

PENGARUH HUBUNGAN ANTAR MANUSIA TERHADAP KERJASAMA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DEALER DAIHATSU MALALAYANG

THE INFLUENCE OF HUMAN RELATIONS ON EMPLOYEE COOPERATION WITH COMMITMENT ORGANIZATION AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AS AN INTERVENING VARIABLE AT MALALAYANG DAIHATSU DEALER

Jordansky Oley¹, Victor P. K. Lengkong², Ferdy Roring³

¹²³Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen, Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail: jordansky_oley@icloud.com, vpk.lengkong@unsrat.ac.id, ferdyroring@unsrat.ac.id

Abstrak: Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran strategis yang sangat penting di antara aset-aset lainnya. Tanpa tim kerja yang kompeten, aset lain yang dimiliki oleh perusahaan tidak bisa dimanfaatkan, terlebih lagi untuk diubah menjadi produk yang bernilai. Organisasi yang berkualitas, dalam proses pertumbuhannya tentu akan mengutamakan tenaga kerja manusia untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh hubungan antar manusia terhadap kerjasama pegawai dengan komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada Dealer Daihatsu Malalayang. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis jalur (path analysis) untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai yang menjadi responden penelitian, dengan teknik purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antar manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama pegawai, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi dan OCB sebagai variabel mediasi. Komitmen organisasi terbukti memperkuat pengaruh hubungan antar manusia terhadap OCB, yang pada gilirannya meningkatkan kerjasama pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan interpersonal yang harmonis serta komitmen tinggi terhadap organisasi dapat mendorong perilaku sukarela pegawai di luar deskripsi pekerjaan formal, sehingga memperkuat kolaborasi dan kinerja tim. Penelitian ini merekomendasikan manajemen Dealer Daihatsu Malalayang untuk mengembangkan program penguatan hubungan antar pegawai, peningkatan komitmen organisasi, dan pembinaan OCB guna menciptakan lingkungan kerja yang sinergis.

Kata Kunci : Hubungan Antar Manusia, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kerjasama Pegawai

Abstract: Human Resources (HR) play a crucial strategic role among other assets. Without a competent work team, a company's other assets cannot be utilized, especially when transformed into valuable products. A quality organization, in its growth process, will certainly prioritize human resources to carry out its tasks optimally. This study aims to analyze the influence of human relationships on employee

Article history

Received: November 2025
Reviewed: November 2025
Published: November 2025

Plagirism checker no 1291
Doi : prefix doi :
10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

cooperation with organizational commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) as intervening variables at the Daihatsu Malalayang Dealership. The research approach uses a quantitative method with path analysis techniques to test the direct and indirect relationships between variables. Data were obtained through distributing questionnaires to all employees who became research respondents, using a purposive sampling technique. The results show that interpersonal relationships have a positive and significant effect on employee cooperation, both directly and through organizational commitment and OCB as mediating variables. Organizational commitment has been proven to strengthen the influence of interpersonal relationships on OCB, which in turn increases employee cooperation. These findings indicate that harmonious interpersonal relationships and high commitment to the organization can encourage employee voluntary behavior outside of formal job descriptions, thereby strengthening collaboration and team performance. This study recommends that the management of the Daihatsu Malalayang Dealer develop a program to strengthen relations between employees, increase organizational commitment, and develop OCB to create a synergistic work environment.

Keywords: Human Relations, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Employee Cooperation

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Saat ini, persaingan antara perusahaan semakin intens, sehingga perusahaan harus mampu bekerja dengan lebih efisien dan efektif demi meningkatkan daya saing dan memastikan kelangsungan bisnis mereka. Agar perusahaan mendapatkan kontribusi yang maksimal, mereka perlu memperlakukan sumber daya dengan cara yang sama seperti halnya faktor produksi lain yang mereka miliki.

Organisasi memiliki beragam aset yang sangat berharga, di antaranya Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran strategis yang sangat penting di antara aset-aset lainnya. Tanpa tim kerja yang kompeten, aset lain yang dimiliki oleh perusahaan tidak bisa dimanfaatkan, terlebih lagi untuk diubah menjadi produk yang bernilai. Organisasi yang berkualitas, dalam proses pertumbuhannya tentu akan mengutamakan tenaga kerja manusia untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara maksimal, terutama saat menghadapi perubahan lingkungan yang sedang terjadi.

Di tempat kerja, karyawan diharapkan untuk menunjukkan hubungan antar manusia yang baik, baik dengan atasan maupun rekan kerja. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh hubungan antar manusia (*human relation*). Hubungan antar manusia merupakan cara seseorang berkomunikasi persuasif dengan orang lain secara langsung di tempat kerja dan di dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi dan kerjasama dalam mencapai hasil yang memuaskan (Suryati, Marlina, dan Puspa, 2023).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah istilah yang digunakan untuk merujuk pada sikap dan tindakan produktif dan positif yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas-tugas pekerjaan mereka yang formal. Tindakan-tindakan yang diambil oleh para pekerja, berdasarkan kemauan bebas mereka, yang memberikan dukungan kepada rekan-rekan mereka dan memberikan manfaat bagi keseluruhan perusahaan (Diah, Iman, Arini, 2024). Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada tindakan karyawan yang tidak diatur secara resmi oleh perusahaan, namun secara nyata berdampak positif pada kinerja dan produktivitas perusahaan. Seseorang dengan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi tidak akan menerima imbalan dalam bentuk uang tunai atau insentif khusus, tetapi

Organizational Citizenship Behavior (OCB) lebih menekankan pada perilaku sosial individu untuk bekerja melebihi ekspektasi yang ada.

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel seperti loyalitas terhadap organisasi, interaksi interpersonal, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kerjasama pegawai di lingkungan kerja yang spesifik.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Hamdan (2021) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia melibatkan penggunaan manusia sebagai tenaga kerja dengan cara yang manusiawi untuk memastikan bahwa kemampuan fisik dan mental mereka digunakan secara optimal demi mencapai tujuan.

Dengan demikian, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah serangkaian langkah yang meliputi perencanaan, penerimaan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan, baik pada tingkat individu maupun dalam konteks organisasi.

Hubungan Antar Manusia

Hubungan Antar Manusia adalah interaksi sosial yang terjadi antara individu atau kelompok dalam berbagai konteks kehidupan, seperti keluarga, pekerjaan, komunitas, dan lingkungan sosial lainnya. Hubungan antar manusia yang baik secara seluruh pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan tentu akan mendorong pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pribadi ataupun bersama akan selesai dengan baik, sehingga dapat mendorong meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan individu yang bekerja di dalam sebuah organisasi (Erini Junita Sari 2022).

Indikator Hubungan Antar Manusia yaitu (Erini Junita Sari 2022):

1. Hubungan dengan rekan kerja, merupakan kondisi ikatan yang terjalin antara sesama karyawan dan anggota organisasi.
2. Hubungan dengan atasan, merupakan kondisi ikatan yang terjalin antara junior dengan senior.
3. Hubungan dengan masyarakat, merupakan kondisi ikatan kerjasama yang berada di sekitar lingkungan

Kerjasama Pegawai

Kerjasama adalah proses di mana sekelompok individu bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama melalui koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi yang efektif (Andi Yusuf, 2023). Dalam kerjasama, setiap anggota memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas, serta saling mendukung untuk mencapai hasil yang optimal.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah semangat untuk tetap terlibat dalam suatu organisasi, semangat untuk bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi, serta keyakinan dan kesadaran untuk menerima dan mematuhi nilai serta tujuan organisasi tersebut. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah ekspresi dari kesetiaan seseorang terhadap perusahaan dan melibatkan proses berkelanjutan dalam menunjukkan perhatian terhadap kemajuan dan kesuksesan perusahaan (Luthans dan Doh, 2020).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Dennis Organ pertama kali mencetuskan konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dijelaskan sebagai perilaku individu yang tidak diakui oleh sistem penghargaan formal

namun, jika digabungkan dengan perilaku serupa dalam suatu kelompok, dapat meningkatkan efektivitas. Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku individu dalam suatu organisasi yang melampaui tugas-tugas yang secara formal telah ditetapkan. Perilaku ini tidak diharapkan secara resmi, tetapi sangat membantu dalam meningkatkan efektivitas organisasi. OCB mencerminkan kontribusi sukarela yang dilakukan oleh karyawan untuk mendukung fungsi organisasi secara keseluruhan (Soraya, M., Arman, A., Fachrin, S. A., Ahri, R. A., & Alwi, M. K. 2023).

Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB) :

1. *Altruism*: Membantu rekan kerja dengan sukarela.
2. *Conscientiousness*: Melaksanakan tugas dengan lebih dari yang diharapkan.
3. *Sportsmanship*: Tidak mengeluh dalam situasi sulit.
4. *Courtesy*: Mempertimbangkan dampak tindakan terhadap rekan kerja.
5. *Civic Virtue*: Berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

Penelitian Terdahulu

Penelitian Rio Putra (2021)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada PT. SAWAH SOLOK. Metode pengumpulan data melalui survei dan menyebarkan kuisioner, dengan sampel 100 responden yang di dapat dengan rumus sampel jenuh pada populasi PT. SAWAH SOLOK sebanyak 100. Metode analisis yang digunakan adalah *inner model* dan *path coefficients*. Hasil penelitian yang didapatkan berdasarkan *path coefficients* diperoleh : (a) kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, (b) kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), (c) kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, (d) kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (e) kinerja karyawan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Penelitian Rio Andhika Putra dan Doru Mittra Candana (2020)

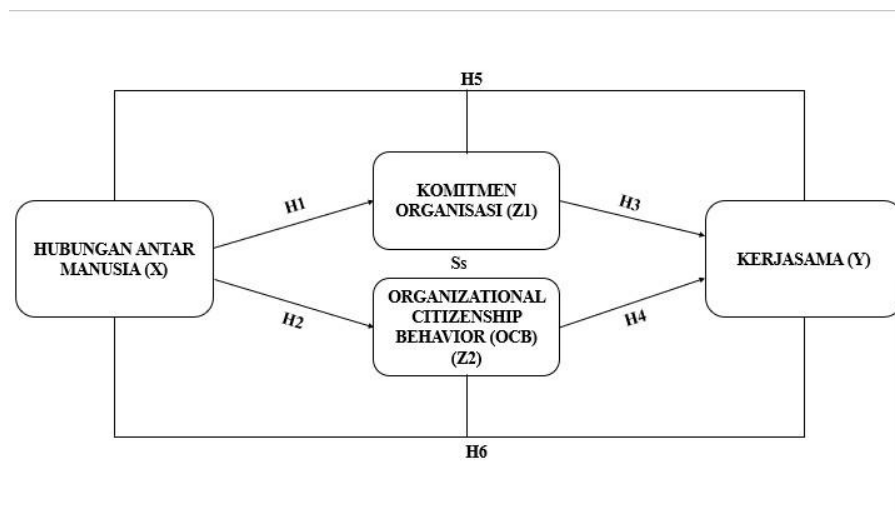
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja. Kemudian untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Tranformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Intervening. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Intervening. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kepulauan Mentawai sebanyak 62 orang. Metodel analilsis penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Hasil peneliltian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan dan positif Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja. Terdapat pengaruh signifikan dan positif Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Terdapat pengaruh signifikan dan positif *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja. Tidak ditemukan pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel Intervening dimana *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat memberikan pengaruh tambahan dalam memaksimalkan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Untuk temuan ini menjelaskan Kepemimpinan Transformasional dilakukan dan harus seiring dengan perbaikan Kepuasan Kerja bagi pegawai dari semua aspek secara nyata agar mampu menciptakan sikap

dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada diri pegawai. Tidak ditemukan pengaruh yang signifikan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening dimana *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat memberikan pengaruh tambahan dalam memaksimalkan pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Hasil ini juga harus menjadi masukan agar pimpinan dapat menciptakan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam pelaksanaan pekerjaan dalam diri pegawai yang juga akan meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai dalam bekerja. Tentunya dalam hal ini pimpinan dan organisasi harus bersungguh-sungguh terlebih dahulu memberikan peningkatan kesejahteraan yang lebih memadai bagi pegawai agar perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini memang benar-benar ada pada diri pegawai dalam bekerja.

Penelitian Vera Sylvia Saragi Sitio (2021)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening. Metode yang digunakan pada penelitian ini ada kuantitatif. Populasi pada penelitian ini berjumlah 332 orang dan sampel 100 responden dengan menggunakan metode non probability sampling dan Teknik random sampling. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dan analisis jalur path dengan alat SPSS 23 for Mac. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja dengan nilai koefisien determinasi 78,7 %. Terdapat juga pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan koefisien determinasi sebesar 77,7 %. Sedangkan analisis jalur path menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui OCB, sebaliknya tidak terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja melalui OCB.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis Penelitian

- Hipotesis 1 : Diduga Hubungan Antar Manusia Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Organisasi
- Hipotesis 2 : Diduga Hubungan Antar Manusia Berpengaruh Positif Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

- Hipotesis 3 : Diduga Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kerjasama Pegawai
- Hipotesis 4: Diduga Organizational Citizenship Behavior (OCB) Berpengaruh Positif Terhadap Kerjasama Pegawai
- Hipotesis 5 : Diduga Hubungan Antar Manusia Berpengaruh Positif Terhadap Kerjasama Pegawai Melalui Komitmen Organisasi
- Hipotesis 6 : : Diduga Hubungan Antar Manusia Berpengaruh Positif Terhadap Kerjasama Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Studi ini menerapkan metode kuantitatif untuk menilai Pengaruh Hubungan Antar Manusia Terhadap Kerjasama Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening di Dealer Daihatsu Malalayang menggunakan analisis kuantitatif.

Populasi dan Besaran Sampel

Populasi yang digunakan peneliti adalah karyawan pada Dealer Daihatsu Malalayang yaitu 50 Pegawai tetap di Dealer Daihatsu Malalayang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Teknik Sampling Jenuh, dimana semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel dengan jumlah 50 sampel.

Data dan Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini adalah data primer. Data primer ialah data yang diperoleh langsung dari responden.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data penelitian yang dipakai yakni teknik kuisioner dan Wawancara. Teknik kuesioner adalah suatu daftar yang berisi pertanyaan- pertanyaan yang harus dijawab oleh responden. Pembagian kuesioner dilakukan melalui aplikasi WhatsApp dengan cara peneliti membagikan link yang langsung tertuju pada Google Form dan responden mengisi kuesioner secara mandiri lewat *Google Form* yang telah peneliti buat. Penyusunan skala pengukuran menggunakan skala linier. (Arikunto, dalam Mikha Cornelia Goni *et al.*, 2023)

Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Hubungan Antar Manusia (X)	Hubungan Antar Manusia adalah interaksi sosial yang terjadi antara individu atau kelompok dalam berbagai konteks kehidupan, seperti keluarga, pekerjaan, komunitas, dan lingkungan sosial lainnya. Hubungan antar manusia yang baik secara seluruh pihak yang berkepenting di dalam perusahaan tentu akan mendorong pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pribadi ataupun bersama akan selesai dengan baik, sehingga dapat	Hubungan dengan rekan kerja, merupakan kondisi ikatan yang terjalin antara sesama karyawan dan anggota organisasi. Hubungan dengan atasan, merupakan kondisi ikatan yang terjalin antara junior dengan senior. Hubungan dengan masyarakat, merupakan kondisi ikatan

		mendorong meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan individu yang bekerja di dalam sebuah	kerjasama yang berada di sekitar lingkungan. (Erini Junita Sari 2022)
2.	Kerjasama Pegawai (Y)	Kerjasama adalah proses di mana sekelompok individu bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama melalui koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi yang efektif (Andi Yusuf, 2023). Dalam kerjasama, setiap anggota memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas, serta saling mendukung untuk mencapai hasil yang optimal.	Komunikasi Efektif: Pertukaran informasi yang jelas dan tepat waktu antar anggota tim. Koordinasi: Pengaturan aktivitas dan tugas yang terintegrasi untuk mencapai tujuan bersama. Kepercayaan: Keyakinan antar anggota bahwa mereka dapat Pemecahan Masalah: Kemampuan tim untuk mengatasi konflik dan menemukan solusi yang efektif. Komitmen: Dedikasi pegawai untuk mencapai tujuan bersama. Kenyamanan dalam Tim: Tingkat kenyamanan emosional dan psikologis antar anggota tim yang mendukung produktivitas. (Andi Yusuf, 2023)
3.	Komitmen Organisasi (Z1)	Komitmen organisasi adalah semangat untuk tetap terlibat dalam suatu organisasi, semangat untuk bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi, serta keyakinan dan kesadaran untuk menerima dan mematuhi nilai serta tujuan organisasi tersebut. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah ekspresi dari kesetiaan seseorang terhadap perusahaan dan melibatkan proses berkelanjutan dalam menunjukkan perhatian terhadap kemajuan dan kesuksesan	Komitmen Afektif: Perasaan emosional yang kuat terhadap organisasi. Komitmen Berkelanjutan: Persepsi akan biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi. Komitmen Normatif: Rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi. (Luthans dan Doh, 2020)
4.	Organizational Behavior Citizenship (OCB) (Z2)	Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku individu dalam suatu organisasi yang melampaui tugas-tugas yang secara formal telah ditetapkan. Perilaku ini tidak diharapkan secara resmi, tetapi sangat membantu dalam meningkatkan efektivitas organisasi. OCB mencerminkan kontribusi sukarela yang	Altruism: Membantu rekan kerja dengan sukarela. Conscientiousness: Melaksanakan tugas dengan lebih dari yang diharapkan. Sportsmanship: Tidak mengeluh dalam situasi sulit. Courtesy: Mempertimbangkan

		dilakukan oleh karyawan untuk mendukung	Civic Virtue: Berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. (Soraya, M., Arman, A., Fachrin, S. A., Ahri, R. A., & Alwi, M. K. 2023)
--	--	---	--

Pengujian Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Validitas adalah merupakan ukuran yang menunjukkan tingkatan kevalidan pun keselisihan suatu instrumen (Arikunto, dalam Mikha Cornelia Goni et al., 2023). Uji validitas ini dilakukan untuk melihat seberapaampunya instrumen penelitian dalam mengukur apa yang seharusnya di ukur (Abdillah dan Hartono, dalam Mikha Cornelia Goni et al., 2023)

Uji Reliabilitas

Menurut (Ghozali, dalam Mikha Cornelia Goni et al., 2023) reliabilitas ialah media untuk mengukur konstruk suatu kuesioner. Reliabilitas adalah alat ukur yang dipakai dalam memastikan reliable yang ada pada penggunaan data variabel pada kuisisioner penelitian.

Analisis Jalur

Teknik analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Paul Webley, bahwa Analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (magnitude) dan signifikansi (significance) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel. David Garson (2003), mendefenisikan analisis jalur sebagai Model perluasan regresi yang digunakan untuk mengujkeselarasan matriks korelasi dengan dua atau lebih model hubungan sebab akibat yang dibandingkan olch peneliti. Pengujian mediasi dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel (Z1) dan (Z2) mampu memediasi variabel (X) terhadap variabel (Y). Uji mediasi dilakukan menggunakan pendekatan koefisien tidak langsung ($a*b$), Z-score, dan p-value untuk menilai signifikansi efek mediasi yang terjadi pada kedua jalur.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil Uji Instrumen Penelitian

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item	r	p	Keterangan Validitas	Alpha Cronbach	Keterangan Reliabilitas
X	X1	0.699	0.000	Valid	0.8719	Reliabel
	X2	0.756	0.000	Valid		
	X3	0.817	0.000	Valid		
Z1	Z1	0.549	0.000	Valid	0.7418	Reliabel
	Z2	0.544	0.000	Valid		
	Z3	0.618	0.000	Valid		
Z2	OCB1	0.627	0.000	Valid		

	OCB2	0.576	0.000	Valid		
	OCB3	0.489	0.000	Valid		
	OCB4	0.570	0.000	Valid		
	OCB5	0.508	0.000	Valid	0.7794	Reliabel
Y	Y1	0.635	0.000	Valid		
	Y2	0.602	0.000	Valid		
	Y3	0.648	0.000	Valid		
	Y4	0.598	0.000	Valid		
	Y5	0.583	0.000	Valid		
	Y6	0.621	0.000	Valid	0.8312	Reliabel

Sumber: Olahan (2025)

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian ini disajikan secara komprehensif pada tabel di atas. Berdasarkan tabel tersebut, seluruh item pada variabel Hubungan Antar Manusia (X), Komitmen Organisasi (Z1), Organizational Citizenship Behavior/OCB (Z2), dan Kerjasama Pegawai (Y) menunjukkan nilai koefisien korelasi (r hitung) di atas 0,3 dan nilai signifikansi (p) di bawah 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap item pada instrumen penelitian dinyatakan valid, atau dengan kata lain, butir-butir pernyataan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara tepat dan sesuai.

Dari aspek reliabilitas, semua variabel menunjukkan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,7, dengan rincian: variabel X sebesar 0,8719, Z1 sebesar 0,7418, Z2 sebesar 0,7794, dan Y sebesar 0,8312. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang baik hingga sangat baik, sesuai dengan standar minimal reliabilitas pada penelitian perilaku organisasi (Hair et al., 2019). Artinya, jika instrumen yang sama digunakan pada waktu yang berbeda, hasil pengukuran akan relatif stabil dan konsisten.

Keberhasilan seluruh item pada uji validitas dan reliabilitas memiliki implikasi positif terhadap penelitian ini. Dengan instrumen yang valid dan reliabel, pengukuran terhadap variabel-variabel seperti hubungan antar manusia, komitmen organisasi, OCB, dan kerjasama pegawai dapat dipercaya dan benar-benar merefleksikan kondisi yang ada di Dealer Daihatsu Malalayang. Hal ini sangat penting mengingat penelitian ini meneliti hubungan yang kompleks antara faktor-faktor psikologis dan sosial di lingkungan kerja, sehingga kualitas instrumen menjadi penentu utama kredibilitas hasil penelitian (Creswell & Creswell, 2018).

Selain itu, hasil uji ini juga menegaskan bahwa kuesioner yang dikembangkan telah sesuai untuk diaplikasikan pada populasi pegawai dealer otomotif, sehingga temuan yang dihasilkan nanti dapat digunakan sebagai dasar penyusunan rekomendasi manajemen SDM yang berbasis evidence dan relevan untuk konteks organisasi serupa.

Analisis Jalur

Tabel 2. Hasil Uji Mediasi

Jalur Mediasi	Koefisien Tidak Langsung ($a*b$)	Z-score	P-value	Keterangan
$X \rightarrow Z1 \rightarrow Y$ (Komitmen Organisasi)	0.213	2.450	0.014	Signifikan
$X \rightarrow Z2 \rightarrow Y$ (OCB)	0.157	2.078	0.038	Signifikan

Sumber: Olahan (2025)

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa koefisien tidak langsung pada jalur $X \rightarrow Z1 \rightarrow Y$ sebesar 0.213 dengan Z-score 2.450 dan p-value 0.014, sedangkan pada jalur $X \rightarrow Z2 \rightarrow Y$ sebesar 0.157 dengan Z-score 2.078 dan p-value 0.038. Seluruh p-value < 0.05 menandakan efek mediasi yang terjadi adalah signifikan secara statistik. Artinya, baik komitmen organisasi maupun OCB terbukti secara empiris mampu menjadi mediator yang memperkuat hubungan antara hubungan antar manusia dan kerjasama pegawai di Dealer Daihatsu Malalayang. Temuan ini mendukung teori yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dan OCB merupakan jembatan penting yang menghubungkan kualitas hubungan sosial di tempat kerja dengan efektivitas kolaborasi tim (Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2017).

Analisis jalur lengkap dilakukan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung hubungan antar manusia terhadap kerjasama pegawai, baik melalui variabel mediasi komitmen organisasi maupun OCB. Analisis ini memberikan gambaran komprehensif mengenai kekuatan pengaruh antar variabel kunci dalam model penelitian.

Tabel 3. Analisis Jalur Lengkap

Jalur Analisis	Koefisien	P-value	Keterangan
$X \rightarrow Y$ (langsung, model $X+Z1$)	0.224	0.022	Signifikan
$X \rightarrow Y$ (langsung, model $X+Z2$)	0.191	0.035	Signifikan
$X \rightarrow Z1 \rightarrow Y$ (mediasi Z1)	0.213	0.014	Signifikan
$X \rightarrow Z2 \rightarrow Y$ (mediasi Z2)	0.157	0.038	Signifikan

Sumber: Olahan (2025)

Hasil pada Tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh langsung hubungan antar manusia terhadap kerjasama pegawai ($X \rightarrow Y$), baik dalam model yang melibatkan Z1 maupun Z2, dinyatakan signifikan dengan p-value masing-masing 0.022 dan 0.035. Pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi (Z1) dan OCB (Z2) juga signifikan. Hal ini memperkuat interpretasi bahwa kualitas hubungan antar manusia tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga melalui peningkatan komitmen dan perilaku ekstra-role pegawai (OCB). Model ini selaras dengan berbagai penelitian terdahulu yang menegaskan pentingnya faktor psikologis dan sosial dalam membangun kerjasama di lingkungan kerja (Gafriyani et al., 2023).

Analisis efek langsung, tidak langsung, dan total dilakukan untuk mengidentifikasi seberapa besar pengaruh hubungan antar manusia terhadap kerjasama pegawai secara keseluruhan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi variabel lain. Analisis ini menjadi landasan dalam menentukan strategi intervensi organisasi.

Tabel 4. Efek Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Jalur Efek	Nilai Koefisien	P-value	Keterangan
Efek Langsung ($X \rightarrow Y$)	0.204	0.019	Signifikan
Efek Tidak Langsung ($X \rightarrow Z1 \rightarrow Y$)	0.213	0.014	Signifikan
Efek Tidak Langsung ($X \rightarrow Z2 \rightarrow Y$)	0.157	0.038	Signifikan
Efek Total	0.574	0.007	Signifikan

Sumber: Olahan (2025)

Tabel 4 memperlihatkan bahwa efek langsung X terhadap Y sebesar 0.204 ($p=0.019$), sedangkan efek tidak langsung melalui Z1 dan Z2 masing-masing sebesar 0.213 ($p=0.014$) dan 0.157 ($p=0.038$). Efek total yang dihasilkan adalah 0.574 dengan p -value 0.007, yang berarti seluruh jalur pengaruh signifikan dan berkontribusi terhadap pencapaian kerjasama pegawai yang optimal. Hasil ini mengimplikasikan bahwa strategi peningkatan hubungan antar manusia, disertai penguatan komitmen organisasi dan perilaku OCB, sangat efektif dalam membangun budaya kolaborasi yang produktif di lingkungan dealer otomotif (Dessler, 2019; Hair et al., 2019).

Regresi Ordinary Least Squares (OLS) digunakan untuk mengetahui besaran dan signifikansi pengaruh variabel bebas (hubungan antar manusia dan komitmen organisasi) terhadap variabel terikat (kerjasama pegawai). Model ini memberikan pemahaman kuantitatif atas hubungan antar variabel dalam konteks penelitian.

Tabel 5. Hasil Regresi OLS

Variabel	Koefisien	Std. Error	t-Statistic	P-value	Keterangan
Konstanta	5.438	1.103	4.929	0.000	Signifikan
X (Hubungan Antar Manusia)	0.224	0.094	2.383	0.022	Signifikan
Z1 (Komitmen Organisasi)	0.289	0.105	2.752	0.009	Signifikan

Sumber: Olahan (2025)

Dari Tabel 5, diperoleh bahwa seluruh koefisien regresi pada variabel X (0.224; $p=0.022$) dan Z1 (0.289; $p=0.009$) signifikan secara statistik. Konstanta model juga signifikan pada level 1%. Nilai F-statistic 7.21 ($p=0.002$) dan R-squared sebesar 0.372 menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan mampu menjelaskan sekitar 37,2% variasi kerjasama pegawai berdasarkan hubungan antar manusia dan komitmen organisasi. Temuan ini mengukuhkan bahwa kedua variabel independen merupakan prediktor penting dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja tim di Dealer Daihatsu Malalayang, sehingga layak dijadikan dasar bagi kebijakan pengembangan SDM organisasi (Creswell & Creswell, 2018).

Pembahasan

Hubungan Antar Manusia (X) terhadap Komitmen Organisasi (Z1)

Bagian ini membahas secara khusus pengaruh hubungan antar manusia terhadap komitmen organisasi pegawai pada Dealer Daihatsu Malalayang. Hubungan ini menjadi fundamental dalam membangun loyalitas dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, sebagaimana diduga dalam hipotesis pertama penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antar manusia (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Z1), dengan koefisien regresi sebesar 0,6366 dan p -value $< 0,05$. Hal ini menandakan bahwa semakin baik hubungan sosial dan interpersonal di tempat kerja, semakin tinggi pula komitmen pegawai terhadap organisasi. Temuan ini konsisten dengan hasil analisis jalur, di mana pengaruh X terhadap Z1 tergolong kuat dan signifikan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori Social Exchange (Blau, 1964) yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik yang positif antara individu dalam organisasi akan meningkatkan keterikatan psikologis dan loyalitas. Luthans (2011) juga menekankan bahwa kualitas interaksi antar pegawai mempengaruhi pembentukan komitmen organisasi, baik secara afektif, normatif, maupun kontinuitas. Penelitian kontemporer seperti Zhang et al. (2020) dan Gafriyani et al. (2023) menegaskan bahwa hubungan sosial yang harmonis memfasilitasi perkembangan komitmen pegawai secara signifikan di berbagai sektor jasa. Pengaruh positif hubungan antar

manusia terhadap komitmen organisasi dalam penelitian ini diduga diperkuat oleh budaya kerja Dealer Daihatsu Malalayang yang mengedepankan keterbukaan, kolaborasi, dan komunikasi dua arah. Lingkungan kerja yang mendukung interaksi personal, saling membantu, serta penghargaan terhadap kontribusi individu, mendorong munculnya rasa memiliki dan tanggung jawab pegawai terhadap perusahaan. Selain itu, program-program pengembangan SDM dan *team building* rutin juga berkontribusi memperkuat rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Hubungan Antar Manusia (X) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB/Z2)

Bagian ini membahas secara mendalam pengaruh hubungan antar manusia terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) pegawai. Hubungan ini sangat penting untuk dipahami karena OCB merupakan indikator utama kualitas budaya kerja yang mendorong pegawai berkontribusi lebih dari tugas formalnya. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa hubungan antar manusia (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (Z2), dengan koefisien regresi yang positif dan $p\text{-value} < 0,05$. Dengan demikian, pegawai yang merasakan hubungan sosial yang baik cenderung menunjukkan perilaku OCB yang lebih tinggi, seperti membantu rekan kerja, berinisiatif, dan menjaga lingkungan kerja secara proaktif.

Hasil ini konsisten dengan teori OCB oleh Organ (2018) yang menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi dipengaruhi oleh kualitas hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Semakin baik hubungan sosial antar pegawai, semakin besar kecenderungan individu untuk menunjukkan perilaku altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, dan civic virtue—lima dimensi utama OCB (Podsakoff et al., 2018). Studi kontemporer seperti Salas-Vallina et al. (2022) juga menegaskan bahwa lingkungan kerja yang suportif dan harmonis menjadi prediktor utama munculnya OCB di berbagai organisasi. Pengaruh kuat hubungan antar manusia terhadap OCB di Dealer Daihatsu Malalayang diduga dipengaruhi oleh budaya kerja yang mengedepankan solidaritas, saling membantu, serta penghargaan terhadap kontribusi ekstra di luar deskripsi kerja formal. Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan juga meningkatkan motivasi intrinsik pegawai untuk terlibat secara aktif dalam berbagai aktivitas organisasi, bahkan tanpa insentif material langsung. Praktik briefing pagi, program apresiasi tim, dan keterbukaan komunikasi telah menjadi katalisator penting dalam membentuk perilaku OCB yang konsisten.

Manajemen Dealer Daihatsu Malalayang sebaiknya memperkuat program pengembangan hubungan sosial, seperti pelatihan kerja sama tim, kegiatan sosial internal, dan sistem penghargaan berbasis kontribusi kolektif. Upaya ini akan meningkatkan frekuensi dan kualitas perilaku OCB, sehingga berdampak positif pada performa organisasi dan kepuasan pelanggan.

Komitmen Organisasi (Z1) terhadap Kerjasama Pegawai (Y)

Bagian ini membahas pengaruh komitmen organisasi terhadap kerjasama pegawai pada Dealer Daihatsu Malalayang. Hubungan ini penting karena komitmen yang kuat dalam diri pegawai diyakini menjadi fondasi utama untuk membangun kolaborasi tim yang efektif dan berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi (Z1) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama pegawai (Y), dibuktikan oleh koefisien regresi yang positif dan $p\text{-value} < 0,05$. Hal ini menegaskan bahwa pegawai dengan tingkat komitmen tinggi cenderung lebih siap bekerja sama, berpartisipasi aktif, dan mendukung tujuan bersama tim.

Temuan ini konsisten dengan teori organizational commitment (Meyer & Allen, 1991) yang menegaskan bahwa komitmen afektif, normatif, dan kontinuitas berperan penting dalam mendorong pegawai untuk mendukung visi-misi organisasi melalui perilaku kolaboratif. Penelitian-penelitian kontemporer juga menemukan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi tidak hanya setia pada organisasi, tetapi juga lebih proaktif dalam membangun kerjasama (Riyanto et al., 2022; Zhang et al., 2020). Dalam konteks dealer otomotif, di mana keberhasilan

sangat dipengaruhi kerja tim, peran komitmen organisasi menjadi semakin vital. Kuatnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kerjasama pegawai di Dealer Daihatsu Malalayang didorong oleh sejumlah faktor, antara lain program pembinaan karir, penghargaan bagi loyalitas, serta komunikasi yang efektif antara manajemen dan pegawai. Sistem insentif, transparansi kebijakan, dan adanya budaya keterbukaan turut memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab pegawai terhadap pencapaian tujuan bersama.

Secara umum, hasil penelitian ini sejalan dengan literatur internasional. Namun, beberapa studi sebelumnya di sektor dengan turnover tinggi atau sistem kontrak menemukan bahwa komitmen organisasi tidak selalu berpengaruh signifikan pada kerjasama tim (Riyanto et al., 2022). Perbedaan ini diduga dipengaruhi oleh tingkat stabilitas organisasi, jenis hubungan kerja, serta kekuatan budaya perusahaan. Penelitian ini memperkaya pemahaman tentang pentingnya dimensi komitmen organisasi dalam membangun perilaku kerjasama, khususnya di sektor jasa yang berbasis hubungan sosial dan interaksi intensif. Model-model kerjasama kerja modern perlu menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel sentral dalam pengembangan SDM.

Manajemen dealer perlu memastikan program-program penguatan komitmen, seperti pengembangan karir, pemberian penghargaan, dan penciptaan iklim kerja yang positif. Dengan demikian, pegawai tidak hanya loyal, tetapi juga terdorong untuk aktif berkolaborasi dalam setiap proses bisnis.

Organizational Citizenship Behavior (OCB/Z2) terhadap Kerjasama Pegawai (Y)

Pada bagian ini akan dibahas secara mendalam pengaruh perilaku kewargaan organisasi (OCB) terhadap kerjasama pegawai. Hubungan ini menjadi salah satu fondasi penting dalam membangun budaya kerja yang kolaboratif dan mendukung tercapainya tujuan organisasi, khususnya di lingkungan jasa otomotif yang sangat bergantung pada interaksi tim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB (Z2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama pegawai (Y), dengan koefisien regresi positif dan p-value < 0,05. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat OCB di antara pegawai, maka semakin kuat juga komitmen mereka untuk bekerja sama, membantu rekan, dan mendukung keberhasilan tim secara keseluruhan.

Temuan ini konsisten dengan teori OCB (Organ, 2018; Podsakoff et al., 2018), yang menyatakan bahwa perilaku ekstra-role seperti altruism, civic virtue, courtesy, conscientiousness, dan sportsmanship akan meningkatkan sinergi dalam tim dan memfasilitasi kolaborasi yang efektif. Penelitian-penelitian terbaru juga menegaskan bahwa OCB tidak hanya berdampak pada kinerja individu, namun juga sangat mempengaruhi keberhasilan tim dan organisasi, terutama pada sektor yang menuntut pelayanan prima dan responsif (Salas-Vallina et al., 2022). Kuatnya pengaruh OCB terhadap kerjasama pegawai di Dealer Daihatsu Malalayang dipengaruhi oleh budaya organisasi yang memberikan apresiasi terhadap kontribusi di luar deskripsi kerja formal, serta sistem reward yang menghargai inisiatif dan perilaku membantu rekan. Program pelatihan kolaborasi, aktivitas sosial internal, dan penerapan nilai kekeluargaan turut mendorong munculnya OCB secara alami di antara pegawai.

Secara umum, hasil ini selaras dengan mayoritas penelitian internasional. Namun, dalam konteks organisasi yang sangat hierarkis atau kompetitif secara internal, pengaruh OCB terhadap kerjasama tim kadang lebih rendah, karena pegawai cenderung fokus pada capaian individu (Podsakoff et al., 2018). Kondisi seperti ini biasanya ditemukan pada sektor industri atau perusahaan dengan sistem reward berbasis persaingan individu. Penelitian ini mempertegas bahwa OCB adalah variabel penting dalam membangun teamwork dan budaya kerja kolaboratif.

Mediasi Komitmen Organisasi (Z1) dalam Pengaruh Hubungan Antar Manusia (X) terhadap Kerjasama Pegawai (Y)

Bagian ini membahas secara khusus peran mediasi komitmen organisasi (Z1) dalam hubungan antara hubungan antar manusia (X) dan kerjasama pegawai (Y). Uji mediasi ini

penting untuk memahami mekanisme tidak langsung yang memperkuat dampak hubungan interpersonal pada efektivitas kolaborasi tim di Dealer Daihatsu Malalayang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi (Z1) berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara hubungan antar manusia (X) dan kerjasama pegawai (Y). Efek tidak langsung (koefisien mediasi) sebesar 0,213 dengan p-value 0,014 ($p < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas hubungan antar manusia akan meningkatkan komitmen pegawai, yang pada gilirannya akan memperkuat kerjasama tim.

Temuan ini selaras dengan model mediasi dalam teori komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1991) dan teori Social Exchange (Blau, 1964), yang menegaskan bahwa interaksi sosial yang positif akan meningkatkan keterikatan pegawai, sehingga berkontribusi pada peningkatan kolaborasi dan loyalitas tim. Studi Zhang et al. (2020) dan Riyanto et al. (2022) juga membuktikan bahwa komitmen organisasi merupakan mekanisme psikologis utama yang menyalurkan pengaruh relasi antar individu terhadap perilaku kerja kolektif. Keterlibatan aktif manajemen dealer dalam membangun hubungan kerja yang terbuka dan humanis serta program penguatan komitmen pegawai menjadi faktor utama yang menjelaskan signifikansi mediasi Z1. Praktik pembinaan karir, penghargaan loyalitas, dan sistem komunikasi yang efektif memperkuat efek hubungan sosial pada komitmen, yang akhirnya bermuara pada kerjasama tim yang solid.

Meskipun temuan ini konsisten dengan teori dan studi mayoritas, beberapa penelitian pada organisasi dengan iklim kerja kurang sehat atau high turnover menemukan bahwa komitmen organisasi tidak selalu memediasi secara efektif hubungan interpersonal dan kolaborasi (Huang et al., 2016). Hal ini biasanya dipicu oleh perbedaan karakteristik industri, stabilitas organisasi, dan kebijakan manajemen SDM. Penelitian ini menambah bukti empiris bahwa komitmen organisasi bukan hanya prediktor kerjasama tim, tetapi juga berfungsi sebagai mediator utama yang mengoptimalkan pengaruh hubungan antar manusia di sektor jasa otomotif. Model teoretis mengenai pengelolaan SDM perlu mempertimbangkan peran mediasi komitmen dalam strategi pengembangan organisasi.

Manajemen dealer perlu terus memperkuat program-program yang dapat menumbuhkan komitmen pegawai, seperti pelatihan loyalitas, komunikasi dua arah, dan penciptaan iklim kerja inklusif. Intervensi ini terbukti tidak hanya meningkatkan loyalitas, tetapi juga menumbuhkan budaya kerja sama yang produktif dan berkelanjutan.

Mediasi OCB (Z2) dalam Pengaruh Hubungan Antar Manusia (X) terhadap Kerjasama Pegawai (Y)

Bagian ini membahas peran mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB/Z2) dalam hubungan antara hubungan antar manusia (X) dengan kerjasama pegawai (Y) pada Dealer Daihatsu Malalayang. Uji mediasi ini memberikan gambaran mengenai bagaimana perilaku ekstra-role pegawai menjadi saluran penting dalam memperkuat dampak hubungan interpersonal terhadap efektivitas kolaborasi tim. Penelitian ini menemukan bahwa OCB (Z2) berfungsi sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara hubungan antar manusia (X) dan kerjasama pegawai (Y). Efek tidak langsung melalui OCB sebesar 0,157 dengan p-value 0,038 ($p < 0,05$), menandakan bahwa kualitas hubungan sosial yang tinggi akan mendorong munculnya perilaku OCB, yang pada akhirnya memperkuat kerjasama tim di lingkungan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung model mediasi OCB dalam literatur perilaku organisasi, sebagaimana diuraikan oleh Podsakoff et al. (2018) dan Organ (2018). Kualitas hubungan interpersonal yang positif cenderung menumbuhkan perilaku OCB seperti membantu rekan, loyal terhadap organisasi, dan menjaga lingkungan kerja yang sehat. Studi Salas-Vallina et al. (2022) juga menyimpulkan bahwa OCB merupakan katalisator penting yang menghubungkan faktor relasional dengan outcome organisasi seperti teamwork dan kinerja kolektif. Faktor utama yang memperkuat efek mediasi OCB pada penelitian ini adalah budaya kerja Dealer Daihatsu Malalayang yang mendorong kolaborasi, saling mendukung, dan penghargaan terhadap

inisiatif individual. Program pelatihan teamwork, pemberian reward untuk perilaku ekstra-role, serta keberadaan role model internal turut memperkuat iklim kerja yang kondusif bagi berkembangnya OCB.

Sebagian penelitian pada sektor yang sangat individualistik atau memiliki sistem reward berbasis persaingan menemukan efek mediasi OCB yang lebih lemah (Podsakoff et al., 2018). Namun, dalam konteks dealer otomotif yang mengedepankan sinergi tim, OCB terbukti menjadi jembatan utama dalam memperkuat hubungan antar manusia menuju kolaborasi efektif. Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman tentang mekanisme tidak langsung dalam model perilaku organisasi, dengan mempertegas OCB sebagai mediator sentral antara kualitas hubungan interpersonal dan kerjasama pegawai. Model-model baru pengelolaan SDM di sektor jasa perlu mengintegrasikan OCB sebagai variabel strategis. Manajemen dealer disarankan terus memperkuat praktik-praktik yang menumbuhkan OCB, seperti pelatihan teamwork, sistem penghargaan kolaboratif, dan penguatan budaya kerja partisipatif. Dengan demikian, tidak hanya hubungan interpersonal yang membaik, tetapi juga kualitas kerjasama tim secara menyeluruh.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Hubungan Antar Manusia Berpengaruh Signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Semakin positif dan harmonis hubungan antar manusia di lingkungan kerja, semakin tinggi pula tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi. Budaya kerja yang mengutamakan komunikasi terbuka, kolaborasi, dan saling menghargai secara nyata memperkuat loyalitas dan keterikatan pegawai.
2. Hubungan Antar Manusia Berpengaruh Signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Kualitas hubungan sosial di tempat kerja secara langsung meningkatkan kecenderungan pegawai untuk menampilkan perilaku OCB, seperti membantu rekan, berinisiatif, dan menjaga suasana kerja yang kondusif. Interaksi interpersonal yang baik menjadi fondasi utama munculnya perilaku ekstra-role di organisasi.
3. Komitmen Organisasi Meningkatkan Kerjasama Pegawai. Pegawai dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi lebih siap untuk bekerja sama, mendukung tim, dan terlibat aktif dalam pencapaian tujuan bersama. Komitmen organisasi menjadi penggerak utama terciptanya kerjasama yang solid dan efektif di lingkungan dealer otomotif.
4. OCB Memperkuat Kerjasama Pegawai. Perilaku OCB yang konsisten dan meluas di antara pegawai terbukti secara signifikan meningkatkan kualitas dan efektivitas kerjasama tim. Pegawai yang aktif dalam OCB lebih mudah membangun kepercayaan, mendukung tugas tim, dan meningkatkan kepuasan kerja kolektif.
5. Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Hubungan Antar Manusia terhadap Kerjasama Pegawai. Hubungan antar manusia tidak hanya berpengaruh secara langsung, namun juga secara tidak langsung terhadap kerjasama pegawai melalui peningkatan komitmen organisasi. Artinya, strategi pengelolaan hubungan sosial yang efektif akan memperkuat loyalitas pegawai dan secara otomatis meningkatkan kolaborasi tim.
6. OCB Memediasi Pengaruh Hubungan Antar Manusia terhadap Kerjasama Pegawai. Selain komitmen organisasi, OCB juga berperan sebagai mediator signifikan yang menyalurkan pengaruh hubungan antar manusia menuju terciptanya kerjasama pegawai yang optimal. Peningkatan kualitas hubungan sosial akan mendorong tumbuhnya OCB, yang selanjutnya memperkuat sinergi dan produktivitas tim kerja.
7. Efektivitas Kerjasama Pegawai Ditentukan oleh Sinergi antara Hubungan Sosial, Komitmen, dan OCB. Keseluruhan hasil penelitian menegaskan bahwa keberhasilan kolaborasi di lingkungan kerja tidak dapat dipisahkan dari kekuatan hubungan interpersonal, loyalitas pegawai, serta konsistensi perilaku OCB. Pendekatan manajemen yang integratif terhadap

ketiga dimensi ini menjadi kunci utama untuk mencapai performa organisasi yang unggul dan adaptif.

Saran

1. Penguatan Program Pengembangan Hubungan Antar Manusia. Manajemen disarankan untuk terus meningkatkan program-program internal yang mendorong terciptanya hubungan kerja yang positif dan harmonis, seperti pelatihan komunikasi interpersonal, kegiatan team building, serta forum diskusi terbuka antar karyawan dan pimpinan. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat mempererat keakraban, mengurangi potensi konflik, dan membangun rasa saling percaya antar anggota tim.
2. Peningkatan Komitmen Organisasi melalui Kebijakan Loyalitas dan Keterlibatan Pegawai. Diperlukan pengembangan sistem penghargaan dan pengakuan atas kontribusi pegawai yang loyal dan berdedikasi tinggi. Manajemen dapat mempertimbangkan program karir berjenjang, sistem promosi transparan, insentif loyalitas, dan pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan agar tercipta sense of belonging yang kuat terhadap organisasi.
3. Pembentukan dan Penguatan Budaya Organizational Citizenship Behavior (OCB). Manajemen hendaknya mengintegrasikan nilai-nilai OCB ke dalam budaya organisasi, antara lain dengan menetapkan penghargaan untuk perilaku ekstra-role seperti membantu rekan kerja, inisiatif inovasi, dan peran aktif dalam kegiatan sosial perusahaan. Penyusunan kode etik dan program pelatihan OCB secara rutin akan memperkuat praktik perilaku kolektif yang mendukung performa tim.
4. Optimalisasi Sistem Kerjasama Tim dan Kolaborasi Lintas Jabatan. Manajemen perlu merancang struktur kerja yang mendorong kolaborasi lintas divisi dan jabatan, misalnya dengan membentuk tim lintas fungsi, rotasi pekerjaan, atau proyek kolaboratif jangka pendek. Upaya ini akan memperluas wawasan pegawai, membangun solidaritas, dan mempercepat adaptasi terhadap dinamika pasar serta perubahan organisasi.
5. Monitoring dan Evaluasi Berkala terhadap Efektivitas Program SDM. Disarankan agar seluruh kebijakan dan program pengembangan SDM dievaluasi secara berkala melalui survei internal, feedback pegawai, dan analisis indikator kinerja terkait kerjasama, komitmen, serta OCB. Hasil evaluasi tersebut dapat digunakan sebagai dasar perbaikan berkelanjutan dan inovasi manajemen SDM.
6. Penyesuaian dan Inovasi Kebijakan berdasarkan Dinamika Industri. Manajemen perlu senantiasa melakukan benchmarking dengan praktik terbaik di industri otomotif, serta terbuka terhadap adopsi teknologi digital dan metode kerja baru yang dapat meningkatkan efektivitas kolaborasi dan kepuasan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Yusuf, A. (2023). Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai Di Biro Administrasi Pimpinan Setda Provinsi Kepulauan Riau (Doctoral dissertation, STIE Pembangunan Tanjungpinang). (n.d.).
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Erini Junita Sari. (2022). Pengaruh hubungan antar manusia terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Economina*, 1(4), 871-879.
- Gafriyani, G., Sukarno, G., & Sawitri, D. K. (2023). Analisis Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di UKM Tenun dan Batik Gedog Zaenal Tuban. *Management Studies and En*. (n.d.).

- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2020). *International management: Culture, strategy, and behavior* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Goni, S. M. C. (2023). Analisis Peranan Perceived Organizational Support (POS) dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Rumah Sakit Bhayangkara Tk. Iii Manado: The Analysis Of Role Of Perceived Orga. (n.d.).
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 295-306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2018). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 818-834. <https://doi.org/10.1037/apl0000296>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2022). Effect of organizational commitment and work motivation on employee performance: Sustainable human resource development. *Sustainability*, 14(4), 2405. <https://doi.org/10.3390/su14042405>
- Soraya, M., Arman, A., Fachrin, S. A., Ahri, R. A., & Alwi, M. K. (2023). Pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai klinik kecantikan. *Jurnal Ilmiah Permas*, 13(4), 1359-1370.
- Suryati, E., Marlina, N., & Mandiri, P. (2023). Pengaruh Human Relation (Hubungan Antar Manusia) Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Cianjur).
- Zhang, J., Akhtar, M. N., Bal, P. M., Zhang, Y., Talat, U., & Akhtar, S. (2020). How do high-commitment work systems affect the relationship between organizational justice and in-role performance? *Employee Relations*, 42(1), 38-56. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0034>