

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan. Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan, baik tujuan jangka panjang maupun pendek yang ingin diraih dari kegiatan yang dilakukan, sehingga perusahaan membutuhkan karyawan sebagai SDM yang memberikan kinerja optimal atas pekerjaan yang diberikan. Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja pegawainya tidak maksimal.

Kinerja karyawan adalah mengacu pada tingkat pemenuhan tugas yang membentuk pekerjaan karyawan (Mangkunegara, 2019). Dalam sebuah perusahaan, diperlukan kinerja karyawan yang optimal agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Semakin optimal kinerja karyawannya maka semakin tercapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Ketika seorang karyawan mampu memberikan kinerja yang baik dan optimal, maka akan memberi dampak positif bagi perusahaan yang dicerminkan melalui adanya penambahan keuntungan maupun kelancaran operasional perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan telah dilakukan. Menurut Abrar & Isyanto (2019), salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah *organizational citizenship behaviour*. Dalam melaksanakan pekerjaannya, tentu karyawan harus mampu bekerja sama dengan sesama rekan kerja untuk dapat menyelesaikan

pekerjaan secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa, kinerja seorang karyawan cenderung dipengaruhi oleh *organizational citizenship behaviour* yang merupakan perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan diluar tanggung jawabnya yang bertujuan untuk kebaikan perusahaan (Abrar, 2019). Ketika seorang karyawan memiliki *organizational citizenship behaviour* yang tinggi, maka karyawan akan bersedia secara sukarela untuk membantu sesama rekan kerjanya dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan, meskipun pekerjaan tersebut bukanlah tugas pokoknya. Hal ini bertujuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien, sehingga kinerja karyawan akan menjadi semakin optimal. Dengan kata lain, semakin tinggi *organizational citizenship behaviour* yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin meningkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Abrar & Isyanto (2019) dan Bustomi (2020) menemukan hasil bahwa *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan mau saling membantu bersama rekan kerja maka pekerjaan akan semakin cepat terselesaikan dengan efektif dan efisien, sehingga kinerja yang dihasilkan dapat optimal. Penelitian yang juga sejalan dilakukan oleh Leksono (2019) dan Wiranti (2020) yang juga menemukan bahwa *organizational citizenship behaviour* mampu memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi *organizational citizenship behaviour* maka semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Lukito (2020) menemukan bahwa *organizational citizenship behaviour* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini tentunya menunjukkan perbedaan hasil

penelitian yang dilakukan sebelumnya dan mengindikasikan bahwa meskipun seorang karyawan telah memiliki *organizational citizenship behaviour* tidak mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Selain *organizational citizenship behaviour*, faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi (Ginanjar & Berliana, 2021). Kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan erat kaitannya dengan komitmen yang dimiliki oleh karyawan tersebut terhadap organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Dalam hal ini, komitmen yang dimaksud adalah komitmen organisasi. Menurut Robbins (2019) komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi. Dalam suatu perusahaan sangat diperlukan adanya sebuah komitmen yang jelas dan terarah dalam mencapai keberhasilan perusahaan dari seorang karyawan. Komitmen organisasi yang tinggi dapat memengaruhi karyawan untuk memberikan kinerja yang paling optimal bagi perusahaan.

Komitmen organisasi penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana ketika karyawan berkomitmen atas perusahaan tempatnya bekerja maka akan muncul rasa loyalitas yang nantinya dapat mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya bagi keberhasilan perusahaan. Dengan kata lain, dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi dari seorang karyawan, maka akan muncul rasa loyalitas dari dalam diri karyawan yang mendorongnya untuk memberikan kinerja optimal terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Semakin tinggi komitmen

organisasi yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin optimal pula kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan.

Penelitian mengenai kinerja karyawan dilakukan oleh Ginanjar & Berliana (2021) menemukan hasil bahwa adanya komitmen organisasi dapat memberi pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang juga dilakukan oleh Salsabila & Hermana (2021) menemukan hasil sejalan dimana dinyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa, ketika karyawan memiliki komitmen atas perusahaan tempatnya bekerja, maka akan muncul rasa loyalitas terhadap pekerjaannya, sehingga mereka cenderung akan memberikan kinerja yang paling optimal. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Suhardi (2021) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain *organizational citizenship behaviour* dan komitmen organisasi, faktor penting lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah komunikasi interpersonal (Hasyimi & Pasaribu, 2020). Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Untuk dapat menciptakan kinerja karyawan yang optimal, perusahaan harus mampu menciptakan komunikasi yang baik dengan para karyawannya, terutama dalam menciptakan komunikasi interpersonal. Menurut Khairani (2019) komunikasi interpersonal adalah proses penyampaian pesan dan atau informasi oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu, mengubah sikap, pendapat, atau perilaku baik secara langsung maupun melalui media guna menunjang penyelesaian tugas yang harus dilakukan. Dengan komunikasi interpersonal seseorang dapat saling bertukar

informasi, saling mendukung dan membantu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat segera terselesaikan sesuai dengan jumlah dan kualitas yang ditetapkan serta dalam jangka waktu yang cepat.

Adanya komunikasi interpersonal yang baik dapat menunjang karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Ketika antara sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasan mampu tercipta komunikasi interpersonal yang baik, yang memperhatikan keterbukaan, rasa empati, menunjukkan sikap saling mendukung dan sikap positif, serta menunjukkan bahwa terdapat kesetaraan, maka akan mampu tercipta lingkungan kerja yang positif. Karyawan akan mampu bekerja dengan baik dan memberikan kinerjanya yang paling optimal bagi keberhasilan perusahaan. Semakin baik komunikasi antar pribadi yang terjalin, maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Hasyimi & Pasaribu, 2020) menemukan bahwa komunikasi interpersonal memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejalan juga dilakukan oleh Falah (2020) menemukan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa, ketika komunikasi antar sesama rekan kerja yang terjalin baik maka akan dapat mengkomunikasikan mengenai pekerjaan yang dilakukan, baik memberi sanggahan, pendapat, saran, ataupun lainnya demi hasil yang lebih baik, sehingga kinerja yang diberikan menjadi lebih optimal. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Manurung (2020) yang menemukan bahwa komunikasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Mengingat pentingnya kinerja karyawan dalam menunjang keberhasilan perusahaan, maka perusahaan harus mampu menentukan faktor apa saja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, utamanya bagi kinerja karyawan yang ada di Ary's Mikro Singapadu. Kurangnya kerjasama yang terjalin antar sesama pekerja, komitmen yang rendah dari beberapa karyawan dalam bekerja, dan juga komunikasi yang terjalin kurang baik memberi pengaruh pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Ary's Mikro merupakan salah satu supermarket yang ada di Provinsi Bali yang sudah berdiri sejak tahun 2010. Ary's Mikro merupakan supermarket yang mengusung *tagline* toko kelontong masa kini yang menyediakan kebutuhan primer masyarakat. Ary's Mikro Singapadu merupakan salah satu cabang dari Ary's Mart yang telah didirikan pada tahun 2020. Selama perjalanannya, Ary's Mikro mengalami pasang surut atas kinerja usahanya. Hal ini ditunjukkan dari terjadinya fluktuasi pada penjualannya. Berikut ini data penjualan Ary's Mikro Singapadu selama tahun 2020-2022 yang disajikan pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Data Penjualan Ary's Mikro Singapadu Tahun 2020-2022**

Tahun	Penjualan	Persentase Kenaikan/Penurunan (%)
2020	Rp 217.945.635,00	-
2021	Rp 305.724.988,00	+ 28,71
2022	Rp 246.903.500,31	- 19,24

Sumber: Ary's Mikro Singapadu, 2023

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa selama tahun 2020-2022 terjadi fluktuasi dalam penjualan yang dicapai oleh Ary's Mikro Singapadu. Pada tahun 2020, penjualannya mencapai Rp 217.945.635,00 kemudian pada tahun 2021 penjualan mengalami kenaikan sebesar 28,71% sehingga penjualannya mencapai Rp 305.724.988,00. Namun, pada tahun 2022 penjualannya mengalami penurunan

sebesar 19,24% sehingga penjualannya menjadi Rp 246.903.500,31. Adanya fluktuasi penjualan ini menunjukkan bahwa kinerja usaha Ary's Mikro Singapadu juga mengalami fluktuasi. Hal ini erat kaitannya dengan kinerja para karyawannya.

Ary's Mikro Singapadu menunjukkan bahwa terdapatnya permasalahan mengenai kinerja karyawan yang ditunjukkan dari adanya fluktuasi penjualan. Hal ini juga diindikasikan oleh beberapa faktor yang peneliti temukan di lapangan saat melakukan observasi awal pada tanggal 19 Maret 2023. Adapun rangkuman hasil observasi yang telah peneliti lakukan disajikan pada Tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**Hasil Observasi Awal di Ary's Mikro Singapadu**

Topik yang di Observasi	Hasil Observasi
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Terdapat beberapa karyawan yang masih merasa lebih mementingkan kebutuhan dan kepentingannya sendiri, sehingga sulit untuk bekerja sama dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya.
Komitmen Organisasi	Terjadi pelanggaran oleh karyawan yang tidak berkomitmen dalam bekerja, dimana terdapat sejumlah karyawan yang bersantai-santai ketika pengunjung ramai. Karyawan cenderung tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan pekerjaannya dan lebih sering mengobrol dan tidak menghiraukan pengunjung.
Komunikasi Interpersonal	Masih terjadi beberapa konflik yang muncul akibat benturan kepentingan antara karyawan yang satu dengan yang lainnya yang menyebabkan komunikasi yang terjalin tidak harmonis.

Sumber: Hasil Observasi Peneliti (2023)

Tabel 1.2 dapat menjelaskan bahwa berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan pada pemilik Ary's Mikro Singapadu yang dilakukan pada 19 Maret 2023, penurunan kinerja karyawan ini diakibatkan karena masih terdapat beberapa karyawan karyawan yang masih merasa lebih mementingkan kebutuhan dan kepentingannya sendiri, sehingga tidak jarang para karyawan sulit untuk

bekerja sama dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sulitnya bekerjasama antar sesama karyawan tentunya dapat memengaruhi kinerja yang dihasilkan.

Selain itu, pada Ary's Mikro Singapadu ini masih terjadi beberapa konflik yang muncul akibat benturan kepentingan antara karyawan yang satu dengan yang lainnya yang menyebabkan komunikasi yang terjalin tidak harmonis. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan salah satu karyawan di Ary's Mikro Singapadu, dinyatakan bahwa beberapa kali sering terjadi benturan kepentingan antara karyawan yang satu dengan yang lainnya, saling menjatuhkan, dan menyebabkan konflik yang membuat hubungan kerja tidak baik, sehingga komunikasi yang terjalin juga tidak harmonis. Tentunya, dengan komunikasi yang tidak harmonis karyawan akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaan dengan bekerjasama sehingga kinerja karyawan pun dapat menurun (Falah, 2020).

Berkaitan dengan komitmen organisasi, pada Ary's Mikro Singapadu juga ditemukan beberapa permasalahan. Terjadi pelanggaran oleh karyawan yang tidak berkomitmen dalam bekerja, dimana terdapat sejumlah karyawan yang bersantai-santai ketika pengunjung ramai. Karyawan cenderung tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan pekerjaannya dan lebih sering mengobrol dan tidak menghiraukan pengunjung. Komitmen seorang karyawan kepada perusahaan dapat ditunjukkan dari kesungguhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar perusahaan dapat memberikan pelayanan yang baik bagi para konsumen, terutama pada supermarket. Permasalahan mengenai komitmen organisasi di Ary's Mikro Singapadu juga ditunjukkan oleh adanya karyawan yang melakukan pengunduran diri karena merasa tidak cocok bekerja di Ary's Mikro. Kedua hal ini menjadi



indikasi bahwa terdapat permasalahan mengenai komitmen organisasi oleh karyawan di Ary's Mikro Singapadu yang akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Beberapa hal tersebut diatas menunjukkan bahwa pada Ary's Mikro Singapadu sedang mengalami masalah kinerja karyawan, sehingga penting untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Adanya inkonsistensi dari hasil penelitian sebelumnya, membuat peneliti saat ini tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour*, Komitmen Organisasi, dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan di Ary's Mikro Singapadu”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Ary's Mikro?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Ary's Mikro?
3. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Ary's Mikro?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, adapun tujuan dilakukan penelitian kali ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan di Ary's Mikro.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Ary's Mikro.
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan di Ary's Mikro.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam memberikan informasi, menambah atau memperkaya ilmu, serta menjadi referensi khususnya di bidang sumber daya manusia tentang pengaruh *organizational citizenship behaviour*, komitmen organisasi, dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan, sebagai berikut.

##### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan bagi para perusahaan dalam mencapai keberhasilan perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan, terutama yang berkaitan dengan *organizational*

*citizenship behaviour*, komitmen organisasi, dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan.

## 2. Bagi Penulis

Secara umum menambah pengetahuan dan wawasan mengenai aspek penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang berkaitan dengan pengaruh *organizational citizenship behaviour*, komitmen organisasi, dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan.

## 3. Bagi Peneliti Lain dan Pembaca

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan bagi pembaca atau bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian sejenis yaitu mengenai pengaruh *organizational citizenship behaviour*, komitmen organisasi, dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan.



## TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 *Grand Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang

ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Suwantika, 2021). Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri.

John Locke (1968) menyatakan bahwa ada hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja dimana hal ini pada *Goal Setting Theory* menekankan pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan efisiensi yang dihasilkan. Ide dasarnya adalah bahwa seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi mempengaruhi perilaku kerja mereka. Ketika seseorang merasa berkomitmen untuk mencapai tujuan mereka, komitmen itu mempengaruhi tindakan mereka dan mempengaruhi konsekuensi dari tindakan mereka. Mencapai tujuan yang telah ditetapkan (goals) dapat dilihat sebagai tujuan atau pencapaian yang dicapai oleh seseorang. Individu harus memiliki keterampilan, tujuan, dan umpan balik untuk mengevaluasi kinerja.

Berdasarkan pendekatan *Goal Setting Theory* keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkat kinerja yang baik merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel *organizational citizenship behaviour*, komitmen organisasi, dan komunikasi interpersonal sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya yaitu kinerja.

## 2.1.2 Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Suatu organisasi selalu digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja pegawainya tidak maksimal. Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah mengacu pada tingkat pemenuhan tugas yang membentuk pekerjaan karyawan. Menurut Mondy (2019) mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi perusahaan.

Berbagai pendapat di atas dapat menggambarkan bahwa kinerja karyawan dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi.

### 2. Tujuan Kinerja Karyawan

Tujuan dari sistem manajemen kinerja terdapat 3 (tiga) macam, yaitu:

#### a. Tujuan Strategis

Pertama dari yang terpenting, sistem manajemen kinerja harus menghubungkan aktivitas karyawan dengan sasaran organisasi. Salah satu strategi utama yang dilakukan adalah mendefinisikan hasil, perilaku, dan sampai batas tertentu, kemudian mengembangkan sistem pengukuran dan umpan balik yang akan memaksimalkan sejauh apa para karyawan menunjukkan berbagai karakteristik, terlibat dalam perilaku dan memperlihatkan hasil-hasilnya.

b. Tujuan Administrasi

Organisasi-organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja (khususnya penilaian kinerja) pada banyak keputusan administrasi, seperti administrasi gaji (kenaikan gaji), promosi, pemeliharaan-penghentian tenaga kerja, pemutusan hubungan kerja, dan pengakuan atas kinerja individu.

c. Tujuan Pengembangan

Tujuan ketiga dari manajemen kinerja adalah mengembangkan para karyawan yang efektif pada pekerjaannya. Ketika para karyawan tidak melakukan yang seharusnya, manajemen kinerja berusaha meningkatkan kinerjanya. Umpan balik yang diberikan selama proses evaluasi kerja seringkali menjadi titik-titik kelemahan dari para karyawan. Idealnya, bagaimanapun juga, sistem manajemen kinerja tidak hanya mengidentifikasi kekurangan dari aspek-aspek kinerja karyawan, tetapi juga menyebabkan kekurangan tersebut, misalnya kekurangan keterampilan, masalah motivasi, atau beberapa rintangan menahan karyawan kembali.

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Lukito (2020) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu memiliki motivasi tinggi, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Sedangkan menurut Pangestu (2022), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individu yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari, persepsi, attitude, personality, pembelajaran, motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari, sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, job design

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

- a. Faktor internal, merupakan faktor dari dalam pribadi pegawai seperti; kualitas pekerjaan, kemampuan pekerjaan, inisiatif, kehandalan pegawai, disiplin kerja. Faktor-faktor tersebut dapat tercipta apabila munculnya motivasi dalam diri pegawai.

- b. Faktor eksternal, merupakan faktor dari luar seperti; iklim organisasi, penghargaan, dan sumber daya manusia organisasi. Faktor ekstern dapat menjadi pendukung yang baik dalam kinerja pegawai apabila pimpinan mampu membentuk sistem pekerjaan maupun sistem di organisasi yang kondusif sehingga nantinya akan mendukung kinerja pegawai.

#### 4. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan adalah instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2019), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut.

##### a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah suatu hasil yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan, dengan kata lain seorang karyawan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang diberikan perusahaan secara efektif dan efisien, yang didukung oleh sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan perusahaan secara umum.

##### b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka, jadi kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang karyawan dalam suatu priode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja karyawan dalam kerja dan penggunaan waktu tertentu dan kecepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian kuantitas kerja adalah karyawan mampu menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target dan waktu yang ditetapkan perusahaan.



c. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Jadi dapat dikatakan bahwa pelaksanaan tugas ialah dapat tidaknya diandalkan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai intruksi dalam bekerja serta bagaimana seorang karyawan mampu untuk berinisiatif dan berhati hati dalam bekerja agar mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

d. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan kesadaran manusia dalam tingkah laku maupun perbuatannya yang disengaja atau tidak disengaja. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah sebuah perwujudan kesadaran mengenai kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

e. Keakuratan kerja

Keakuratan kerja menunjukkan ketepatan hasil kerja dan kredibilitas kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan.

### 2.1.3 *Organizational Citizenship Behaviour*

#### 1. Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut Fidyantika (2021), *organizational citizenship behaviour* (OCB) merupakan kontribusi seorang individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu, yang melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja yang menggambarkan nilai tambah karyawan.

Menurut Aryaningtyas (2019) OCB adalah perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Definisi lain tentang OCB menurut Oktaviana (2019), merupakan perilaku karyawan yang dilakukannya secara sukarela, tidak berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan sistem imbalan, dan secara keseluruhan perilaku tersebut mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi.

OCB juga merupakan perilaku karyawan yang berkontribusi melebihi dari tuntutan pekerjaannya, sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Rahayu, 2019). Menurut Maric (2019) OCB adalah perilaku bebas yang mendukung lingkungan social dan psikologis tempat pelaksanaan tugas, dan mencakup perilaku seperti membantu rekan kerja melakukan pekerjaan ekstra diluar uraian pekerjaan formal, mengadvokasi organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku yang dimiliki oleh seorang karyawan yang bersedia melakukan pekerjaan ekstra diluar *job description* yang dimilikinya dan bersedia membantu sesama rekan kerjanya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien.

## 2. Dimensi *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut Rahayu (2019), terdapat 5 (lima) dimensi *organizational citizenship behaviour*, yaitu:

- a. *Altruism* (perilaku menolong), merupakan perilaku karyawan dalam membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan yang berkaitan dengan tugas operasional organisasi.
  - b. *Conscientiousness* (perilaku yang menunjukkan usaha lebih), merupakan perilaku yang di tunjukkan dengan berusaha melebihi dari yang diharapkan perusahaan, dimana perilaku sukarela ini bukan merupakan kewajiban atau tugas dari karyawan.
  - c. *Sportmanship* (perilaku toleransi), merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan
  - d. *Courtesy* (menjaga hubungan baik), merupakan perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antar karyawan, sehingga orang yang memiliki *courtesy* adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain
  - e. *Civic Virtue* (perilaku yang mendedikasikan dirinya kepada tanggung jawab), merupakan perilaku yang mencerminkan tanggung jawab dan berpartisipasi pada kehidupan atau keberlangsungan organisasi
3. Faktor-faktor yang memengaruhi *organizational citizenship behaviour*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* menurut Rahmawati (2019), yaitu faktor internal yang meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi.

- a. Kepuasan Kerja, karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman- pengalaman positif mereka.
- b. Komitmen Organisasi, komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.
- c. Kepribadian, bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka.
- d. Moral Karyawan, moral merupakan kewajiban - kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya.
- e. Motivasi, motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.
- f. Gaya Kepemimpinan, gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
- g. Kepercayaan pada pimpinan, kepercayaan atau *trust* adalah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian.
- h. Budaya Organisasi, mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain.

#### 4. Indikator *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut Aryaningtyas (2019), terdapat tujuh indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *organizational citizenship behaviour*, yang meliputi:

- a. Perilaku membantu, yaitu perilaku membantu teman kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.
- b. Kepatuhan terhadap organisasi, yaitu perilaku yang melakukan prosedur dan kebijakan perusahaan melebihi harapan minimum perusahaan.
- c. Loyalitas terhadap organisasi, didefinisikan sebagai loyalitas terhadap organisasi, meletakkan perusahaan di atas diri sendiri, mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, serta mempromosikan reputasi organisasi.
- d. Inisiatif individual, merupakan derajat antusiasme dan komitmen ekstra pada kinerja melebihi kinerja maksimal dan yang diharapkan.
- e. Perkembangan diri, meliputi keterlibatan dalam aktivitas untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman seseorang sebagai keuntungan bagi organisasi.

#### 2.1.4 Komitmen Organisasi

##### 1. Pengertian Komitmen Organisasi

Robbins (2019) mendefinisikan komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Menurut Busro (2019), komitmen organisasi adalah suatu bentuk yang muncul atas kerelaan, keikhlasan dan kesadaran individu yang senantiasa berada

di dalam organisasi yang diwujudkan atas seberapa besar ikhtiar, motivasi dan kepercayaan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan bersama. Menurut Ginanjar & Berliana (2021), komitmen organisasi adalah suatu tingkat kesetiaan anggota atau pegawai atau karyawan pada organisasi atau perusahaan yang menginginkan menjadi bagian tetap organisasi, memberikan yang terbaik dan senantiasa menjaga nama baik di dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai komitmen organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk kesetiaan yang ditunjukkan karyawan kepada organisasi dan ingin menjadi bagian dari organisasi. Komitmen organisasi ini bisa tumbuh yang disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Dalam suatu perusahaan sangat diperlukan adanya sebuah komitmen yang jelas dan terarah dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Komitmen organisasi yang tinggi dapat memengaruhi karyawan untuk memberikan kinerja yang paling optimal bagi perusahaan.

## 2. Dimensi Komitmen Organisasi

Dimensi komitmen organisasi menurut Wibowo (2019) terdapat tiga macam dimensi, yang meliputi:

- a. Komitmen Afektif adalah komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam perusahaan, tingkat keterikatan anggota pada organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi.

- b. Komitmen berkelanjutan yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan perusahaan. Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan karena adanya perhitungan untung dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu perusahaan dibanding dengan meninggalkan perusahaan tersebut. Dalam hal ini karyawan yang tetap bertahan pada suatu perusahaan karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.
- c. Komitmen normatif adalah keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap perusahaan, adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu perusahaan karena merasa wajib untuk loyal pada perusahaan karena alasan moral seperti kewajiban untuk memenuhi kontrak psikologis yang telah disepakati.
3. Indikator Komitmen Organisasi

Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi berdasarkan dimensi komitmen organisasi menurut Wibowo (2019), yaitu:

- a. Dari dimensi komitmen afektif, indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi yaitu a) Keinginan berkarir di organisasi dan b) Rasa percaya terhadap organisasi.
- b. Dari dimensi komitmen berkelanjutan, indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi yaitu a) Kehilangan pendapatan jika meninggalkan perusahaan dan b) Pilihan alternatif perusahaan lain.

- c. Dari dimensi komitmen normatif indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi yaitu a) Merasa bertanggung jawab untuk bekerja dengan baik dan b) Keinginan membalas jasa ke perusahaan.

### **2.1.5 Komunikasi Interpersonal**

#### **1. Pengertian Komunikasi Interpersonal**

Khairani (2019) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah proses penyampaian pesan dan atau informasi oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu, mengubah sikap, pendapat, atau perilaku baik secara langsung maupun melalui media guna menunjang penyelesaian tugas yang harus dilakukan. Dengan komunikasi interpersonal seseorang dapat saling bertukar informasi, saling mendukung dan membantu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat segera terselesaikan sesuai dengan jumlah dan kualitas yang ditetapkan serta dalam jangka waktu yang cepat. Adanya komunikasi interpersonal yang baik dapat menunjang karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Komunikasi interpersonal merupakan proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka di mana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung (Megaster, 2023). Komunikasi interpersonal atau juga merupakan proses bertukar informasi serta evaluasi pada pengertian antara dua orang atau lebih dari suatu kelompok manusia kecil dengan berbagai efek dan umpan balik (Astika, 2019).

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang bersifat pribadi dan rahasia antar individu sehingga bisa terjadi secara langsung ataupun sebaliknya.



Ketika seseorang mengirimkan sebuah stimulasi, biasanya simbol-simbol verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain dalam sebuah peristiwa komunikasi hal ini menimbulkan komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal ini terjadi ketika seseorang komunikator dengan komunikan merupakan komunikasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dengan bertatap muka yang dapat dilakukan secara verbal maupun nonverbal. Komunikasi interpersonal menekankan ulasan yang terletak pada unsur-unsur, ciri-ciri, serta situasi terjadinya peristiwa komunikasi, melibatkan jumlah orang yang terkait dalam proses komunikasi (dibedakan dengan komunikasi kelompok maupun massa), menerima pesan dari pengirimnya ditentukan oleh jarak fisik.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai komunikasi interpersonal, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal menekankan pada perspektif situasi. Situasi perspektif yang menekankan bahwa komunikasi interpersonal bisa berhasil apabila bergantung pada situasi komunikasi, dengan mengandalkan sebuah kekuatan untuk saling mendekati satu sama lain pada saat itu sehingga dapat memperhatikan umpan balik yang tertunda yang mengacu pada hubungan antara dua orang dengan bertatap muka.

## 2. Karakteristik Komunikasi Interpersonal

Menurut Ngalimun (2019), terdapat enam karakteristik komunikasi interpersonal, yang meliputi:

- a. Komunikasi bermula pada diri sendiri (*self*), artinya, salah satu bentuk proses dalam menyampaikan pesan atau menilai seseorang, hal ini membutuhkan adanya kesadaran dari diri sendiri.

- b. Komunikasi bersifat transaksional, berarti, transaksional merupakan sifat Komunikasi Interpersonal yang berpacu pada tindakan dari pihak yang terkait saat berkomunikasi, mereka akan bertukar pesan secara timbal balik dan berkelanjutan.
- c. Komunikasi mencakup pada aspek isi pesan dan hubungan antarpribadi, yang dalam hal ini adalah kekuatan antar individu merupakan komunikasi yang bisa berjalan dengan efektif dan tidak hanya ditentukan oleh kualitas pesan.
- d. Komunikasi mensyaratkan saat pihak-pihak berkomunikasi untuk melibatkan kedekatan fisik. Dengan kata lain, pihak-pihak yang berkomunikasi yang saling bertatap muka komunikasi interpersonal akan berjalan lebih efektif.
- e. Komunikasi menempatkan kedua belah pihak yang berkomunikasi saling bergantung satu sama lainnya (interdependensi). Hal ini menandakan ranah emosi dilibatkan dalam komunikasi interpersonal, sehingga terdapat saling ketergantungan emosional di antara pihak-pihak yang berkomunikasi.
- f. Komunikasi tidak dapat diubah maupun diulang, artinya, saat menyampaikan sebuah pesan saat komunikasi interpersonal berlangsung tidak dapat mengubah ataupun mengulang kembali tentang apa yang sudah disampaikan. Hal ini perlu adanya kesadaran saat menyampaikan pesan sehingga menciptakan komunikasi yang kondusifaikan pesan atau menilai seseorang, hal ini butuh adanya kesadaran dari diri sendiri.

### 3. Fungsi Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal dapat meningkatkan hubungan kemanusiaan diantara pihak-pihak yang terlibat dalam berkomunikasi. Menurut Ngalimun (2019), terdapat beberapa fungsi dari adanya komunikasi interpersonal, yaitu:

a. Mengungkapkan perhatian kepada orang lain

Komunikasi memiliki tujuan yaitu untuk menunjukkan perhatian kepada orang lain. Dalam hal ini seseorang berkomunikasi dengan cara menyapa, tersenyum, melambaikan tangan saat bertemu, membungkukan pada orang yang lebih tua, menanyakan kesehatan lawan bicaranya, dan sebagainya.

b. Menemukan diri sendiri

Dalam melakukan Komunikasi interpersonal seseorang ingin mengetahui dan mengenali karakteristik diri pribadi berdasarkan informasi yang didapat dari orang lain.

c. Menemukan dunia luar

Memperoleh sebuah kesempatan untuk menyampaikan informasi dari orang lain, termasuk informasi penting dan aktual dalam Komunikasi Interpersonal.

d. Membangun dan memelihara hubungan yang harmonis

Sebagai makhluk sosial, salah kebutuhan paling besar bagi setiap manusia adalah membangun dan memelihara hubungan yang baik dengan orang lain.

e. Mempengaruhi sikap dan tingkah laku

Pada dasarnya komunikasi interpersonal adalah proses menyampaikan sebuah pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau mengubah sikap. Pendapat, atau perilaku baik secara langsung maupun tidak langsung (dengan menggunakan media). Dalam prinsip komunikasi, ketika

pihak komunikan menerima pesan atau informasi, berarti komunikan telah terpengaruh saat komunikasi sedang berjalan.

f. Mencari kesenangan atau sekedar menghabiskan waktu

Hal ini bertujuan untuk seseorang melepaskan rasa penat dan bosan saat melakukan sebuah aktivitas sehingga dibutuhkan sebuah hiburan.

g. Menghilangkan kerugian akibat salah komunikasi

Salah satu cara untuk menghilangkan kerugian akibat salah komunikasi (*miss communication*) dan salah interpretasi (*miss interpertaion*) yang terjadi dari pengirim dan penerima pesan yaitu melakukan pendekatan secara langsung saat melakukan komunikasi interpersonal, menjelaskan berbagai pesan yang rawan sehingga timbul penafsiran.

h. Memberikan bantuan (konseling)

Dalam kegiatan profesional untuk mengarahkan kliennya para ahli kejiwaan, ahli psikologis klinis dan ahli terapi menggunakan komunikasi interpersonal. Komunikasi digunakan oleh seseorang untuk mencapai berbagai macam tujuan dan harapan. Salah satunya adalah untuk menyampaikan informasi kepada orang lain, agar orang tersebut mengetahui sesuatu.

#### 4. Indikator Komunikasi Interpersonal

Menurut Khairani (2019) komunikasi interpersonal adalah proses penyampaian pesan dan atau informasi oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu, mengubah sikap, pendapat, atau perilaku baik secara langsung maupun melalui media guna menunjang penyelesaian tugas yang harus

dilakukan. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur komunikasi interpersonal menurut Iwan & Munzaimah (2021) yaitu:

a. Keterbukaan

Kualitas keterbukaan mengacu pada aspek dari komunikasi interpersonal, dimana komunikator antarpribadi yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi.

b. Empati

Berempati adalah merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya berada di kapal yang sama dan merasakan perasaan yang sama dengan cara yang sama. Langkah pertama dalam mencapai empati adalah menahan godaan untuk mengevaluasi, menilai, menafsirkan, dan mengkritik dan berfokus pada pemahaman.

c. Sikap Mendukung

Hubungan antarpribadi yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung (*supportiveness*), dengan menunjukkan sikap deskriptif bukan evaluatif, spontan bukan strategis, dan provisional bukan sangat yakin.

d. Sikap Positif

Mengomunikasikan sikap positif dalam komunikasi interpersonal dengan sedikitnya dua cara, yaitu menyatakan sikap positif dan secara positif mendorong orang yang terjadi teman kita berinteraksi.

e. Kesetaraan

Terlepas dari ketidaksetaraan ini, komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya, harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama – sama bernilai dan berharga, dan mempunyai

sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Salah satu yang paling sering dilakukan dalam mengabaikan kesetaraan adalah pada cara kita mengajukan pertanyaan.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh *organizational citizenship behaviour*, komitmen organisasi, dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan telah dilakukan sebelumnya. Berikut ini beberapa kajian empiris yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Fidyantika (2021) dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement*, *Organizational Citizenship Behavior* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Departemen Produksi PT. Wahana Kasih Mulia Kedungreja Cilacap)”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement*, OCB, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis data yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi PT. Wahana Kasih Mulia Kedungreja Cilacap.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Mahendra (2020) yang berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Di Sun Island Hotel & Spa Legian”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan

analisis regresi linier sederhana sebagai teknik analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Lukito (2020) yang berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2) OCB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja 3) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 4) kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara OCB terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Fadli (2022) yang berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan di Grand Rocky Hotel Kota Bukittinggi”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Abrar & Isyanto (2019) yang berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Urchindize Cabang Madura)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Urchindize Cabang Madura.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Ginanjar & Berliana (2021) dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Citra Abadi di Jakarta”, dimana hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Citra Abadi di Jakarta.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Buana (2020) dengan judul “Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Karyawan PT. Eco Smart Garment Indonesia Boyolali”, dimana hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Rosna (2023) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, 2) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 4) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 5) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 6) Motivasi kerja mampu memediasi kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan, 7) Motivasi kerja mampu memediasi komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan, dan 8) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Sudirman & Sugeng (2022) yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Stres Kerja, Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan Pada Supermarket Indometro Di Kota Metro”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Variabel Komitmen organisasi, Stres Kerja, secara parsial tidak mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap kinerja Karyawan,



- 2) Variabel kepribadian mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap Kinerja Karyawan. 3) variabel Komitmen organisasi, Stres Kerja dan Kepribadian secara simultan mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan pada Supermarket Indo metro.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Hasna (2023) yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Komunikasi, Lingkungan Kerja Fisik dan K3 Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Tirta Energi Kediri”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan 4) K3 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11. Penelitian yang dilakukan oleh Kurniasih (2020) yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Internal dan Komunikasi Eksternal Terhadap Kinerja Pegawai”, dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal dan komunikasi eksternal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
12. Penelitian yang dilakukan oleh Elviana (2023) yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Swalayan Karisma Kabupaten Kediri”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja juga memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
13. Penelitian yang dilakukan oleh Megaster (2023) yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; dan (3) komunikasi interpersonal dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

14. Penelitian yang dilakukan oleh Hasan & Nurmala (2023) yang berjudul “Kinerja Karyawan: Komunikasi Interpersonal, Kerjasama Tim dan Disiplin Kerja”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan 3) disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
15. Penelitian yang dilakukan oleh Sofyan (2021) yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Ternate”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) variabel kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2) variabel komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **BAB III**

## **KERANGKA BERPIKIR & HIPOTESIS**

### **3.1 Kerangka Pemikiran**

Kerangka berpikir menjelaskan tentang bagaimana hubungan antar variabel yang akan diteliti. Dalam kerangka berpikir ini dijelaskan mengenai hubungan antar variabel independen dan dependen. Kerangka berpikir penelitian ini menjelaskan