

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Komunikasi Interpersonal

2.1.1.1 Definisi Komunikasi Interpersonal

Komunikasi adalah suatu proses memberikan signals menurut aturan tertentu sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara dan diubah. (Rusmalinda & Saputri,2016). Menurut Ruben dalam (Muhammad,2015:3) komunikasi manusia adalah suatu proses melalui dimana individu dalam hubungannya dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain. Menurut Muhammad (2015:159) komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi di seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui sebaliknya. DeVito Joseph A dalam Pulung dan Azatil (2019:756) mengungkapkan bahwa “Komunikasi interpersonal adalah interaksi verbal dan nonverbal antara dua (atau kadang-kadang lebih dari dua) orang yang saling tergantung satu sama lain”. Komunikasi interpersonal ini sangat penting bagi manusia menurut Abraham Maslow dalam Wood (2013) tujuan manusia berkomunikasi adalah untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan.

Berikut ini penulis uraikan dalam bentuk table konsep dan kesimpulan Komunikasi Interpersonal, seperti pada tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1
Konsep Komunikasi Interpersonal

No	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Komunikasi Interpersonal
1	2011	Trenhom dan Jensen	Komunikasi interpersonal sebagai komunikasi antara dua orang yang berlangsung secara tatap muka (komunikasi diadik)
2	2011	Weaver	Komunikasi interpersonal sebagai fenomena interaksi diadik dua orang atau dalam kelompok kecil yang menunjukkan komunikasi secara alami dan bersahaja tentang diri
3	2013	Mulyana	Komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal.
4	2011	Kathleen Verderber	Komunikasi antarpribadi merupakan proses melalui mana orang menciptakan dan mengelola hubungan mereka, melaksanakan tanggung jawab secara timbal balik dalam menciptakan makna.
5	2013	De Vito Joseph A	Komunikasi interpersonal adalah interaksi verbal dan nonverbal antara dua (atau kadang-kadang lebih dari dua) orang yang saling tergantung satu sama lain.
6	2013	Riswandi	Komunikasi interpersonal bersifat transaksional; tindakan pihak-pihak yang berkomunikasi secara serempak dalam menyampaikan dan menerima pesan
7	2015	Muhammad	Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi di seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui sebaliknya

(Sumber: Data Diolah 2020)

Berdasarkan 7 konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel 2.1 di atas dapat disimpulkan komunikasi interpersonal adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain yang beranggotakan dua orang baik secara verbal maupun nonverbal, bersifat langsung, tertutup atau personal antar individu, dan adanya umpan balik (pertukan informasi). Mengacu pada pendapat De Vito Joseph A (2013) Komunikasi interpersonal adalah interaksi verbal dan nonverbal antara dua (atau kadang-kadang lebih dari dua) orang yang saling tergantung satu sama lain.

2.1.1.2 Bentuk Komunikasi Interpersonal

Menurut Purwanto dalam Ade Marlina (2018) pada dasarnya, ada dua bentuk komunikasi yang lazim digunakan dalam komunikasi interpersonal yaitu:

1. Komunikasi verbal

Komunikasi verbal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang biasa digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan kepada pihak lain secara tertulis maupun lisan. Melalui komunikasi secara lisan atau tertulis diharapkan orang dapat memahami apa yang disampaikan pengirim pesan dengan baik.

a. Komunikasi Lisan

Kekuatan komunikasi lisan terletak pada kecepatan dan umpan baliknya. Suatu pesan verbal dapat disampaikan dan jawabannya bisa diterima dalam waktu yang singkat. Kelemahan komunikasi lisan terdapat ketika pesan tersebut harus disampaikan melalui sejumlah orang. Semakin banyak orang yang dilalui oleh sebuah pesan, semakin besar kemungkinan penyimpangannya.

b. Komunikasi Tertulis

Kekuatan komunikasi tertulis adalah cara ini mudah dan bisa diverifikasi. Pesan dalam bentuk cetakan membuat pengirim maupun penerima memiliki dokumentasi dari komunikasi tersebut. Kelemahannya adalah dalam penyampaian membutuhkan lebih banyak waktu.

2. Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal memiliki sifat yang kurang terstruktur, komunikasi ini dapat berbentuk gerakan anggota tubuh. Komunikasi nonverbal penting artinya

terutama dalam penyampaian perasaan dan emosi, mendeteksi kecurangan atau kejujuran, serta sifatnya yang efisien.

2.1.1.3 Ciri-ciri Komunikasi Interpersonal

Ciri-ciri Komunikasi Interpersonal Komunikasi interpersonal merupakan jenis komunikasi yang biasa dilakukan dalam kegiatan sehari-hari. Menurut Suranto (2011: 14) Dalam Dian Amaliah (2018), Jika diamati dengan teliti maka ada beberapa ciri-ciri didalam komunikasi interpersonal, yaitu:

1. Arus Pesan Dua Arah

Arus pesan dua arah yang dimana menempatkan sumber pesan dan penerima dalam posisi yang sejajar yang dapat memicu pola penyebaran pesan mengikuti arus dua arah.

2. Suasana Nonformal

Komunikasi interpersonal biasanya berlangsung dalam suasana yang nonformal. Apabila komunikasi itu berlangsung antara pejabat di sebuah instansi, maka para pelaku komunikasi itu tidak secara kaku berpegang pada herarki jabatan dan prosedur birokrasi, namun lebih memilih pendekatan secara individu yang bersifat pertemanan.

3. Umpan Balik Segera

Seorang komunikator dapat segera memperoleh timbal balik atas pesan yang disampaikan kepada komunikan, baik secara verbal maupun nonverbal.

4. Peserta Komunikasi Berada dalam Jarak yang Dekat

Artinya para pelaku komunikasi saling bertatap muka, berada pada satu lokasi tempat tertentu.

5. Peserta komunikasi mengirim dan menerima pesan secara simultan dan spontan, baik secara verbal maupun nonverbal. Para peserta komunikasi berupaya untuk saling meyakinkan dengan mengoptimalkan penggunaan pesan verbal maupun nonverbal.

2.1.1.4 Tujuan Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal mempunyai beberapa tujuan. DeVito (2011:30) mengungkapkan beberapa tujuan komunikasi interpersonal, yaitu:

1. Menemukan Diri Sendiri

Komunikasi interpersonal memberikan kesempatan kepada individu untuk berbicara tentang hobi atau mengenai diri individu. Hanya komunikasi interpersonal menjadikan individu dapat memahami lebih banyak tentang diri individu dan orang lain yang berkomunikasi dengan individu. Banyak informasi yang individu ketahui datang dari komunikasi interpersonal.

2. Untuk Berhubungan

Individu menghabiskan banyak waktu untuk melakukan persuasi antarpribadi, baik sebagai sumber maupun sebagai penerima. Dalam pertemuan antar pribadi sehari-hari individu berusaha mengubah sikap dan perilaku orang lain.

3. Untuk Meyakinkan

Banyak waktu yang individu pergunakan untuk mengubah sikap dan tingkah laku orang lain dengan pertemuan interpersonal. Individu banyak menggunakan waktu waktu terlibat dalam posisi interpersonal.

4. Untuk Bermain

Bermain mencakup semua aktivitas yang mempunyai tujuan utama adalah mencari kesenangan. Dengan melakukan komunikasi interpersonal semacam itu dapat memberikan keseimbangan yang penting dalam pikiran yang memerlukan rileks dari semua waktu keseriusan di lingkungan individu.

2.1.1.5 Indikator Komunikasi Interpersonal

Indikator komunikasi interpersonal menurut Devito Joseph A dalam P Pulung Puryana dan Azatil Ismah Fauziah (2019:756) adalah sebagai berikut:

1. *Openness* (Keterbukaan)

Keterbukaan yang mengacu pada kesediaan individu untuk membuka diri, untuk memberikan informan tentang dirinya dengan pantas. Keterbukaan juga berkaitan dengan kesediaan untuk mendengar secara terbuka dan bereaksi dengan jujur. Untuk berkomunikasi dengan terbuka, individu perlu membuka diri di saat yang sesuai, mendengar dengan baik dan memberi respon jujur, komunikasi yang jelas menunjukkan kesediaan, dan bertanggung jawab atas apa yang anda katakan, yaitu perasaan dan pikiran anda.

2. *Empathy* (Empati)

Empati adalah perasaan dimana individu merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain dari sudut pandang orang tersebut tanpa kehilangan identitasnya. Empati memungkinkan anda untuk memahami apa yang dilalui orang lain secara emosional. Untuk berkomunikasi dengan empati yaitu dengan berpikir dan merasakan empati. Untuk berkomunikasi secara empati, tunjukkan dengan jelas bahwa anda mencoba untuk memahami situasi orang tersebut. Selain itu anda perlu fokus, reflect, terbuka, sampaikan pesan campuran, mengakui pentingnya pernyataan.

3. *Supportiveness* (Sikap Mendukung)

Sikap mendukung adalah tingkah laku yang lebih mengekspresikan sikap memahami dibandingkan dengan sikap yang mengevaluasi atau menilai. Untuk berkomunikasi dengan supportiveness, hindari menuduh orang lain, hindari istilah-istilah negatif, hindari mengkhotbahi, ekspresikan kesediaan anda untuk mendengar dengan pikiran terbuka, dan tanyakan opini kepada orang lain untuk menunjukkan bahwa hal ini penting untuk anda.

4. *Positiveness* (Sikap Positif)

Sikap positif apabila seseorang berfikir positif maka dalam organisasi akan berpikir positif juga, dan individu tersebut akan berperan secara aktif dan mau membuka diri yaitu tidak bersikap negatif jika ada yang berkeluh kesah serta mau memberi masukan dengan cara yang bijaksana.

5. *Equality* (Kesetaraan)

Kesetaraan yang mengacu pada sikap atau pendekatan yang memperlakukan orang lain sebagai bagian yang penting dalam interaksi. Dalam situasi apapun mungkin ada ketidak setaraan, ada orang yang berada dalam posisi yang lebih tinggi, namun sikap ini perlu dihindari dalam komunikasi interpersonal. Untuk berkomunikasi dengan kesetaraan, hindari pernyataan dengan kata harus, buat permohonan dan hindari tuntutan, hindari memotong pembicaraan, mengakui kontribusi orang lain di atas diri kita, dan menyadari perbedaan budaya.

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Sutrisno (2010:292) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Griffin (2010:15) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Menurut Allen & Meyer dalam Darmawan (2013:168) “komitmen organisai dibedakan menjadi tiga yaitu afektif, normatif dan kontinuan sebagai keadaan psikologis yang mencirikan hubungan baik karyawan dengan organisasi atau memiliki implikasi untuk mempengaruhi apakah karyawan akan tetap tinggal dengan organisasi”. *“Attitudes in organizational commitment are determined according to the variables of people and organizations”*. Yang artinya sikap dalam

komitmen organisasi ditentukan sesuai dengan bagaimana orang dan organisasi di dalam lingkungan tersebut. (Fred Luthan dalam Nurdiana Mulyatini, Suryana Sumantri, Umi Narimawati, 2019). Karyawan–karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja Robbins dan Judge (2015, 102) menyatakan bahwa, komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuannya dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. *Organizational commitment* menurut Wibowo (2016, 187-188) didefinisikan sebagai derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Komitmen karyawan terhadap organisasi tidak secara otomatis muncul pada karyawan, melainkan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi munculnya komitmen kerja ini seperti, pendapatan financial individu, pendapatan financial dari kelompok kerja, syarat-syarat fisik pekerjaan yang diinginkan, otonomi, prestise kerja, variasi keterampilan, pertumbuhan dan perkembangan pribadi, waktu kerja, keamanan kerja, pekerjaan yang menantang dan besar (Puspitasari dan Asyati,2011).

Berikut ini penulis uraikan dalam bentuk tabel konsep dan kesimpulan Komitmen Organisasi, seperti pada tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2.2
Konsep Komitmen Organisasi

No	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Komitmen Organisasi
1	2010	Sutrisno	Komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi
2	2012	Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia No.25/KEP/M.PAN/2012,	Pengertian komitmen adalah keteguhan hati, tekad yang mantap, dan janji untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini
3	2013	Suma dan Lesha	Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai kekuatan relative dari identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi tertentu.
4	2013	Allen & Meyer	Komitmen organisai dibedakan menjadi tiga yaitu afektif, normatif dan kontinuan sebagai keadaan psikologis yang mencirikan hubungan baik karyawan dengan organisasi atau memiliki implikasi untuk mempengaruhi apakah karyawan akan tetap tinggal dengan organisasi”
5	2015	Robbins dan Judge	Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuannya dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.
6	2016	Wibowo	Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.
7	2016	Mowday	Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

(Sumber: Data Diolah 2020)

Berdasarkan 7 konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel 2.2 di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah hubungan antara individu dengan organisasi kerja. Yang menyatakan keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja. Adanya kerelaan menggunakan jasanya dengan sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan, kemampuan dan keyakinan yang kuat untuk tetap menjadi bagian organisasi

memiliki implikasi untuk mempengaruhi apakah karyawan akan tetap tinggal dengan organisasi. Yang mengacu pada pendapat Allen dan Mayer (2013).

2.1.2.2 Faktor-faktor Komitmen Organisasi

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi David dalam Sopiah (2012:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi/ desentralisasi), kehadiran serikat pekerja.
4. Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan dalam organisasi.

2.1.2.3 Karakteristik Komitmen Organisasi

Prinsip dan Bentuk Komitmen Organisasional Lima prinsip kunci dalam membangun komitmen organisasional oleh pimpinan dalam Priansa (2014:234) adalah:

1. Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri karyawan tidak rusak
2. Memberikan tanggapan dengan empati
3. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya karyawan selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
4. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.
5. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab

2.1.2.4 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi menurut *Allen dan Meyer* dalam Darmawan (2013:168), yaitu:

1. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)

Keterkaitan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginannya sendiri.

2. *Continuance Commitment* (Komitmen Kelanjutan)

Komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuh kebutuhan.

3. *Normative commitment* (Komitmen Normatif)

Keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

2.1.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.3.1 Definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Isniar Budiarti, Deden Abdul Wahab, dan Sriwidodo Soedarso (2018:129) Menyatakan bahwa *Organizationan Citizenship Behavior* merupakan perilaku berdasarkan inisiatif individual yang ditunjukkan oleh anggota organisasi yang dapat menguntungkan perusahaan. Menurut Daffa Zahid Ramadhan dan Umi Narimawati (2019) “Perilaku kewargaan organisasi (OCB) adalah perilaku karyawan untuk menguntungkan organisasi seperti bersedia menjalankan tugas yang melebihi persyaratan yang diberikan oleh perusahaan dan suka rela membantu dalam menyelesaikan masalah yang dialami rekan kerja. Sedangkan menurut Titisari Purnamie (2014:5) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilkau ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu. Organ dalam Isniar, Deden dan Sriwidodo (2018:129), “*Organizationan Citizenship behavior*

that is directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization". Artinya, *Organizational Citizenship Behavior* adalah bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan system reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. *OCB* merupakan suatu perilaku individu yang secara sukarela melakukan tugas-tugas diluar yang diwajibkan oleh perusahaan secara inisiatif yang dapat menguntungkan perusahaan.

Berikut ini penulis uraikan dalam bentuk tabel konsep dan kesimpulan Komitmen Organisasi, seperti pada tabel 2.3 berikut ini:

Tabel 2.3
Konsep *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

No	Tahun	Sumber Referensi	Konsep <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
1	2013	Ticoalu	<i>Organizational Citizen Behavior (OCB)</i> adalah perilaku individu yang tidak terikat serta perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan dan secara eksplisit diakui oleh system <i>reward formal</i> , bebas dalam artian perilaku tersebut merupakan pilihan pribadi.
2	2013	Organ	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> sebagai perilaku individu yang bersifat bebas (<i>discretionary</i>), serta tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal dan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.
3	2014	Titisari Purnamie	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja.
4	2015	Chelagat, <i>et al</i> ,	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> atau Perilaku Kewargaan Organisasional merupakan istilah bagi seorang karyawan yang memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi organisasi.
5	2018	Dinka	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung

			atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan.
6	2018	Isniar Budiarti, Deden Abdul Wahab, dan Sriwidodo Soedarso	<i>Organizationan Citizenship Behavior</i> merupakan perilaku berdasarkan inisiatif individual yang ditunjukkan oleh anggota organisasi yang dapat menguntungkan perusahaan.
7	2019	Robbins	<i>Organizational Bitizenship Behaviour</i> merupakan perilaku dari seorang individu yang ada di sebuah organisasi yang melaksanakan tugasnya melebihi dari apa yang seharusnya dikerjakan.

(Sumber: Data Diolah 2020)

Berdasarkan 7 konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel 2.3 di atas dapat disimpulkan *Organizational Citizenship Behavior* adalah kontribusi seseorang berdasarkan kesadaran dan inisiatifnya sendiri dilakukan setulus hati dalam membantu orang lain tanpa diminta, yang dapat menguntungkan perusahaan. Namun tidak berharap lebih ataupun mendapatkan imbalan.

2.1.3.2 Faktor-faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Titisari Purnamie (2014: 15) peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

1. Faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan, komitmen organisasi, kepribadian, loyalitas, moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya.
2. Faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

2.1.3.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Isniar Budiarti, Deden Abdul Wahab, dan Sriwidodo Soedarso (2018: 134) terdapat 8 manfaat mengenai *Organizational Citizenship Behavior* yaitu:

1. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan produktivitas rekan kerja
2. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan produktivias manajer
3. *Organizational Citizenship Behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
4. *Organizational Citizenship Behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
5. *Organizational Citizenship Behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
6. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatka kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
7. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
8. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

2.1.3.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Isniar Budiarti, Deden Abdul Wahab, dan Sriwidodo Soedarso (2018: 130) dimensi *OCB* memiliki 5 dimensi, yaitu:

1. *Altruism* (Perilaku Membantu)

Perilaku Karyawan yang memberikan bantuan kepada pihak lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness* (Perilaku yang Melebihi Syarat Minimum)

Perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Disini, karyawan mempunyai perilaku in-role yang memenuhi tingkat diatas standar minimum yang disyaratkan oleh perusahaan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh kedepan dari panggilan tugasnya.

3. *Civic Virtue* (Keterlibatan Dalam Organisasi)

Perilaku karyawan yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi dengan kata lain karyawan berpartisipasi secara aktif dalam memikirkan kehidupan organisasinya. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

4. *Sportmanship* (Sikap Toleransi)

Perilaku karyawan yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan.

5. *Courtesy* (Perilaku Baik dan Sopan)

Perilaku karyawan yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013:67) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah keseluruhan nilai yang diharapkan perusahaan dari serangkaian perilaku yang berlainan yang dibawa individu hingga akhir standar periode waktu (Calvin, 2017). Kinerja menurut Fahmi (2014) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Wahyudi dalam Arjuna Rizaldi (2020:794) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Bangun (2012:231) menyatakan bahwa Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Nurdiana Mulyatini, Suryana Sumantri, Umi Narimawati, (2019) "*performance is everything that people do in an prganization that is relevant to the goals of the organization*". Yang dapat diartikan kinerja adalah sebagai segala sesuatu yang dilakukan orang dalam organisasi yang relevan dengan tujuan organisasi.

Berikut ini penulis uraikan dalam bentuk tabel konsep dan kesimpulan Komitmen Organisasi, seperti pada tabel 2.4 berikut ini:

Tabel 2.4
Konsep Kinerja Karyawan

No	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Kinerja
1	2012	Suyadi Prawirosentono	Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.
2	2012	Rivai	Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.
3	2012	Bangun	Kinerja (<i>performance</i>) adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.
4	2013	Mangkunegara	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
5	2014	Fahmi	Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat <i>profit oriented</i> dan <i>nonprofit oriented</i> yang dihasilkan selama satu periode waktu.
6	2016	Prawirosentono	Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja yang diraih oleh seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, sebagai bentuk usaha dalam menggapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.
7	2017	Calvin	Kinerja adalah keseluruhan nilai yang diharapkan perusahaan dari serangkaian perilaku yang berlainan yang dibawa individu hingga akhir standar periode waktu.

(Sumber: Data Diolah 2020)

Berdasarkan 7 konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel 2.4 di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan secara keseluruhan yang dicapai seseorang dalam memberikan kontribusi berdasarkan persyaratan yang ada pada perusahaan. pada periode tertentu sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, agar

mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta harus mengetahui pekerjaannya.

2.1.4.2 Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuan (*Ability*) Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) apalagi *IQ superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal
2. Faktor Motivasi (*Motivation*) Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

2.1.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2012:233) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan yang terdiri atas: standar kualitas pekerjaan yang harus disesuaikan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.
2. Kuantitas pekerjaan yang terdiri atas: jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan atau dicapai.
3. Ketetapan waktu yang terdiri atas: tidak menunda pekerjaan yang diberikan dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
4. Kehadiran yang terdiri atas: tingkat kehadiran karyawan dan tingkat keterlambatan karyawan dalam organisasi.
5. Kemampuan bekerja sama yang terdiri atas: mampu bekerja sama dengan baik antar karyawan dan menghargai rekan kerja satu sama lain.

2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.5
Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
1	Luvia Irma Sari. (2015)	Judul: Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> , Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ultra Jaya Milk Cabang Yogyakarta. Metode: kuesioner, regresi linear berganda	Ada pengaruh positif dan signifikan antara <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap kinerja karyawan PT. Ultra Jaya Yogyakarta, Ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap	Persamaan: Penelitian memiliki 3 Variabel yang sama mengenai OCB, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. Dan Mencari Pengaruh antar 3 variabel terkait tersebut. Perbedaan: peneliti terdahulu menarik satu

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
		Sampel: 50 Orang	kinerja karyawan PT. Ultra Jaya Milk Cabang Yogyakarta. Ada pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Ultra Jaya Milk Cabang Yogyakarta. Ada pengaruh secara simultan <i>OCB</i> , komitmen dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel <i>OCB</i> , komitmen organisasi dan disiplin kerja sebesar 41,1%.	variable yang berbeda yaitu disiplin kerja
2	Gunawan. (2016).	Judul: Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Peternakan Kabupaten Aceh Besar Metode: regresi linier berganda Sampel: 55 orang responden	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Dinas Peternakan Kabupaten Aceh Besar, dan secara parsial membuktikan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi juga memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai Dinas Peternakan Kabupaten Aceh Besar	Persamaan: Sama-sama menggunakan regresi linier berganda Perbedaan: Peneliti terdahulu menggunakan variable motivasi kerja
3	Abdul Haeba Ramli. (2017)	Judul: <i>Organizational Commitment and Employee Performance at Distributor Companies</i> Metode: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> Sampel: <i>120 employees</i>	<i>The results of the study provide evidence that job satisfaction possessed by employees influences positively and significantly and can increase organizational commitment, high job satisfaction also impacts the high achievement of employee performance, then high organizational commitment turns out to have a positive and significant effect on employee performance.</i>	Persamaan: Peneliti dan Penulis memiliki variable yang sama <i>OCB</i> dan Kinerja Karyawan perbedaan: Objek dalam penelitian berbeda

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
4	Yudi Susworo. (2017)	<p>Judul: <i>The Effect of Interpersonal & Psychological Capital Communication on Employee Performance (Case Study at Pt. Bank Def)</i></p> <p>Metode: <i>Researchers used sampling techniques</i></p> <p>Sampel: <i>200 respondents</i></p>	<p><i>The results of this study researchers found a significant and positive influence between interpersonal communication variables on performance variables. There is a psychological capital effect on employee performance. Psychological capital makes employees committed to high performance. Leadership interpersonal communication and psychological capital together have an influence on employee performance.</i></p>	<p>Persamaan: sama-sama membahas komunikasi interpersonal</p> <p>Perbedaan: jenis objek yang berbeda</p>
5	Fredy Siagian Retina Sri Sedjati Abdul Aziz. (2018)	<p>Judul: Hubungan antara Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di Akademi Maritim Cirebon</p> <p>Metode: survei dengan pendekatan deskriptif analisis.</p> <p>Sampel: 102 responden.</p>	<p>Upaya peningkatan kinerja karyawan perlu dicapai agar memberikan kontribusi positif terhadap kinerja Akademi Maritim Cirebon. Kinerja karyawan akan semakin meningkat, apabila didukung faktor Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan Kompetensi Karyawan.</p>	<p>Persamaan: y sama-sama kinerja</p> <p>Perbedaan: jumlah sampel yang digunakan berbeda</p>
6	Aldila Widya Pusparani. (2018)	<p>Judul: Pengaruh Komitmen Organisasasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Plant Produksi PT Asia Pacific Fibers, Tbk Kendal)</p> <p>Metode: analisis jalur (<i>path</i>)</p> <p>Sampel: 45 responden.</p>	<p>Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Persamaan: semua variabel peneliti sekarang ada pada peneliti terdahulu</p> <p>Perbedaan: pada penelitian terdahulu OCB merupakan variable Z sedangkan penelitian sekarang OCB merupakan variable X</p>
7.	Abdul Ghofar dan Muchlis R.	<p>Judul: <i>The Effect of Interpersonal</i></p>	<p><i>The data analysis and interpretation</i></p>	<p>Persamaan: Membahas tiga variable yang sama</p>

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
	Luddin. (2018)	<p><i>Communication, Self-Engangment and Organizatinal Comitment toward the Employee Performance</i></p> <p>Metode: <i>descriptive statistical analysis and inferential statistical analysis</i></p> <p>Sampel: <i>56 people</i></p>	<p><i>indicates that (1) there is positive direct effect of Interpersonal Communication toward the Employee Performance; (2) there is positive direct effect of Self-Engagement toward theEmployee Performance; (3) there is positive direct effect of Organizational Commitment toward the Employee Performance; (4) there is positive direct effect of Interpersonal Communication toward the Employee Organizational Commitment; (5) there is positive direct effect of Self-Engagement toward the Employee Organizational Commitment; (6) there is positive direct effect of Interpersonal Communication toward the Employee SelfEngagement.</i></p>	<p>Perbedaan: Tidak membahas variable self engaangment</p>
8	Arisan Aprianggi, Mareta Kemala Sari, Alfatory Rheza Syahrul. (2018)	<p>Judul: Pengaruh Kreativitas, Kedisiplinan, Kompensasi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Padang</p> <p>Metode: Deskriptif asosiatif</p> <p>Sampel: 117 karyawan</p>	<p>Hasil analisa data menunjukkan bahwa kreativitas kedisiplinan, kompensasi, komunikasi interpersonal secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM kota Padang</p>	<p>Persamaan: Objek Penelitian sama-sama PDAM</p> <p>Perbedaan: Jumlah sampel yang digunakan berbeda</p>

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian pustaka yang telah diuraikan penulis, mengenai variabel Komunikasi Interpersonal, Komitmen Organisasi,

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan didapatkan kerangka pemikiran.

Hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja para karyawan yaitu melalui komunikasi interpersonal. Adanya komunikasi yang baik maka akan membangun perusahaan yang lebih baik juga. Komunikasi interpersonal adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain yang beranggotakan dua orang kadang-kadang lebih baik secara verbal maupun nonverbal, bersifat langsung, tertutup atau personal antar individu, dan adanya umpan balik (pertukaran informasi). Komunikasi interpersonal membuat seseorang menjadi terbuka, memiliki rasa empati, bersikap positif, saling mendukung, dan merasakan kesetaraan yang sama. Dengan komunikasi interpersonal membuat seseorang merasa lebih nyaman, lebih semangat bekerja, hubungan lebih harmonis, tidak jenuh dan tidak bosan. Artinya ketika komunikasi tersebut berjalan dengan lancar, harmonis maka akan membangun rasa kekeluargaan menjadi kokoh sehingga meningkatkan kinerja pada karyawan.

Selain komunikasi interpersonal, komitmen organisasi juga dapat meningkatkan kinerja pada karyawan. Komitmen organisasi adalah hubungan antara individu dengan organisasi kerja. Yang menyatakan keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja serta adanya kerelaan menggunakan jasanya dengan sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian organisasi. Dengan adanya komitmen yang kuat tertanam pada dalam diri seseorang akan suatu pekerjaan pada organisasi maka seseorang tersebut akan loyal kepada organisasi sehingga

pekerjaan yang dilakukan akan lebih cepat diselesaikan. Hal ini mengarah kepada komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif. Artinya dengan komitmen organisasi maka akan meningkatkan kinerja pada karyawan. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan selalu memberikan yang terbaik kepada organisasi sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah kontribusi seseorang berdasarkan kesadaran diri sendiri dilakukan setulus hati dalam membantu orang lain tanpa diminta, yang dapat menguntungkan perusahaan. Namun tidak berharap lebih ataupun mendapatkan imbalan. *OCB* merupakan sifat yang terpuji dan sangat layak untuk diterapkan pada kehidupan sehari-hari. Begitupun dalam perusahaan, memberikan bantuan kepada rekan kerja atas kesadaran sendiri agar pekerjaan bisa diselesaikan lebih cepat hasil yang diperolehpun akan lebih baik. Karyawan yang memiliki *OCB* tinggi akan merasa dirinya harus selalu berpartisipasi dalam organisasi tersebut. Dengan demikian perilaku *OCB* akan sangat membantu perusahaan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat, tidak molor, ataupun tertunda. Berarti perilaku *OCB* sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam memberikan kontribusi pada periode tertentu sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi dalam bekerja. Bersikap disiplin, memenuhi kualitas dan kuantitas pekerjaan serta menyelesaikan pekerjaan tepat waktu pada waktunya.

2.2.1 Keterkaitan antar Variabel Penelitian

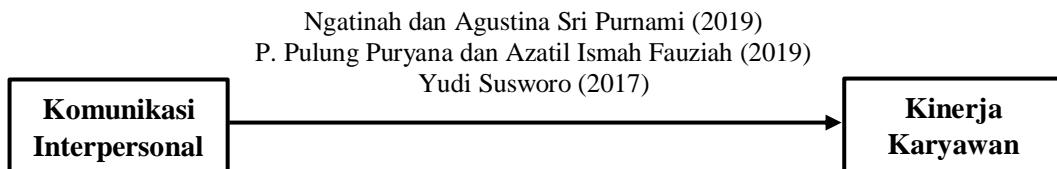
Dari kerangka pemikiran di atas dapat dijelaskan bahwa keterkaitan antara variabel Komunikasi Interpersonal, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship (OCB)* dan Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut:

2.2.1.1 Keterkaitan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang berjudul kontribusi komunikasi interpersonal, kecerdasan emosional dan komitmen organisasi sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri Kalibawang yang dilakukan Ngatinah dan Agustina Sri Purnami (2019) menunjukkan bahwa terdapat kontribusi positif dan sangat signifikan komunikasi interpersonal berkontribusi positif terhadap kinerja guru SD Negeri sekecamatan Pengasih Kabupaten Kulon Progo. Begitupun penelitian yang pernah dilakukan oleh Yudi Susworo (2017) yang berjudul *The Effect of Interpersonal & Psychological Capital Communication on Employee Performance (Case Study at Pt. Bank Def)* menunjukkan ada pengaruh yang signifikan dan positif antara variabel komunikasi interpersonal pada variabel kinerja, dengan kata lain komunikasi interpersonal yang dilakukan antara pengawas dengan karyawan dapat memiliki pengaruh positif pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan P. Pulung Puryana dan Azatil Ismah Fauziah (2019) yang berjudul Meningkatkan Kinerja Karyawan Kelurahan Batununggal Melalui Komunikasi Interpersonal terdapat adanya pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan Kelurahan Batununggal. Maka semakin baik komunikasi interpersonal yang terjalin antar karyawan maka

akan semakin tinggi tingkat kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kelurahan Batununggal.



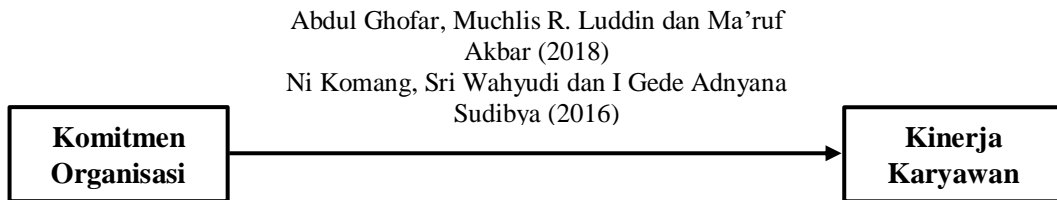
Gambar 2.1
Keterkaitan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan

2.2.1.2 Keterkaitan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian yang berjudul *The Effect of Interpersonal Communication, Self Engagement and Organizational Commitment toward the Employee Performance* pada Pusat Pegawai PT Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia yang dilakukan oleh Abdul Ghofar, Muchlis R. Luddin dan Ma'ruf Akbar (2018) menunjukkan kinerja secara langsung dipengaruhi secara positif oleh komitmen organisasi peningkatan komitmen organisasi akan menghasilkan peningkatan kinerja. Yang artinya ada pengaruh signifikan komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai.

Begitupun dengan penelitian yang berjudul *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada Kinerja Karyawan di Natya Hotel Kuta Bali* yang dilakukan oleh Ni Komang, Sri Wahyudi dan I Gede Adnyana Sudibya (2016) menunjukkan terdapat pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja. Berpengaruh positif dan signifikan dapat diartikan bahwa apabila komitmen

organisasional pada Natya Hotel, Kuta Bali meningkat, maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.



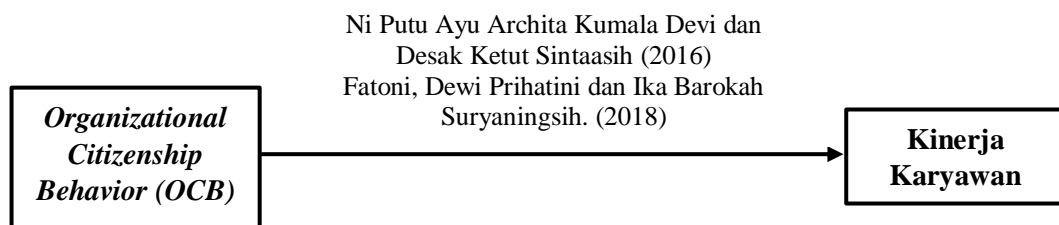
Gambar 2.2
Keterkaitan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

2.2.1.3 Keterkaitan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil Penelitian sebelumnya yang berjudul *Organizational Citizenship Behavior*, Kepemimpinan Transiaksional dan Komitmen Organisasional Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Kamuela Villa Seminyak yang dilakukan oleh Ni Putu Ayu Archita Kumala Devi dan Desak Ketut Sintaasih (2016) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Hasil ini dapat diartikan bahwa apabila *OCB* semakin baik, maka kinerja juga semakin baik.

Penelitian yang juga dilakukan oleh Mahmud Fatoni, Dewi Prihatini dan Ika Barokah Suryaningsih. (2018) yang berjudul *The Role of OCB in Mediating the Effect of Employee Engagement and Organizational Commitment on Employee Performance: Contract vs Permanent Employees* menunjukkan hasil bahwa *OCB* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, yang berarti semakin baik *OCB* yang terjadi di PT. BCA, Tbk cabang Jember, semakin tinggi kinerja

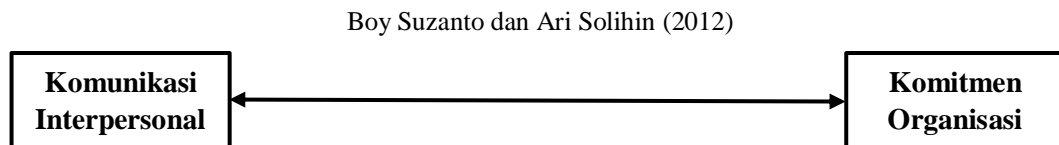
karyawan, sebaliknya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh OCB karyawan kontrak terhadap kinerja lebih besar daripada karyawan tetap, hal ini disebabkan oleh usia kerja baru-baru ini membuat karyawan kontrak lebih ingin menunjukkan bahwa ia memiliki empati yang tinggi, kemauan untuk membantu rekan kerja, dan tanggung jawab yang tinggi, atau dapat dikatakan bahwa mereka ingin membuktikan diri bahwa ia layak bekerja secara permanen di perusahaan.



Gambar 2.3
Keterkaitan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan

2.2.1.4 Hubungan Komunikasi Interpersonal dengan Komitmen Organisasi

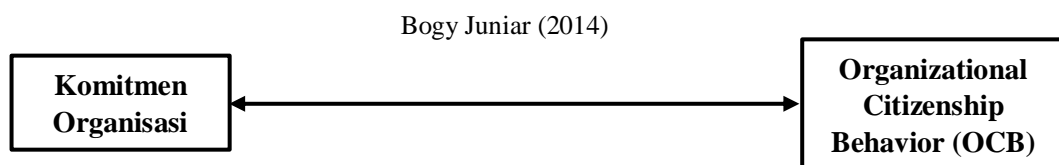
Penelitian yang dilakukan oleh Boy Suzanto dan Ari Solihin (2012) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Unit Network Management System Infratel PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Menyatakan Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi mempunyai tingkat hubungan yang sangat kuat dan searah karena positif dan signifikan pada Unit Network Management System Infratel PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.



Gambar 2.4
Hubungan Komunikasi Interpersonal dengan Komitmen Organisasi

2.2.1.5 Hubungan Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Penelitian yang dilakukan oleh Bogy Juniar (2014) yang berjudul Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Karyawan Ratu Luwes Pasar Legi menyatakan Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara komitmen organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Ratu Luwes Pasar Legi.

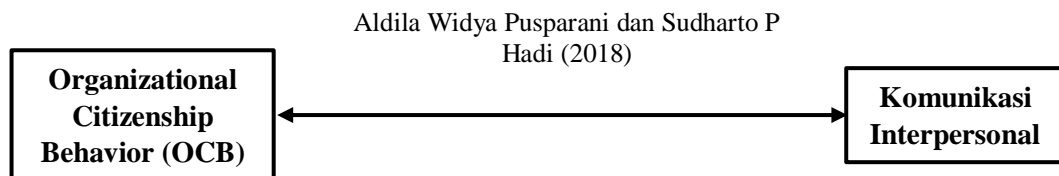


Gambar 2.5
Hubungan Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.2.1.6 Hubungan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Komunikasi Interpersonal

Penelitian yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Plant Produksi PT Asia Pacific Fibers Tbk Kendal) yang diteliti oleh Aldila Widya Pusparani dan Sudharto P Hadi (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap OCB

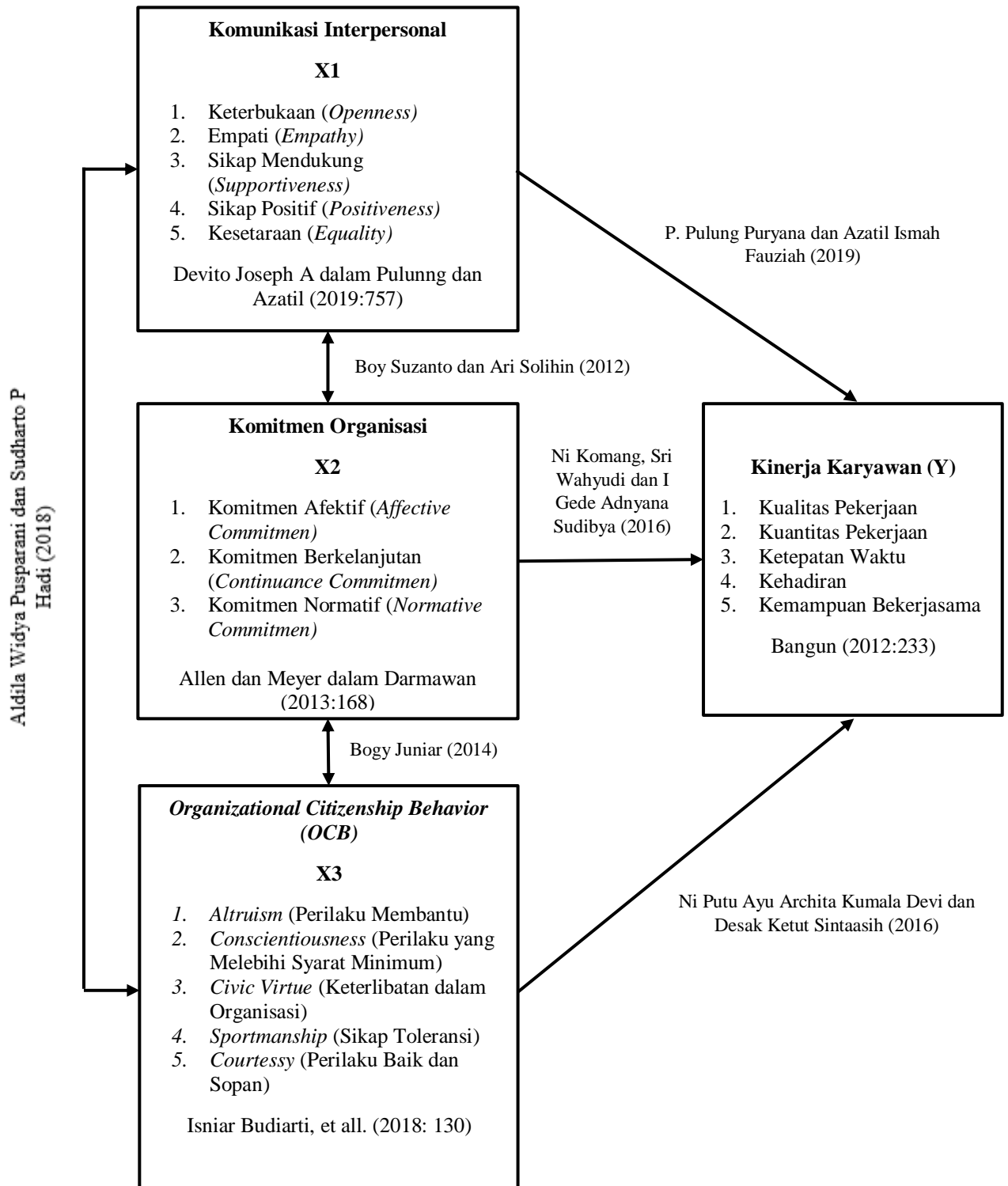
terbukti. Komunikasi Interpersonal memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap OCB pada PT Asia Pacific Fibers Tbk Kendal.



Gambar 2.6
Hubungan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Komunikasi Interpersonal

2.2.1.7 Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Plant Produksi PT Asia Pacific Fibers Tbk Kendal) yang diteliti oleh Aldila Widya Pusparani dan Sudharto P Hadi (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara variable Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan OCB terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.7
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka, kerangka pemikiran serta terbentuknya paradigma penelitian maka dengan demikian dibentuk hipotesis sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, sebagai berikut:

Sub Hipotesis:

H1: Diduga Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Manna secara parsial.

H2: Diduga Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Manna secara parsial.

H3: Diduga *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Manna secara parsial.

Hipotesis Utama:

H4: Diduga Komunikasi Interpersonal, Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpegaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Manna secara simultan.