis regresi juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Persamaan umum analisis regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Z = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$Y = a_2 + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Z + e_2$$

Keterangan :

Z = OCB

X1 = Komitmen Organisasi

Y = Kinerja

X2 = Komunikasi Interpersonal

b1 ,b2, b3, b4, b5, = Koefisien regresi e : *error*

9) Uji Signifikansi

a. Uji t

Dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel komitmen organisasi, komunikasi interpersonal, *organizational citizenship behaviour* (OCB), terhadap kinerja secara individual. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t (Sugiyono, 2010:184) dengan perumusan hipotesis:

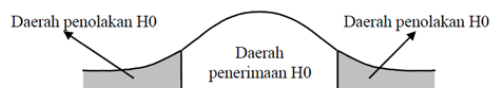
$H_0 : \beta = 0$; tidak ada pengaruh antara Komitmen Organisasi atau Komunikasi Interpersonal atau OCB terhadap Kinerja

$H_a : \beta \neq 0$; ada pengaruh antara Komitmen Organisasi atau Komunikasi Interpersonal atau OCB terhadap kinerja

Kriteria pengujian :

- Ho diterima dan Ha ditolak apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$
- Ho ditolak dan Ha diterima apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$
- Taraf nyata 5% ($\alpha = 0,05$)

Gambar 1. 4
Uji Hipotesis t tes



Sumber : Sugiyono, 2010

b. Uji F

Untuk menguji pengaruh variabel Komitmen Organisasi (X1), Komunikasi Interpersonal (X2) terhadap Kinerja (Y), melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Z), apakah variabel independen (X1 dan X2) secara bersama-

sama berpengaruh terhadap variabel dependen (Y). Rumus pengujian untuk uji F ini adalah (Sugiyono, 2010:190) :

$$F = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Dimana :

R = Koefisien Korelasi berganda k = Jumlah Koefisien Independen
n = Jumlah Data

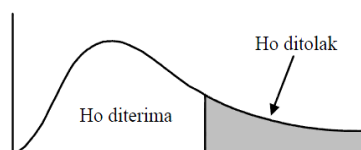
Kriteria Pengujiannya adalah :

- a. Taraf nyata 5% ($\alpha = 0,05$)
- b. Derajat Kebebasan = (n - k - 1)
- c. Apabila nilai F-hitung > F-tabel maka Ho ditolak, artinya variabel independen (X) secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen (Y) secara signifikan
- d. Apabila nilai F-hitung < F-tabel maka Ho diterima, artinya variabel independen (X) secara bersama-sama tidak mempengaruhi variabel dependen (Y) secara signifikan

Atau dengan melihat nilai probabilitas signifikansi sebagai berikut :

- a. Jika probabilitas < 0,05 berada pada daerah Ho ditolak
- b. Jika probabilitas > 0,05 berada pada daerah Ho diterima

Gambar 1. 5
Uji F-Test

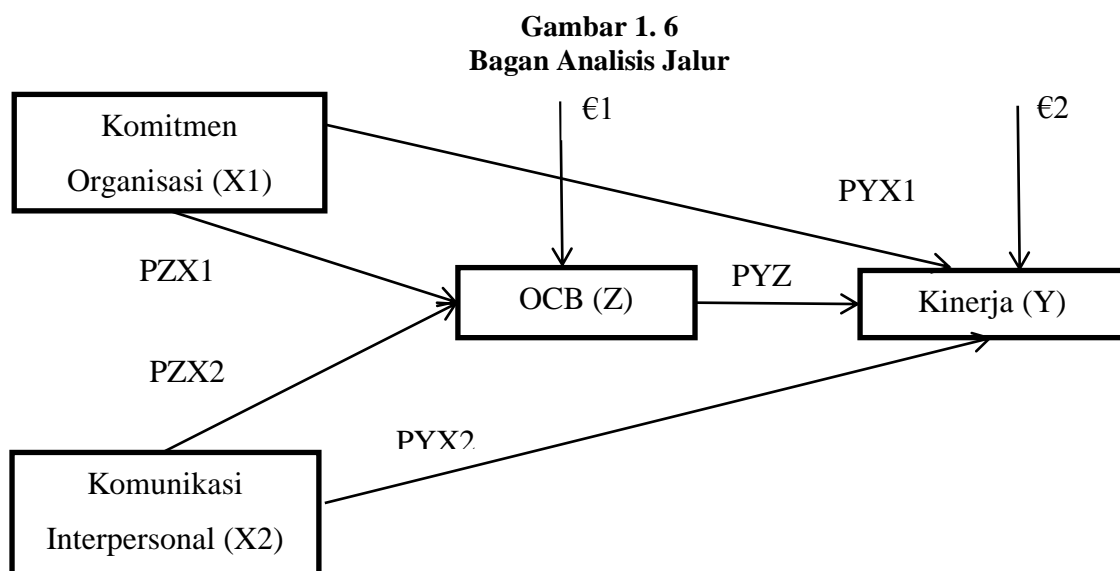


Sumber : Sugiyono, 2010

10) Analisis Jalur (*path analysis*)

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.

Sebelum melakukan analisis jalur, maka dibuat diagram jalur seperti yang digambarkan berikut ini :



Keterangan :

X1 : Variabel Independen Z : Variabel Intervening

X2 : Variabel Independen Y: Variabel Dependen

Persamaan struktur dalam diagram jalur terdiri variabel penyebab atau disebut variabel eksogen dan variabel akibat yang disebut variabel endogen.

Persamaan analisis jalur sebagai berikut :

a. Pengaruh Langsung

Untuk menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect*), digunakan formula sebagai berikut :

a. Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap variabel kinerja

$$X1 \longrightarrow Y$$

b. Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap variabel OCB

$$X1 \longrightarrow Z$$

c. Pengaruh variabel komunikasi interpersonal terhadap variabel kinerja

$$X2 \longrightarrow Y$$

b. Pengaruh variabel komunikasi interpersonal terhadap variabel OCB

$$X2 \longrightarrow Z$$

e. Pengaruh variabel OCB terhadap variabel kinerja

$$Z \longrightarrow Y$$

2. Pengaruh Tidak Langsung

Untuk menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*), digunakan formula sebagai berikut :

a. Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja melalui

Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

$$X1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y = PZX1 \times PYZ$$

b. Pengaruh variabel komunikasi interpersonal terhadap kinerja melalui

Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

$$X2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y = PZX2 \times PYZ$$

3. Pengaruh Total

a. Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

$$PYX1 + (PYZ)(PZX1)$$

b. Pengaruh variabel komunikasi interpersonal terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

$$PYX2 + PYZ(PZX2)$$

4. Persamaan Struktural

a. $Z = Pzx1 + Pzx2 + \epsilon1$ (Persamaan Substruktur 1)

b. $Y = Pyx1 + Pyz + Pyx2 + \epsilon2$ (Persamaan Subsruktur 2)

Dimana :

X1 : Komitmen Organisasi Z : *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

X2 : Komunikasi Interpersonal

Y : Kinerja

$\epsilon1; \epsilon2$: Error

11) Uji Mediasi Sobel (Sobel Test)

Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur X-Z (a) dengan jalur Z-Y (b) atau ab. Jadi koefisien $ab = (c-c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z, sedangkan c' adalah

Untuk menilai apakah variabel yang diuji merupakan variabel intervening menurut Ghozali (2016: 242-243) kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

- a. $H_0: \beta \leq 0$, apabila $Z\text{-value} \leq 1,96$ dan tingkat signifikansi $> 0,005$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, maka tidak ada pengaruh *intervening*/mediasi OCB (Z) dalam hubungan variabel komitmen organisasi (X1) atau komunikasi interpersonal (X2) terhadap variabel kinerja (Y).
- b. $H_0: \beta > 0$, apabila $Z\text{-value} > 1,96$ dan tingkat signifikansi $< 0,005$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka ada pengaruh *intervening*/mediasi OCB (Z) dalam hubungan variabel komitmen organisasi (X1) atau komunikasi interpersonal (X2) terhadap variabel kinerja (Y).

Perhitungan pengujian sobel test pada pengaruh mediasi/*intervening* digunakan rumus sebagai berikut:

$$Z\text{-value} = \frac{ab}{\sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}}$$

Dimana :

ab : Koefisien *indirect effect* yang diperoleh dari $X \rightarrow Z \rightarrow Y$

a : Koefisien *direct effect* $X \rightarrow Z$

b : Koefisien *direct effect* $Z \rightarrow Y$

Sa: *Standard error* dari koefisien a

Sb: *Standard error* dari koefisien b

