
KONTRIBUSI KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR PADA PT. MAJU SEJAHTERA LESTARI

Elvie Maria
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBBI

Kristanty Nadapdap
Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia Medan

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the contribution of interpersonal communication, organizational climate on employees' performance through work motivations. The population in this study were all employees totaling 118 people. Sampling techniques using the Slovin formula and obtained as many as 91 employees. Variable this research consisting interpersonal communication, organizational climate, work motivation, employees' performance. Data collection methods used were questionnaires. Analysis of the data used is multiple linear regression analysis and path analysis using SPSS 24. The results of the study states that contribution variable interpersonal communication, organizational climate, work motivation to explain employees performance variables is 57.3%. The results of research indirect effect on employees' performance through work motivation showed organizational climate are not supported, but interpersonal communication supported. The results showed also that work motivation is a partial mediating variables on the influence of interpersonal communication and organizational climate on employee performance. This research is expected to be beneficial for PT. MSL improve employees' performance.

Keywords: interpersonal communication; organizational climate; work motivation; employees' performance

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan kelompok orang yang bekerja dalam saling ketergantungan untuk mencapai beberapa tujuan. Orang dapat bekerja dengan saling ketergantungan hanya melalui komunikasi. Komunikasi merupakan sarana melalui mana orang mengklarifikasi harapan mereka dan mengkoordinasi pekerjaan, yang memungkinkan mereka mencapai tujuan organisasi dengan lebih efisien dan efektif.

Komunikasi adalah sebuah bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia sebagai makhluk sosial. Setiap individu dimanapun berada terdorong untuk menjalin hubungan dengan sesama, karena setiap individu hanya dapat hidup, berkembang dan berperan sebagai manusia berhubungan dengan dan bekerja sama dengan orang lain, oleh karenanya di dalam sebuah organisasi atau

perusahaan kegiatan komunikasi merupakan salah kegiatan yang sangat penting. Peran penting Komunikasi dalam suatu interaksi sosial akan berpengaruh dalam organisasi atau dunia kerja. Pengoptimalan peran komunikasi dalam organisasi menuntut pemahaman cara-cara dan macam komunikasi baik dengan bawahan, sejawat, maupun dengan atasan. Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan. Kebanyakan pekerjaan yang dilakukan dalam suatu kelompok atau tim diselesaikan secara interdependen, saling bergantung dan menyangkut komunikasi di antara anggota. Karena itu efektifitas komunikasi memainkan peran penting dalam menentukan apakah terdapat keuntungan tau kerugian dalam proses komunikasi (Wibowo, 2013).

Komunikasi interpersonal sebagai bentuk komunikasi yang paling dasar dalam sebuah organisasi, jika terjaga intensitasnya, akan memberikan efek yang positif bagi organisasi, terutama atasan dan bawahannya. Komunikasi interpersonal yang efektif akan berhasil jika menimbulkan efek yang baik, seperti pengertian, perubahan sikap, hubungan yang semakin baik akan menumbuhkan kepercayaan dan keterbukaan, dan dapat menumbuhkan semangat dalam diri karyawan sehingga dapat menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi (Priliantari, 2010).

Iklm organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Iklim organisasi adalah keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi ciri khas sebuah organisasi yang terbentuk dari sikap, perilaku dan kepribadian seluruh anggota organisasi. Iklim organisasi adalah sebuah kiasan yang menggambarkan suasana, dan apa yang dirasakan nyata dalam diri dari orang-orang yang berhubungan dengan organisasi, sehingga memungkinkan orang bereaksi dengan bermacam-macam cara terhadap organisasi melalui proses komunikasi.

Salah satu faktor yang memengaruhi iklim organisasi adalah pembinaan hubungan komunikasi. Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal, (Asmar, 2004). Menurut Timpe (1992), iklim organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut dan dapat mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka.

Motivasi biasanya timbul karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi, tujuan yang ingin dicapai, atau karena adanya harapan yang diinginkan. Setiap orang dalam melakukan suatu tindakan tertentu pasti didorong oleh adanya motif tertentu. Motivasi kerja merupakan kombinasi kekuatan psikologis yang kompleks dalam diri masing-masing orang. Setiap individu mempunyai motivasi sendiri yang mungkin berbeda-beda (Wibowo, 2013). Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya peranan motivasi sangat diperlukan oleh karyawan. Motivasi bagi

karyawan dapat mengembangkan aktivitas dan inisiatif, dapat mengarahkan akan memelihara ketekunan dalam melakukan pekerjaannya. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja yaitu: (1). Kematangan, (2). Usaha, (3). Pengetahuan mengenai hasil dalam motivasi, (4). Partisipasi, (5). Penghargaan dan hukuman.

Motivasi mencerminkan kekuatan dalam diri orang yang memengaruhi arah, intensitas dan ketekunan orang tersebut dalam perilaku sukarela melakukan segala sesuatu (McShane dan Von Glinow, 2010: 35). Motivasi kerja seorang karyawan dapat dibentuk oleh komunikasi interpersonal yang baik yang tidak dapat dipisahkan dari adanya komunikasi organisasi yang baik pula. Motivasi kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh bagaimana suatu ide atau gagasan itu dikomunikasikan kepadanya. Komunikasi menciptakan dan memelihara motivasi dengan jalan menjelaskan apa saja yang harus dilakukan oleh para karyawan, memberitahukan tentang bagaimana tingkat pencapaian kerja yang dapat mereka raih, dan memberikan masukan untuk meningkatkan kinerja karyawan jika masih dinilai kurang memuaskan. Komunikasi yang baik akan mampu mendorong karyawan untuk termotivasi secara lebih baik pula dalam melakukan tugas dan fungsinya di dalam organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi kerja merupakan hal penting bagi kinerja karyawan.

PT. Maju Sejahtera Lestari (MSL) adalah perusahaan industri *cold storage* yang terletak di Kawasan Industri Medan (KIM) telah berdiri sejak tahun 2012. Pada MSL komunikasi interpersonal sangat memengaruhi jalannya kegiatan yang berlangsung setiap harinya, instruksi dari atasan pada bawahan, pemberian disposisi, pengerjaan administrasi sampai dengan pelaksanaan kegiatan. Adapun product MSL berupa: *whole chicken, nine piece cut, boneless breast* dan produk lainnya, untuk disalurkan kepada pelanggan yakni hotel, restoran umum, restoran *franchise* dan lain sebagainya, sehingga sangat penting memperhatikan standar pelaksanaan pekerjaan. Sebagaimana dikemukakan Kolb dan Rubin (1984), beberapa aspek yang membentuk iklim organisasi di antaranya adalah 1.) Standar pelaksanaan pekerjaan dengan kualitas pelaksanaan dan mutu produksi yang diutamakan organisasi. Organisasi menetapkan tujuan yang menantang dan mengutamakan mutu ke anggota organisasi agar berprestasi, 2.) Tanggung jawab yang diberikan pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan demi tercapainya tujuan organisasi. Apakah dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah tanpa diawasi untuk setiap langkah yang dikerjakan.

Di lingkungan MSL, komunikasi interpersonal dan iklim organisasi adalah dua hal yang sangat penting bagi motivasi kerja yang tentunya berdampak pada kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Komunikasi interpersonal yang ada terlihat begitu baik dan iklim organisasi terutama yang berkaitan dengan sarana prasarana, seperti kebersihan, kenyamanan ruang kerja, serta kerapian dan keindahan lingkungan juga sangat terjaga dengan baik, namun pada kenyataannya masih saja terdapat karyawan terlambat masuk kerja, tidak hadir karena alasan

pribadi, tingginya *turn over*. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan relatif rendah dan kurangnya motivasi kerja.

Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins). Motivasi adalah kesediaan individu yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal (Hasibuan, 2013). Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja (Martoyo, 2007).

Kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan yang meningkat akan memengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi kerja yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Sebagaimana dikemukakan Mathis & Jackson (2006) bahwa dua faktor yang memengaruhi kinerja adalah kemampuan dan motivasi. Setiap karyawan yang memiliki motivasi di dalam dirinya untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi merupakan kondisi yang mengerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

KERANGKA KONSEPTUAL

Komunikasi memegang peranan yang sangat penting di dalam menentukan sampai berapa jauh orang-orang dapat bekerja sama secara efektif mencapai tujuan yang sudah ditentukan (Rivai, 2004). Salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan (*relationship*) karena adanya hubungan yang menimbulkan saling ketergantungan satu sama lain, maka tercipta adanya hubungan yang saling memengaruhi antara pimpinan dengan karyawan dan sebaliknya serta antar sesama karyawan (Pace dan Faules, 2006). Hubungan komunikasi yang terjalin antar pribadi dalam sebuah organisasi merupakan hubungan komunikasi interpersonal. Bentuk komunikasi interpersonal antar pimpinan dan karyawan, dan komunikasi interpersonal antar karyawan merupakan faktor yang penting dalam menciptakan organisasi yang efektif. Komunikasi yang efektif tergantung dari hubungan karyawan yang dibangun berdasarkan iklim organisasi yang baik dan kepercayaan atau suasana organisasi yang positif (Muhammad, 2009).

Menurut Timpe (1992), iklim organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut dan dapat mempengaruhi motivasi, serta perilaku mereka. Salah satu faktor yang memengaruhi iklim adalah pembinaan hubungan komunikasi. Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang

dibangun bersifat formal dan non formal (Asmar, 2004). Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok), dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada, atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Wirawan, 2008)

Motivasi artinya dorongan, motivasi di dalam organisasi bertujuan untuk menggiatkan sumber daya manusia, atau karyawan agar bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki organisasi. Motivasi kerja adalah kekuatan psikologis yang menentukan arah dari tingkat usaha dan ketekunan seseorang dan juga merupakan sentral manajemen, sebab menjelaskan bagaimana orang berperilaku dan cara mereka melakukan pekerjaan di dalam organisasi (Jones dan Goerge, 2008).

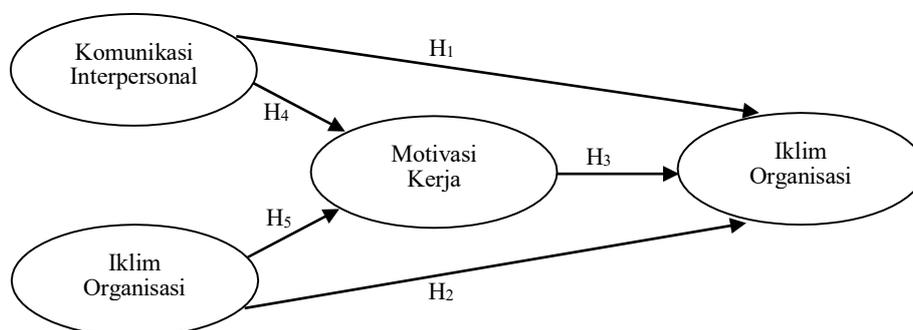
Motivasi sangat berkaitan dengan komunikasi interpersonal yang turut memberi warna dalam iklim organisasi. Komunikasi interpersonal dapat menjadi faktor pembangkit motivasi atau sebaliknya motivasi yang baik dapat memudahkan jalinan komunikasi interpersonal dalam upaya meningkatkan koordinasi dan kerja sama (Pace dan Faules, 2006). Secara umum motivasi kerja berhubungan dengan segala usaha untuk mencapai tujuan, sedangkan tujuan organisasi dapat merefleksikan kepentingan tunggal yang berhubungan dengan perilaku sehubungan pekerjaan (Robbins, 2011:168). Sementara itu Hasibuan (2013:159) mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi adalah seseorang yang secara terus menerus mencoba melakukan hal terbaik serta bersedia meluangkan waktu dan usaha ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Karyawan menjadi termotivasi bila ia mempersepsi pekerjaannya berhubungan dengan sesuatu yang penting baginya.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, (Sutrisno, 2009). Kinerja karyawan dikaitkan dengan kemampuan individu karyawan tersebut dalam mewujudkan tujuan kerja masing-masing, memenuhi harapan serta mencapai target pekerjaan dan/atau mencapai standar yang ditetapkan oleh organisasi mereka.

Kinerja karyawan yang tinggi sangat dibutuhkan dalam rangka kemajuan organisasi. Agar kinerja karyawan yang tinggi tersebut tercapai, maka karyawan haruslah termotivasi dalam bekerja terlebih dahulu. Para karyawan yang memiliki informasi cukup tentang pekerjaan mereka akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Karyawan yang mempunyai hubungan antar pribadi dengan sesama karyawan yang baik, yang dapat diekspresikan dalam cara-cara berkomunikasi yang baik pula akan memberikan nuansa yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan di dalam organisasi (Luthans, 2006).

Menurut Bohlander et. al. (2010), kinerja karyawan dikaitkan dengan kemampuan individu karyawan dalam mewujudkan tujuan kerja masing-masing, memenuhi harapan serta mencapai target pekerjaan dan/atau mencapai standar yang ditetapkan oleh organisasi mereka. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: kuantitas kerja, kualitas kerja, pemanfaatan waktu dan kerjasama. Peningkatan kinerja merupakan hal diinginkan baik dari pihak pemberi kerja, maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Di sisi lain, para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan (Bangun 2002).

Berdasarkan penjelasan keterkaitan antara komunikasi interpersonal dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan motivasi kerja sebagai mediasi, maka dapat digambarkan kerangka konseptual seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 118 orang karyawan MSL. Pemilihan sampel dari populasi adalah dengan menggunakan rumus Slovin, dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan oleh peneliti adalah 91 orang karyawan. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari jawaban angket yang diisi karyawan yang akan menjelaskan variabel yang akan diteliti yaitu komunikasi interpersonal, iklim organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Jawaban yang diberikan oleh karyawan pada penelitian ini diberi skor dengan mengacu pada skala Likert.

Metode analisis dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini, sesuai dengan tujuan penelitian yaitu mengukur pengaruh dari variabel independen (komunikasi interpersonal dan iklim organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan), melibatkan variabel mediating (motivasi Kerja). Teknik data yang digunakan yaitu analisis regresi linear dan analisis jalur berganda dengan menggunakan SPSS 24.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan cara menghitung korelasi *product moment pearson (r)* atau dengan melihat nilai *corrected item-total correlation* pada Program SPSS versi 24.0. Dikatakan valid apabila nilai r_{hitung} di atas r_{tabel} . Jika r_{hitung} berada di bawah r_{tabel} , maka item pertanyaan tersebut harus dibuang dan tidak lagi diikutsertakan dalam uji-uji selanjutnya.

Hasil uji validitas baik untuk variabel komunikasi interpersonal, iklim organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan nilai r_{hitung} di atas r_{tabel} yang sudah valid dan dapat digunakan uji-uji selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Setelah diketahui seluruh pernyataan valid, maka dapat diuji reliabilitas dari kuesioner tersebut. Jawaban responden terhadap pertanyaan dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten. Uji reliabilitas tersebut menggunakan koefisien *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika *Cronbach Alpha* memiliki nilai lebih besar dari 0.6 (Hair, 2005). Apabila r_{alpha} positif, dan lebih besar dari 0.6, maka kuesioner reliabel, namun apabila r_{alpha} negatif, atau lebih kecil dari 0.6 maka kuesioner tidak reliabel.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Nilai Alpha	Kesimpulan
1.	Komunikasi Interpersonal (X1)	.880	Reliabel
2.	Iklim Organisasi (X2)	.840	Reliabel
3.	Motivasi Kerja (Z)	.901	Reliabel
4.	Kinerja Karyawan (Y)	.866	Reliabel

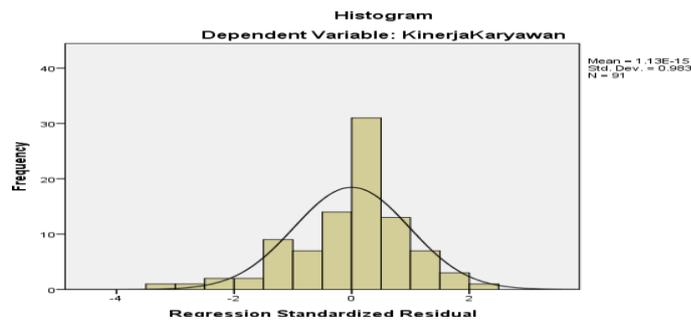
Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* masing-masing variabel besarnya di atas 0.6 sehingga instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal (*reliabel*) sehingga dapat digunakan untuk uji-uji selanjutnya.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2005). Seperti diketahui bahwa uji F dan uji t mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Uji ini dapat dilakukan dengan pendekatan histogram. Hasil uji normalitas menggunakan pendekatan histogram.



Gambar 2. Grafik Histogram

Uji Multikolinieritas

Hasil uji multikolinieritas dari variabel independen yaitu komunikasi interpersonal, iklim organisasi, dan motivasi kerja, sesuai Tabel 2 sebagai berikut :

Tabel 2. Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor*

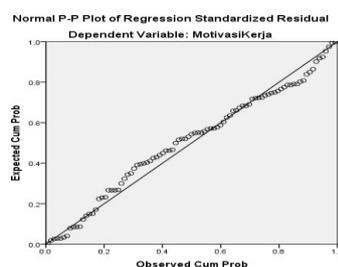
No	Variabel	Tolerance	VIF
1.	Komunikasi Interpersonal(X_1)	.130	2.351
2.	Iklim Organisasi (X_2)	.165	2.675
3.	Motivasi Kerja (Z)	.350	2.861

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* masih berada di bawah angka 1 atau di atas 0.1. Hal ini menunjukkan koefisien korelasi antara variabel independen tidak terjadi multikolinieritas. Demikian pula jika dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga masih di bawah nilai 5. Maka hal berarti tidak terjadi multikolinieritas pada variabel-variabel independen.

Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini dilakukan dalam sebuah model regresi apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Sebaliknya, jika varians berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Adapun model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Dari grafik yang disajikan dalam gambar di bawah ini, terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu dan jelas.



Gambar 3. Grafik Scatterplot

Hasil Estimasi Regresi (Model Linier)

Koefisien Determinasi

Peneliti menggunakan Program SPSS 24 menyajikan hasil olah data untuk koefisien determinasi pada tabel di bawah ini :

Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.766 ^a	.587	.573	2.816

a. Predictors: (Constant), Total_Z, Total_X2, Total_X1

b. Dependent Variable: Total_Y

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Uji Serempak atau Simultan (Uji F)

Uji serempak atau simultan atau uji F bertujuan untuk menguji hipotesis pertama yaitu mengetahui pengaruh atau tidak secara signifikan variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Di bawah ini disajikan hasil Uji F dengan menggunakan SPSS 24.

Tabel 4. Hasil Uji Serempak atau Simultan (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	980.153	3	326.718	41.197	.000 ^b
Residual	689.957	87	7.931		
Total	1670.110	90			

a. Dependent Variable: Total_Y

b. Predictors: (Constant), Total_Z, Total_X2, Total_X1

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan data pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa $F_{hitung} = 41.197$ dengan tingkat signifikansi $.000^b$. Jika dibandingkan dengan F_{tabel} pada tingkat kepercayaan 5% ($\alpha = 0,05$) yang besarnya hanya 2.71 maka nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} ($F_{hitung}(41.197) > F_{tabel}(2.71)$) sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi interpersonal, iklim organisasi dan motivasi kerja secara simultan merupakan variabel penjelas yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial atau uji t mempunyai tujuan untuk menguji hipotesis kedua, yaitu untuk mengetahui pengaruh atau tidak secara signifikan variabel-variabel independen secara individu (parsial) terhadap variabel dependen. Di bawah ini disajikan hasil Uji t dengan menggunakan SPSS.24

Tabel 5. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Model		Coefficients ^a				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	9.529	2.709		7.208	.000		
	Total_X1	.030	.199	.032	1.749	.882	.130	2.351
	Total_X2	.289	.188	.293	2.536	.128	.165	2.675
	Total_Z	.479	.133	.474	3.614	.001	.350	2.861

a. Dependent Variable: Total_Y
 Sumber: Hasil Penelitian 2020 (Data Diolah)

Untuk menentukan H_0 maupun H_1 ditolak atau diterima, maka nilai t_{hitung} dibandingkan dengan nilai t_{tabel} pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0.05$), dimana nilai t_{tabel} pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0.05$) adalah 1.662 maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat pada nilai t_{hitung} yang mencapai 1.749 dibawah nilai t_{tabel} sebesar 1.662
2. Variabel iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat pada nilai t_{hitung} yang mencapai 2.536 diatas nilai t_{tabel} yaitu sebesar 1.662.
3. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat pada nilai t_{hitung} yang mencapai 3.614 di atas nilai t_{tabel} yaitu sebesar 1.662.

Model Regresi (Model Linier)

Berdasarkan hasil estimasi atau regresi, persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = 9.529 + 0.030 X_1 + 0.289 X_2 + 0.479 Z$$

1. Koefisien regresi menunjukkan arah positif memberikan makna adanya hubungan searah (positif) antara komunikasi interpersonal dengan kinerja karyawan. Jika komunikasi interpersonal mengalami perubahan atau peningkatan maka kinerja karyawan juga akan mengalami perubahan atau peningkatan. Koefisien regresi sebesar 0.030 memberikan makna, jika terjadi peningkatan komunikasi interpersonal 1 (satu) satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.030 satuan.
2. Koefisien regresi menunjukkan arah positif memberikan makna adanya hubungan searah (positif) antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan. Jika iklim organisasi mengalami perubahan atau peningkatan maka kinerja karyawan akan mengalami perubahan atau peningkatan. Koefisien regresi sebesar 0.289 memberikan makna, jika terjadi perubahan atau peningkatan

keterlibatan kerja 1 (satu) satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.289 satuan.

3. Koefisien regresi menunjukkan arah positif memberikan makna adanya hubungan searah (positif) antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Jika motivasi kerja mengalami perubahan atau peningkatan maka kinerja karyawan akan mengalami perubahan atau peningkatan. Koefisien regresi sebesar 0.479 memberikan makna, jika terjadi perubahan atau peningkatan motivasi kerja 1 (satu) satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.479 satuan.

Uji Path (Analisis Jalur)

Uji path digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda (Ghozali, 2011). Analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

Tabel 6. Analisis Jalur

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	22.598	2.744		8.237	.000		
Total_X1	.301	.189	.324	1.591	.115	.165	2.464
Total_X2	.318	.200	.322	1.585	.117	.165	2.464

a. Dependent Variable: Total_Y
 Sumber Hasil Penelitian, 2020 (Data diolah)

Tabel 7. Hasil uji Path I

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	6.401	2.068		3.096	.003		
Total_X1	.689	.142	.750	4.837	.000	.165	3.054
Total_X2	.060	.151	.061	.396	.693	.165	2.991

a. Dependent Variable: Total_Z
 Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data diolah)

Tabel 8. Hasil uji Path II

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.529	2.709		7.208	.000		
	Total_X1	.030	.199	.032	1.749	.882	.130	2.351
	Total_X2	.289	.188	.293	2.536	.128	.165	2.675
	Total_Z	.479	.133	.474	3.614	.001	.350	2.861

a. Dependent Variable: Total_Y

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (Data diolah)

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian, hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal, iklim organisasi dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komunikasi interpersonal, iklim organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar atau 57.3 %.

Berdasarkan ketiga tabel di atas, maka hasil uji *path* dapat diinterpretasikan bahwa pengaruh langsung lebih kecil dari pengaruh tidak langsung sebesar (0.36), sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berperan untuk variabel komunikasi interpersonal dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung sebesar (0.03), motivasi kerja tidak berperan untuk variabel iklim organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka model ini peran motivasi kerja hanya memediasi secara parsial atau *partial mediating*.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmar, Zul. 2004. Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi di FPMIPA UPI. Bandung: UPI.
- Bangun, Wilson. 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Erlangga.
- Bohlander George W. & Snell Scott A. 2010. Managing Human Resources, 15th edition, Canada: South-Westren Cengage Learning.
- Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hasibuan, M. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jones, Gareth R. & George, Jenifer M.,. 2008. Contemporary Management. USA. Mc Graw Hill-International

-
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Mangkunegara, A. Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* cetakan keenam. Bandung: Refika Aditama.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Marpaung, I., & Winarto, W. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Penilaian Prestasi Kerja (Studi Kasus Pada Pt. Pln (Persero) Wilayah Sumatera Utara). *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 4(1), 79-86.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resources Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- McShane, Steven L., and Mary Ann Von Glinow. *Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill.
- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mulyadi, Muslihat, and Gunawan. 2013. Analisis Peran Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Departemen Fasilitas Umum dan Penataan Lingkungan Perum Peruri. *Jurnal Manajemen* Vol.10 No.2
- Pace, RW & Faules, DF. 2000. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. penerjemah Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Priliantari, Y.D. 2010. *Komunikasi Interpersonal Dan Pembentukan Iklim Organisasi Di Perguruan Tinggi*. Jurnal Vol. 1 No. 2. STIKS Tarakanita. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Pustaka.
- Robbins, Stephen P. Timothy A. Judge 2011. *Organizational Behavior* 14th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sembiring, R., & Winarto, W. (2020). Pengaruh Budaya Kerja dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perawat Di Rumah Sakit Milik Pemerintah). *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 6(1), 21-30.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia* : Jakarta: Kencana Prenada Group.

Timpe, A. Dale. 1992. "Kinerja Seri Ilmu dan Segi Manajemen Bisnis", Jakarta: Elex Media Komputindo.

Wirawan. 2008. Budaya dan Iklim Organisasi. Jakarta. Salemba Empat

Wibowo. 2013. Perilaku Dalam Organisasi. Jakarta : RajaGrafindo Persada

Yulianto, Atamadja, Yudana.2014. Kontribusi Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru. e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha. Vol.5