

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Di era transformasi digital yang berkembang pesat dan dinamika ekonomi yang semakin kompleks, organisasi diwajibkan untuk memiliki daya adaptasi dan produktivitas yang tinggi guna menghadapi perubahan dinamika bisnis yang terus meningkat. Perkembangan teknologi, persaingan global serta pergeseran perilaku konsumen mendorong organisasi untuk tidak hanya bersikap responsif, tetapi juga proaktif dalam melakukan inovasi dan efisiensi operasional. Kondisi ini menempatkan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Dalam konteks industri keuangan, khususnya Bank Perkonomian Rakyat (BPR) menghadapi tekanan tersebut menjadi semakin signifikan. BPR sebagai lembaga keuangan yang memegang peran strategis dalam mendukung sektor UMKM dihadapkan pada tantangan ganda yaitu mempertahankan eksistensi di tengah persaingan dengan perbankan umum serta menghadapi disrupsi dari lembaga keuangan berbasis teknologi (fintech). Oleh karena itu, BPR diwajibkan untuk secara konsisten mengoptimalkan kinerja organisasi secara berkelanjutan melalui peningkatan efisiensi operasional dan penguatan kapasitas sumber daya manusia. Sebagai determinan keberhasilan organisasi, kinerja karyawan menjadi pilar utama untuk menjaga eksistensi dan reputasi perusahaan.

Sumber daya manusia telah bertransformasi melampaui peran instrumen produksi, menjadikan aset strategis organisasi. Kinerja karyawan sebagai *output* dari pengelolaan sumber daya manusia menjadi indikator penting efektivitas organisasi, karena kinerja karyawan pada level individu akan berpengaruh besar terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2017). Kinerja yang optimal merupakan hasil dari integrasi antara kompetensi, peluang kerja, dan motivasi yang dimiliki. Namun, tantangan utama bagi organisasi saat ini adalah menjaga konsistensi kinerja karyawan di tengah tekanan kerja, perubahan kebijakan serta dinamika organisasi yang terus berkembang.

Mangkunegara (2017) mengartikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai individu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sementara itu, Dessler (2020) menegaskan bahwa kinerja tidak semata diukur melalui aspek kuantitatif seperti capaian target, tetapi juga mencakup aspek kualitatif seperti mutu kerja, disiplin, sikap, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan hasil integrasi antara faktor individual seperti kompetensi, motivasi, dan sikap kerja, serta faktor organisasional seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, sistem kompensasi, dan iklim komunikasi organisasi (Colquitt et al., 2019).

Salah satu faktor organisasional yang memiliki peran strategis dalam memengaruhi kinerja adalah iklim komunikasi organisasi. Konsep iklim komunikasi organisasi merujuk pada persepsi kolektif anggota organisasi terhadap kualitas dan pola komunikasi di lingkungan kerja. Iklim komunikasi yang kondusif ditandai dengan adanya kepercayaan organisasi terhadap anggotanya,

pemberian kebebasan dalam pengambilan risiko, keterbukaan informasi, serta penghargaan terhadap kontribusi anggota dalam proses pengambilan keputusan organisasional (Pace & Faules, 2018). Karakteristik-karakteristik tersebut tidak hanya mencerminkan pola interaksi formal dalam organisasi, tetapi juga membentuk persepsi karyawan tentang sejauh mana peran dan apresiasi organisasi terhadap keterlibatan mereka dalam pencapaian tujuan bersama.

Pace dan Faules (2018) menegaskan bahwa iklim komunikasi secara strategis membentuk komitmen organisasi melalui tiga mekanisme utama. Pertama, iklim komunikasi yang positif memberikan stimulus motivasional kepada anggota organisasi untuk mengoptimalkan performa kerja mereka. Kedua, iklim komunikasi yang kondusif memperkuat atribusi kepercayaan serta internalisasi nilai-nilai organisasi pada diri karyawan. Ketiga, iklim komunikasi yang suportif lingkungan komunikasi yang suportif berfungsi sebagai determinan penting yang memperkuat intensi retensi karyawan untuk tetap berkontribusi dalam organisasi. Argumentasi ini didukung oleh Dennis (1975) bahwa iklim komunikasi yang kondusif, memberikan rasa aman bagi karyawan untuk bereksperimen dan berkontribusi yang secara teoritis menjadi stimulus awal bagi perilaku produktif.

Selaras dengan studi yang dilakukan oleh Ahmed dan Omer (2020), terdapat bukti konsisten bahwa iklim komunikasi organisasi yang positif berkontribusi terhadap peningkatan performa karyawan, mengonfirmasi bahwa iklim komunikasi organisasi tidak sekadar proses penyampaian informasi, melainkan elemen strategis yang membentuk persepsi, sikap, dan tindakan kerja

karyawan. Iklim komunikasi organisasi yang sehat dan terbuka mengonstruksi lingkungan kerja yang aman secara psikologis bagi karyawan dimana mereka merasa didengar, dihargai, dan memiliki peran nyata dalam kehidupan organisasi. Kondisi ini secara langsung memengaruhi sejauh mana karyawan bersedia melampaui batas tugas formalnya untuk berkontribusi lebih bagi rekan kerja dan organisasi secara optimal.

Selain iklim komunikasi organisasi, faktor penting lainnya yang memengaruhi kinerja karyawan adalah perilaku sukarela di luar kewajiban kerja yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Organ (1988) mengemukakan OCB sebagai tindakan individu sukarela (*discretionary*) dan tidak memiliki korelasi langsung dengan kompensasi formal. OCB mencerminkan kontribusi ekstra yang tidak secara langsung berkaitan dengan sistem penghargaan formal, namun berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Podsakoff et al., 2000).

OCB menjadi prediktor kinerja karyawan karena mendorong inisiatif dalam mengambil tanggung jawab tambahan secara sukarela. Perilaku ini berkontribusi pada penguatan kompetensi dan pengembangan profesional secara berkelanjutan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, Hal ini dibuktikan oleh temuan Pammai et al. (2023) yang menemukan adanya hubungan positif antara OCB dan kinerja karyawan, serta diperkuat oleh Fadli dan Suyuthie (2022) yang menyatakan bahwa OCB yang efektif mampu meningkatkan kinerja baik pada tingkat individu maupun kolektif.

Penelitian ini menawarkan perspektif kritis dengan mereposisi OCB bukan sekadar sebagai konsekuensi dari motivasi, melainkan sebagai *antecedent* psikologis yang secara aktif mengonstruksi motivasi intrinsik karyawan. OCB tidak dipandang sebagai perilaku individual yang muncul secara acak, melainkan sebagai manifestasi budaya kolektif yang melekat dalam lingkungan kerja. Ketika perilaku saling membantu dan mendukung telah terinternalisasi menjadi iklim perilaku tim, kondisi tersebut secara simultan akan memicu munculnya motivasi kerja yang berkelanjutan.

Melalui lensa *Self Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000), motivasi intrinsik sebagai bentuk motivasi yang paling berkualitas dapat bertumbuh optimal apabila tiga kebutuhan psikologis dasar manusia terpenuhi: otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Ketidakterpenuhan ketiga kebutuhan ini secara konsisten terbukti menyebabkan penurunan motivasi dan kinerja individu. Pertama, sifat OCB yang sukarela (*discretionary*) secara langsung memenuhi kebutuhan otonomi, karena karyawan merasakan bahwa tindakannya bersumber dari nilai dan kehendak pribadi, bukan tekanan eksternal. Kedua, ketika karyawan secara proaktif menyelesaikan permasalahan di luar tugas formalnya, mereka memperoleh bukti nyata atas efektivitas diri yang meningkatkan pemenuhan kebutuhan kompetensi. Ketiga, perilaku *altruisme* dan *courtesy* dalam OCB memperkuat hubungan interpersonal yang memenuhi kebutuhan keterkaitan (*relatedness*) dalam ekosistem kerja yang kolaboratif.

Terpenuhinya ketiga kebutuhan dasar ini secara simultan melalui OCB berpotensi menumbuhkan motivasi intrinsik yang jauh lebih kuat dibandingkan dorongan eksternal. Sebagaimana dibuktikan secara empiris oleh Gagne (2003), perilaku prososial di lingkungan kerja merupakan mekanisme psikologis utama yang mendorong tumbuhnya motivasi intrinsik. Dengan demikian, OCB tidak hanya berkontribusi langsung pada efektivitas organisasi, tetapi juga menjadi fondasi bagi persepsi diri yang positif (*self-esteem*) dan perasaan bermakna, yang menjadi energi utama bagi terciptanya kinerja karyawan yang berkualitas dan berkelanjutan.

Dalam tataran operasional di lingkungan kerja, motivasi kerja berfungsi sebagai jembatan yang mengonversi energi positif dari iklim komunikasi dan budaya OCB menjadi *output* kinerja yang terukur. Robbins dan Judge (2017) mengartikan motivasi sebagai proses yang mengintegrasikan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam merealisasikan tujuannya. Pinder (2014) menjelaskan bahwa dalam konteks organisasional, motivasi kerja merupakan stimulan psikologis yang menggerakkan karyawan untuk mengalokasikan kapasitas usaha secara optimal demi penyelesaian tugas-tugas organisasional.

Cerasoli et al. (2014) mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara simultan berperan dalam meningkatkan kinerja. Motivasi intrinsik lebih dominan dalam memengaruhi kualitas hasil kerja, sedangkan motivasi ekstrinsik cenderung lebih berpengaruh terhadap jumlah atau kuantitas *output* yang dihasilkan. Oleh karena itu, organisasi tidak cukup hanya menawarkan insentif formal berupa bonus atau promosi, tetapi juga memfasilitasi

kebutuhan karyawan melalui dukungan emosional dari pimpinan (Aamodt, 2010). Dengan kata lain, motivasi kerja menjadi mekanisme krusial yang memastikan bahwa kenyamanan berkomunikasi dan semangat tolong-menolong dalam OCB benar-benar bertransformasi menjadi performa nyata yang mendukung keberlanjutan organisasi.

Keterkaitan antara iklim komunikasi organisasi yang kondusif dan intensitas perilaku OCB yang tinggi tidak serta-merta bertransformasi menjadi peningkatan kinerja secara instan. Terdapat mekanisme psikologis yang menjembatani proses tersebut, yakni motivasi kerja. Peran motivasi kerja sebagai variabel intervening telah dikonfirmasi oleh Dwiyanti et al. (2024) mengungkapkan bahwa OCB menstimulasi kinerja karyawan melalui penguatan dorongan internal karyawan. Hal ini menegaskan bahwa keterlibatan dalam perilaku ekstra-peran (OCB) menciptakan kondisi psikologis yang positif di mana karyawan merasa lebih bermakna dan berdaya, yang pada gilirannya mengeskalisasi usaha mereka untuk mencapai target organisasi secara optimal. Dengan kata lain, motivasi kerja adalah mesin yang mengubah kenyamanan lingkungan sosial menjadi *output* performa yang nyata.

Sebagai lembaga perbankan yang tunduk pada pengawasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), PT BPR Gunung Merbabu berkewajiban senantiasa menjaga konsistensi efisiensi, standar pelayanan prima, dan citra positif organisasi. Hal tersebut krusial guna memastikan keberlanjutan bisnis serta daya saing perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan global. PT BPR Gunung Merbabu beroperasi sejak 3 Januari 1984 yang semula bernama Unit Bank Pasar

Kosgoro, dan kini melayani ribuan nasabah yang tersebar di Kota Semarang dan wilayah sekitarnya. PT BPR Gunung Merbabu terus berupaya memperkuat kualitas pelayanan dan tata kelola perusahaan demi membangun citra positif serta meningkatkan kepuasan nasabah. Melalui produk andalan berupa tabungan, deposito, dan kredit, PT BPR Gunung Merbabu berkomitmen untuk mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan ketat dengan sesama BPR maupun lembaga keuangan non-bank.

Kondisi ini mengindikasikan adanya tantangan serius bagi PT BPR Gunung Merbabu mengingat kemajuan organisasi sangat bergantung pada ketiga faktor tersebut yang berimplikasi langsung terhadap kinerja karyawan. Kinerja dapat didefinisikan sebagai capaian objektif individu dalam menyelesaikan tanggung jawabnya, yang secara agregat berfungsi sebagai indikator keberhasilan dan efektivitas organisasi. Organisasi menganggap karyawan sebagai aset strategis dalam mewujudkan pengelolaan organisasi yang efektif sehingga pemenuhan kebutuhan dan ekspektasi karyawan menjadi keharusan demi mewujudkan tata kelola yang efektif. Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya diukur secara kuantitatif melalui volume tugas atau omset pendapatan yang diraih dalam nominal tertentu, tetapi juga melalui aspek kualitatif seperti kerjasama tim, inovasi, serta efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian target.

Berdasarkan data internal yang diperoleh, PT BPR Gunung Merbabu menghadapi fluktuasi target kinerja karyawan yang tidak stabil. Adapun tabel data penilaian kinerja karyawan PT BPR Gunung Merbabu periode 2023-2025 teridentifikasi adanya tren penurunan sebagai berikut:

**Tabel 1. Data Pencapaian Kinerja Karyawan PT BPR Gunung Merbabu**

**Periode Tahun 2023 s/d Tahun 2025**

No	Aspek Penilaian	Tahun 2023			Tahun 2024			Tahun 2025		
		Bobot (%)	Nilai Kapasitas	Skor (%)	Bobot (%)	Nilai Kapasitas	Skor (%)	Bobot (%)	Nilai Kapasitas	Skor (%)
1.	Kuantitas Kerja	20	80	16	20	75	15	20	75	15
2.	Kualitas Kerja	20	85	17	20	70	14	20	65	13
3.	Displin	20	80	16	20	70	14	20	60	12
4.	Sikap	15	80	12	15	70	10,5	15	70	10,5
5.	Dedikasi dan Loyalitas	15	85	12	15	70	10,5	15	65	9,75
6.	Kepemimpinan	10	80	8	10	70	7	10	70	7
	<b>JUMLAH</b>	<b>100</b>		<b>81</b>	<b>100</b>		<b>71</b>	<b>100</b>		<b>67</b>

Sumber: Data Kepegawaian PT BPR Gunung Merbabu (2025)

Keterangan: Penilaian kinerja menggunakan metode *Management by Objectives* (MBO) dengan skala 0-100. Kategori penilaian: 0-50 (Tidak Produktif), 51-60 (Kurang Produktif), 61-75 (Produktif), 76-90 (Sangat Produktif), 91-100 (*Excellent*). Skor dihitung dari bobot dikalikan nilai realisasi rata-rata karyawan terhadap target yang ditetapkan.

Mengacu pada Tabel 1 terkait data penilaian kinerja karyawan PT BPR Gunung Merbabu, terlihat bahwa capaian kinerja karyawan selama tiga tahun terakhir belum menyentuh level optimal dan justru menunjukkan tren degradasi yang mengkhawatirkan. Pencapaian yang semula berada pada angka 81% memiliki kategori “Sangat Produktif” pada tahun 2023, mengalami penurunan menjadi 71% memiliki kategori “Produktif” pada tahun 2024 dan mencapai titik terendah sebesar 67% hampir menyentuh batas bawah kategori “Produktif” pada tahun 2025. Penurunan sebesar 14 poin persentase selama tiga tahun terakhir ini

merefleksikan adanya hambatan internal yang bersifat kronis dalam mempertahankan konsistensi kerja. Penurunan paling signifikan terkonsentrasi terjadi pada aspek kualitas kerja (turun 4 poin), disiplin (turun 6 poin), serta dedikasi dan loyalitas (masing-masing turun 2,25 poin). Penurunan kinerja ini dipicu oleh menurunnya antusiasme karyawan dalam bekerja, meningkatnya kecenderungan menunda penyelesaian tugas, serta rendahnya inisiatif untuk berkontribusi di luar tanggung jawab formal mereka.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik karyawan telah tererosi secara substansial. Ketika aspek sikap dan dedikasi terus menurun, hal tersebut menjadi sinyal kuai bahwa karyawan tidak lagi memiliki ikatan emosional dengan organisasi. Apabila tidak segera ditangani melalui perbaikan iklim komunikasi organisasi dan penguatan motivasi, penurunan kinerja ini akan berdampak pada stabilitas layanan dan kepercayaan nasabah yang menjadi fondasi utama industri perbankan.

Fenomena degradasi kinerja karyawan tersebut mendapatkan konfirmasi empiris yang kuat melalui tingginya angka ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan menjadi bukti nyata adanya hambatan motivasional secara langsung memitigasi efektivitas pencapaian kinerja individual di PT BPR Gunung Merbabu. Kehadiran merupakan aspek krusial dalam organisasi yang berfungsi sebagai penopang utama kelancaran berbagai aktivitas kerja. Data presensi karyawan tidak hanya digunakan sebagai alat kontrol administratif, tetapi juga merupakan indikator proksi untuk mengevaluasi tingkat disiplin, konsistensi serta produktivitas kerja secara nyata. Karyawan yang sering absen atau terlambat

secara langsung berpotensi menghambat ritme kerja tim dan menurunkan efektivitas pencapaian target organisasi. Adapun tabel data presensi karyawan PT BPR Gunung Merbabu selama periode tahun 2023 hingga tahun 2025 sebagai berikut:

**Tabel 2. Data Presensi Karyawan PT BPR Gunung Merbabu  
Periode Tahun 2023 s/d Tahun 2025**

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah hari kerja	Absensi					Terlambat	
			Mangkir	Izin	Sakit	Total	(%)	Total	(%)
2023	30	240	0	11	17	28	0,39%	11	0,15%
2024	30	240	0	14	20	34	0,47%	15	0,21%
2025	30	240	2	17	24	43	0,60%	20	0,28%

Sumber: Data Kepegawaian PT BPR Gunung Merbabu (2025)

Keterangan: Persentase absensi dihitung dari  $(\text{total absensi} / (\text{jumlah karyawan} \times \text{jumlah hari kerja})) \times 100\%$ . Persentase keterlambatan dihitung dari  $(\text{total keterlambatan} / (\text{jumlah karyawan} \times \text{jumlah hari kerja})) \times 100\%$ . Standar industri perbankan untuk tingkat absensi maksimal 3% dan tingkat keterlambatan maksimal 2% (Peraturan Bank Indonesia No. 18/14/PBI/2016).

Berdasarkan data presensi karyawan PT BPR Gunung Merbabu memenuhi standar industri perbankan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia (PBI No. 18/14/PBI/2016) selama tiga tahun terakhir membuktikan bahwa persentase absensi secara keseluruhan mengalami kenaikan setiap tahunnya. Namun, tren peningkatan ketidakhadiran dan keterlambatan dari 2023 ke 2025 membawa implikasi operasional yang krusial bagi PT BPR Gunung Merbabu. Secara spesifik, lonjakan absensi izin dan sakit selama tiga tahun terakhir

mengindikasikan adanya pergeseran pola perilaku karyawan dalam memanfaatkan kompensasi waktu kerja.

Indikasi krisis komitmen yang paling mengkhawatirkan muncul pada tahun 2025 dengan adanya 2 kasus mangkir (ketidakhadiran tanpa keterangan). Fenomena ini, ditambah dengan eskalasi angka keterlambatan merupakan tren degradasi disiplin yang sangat signifikan. Meskipun secara absolut angka persentase keterlambatan (0,28%) terlihat rendah, tren kenaikan yang hampir mencapai dua kali lipat ini menciptakan efek domino operasional. Karyawan yang terlambat memiliki waktu yang lebih terbatas untuk menyelesaikan rencana kerja harian, yang pada akhirnya menghambat kecepatan pelayanan nasabah.

Tingkat absensi yang relatif meningkat menjadi sinyal peringatan dini bahwa tingkat kedisiplinan dan komitmen karyawan terhadap organisasi sedang mengalami erosi. Kondisi tersebut terlihat dari sebagian karyawan datang terlambat atau tidak hadir karena berbagai alasan, seperti sakit, izin, maupun tanpa keterangan. Situasi tersebut mengakibatkan berkurangnya jam kerja efektif, sehingga berpotensi menghambat pencapaian target dan pelaksanaan program kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Rendahnya tingkat kehadiran juga menunjukkan belum optimalnya kinerja karyawan dari sisi mutu dan jumlah *output* yang dihasilkan, yang selanjutnya dapat memengaruhi citra perusahaan serta mengurangi pencapaian target secara maksimal.

Sejumlah permasalahan tersebut disebabkan oleh ketiga faktor internal yang saling berkaitan satu sama lain sebagai penyebab penurunan kinerja tersebut sesuai dengan kondisi aktual di PT BPR Gunung Merbabu. Pertama, dalam

praktiknya kondisi iklim komunikasi organisasi sering kali tidak berjalan ideal. Mengacu pada temuan lapangan melalui wawancara intensif terhadap karyawan PT BPR Gunung Merbabu saat melakukan pra riset diperoleh hasilnya mengungkap bahwa adanya iklim komunikasi organisasi yang kaku. Sebanyak 70% responden menyampaikan bahwa arus informasi seringkali terhambat dan cenderung bersifat satu arah (*top-down*). Kondisi komunikasi yang kaku tersebut diperparah dengan terciptanya lingkungan kerja yang berorientasi pada rasa takut (*fear-based culture*), seperti yang terungkap dalam sesi wawancara berikut:

*“Arahan dari pimpinan kadang kurang jelas dan kalau kami ingin bertanya atau memberi masukan, responnya tidak selalu terbuka. Jadi kami lebih memilih mengikuti saja tanpa banyak berdiskusi”* (Karyawan Bagian Operasional, 2025)

Kutipan tersebut terlihat dari pola komunikasi dari atasan lebih menekankan instruksi kaku sehingga menutup kesempatan bagi karyawan untuk berdialog atau menyampaikan aspirasi. Terciptanya *fear-based culture* di PT BPR Gunung Merbabu saat ini membuat karyawan enggan menyampaikan keluhan, saran, atau ide inovatif karena khawatir dianggap tidak menghormati atasan. Situasi ini mengindikasikan bahwa iklim komunikasi organisasi tersebut belum berjalan secara optimal, terutama dalam dimensi *supportiveness* (dukungan) dan *openness* (keterbukaan). Rendahnya kedua dimensi ini menghambat terciptanya komunikasi dua arah yang transparan dan partisipatif di lingkungan kerja. Sebagai contoh konkret, sering terjadi ketidaksinkronan informasi mengenai perubahan kebijakan penilaian kredit yang tidak disosialisasikan secara memadai, sehingga berpotensi pada penurunan kinerja dan produktivitas organisasi karena karyawan salah menerjemahkan instruksi yang kurang jelas.

Kesenjangan komunikasi ini juga diikuti oleh rendahnya partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan strategis. Kebijakan krusial seperti penetapan target kerja, perubahan prosedur operasional, hingga kebijakan insentif umumnya ditetapkan secara sepihak tanpa mempertimbangkan aspirasi karyawan.

Hal ini tercermin dari kutipan wawancara:

*“Target kerja biasanya sudah ditentukan dari atas, kami jarang dilibatkan. Kadang targetnya terasa berat, tapi kami tidak punya ruang untuk menyampaikan kondisi di lapangan.”* (Karyawan Bagian Kredit (AO), 2025)

Ketiadaan ruang dialog ini secara langsung menurunkan rasa memiliki (*sense of belonging*) serta keterlibatan emosional karyawan. Hal ini mendorong terjadinya pergeseran orientasi kerja dari semula demi kemajuan organisasi secara kolektif menjadi sekedar perilaku formalitas yang hanya bertujuan untuk memenuhi tuntutan administratif.

Selain hambatan pada pola interaksi interpersonal, efektivitas organisasi di PT BPR Gunung Merbabu juga terbentur pada resistensi terhadap transformasi digital. Di tengah pesatnya perkembangan sistem perbankan modern, PT BPR Gunung Merbabu menunjukkan resistensi terhadap adopsi teknologi digital, di mana prosedur operasional harian masih dijalankan melalui mekanisme tradisional yang belum terotomatisasi. Ketergantungan pada metode tradisional ini mengakibatkan arus informasi menjadi lambat dan rentan terhadap kesalahan manusia (*human error*).

Berdasarkan pengamatan di lapangan, instruksi kerja dan koordinasi antar-unit seringkali masih menggunakan media fisik atau memo kertas yang memperpanjang birokrasi internal. Minimnya adopsi teknologi digital ini bukan

hanya menghambat kecepatan pelayanan nasabah, tetapi juga mencerminkan iklim komunikasi yang tertutup terhadap perubahan. Karyawan merasa kesulitan untuk bekerja secara efisien karena tidak didukung oleh perangkat teknologi yang memadai, sehingga menghambat kecepatan pelayanan nasabah dan memberikan kesan bahwa organisasi tidak memiliki visi inovatif, yang pada akhirnya semakin memudarnya kebanggaan karyawan terhadap organisasinya.

Kedua, tingkat perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT BPR Gunung Merbabu mulai memudar akibat terciptanya budaya ketakutan (*fear-based culture*) yang telah disebutkan sebelumnya. Mekanisme kerja saat ini lebih didominasi oleh teguran atas kesalahan kecil daripada pemberian apresiasi atas inisiatif. Hal ini secara sistematis mematikan gairah OCB atau perilaku sukarela karyawan, seperti yang diungkapkan pada kutipan wawancara:

“Sekarang kami lebih memilih bekerja aman saja. Kalau kita ambil inisiatif bantu bagian lain atau kasih usulan baru, tapi ternyata ada sedikit saja kekeliruan, yang dibahas terus menerus adalah kesalahannya, bukan niat baiknya. Jadi, daripada kena tegur, lebih baik kami fokus pada meja masing-masing saja.” (Karyawan Bagian Kredit (AO), 2025)

Pernyataan tersebut mencerminkan adanya proteksi diri psikologis, di mana karyawan secara naluriah membatasi aktivitas mereka hanya pada uraian tugas (*job description*) formal guna menghindari risiko sanksi. Hal ini menyebabkan dimensi *altruism* (kesediaan membantu rekan kerja yang kesulitan) dan *conscientiousness* (kepatuhan melebihi standar minimum) tidak muncul dalam perilaku kerja sehari-hari karena karyawan merasa investasi sosial tersebut tidak sebanding dengan tekanan psikologis yang diterima. Sebagaimana petikan wawancara di bawah ini:

"Rasanya seperti tidak ada bedanya antara yang bekerja ekstra dengan yang bekerja sewajarnya. Apresiasi sangat jarang, tapi kalau ada target yang meleset sedikit, tekanannya sangat tinggi. Ini yang buat teman-teman jadi malas mau bantu-bantu lebih." (Karyawan Bagian Kredit (AO), 2025)

Lingkungan yang minim pengakuan psikologis ini berdampak secara langsung pada terkikisnya motivasi kerja karyawan. Motivasi intrinsik untuk bekerja secara bermakna mulai digantikan oleh motivasi penghindaran (*avoidance motivation*), di mana karyawan bekerja bukan lagi untuk berprestasi, melainkan sekadar untuk menghindari teguran. Hilangnya rasa aman psikologis ini memadamkan keinginan karyawan untuk berinovasi dan berdedikasi, yang pada akhirnya mengakibatkan kakunya koordinasi antar-bagian dan menjadi penyebab utama penurunan skor kinerja secara agregat. Rendahnya manifestasi OCB ini menjadi indikator kuat rapuhnya loyalitas serta *sense of belonging* karyawan terhadap organisasi. Padahal, perilaku *extra-role* seperti OCB merupakan determinan krusial dalam mewujudkan *service excellence* dan menjaga daya saing, terutama dalam industri perbankan yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan dan kepercayaan nasabah.

Ketiga, kondisi iklim komunikasi yang tidak kondusif dan rendahnya OCB secara langsung mengikis motivasi kerja karyawan, baik secara ekstrinsik maupun intrinsik. Dari sisi ekstrinsik, demotivasi muncul akibat sistem penghargaan yang dianggap tidak memadai dan tidak proporsional terhadap beban kerja. Hal ini diperparah dengan terbatasnya peluang pengembangan karier yang mengakibatkan karyawan kehilangan orientasi masa depan dalam organisasi. Hal ini senada yang terungkap dalam sesi wawancara berikut:

"Jujur saja, saya merasa beban kerja terus bertambah dengan target yang makin tinggi, tapi kompensasi dan jenjang karier di sini rasanya jalan di tempat. Tidak ada kejelasan kapan bisa naik level, jadi semangat untuk memberikan lebih dari sekadar tugas rutin itu pelan-pelan hilang." (Karyawan Bagian Kredit (AO), 2025)

Dampak yang lebih fundamental terlihat pada degradasi motivasi intrinsik, di mana gairah internal untuk bekerja secara bermakna mulai memudar. Karyawan tidak lagi menemukan ruang yang jelas untuk mengaktualisasikan diri, sehingga pekerjaan sekedar dipandang sebagai rutinitas beban tanpa nilai pengembangan diri. Kondisi ini diperkuat oleh minimnya pengakuan dan apresiasi psikologis dari manajemen, di mana respons organisasi lebih menekankan teguran atas kesalahan kecil daripada apresiasi atas inisiatif bekerja. Hal ini senada yang dijelaskan dalam petikan berikut ini:

"Di sini kalau buat salah sedikit langsung kena tegur dapat surat peringatan, tapi kalau kita buat prestasi misal target lebih tiap bulan berturut-turut atau bantu bagian lain sampai lembur, jarang sekali ada ucapan terima kasih atau pengakuan. Lama-lama kami jadi merasa buat apa capek-capek berinovasi kalau ujung-ujungnya cuma dicari kesalahannya saja. Lebih aman bekerja biasa-biasa saja sesuai aturan." (Karyawan Bagian Kredit (AO), 2025)

Kondisi tersebut menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi pada rasa takut, alih-alih lingkungan yang menantang semangat berprestasi. Hal ini mengakibatkan hilangnya rasa kepemilikan (*sense of belonging*) dan antusiasme terhadap pekerjaan itu sendiri. Tanpa dorongan internal yang kuat, karyawan kehilangan determinasi untuk mengerahkan potensi maksimal. Pada akhirnya hanya bekerja demi menghindari sanksi tanpa adanya keinginan untuk berinovasi dan berdedikasi bagi organisasi.

Berlandaskan fenomena empiris dan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang telah diidentifikasi, studi ini dibangun secara khusus mengisi celah tersebut dengan membangun model kausal integratif di mana motivasi kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang menghubungkan pengaruh iklim komunikasi organisasi dan OCB terhadap kinerja karyawan, khususnya dalam konteks PT BPR Gunung Merbabu. Kebaruan utama penelitian ini terletak pada reposisi OCB sebagai *antecedent* psikologis motivasi intrinsik melalui lensa *Self Determination Theory* (SDT), sebuah perspektif yang belum banyak dikembangkan dalam penelitian sejenis di sektor perbankan lokal. Dengan demikian, penelitian ini tidak sekadar menguji hubungan antarvariabel secara mekanis, melainkan membangun argumentasi kausal yang mendalam mengenai proses transformasi energi sosial dalam organisasi menjadi kinerja yang terukur dan bermakna bagi keberlanjutan PT BPR Gunung Merbabu.

## **1.2. Rumusan Masalah**

PT BPR Gunung Merbabu sebagai lembaga perbankan yang berfokus pada pemberian layanan kredit dan produk keuangan kepada nasabah memandang bahwa adanya kinerja yang optimal dari karyawan menjadi faktor kunci untuk kesuksesan dan keberlanjutan organisasi. PT BPR Gunung Merbabu menghadapi permasalahan penurunan kinerja karyawan pada periode 2023-2025, ditunjukkan oleh penurunan skor kinerja dari 81% (Sangat Produktif) pada tahun 2023 kemudian mengalami penurunan menjadi 71% (Produktif) pada tahun 2024 dan semakin memburuk terjadi pada tahun 2025 sebesar 68% hampir menyentuh batas

bawah kategori produktif serta meningkatnya pula tren absensi dan keterlambatan karyawan.

Permasalahan ini diduga kuat berakar pada tiga faktor internal yang saling berinteraksi. Pertama, iklim komunikasi organisasi yang cenderung kaku dan instruktif tanpa ruang dialog. Fenomena miskomunikasi seperti ketidakjelasan sosialisasi kebijakan kredit, telah memicu kesalahan operasional dan menciptakan budaya kerja berbasis rasa takut (*fear-based culture*). Hal ini merefleksikan rendahnya dimensi *supportiveness*, *openness*, dan *participative decision making* dalam organisasi.

Kedua, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang belum optimal. Karyawan membatasi diri pada tugas formal guna menghindari risiko sanksi sehingga inisiatif menolong rekan kerja atau memberikan usulan perbaikan sistem kerja menjadi minim. Rendahnya OCB ini mengindikasikan rapuhnya *sense of belonging* dan komitmen karyawan yang sangat krusial bagi industri perbankan yang mengedepankan kualitas pelayanan dan kepercayaan nasabah.

Ketiga, rendahnya kualitas iklim komunikasi organisasi dan perilaku OCB secara sinergis mengikis motivasi kerja karyawan, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, yang kemudian berimplikasi pada kemerosotan kinerja. Karyawan kehilangan ruang aktualisasi diri dan pengakuan atas kontribusi mereka sehingga orientasi kerja hanya bergeser pada pemenuhan formalitas tugas demi menghindari sanksi, tanpa adanya dorongan internal untuk berinovasi dan berdedikasi secara optimal bagi organisasi. Mereka cenderung bekerja secara asal-

asalan, di mana orientasi kerja hanya bergeser pada pemenuhan standar formalitas demi menghindari sanksi, Oleh karena itu, motivasi kerja bertindak sebagai variabel intervening yang menghubungkan pengaruh iklim komunikasi organisasi dan OCB terhadap kinerja karyawan.

Guna menjawab kesenjangan antara kondisi teoretis dan realitas di lapangan, penelitian ini dikonstruksikan melalui rumusan masalah penelitian antara lain:

1. Apakah iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Gunung Merbabu?
2. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Gunung Merbabu?
3. Apakah iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT BPR Gunung Merbabu?
4. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT BPR Gunung Merbabu?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Gunung Merbabu?
6. Apakah iklim komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT BPR Gunung Merbabu?
7. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT BPR Gunung Merbabu?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun penelitian ini diarahkan untuk memenuhi beberapa tujuan utama, yakni:

1. Untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT BPR Gunung Merbabu.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT BPR Gunung Merbabu.
3. Untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT BPR Gunung Merbabu.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap motivasi kerja karyawan pada PT BPR Gunung Merbabu.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT BPR Gunung Merbabu.
6. Untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT BPR Gunung Merbabu.
7. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT BPR Gunung Merbabu.

## **1.4. Signifikansi Penelitian**

### **1.4.1. Teoritis**

Penelitian ini berkontribusi dalam memperkuat literatur mengenai keterkaitan antara iklim komunikasi organisasi dan OCB terhadap kinerja karyawan dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, hasil studi ini diproyeksikan menjadi referensi akademik yang relevan bagi penelitian mendatang, terutama dalam membedah dinamika perilaku organisasi pada sektor Bank Perekonomian Rakyat (BPR).

### **1.4.2. Praktis**

Penelitian ini menyajikan rekomendasi manajerial yang komprehensif bagi PT BPR Gunung Merbabu dalam merancang kebijakan dan program untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui perbaikan iklim komunikasi organisasi, pengembangan OCB, dan peningkatan motivasi kerja. Temuan penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi serta merancang strategi intervensi organisasi yang lebih tepat dan efektif dalam rangka meningkatkan produktivitas serta mutu pelayanan kepada nasabah.

### **1.4.3. Sosial**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendatangkan kontribusi praktis bagi BPR dalam mengembangkan tata kelola sumber daya manusia yang integratif. Hasilnya dapat diimplementasikan sebagai referensi dalam mengevaluasi SOP komunikasi internal dan kebijakan pengelolaan kinerja yang berbasis pada pengembangan perilaku kontributif karyawan di lingkungan organisasi.

## 1.5. Kerangka Teori

### 1.5.1. State of The Art

Dalam mendukung penelitian ini maka mencantumkan penelitian sebelumnya yang digunakan adalah diantaranya:

**Tabel 3. State of the Art**

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1	Tampubolon et al. (2024)	<i>Analysis of Organizational Climate, Work Motivation on Employee Performance Mediated by Organizational Citizenship Behavior in The Work Unit of National Narcotics Agency North Sumatra Province</i>	Metodologi penelitian ini berbasis kuantitatif dengan mengandalkan SmartPLS 3.3.3 sebagai instrumen pengolah data melalui pendekatan SEM-PLS	Penelitian ini membuktikan bahwa kontribusi iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menjadi lebih efektif ketika dimediasi oleh perilaku OCB
2	Pamungkas et al. (2022)	Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Iklim Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19	Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif, menggunakan 121 responden yang dikumpulkan melalui kuesioner, serta dianalisis dengan SEM berbasis PLS.	Motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh iklim organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja. Semakin kondusif iklim organisasi dan semakin tinggi disiplin pegawai, maka kinerja akan meningkat secara optimal melalui penguatan

				motivasi kerja sebagai faktor pendorong antara.
3	Uliyah dan Riyanto (2021)	<i>The Effect of Organizational Culture and Employee Competence on Organizational Citizenship Behaviorn(OCB) with Work Motivation as a Mediation Variable (Case Study in Pekalongan District Land Office)</i>	Penelitian ini menggunakan metode asosiatif untuk menguji hubungan antar variabel melalui hipotesis, dengan analisis SEM berbasis PLS (SmartPLS) yang meliputi evaluasi <i>outer model</i> dan <i>inner model</i> .	Motivasi kerja terbukti tidak signifikan sebagai mediator dalam hubungan budaya organisasi terhadap OCB, namun berperan krusial dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap OCB. Hal ini mengonfirmasi bahwa kompetensi yang lebih baik akan meningkatkan motivasi, yang kemudian berdampak positif pada peningkatan perilaku OCB karyawan
4	Widyaningrum et al. (2019)	<i>The Influence of the Work Environment, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance and Motivation as Intervening (Studies in the Matahari Department Store Tbk.</i>	Penelitian kuantitatif <i>cross sectional</i> menggunakan sensus. Analisis data bertumpu pada analisis jalur dan uji <i>t</i>	Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki peran ganda, yakni sebagai prediktor langsung kinerja sekaligus mediator bagi pengaruh lingkungan kerja,

		<i>Tunjungan Plaza in Surabaya, Indonesia)</i>		komitmen, dan OCB. Oleh karena itu, penguatan motivasi menjadi prasyarat esensial bagi terciptanya efektivitas kerja individu di dalam organisasi
5	Setiani et al. (2022)	<i>Motivation Role in Mediating the Effect of Work Culture and Organizational Citizenship Behavior on Performance</i>	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan SmartPLS	Motivasi tidak dapat memediasi hubungan antara budaya kerja dan OCB terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa kinerja pada sentra UMKM Samudera Keset tetap dapat meningkat meskipun tidak terdapat motivasi sebagai variabel mediasi dalam pekerjaan mereka.

Sumber: Diolah dan dirangkum oleh peneliti

Berdasarkan pemetaan pada Tabel 3, ditemukan sejumlah celah penelitian (*research gaps*) serta kebaruan (*novelty*) yang mendasari urgensi penelitian ini, antara lain:

a) Reposisi kausalitas OCB dan motivasi kerja

Meskipun Widyaningrum et al. (2019) telah menempatkan OCB sebagai prediktor bagi motivasi, penelitian tersebut lebih berfokus pada dampak motivasi terhadap kinerja akhir. Sementara itu, Uliyah dan Riyanto

(2021) masih memandang OCB sebagai *output* dari motivasi kerja. Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan *Self Determination Theory* (SDT) untuk membedah proses internal bagaimana perilaku sukarela (OCB) bertransformasi menjadi energi motivasi melalui pemenuhan kebutuhan dasar psikologis (otonomi dan keterkaitan), sebuah mekanisme yang belum dieksplorasi secara mendalam oleh kedua peneliti terdahulu tersebut.

b) Integrasi mekanisme mediasi yang komprehensif

Terdapat inkonsistensi hasil (*research gap*) terkait peran motivasi sebagai mediator. Pamungkas et al. (2022) membuktikan peran mediasi motivasi dalam hubungan iklim organisasi dan kinerja, namun Setiani et al. (2022) menemukan hasil yang tidak signifikan pada jalur mediasi motivasi antara budaya kerja, OCB dan kinerja. Penelitian ini hadir untuk memvalidasi kembali model kausal tersebut dengan mengintegrasikan iklim komunikasi organisasi dan OCB sebagai prediktor kinerja melalui mediasi motivasi kerja.

c) Kebaruan teoretis: Sintesis *Self Determination Theory* (SDT) dan Hierarki Maslow

Berbeda dengan penelitian Tampubolon et al. (2024) atau Widyaningrum et al. (2019) yang menguji hubungan variabel secara mekanistik, penelitian ini menawarkan kedalaman teoretis dengan mengintegrasikan SDT sebagai fondasi dorongan internal dan Hierarki Kebutuhan Maslow sebagai manifestasi operasionalnya.

d) Kesenjangan kontekstual pada sektor perbankan lokal (BPR)

Mayoritas studi dalam beberapa penelitian terdahulu dilakukan pada sektor publik, retail atau UMKM. Terdapat kelangkaan penelitian yang menguji keempat variabel tersebut secara simultan dalam konteks BPR. Karakteristik BPR yang memiliki struktur organisasi ramping dengan interaksi interpersonal yang intens serta regulasi ketat dari OJK, menjadikan dinamika komunikasi dan perilaku kewargaan (OCB) memiliki urgensi yang berbeda untuk diteliti dibandingkan sektor lainnya.

Dengan demikian, penelitian ini tidak sekadar menguji hubungan antarvariabel, melainkan membangun argumentasi kausal yang lebih mendalam mengenai proses transformasi energi sosial dalam organisasi menjadi kinerja yang terukur.

### **1.5.2. Paradigma Penelitian**

Paradigma positivistik memandang ilmu sosial sebagai disiplin yang mengasumsikan realitas bersifat objektif, nyata, dan terlepas dari kesadaran individu. Oleh karena itu, realitas sosial dapat diamati, diukur, dan dijelaskan melalui hukum-hukum universal yang berlaku secara universal (Neuman, 2016; Creswell & Creswell, 2018). Paradigma ini menekankan pada penerapan pendekatan kuantitatif dengan metode yang sistematis dan terstruktur, untuk mengidentifikasi korelasi kausal antar variabel penelitian. prasyarat fundamental guna menjamin bahwa data yang dihimpun memiliki akurasi dan konsistensi dalam merepresentasikan realitas objektif fenomena yang dikaji.

Pendekatan positivistic menerapkan logika deduktif yang berpola *deducto-hypothetico-verifikatif*, yaitu proses penalaran yang dimulai dari kerangka teoretis, menurunkan hipotesis, mengumpulkan data empiris, dan melakukan verifikasi terhadap hipotesis melalui analisis statistik. Dengan demikian, penelitian ini berorientasi pada pengujian teori (*theory testing*) dan bukan pembangunan teori baru (*theory building*), sejalan dengan karakteristik fundamental penelitian positivistic (Creswell & Creswell, 2018).

Pendekatan teoritis yang berbasis pada paradigma ini dikenal sebagai *Nomothetic Theory* yakni pendekatan yang berorientasi pada penemuan hukum-hukum umum untuk menjelaskan pola perilaku organisasional (Babbie, 2020). Dalam konteks ini, peneliti memusatkan pada analisis hubungan antarvariabel melalui tradisi analisis variabel. Proses penelitian mencakup perumusan hipotesis, pengumpulan data secara empiris, dan pengujian hipotesis untuk memverifikasi validitas teori yang diterapkan. Dengan demikian, pengujian hipotesis dalam paradigma positivistic bertujuan untuk mengonfirmasi atau menolak proposisi teoritis berdasarkan bukti empiris yang objektif.

### **1.5.3. Teori Utama**

Landasan teoretis dalam penelitian ini dibangun melalui integrasi perspektif komunikasi organisasi, sosiologis, dan psikologis yang saling memperkuat. Pendekatan multidimensi ini dipilih untuk menjelaskan secara sistematis bagaimana kualitas lingkungan komunikasi dan perilaku sukarela karyawan bertransformasi menjadi energi motivasi yang pada akhirnya menggerakkan kinerja di PT BPR Gunung Merbabu.

Teori Iklim Komunikasi Organisasi yang dikemukakan oleh Redding (1972) diposisikan sebagai *grand theory* dalam penelitian ini. Redding memandang komunikasi bukan sekadar sarana penyampaian informasi teknis, melainkan sebagai representasi psikologis yang dikonstruksi oleh anggota organisasi melalui pengalaman interaksi komunikasi secara rutin. Sebagai payung filosofis, teori ini menegaskan bahwa persepsi subjektif karyawan terhadap kualitas interaksi di dalam organisasi memiliki pengaruh yang bersifat determinan terhadap pembentukan sikap, perilaku, dan hasil kerja mereka. Iklim yang positif menumbuhkan kepercayaan dan keterlibatan karyawan dalam proses kerja, sedangkan iklim komunikasi organisasi yang negatif memunculkan konflik, ketegangan, dan penurunan motivasi yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang jauh dari optimal. Lebih lanjut, iklim komunikasi yang berakar pada kepercayaan, dukungan, kejujuran, keterbukaan, dan partisipasi dipandang berkontribusi langsung terhadap peningkatan motivasi dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Redding (1972) mengidentifikasi lima dimensi fundamental yang membentuk iklim komunikasi organisasi yang ideal. Dimensi *supportiveness* mengukur tingkat dukungan manajerial yang menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan untuk menyampaikan ide dan pendapat tanpa kekhawatiran akan respons negatif dari atasan. Dimensi *participative decision making* mencerminkan tingkat keterlibatan aktif karyawan dalam pengambilan keputusan yang bersentuhan langsung dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya menumbuhkan rasa kepemilikan dan memperkuat komitmen terhadap organisasi.

Dimensi *trust, confidence, and credibility* menjadi fondasi utama dalam menciptakan hubungan kerja yang efektif sekaligus meminimalkan potensi konflik dan miskomunikasi. Dimensi *openness and candor* menggambarkan keterbukaan dan transparansi informasi baik secara vertikal maupun horizontal sehingga arus komunikasi dalam organisasi dapat berjalan lancar. Dimensi *high performance goals* menekankan sejauh mana organisasi mengomunikasikan ekspektasi kinerja yang tinggi namun tetap realistis dan didukung oleh fasilitas yang memadai. Kelima dimensi ini tidak berfungsi secara terpisah, melainkan saling berinteraksi membentuk persepsi menyeluruh karyawan tentang seberapa jauh organisasi menghargai keberadaan dan kontribusi mereka.

Apabila teori iklim komunikasi organisasi menyediakan kerangka lingkungan tempat interaksi berlangsung, maka *Social Exchange Theory* (SET) yang dikembangkan oleh Blau (1964) hadir sebagai *middle range theory* untuk menjelaskan prinsip fundamental mengapa individu bersedia memberikan kontribusi yang melampaui kewajiban formalnya. Posisi ini dipilih karena SET dari Blau (1964) mampu menjadi jembatan antara *grand theory* yang bersifat filosofis dengan mekanisme psikologis yang bekerja pada level individu karyawan. Blau (1964) berpijak pada asumsi dasar bahwa interaksi sosial merupakan proses pertukaran di mana setiap individu cenderung memberikan kontribusi dengan harapan mendapatkan balasan yang sepadan. Pertukaran ini tidak terikat kontrak yang eksplisit seperti pertukaran ekonomi, sehingga balasan yang diberikan secara sukarela justru menciptakan ikatan yang lebih kuat dan lebih bermakna bagi kedua belah pihak. Di balik mekanisme ini terdapat norma

timbal balik yang bersifat universal, yakni dorongan internal yang menggerakkan individu untuk membalas perlakuan baik yang mereka terima dari lingkungan sekitarnya.

Dalam model penelitian ini, iklim komunikasi yang kondusif diinterpretasikan oleh karyawan sebagai bentuk investasi sosial dari organisasi. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi telah lebih dahulu memberikan kepercayaan, dukungan, dan penghargaan melalui kualitas komunikasinya, norma timbal balik tersebut menggerakkan dorongan internal untuk membalas perlakuan baik itu dalam bentuk kontribusi ekstra yang bersifat sukarela, yang dalam literatur manajemen dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yakni perilaku sukarela karyawan yang melampaui batas tugas formalnya, dilakukan bukan karena tekanan melainkan karena dorongan dari dalam sebagai wujud timbal balik atas perlakuan baik yang dirasakan dari organisasi. Dengan demikian, *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964) menjadi jembatan konseptual yang menghubungkan variabel iklim komunikasi dengan variabel OCB dalam satu alur kausal yang logis dan terstruktur.

Melengkapi rantai penjelasan tersebut, *Self Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan (2000) berfungsi sebagai jembatan psikologis yang menjelaskan mekanisme internalisasi motivasi di balik proses pertukaran yang telah dipaparkan oleh *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964). Deci dan Ryan (2000) menegaskan bahwa motivasi intrinsik sebagai bentuk motivasi yang paling kuat dan paling tahan lama hanya dapat tumbuh secara optimal apabila tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi dalam lingkungan kerja. Kebutuhan pertama

adalah otonomi, yaitu kebutuhan untuk merasakan bahwa tindakan yang dilakukan bersumber dari kehendak dan nilai diri sendiri. Kebutuhan kedua adalah kompetensi, yaitu kebutuhan untuk merasa efektif dan berkembang dalam menjalankan tugas. Kebutuhan ketiga adalah keterkaitan, yaitu kebutuhan untuk merasa terhubung, diterima, dan menjadi bagian dari komunitas kerja yang saling mendukung. Deci dan Ryan (2000) menegaskan bahwa ketiga kebutuhan tersebut bersifat universal, sehingga ketidakterpenuhannya secara konsisten akan menyebabkan penurunan motivasi, kesejahteraan psikologis, dan kinerja individu.

*Self Determination Theory* (SDT) yang dipelopori oleh Deci dan Ryan (2000) menjelaskan dua jalur transformasi sekaligus dalam penelitian ini. Jalur pertama menunjukkan bahwa iklim komunikasi yang partisipatif dan suportif secara langsung memenuhi kebutuhan otonomi dan keterkaitan karyawan. Karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan merasakan bahwa tindakannya bersumber dari kesadarannya sendiri, bukan sekadar ketaatan terhadap instruksi, dan dari situlah motivasi intrinsik mulai terbentuk secara organik. Jalur kedua yang menjadi kebaruan utama penelitian ini menunjukkan bahwa OCB bukan sekadar hasil dari motivasi, melainkan secara aktif membangun dan memperbarui motivasi intrinsik karyawan.

Sifat sukarela dari OCB memenuhi kebutuhan otonomi karena tindakan tersebut lahir dari kehendak sendiri, bukan dari tekanan maupun paksaan eksternal. Inisiatif membantu rekan kerja atau menyelesaikan masalah di luar tugas formal memenuhi kebutuhan kompetensi karena karyawan memperoleh bukti nyata atas kemampuannya dalam berkontribusi. Sementara itu, kepedulian

sosial yang menjadi inti dari dimensi *altruism* dan *courtesy* dalam OCB memperkuat hubungan interpersonal antarkaryawan, yang secara langsung memenuhi kebutuhan keterkaitan. Terpenuhinya ketiga kebutuhan tersebut secara bersamaan melalui OCB menumbuhkan motivasi intrinsik yang jauh lebih kuat dan berkelanjutan dibandingkan apabila hanya satu atau dua kebutuhan saja yang terakomodasi.

Pada lapisan paling operasional, Hierarki Kebutuhan Maslow (1943) berfungsi sebagai kerangka operasional untuk membedah lapisan kebutuhan mana yang telah dipenuhi oleh organisasi, sehingga transformasi energi dari iklim komunikasi dan OCB menjadi motivasi nyata dapat teramati secara empiris. Maslow (1943) berargumen bahwa manusia termotivasi oleh serangkaian kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri, dan karyawan tidak akan mencapai kinerja puncak apabila kebutuhan-kebutuhan di lapisan bawah belum terpenuhi secara memadai.

Iklim komunikasi yang kondusif berkontribusi langsung dalam memenuhi kebutuhan rasa aman dan kebutuhan sosial karyawan ketika karyawan merasa aman menyampaikan pendapat dan merasa terhubung secara bermakna dengan rekan dan atasannya, kedua lapisan kebutuhan tersebut terpenuhi. OCB kemudian mengangkat pemenuhan kebutuhan ke lapisan yang lebih tinggi, karena perilaku sukarela yang diakui dan diapresiasi oleh lingkungan kerja memenuhi kebutuhan penghargaan karyawan. Dan ketika motivasi intrinsik telah tumbuh dengan kuat, karyawan bergerak menuju puncak hierarki (aktualisasi diri) di mana mereka

bekerja bukan lagi semata untuk memenuhi tuntutan eksternal, melainkan untuk mewujudkan potensi terbaik yang mereka miliki. Motivasi intrinsik yang tumbuh dari proses ini terbukti lebih dominan dalam memengaruhi kualitas hasil kerja, yang menegaskan bahwa iklim komunikasi dan OCB yang secara bersama-sama memenuhi kebutuhan karyawan dari berbagai lapisan akan menghasilkan motivasi berkualitas tinggi sebagai penggerak utama kinerja yang optimal.

Sinergi antara keempat teori dalam tiga lapisan tersebut membangun alur eksplanasi yang konsisten dan menyeluruh. Teori Iklim Komunikasi Organisasi dari Redding (1972) meletakkan fondasi bahwa dinamika organisasi berpijak pada kualitas interaksi komunikasi yang berlangsung sehari-hari. *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964) menjelaskan bagaimana investasi komunikasi tersebut mendorong karyawan untuk membalasnya dengan kontribusi perilaku ekstra peran. *Self Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan (2000) menjelaskan bagaimana proses pertukaran tersebut pada saat yang sama memvalidasi kebutuhan psikologis dasar individu sehingga mengaktivasi motivasi intrinsik yang berkelanjutan. Maslow (1943) menyediakan kerangka operasional untuk membedah lapisan-lapisan kebutuhan yang menjadi landasan motivasi di lapangan. Integrasi komprehensif dari keempat landasan teoritis tersebut mampu mengurai mekanisme pengaruh iklim komunikasi organisasi dan OCB terhadap kinerja karyawan di PT BPR Gunung Merbabu. Dalam model ini, motivasi kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang secara simultan menjembatani faktor lingkungan dan perilaku dalam menentukan *output* kinerja individu.

Berikut pemaparan yang menguraikan secara komprehensif mengenai variabel utama penelitian meliputi iklim komunikasi organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), motivasi kerja, dan kinerja karyawan

#### 1) Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi organisasi merupakan konstruk multidimensional yang menggambarkan persepsi kolektif anggota organisasi terhadap kualitas lingkungan komunikasi internal. Pace dan Faules (2018) memandang iklim komunikasi organisasi sebagai sintesis dari berbagai interpretasi subjektif mengenai fenomena komunikasi, perilaku individu, dinamika respons antarkaryawan, serta harapan dan konflik interpersonal di lingkungan kerja. Definisi ini menegaskan bahwa iklim komunikasi melampaui sekadar frekuensi atau volume interaksi; ia lebih menekankan pada kualitas interaksi komunikatif yang mencakup dimensi psikologis (kepercayaan dan keterbukaan), dimensi struktural (partisipasi dalam pengambilan keputusan), serta dimensi normatif (orientasi pada kinerja tinggi). Iklim komunikasi merefleksikan atmosfer komunikatif yang dirasakan secara subjektif oleh karyawan dalam aktivitas operasional sehari-hari. Menurut Poole dalam Pace dan Faules (2018) menguraikan bahwa iklim komunikasi menghubungkan ide, emosi, dan harapan anggota, serta pemahaman perilaku mereka.

Iklim komunikasi organisasi memengaruhi keputusan dan perilaku individu dalam mengabdikan diri pada pekerjaan mereka di organisasi. Keputusan untuk bekerja dengan efektif, berkomitmen pada organisasi, bertindak jujur, mengambil peluang dengan antusias, mendukung rekan kerja,

berinovasi dalam tugas, dan memberikan masukan untuk perbaikan organisasi, Menurut Frantz dalam Pace dan Faules (2018) iklim komunikasi organisasi memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas, karena memengaruhi seberapa besar usaha yang diberikan oleh anggota organisasi. Usaha tersebut mencakup aktivitas fisik seperti mengangkat, berbicara, atau berjalan, serta aktivitas mental seperti berpikir, menganalisis, dan memecahkan masalah. Penerapan mekanisme untuk meningkatkan iklim tidak hanya memengaruhi situasi komunikasi, tetapi juga mendorong perubahan mendasar dalam proses inti yang membentuk karakter dan substansi organisasi.

Dennis (1975) menegaskan bahwa iklim komunikasi organisasi yang terbuka dan suportif merupakan determinan penting dalam mengeskalasi kepuasan serta motivasi karyawan. Melalui penciptaan pola komunikasi yang jelas, transparan, dan berlangsung secara dua arah, karyawan akan merasakan inklusivitas yang lebih tinggi, sehingga terstimulasi untuk memberikan kontribusi optimal demi pencapaian tujuan strategis organisasi. Komunikasi yang efektif membantu karyawan menangkap ekspektasi kerja secara jelas, menerima masukan positif, serta merasakan dukungan dari atasan maupun rekan kerja.

Dalam penelitian ini, iklim komunikasi organisasi dapat diukur dari bagaimana anggota organisasi mempersepsikan pengaruh komunikasi dengan mempelajari tanggapan perseptual anggota terhadap karakteristik-karakteristik organisasi yang besar pengaruhnya terhadap komunikasi dan

bermanfaat bagi anggota organisasi. Peterson dan Pace dalam Pace dan Faules (2018) menyusun Inventaris Iklim Komunikasi (IIK) yang bertujuan untuk mengukur paling sedikit enam faktor utama yang memengaruhi iklim komunikasi organisasi sebagai berikut:

- a) Kepercayaan: Karyawan di setiap tingkatan perlu berkomitmen untuk membangun dan menjaga hubungan yang dilandasi oleh kepercayaan, keyakinan, serta kredibilitas yang tercermin melalui konsistensi antara ucapan dan tindakan. Dimensi kepercayaan sendiri mengacu pada sejauh mana karyawan meyakini kredibilitas informasi yang diterima serta integritas pihak yang menjadi sumber komunikasi dalam organisasi.
- b) Pembuatan keputusan bersama: Karyawan pada setiap level organisasi perlu berpartisipasi dalam komunikasi dan konsultasi terkait berbagai kebijakan yang berhubungan dengan posisi dan tanggung jawab mereka. Mereka memiliki kesempatan untuk berinteraksi serta berdiskusi dengan manajemen puncak guna terlibat secara aktif dalam proses penetapan tujuan dan pengambilan keputusan. Dimensi ini mengevaluasi signifikansi kontribusi karyawan dalam proses pengambilan keputusan strategis yang berimplikasi langsung terhadap tugas dan tanggung jawab mereka
- c) Kejujuran: Suasana kerja di mana karyawan merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat atau gagasan tanpa rasa khawatir, baik saat berbicara sesama rekan, bawahan, maupun atasan. Kejujuran dalam komunikasi mengacu pada keterbukaan dan transparansi informasi,

termasuk informasi yang bersifat kurang menyenangkan. Dennis (1975) menyatakan bahwa komunikasi yang jujur menciptakan *psychological safety*, yaitu kondisi ketika karyawan merasa aman untuk mengemukakan pendapat tanpa takut mendapatkan sanksi atau dipermalukan.

- d) Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah: Dengan pengecualian terhadap informasi yang bersifat konfidensial, anggota organisasi dapat leluasa mengakses informasi terkait dengan pelaksanaan tugas mereka. Informasi tersebut berperan dalam mendukung koordinasi dengan individu atau unit lain serta mencakup hal-hal yang relevan mengenai perusahaan, struktur organisasi, kepemimpinan, dan perencanaan yang berlaku. Dimensi ini mengukur kualitas dan kuantitas informasi yang mengalir dari atasan ke bawahan. Pace dan Faules (2018) menekankan bahwa keterbukaan komunikasi ke bawah mengurangi ketidakpastian (*equivocality* dalam istilah Weick) sehingga karyawan mampu menjalankan tugas secara lebih efektif.
- e) Mendengarkan dalam komunikasi ke atas: Semua anggota di berbagai level khususnya level manajemen puncak harus bersedia sebagai pendengar yang baik atas aspirasi atau laporan teknis yang diajukan dari staf lini depan. Mereka harus berpikir terbuka dan menerima informasi yang diberikan oleh bawahan kecuali ada indikasi sebaliknya. Komunikasi ke atas yang efektif memerlukan kesediaan manajemen untuk mendengarkan secara aktif dan responsif terhadap masukan, keluhan, dan ide dari bawahan.

f) Perhatian pada tujuan berkinerja tinggi: Para karyawan di semua tingkatan memiliki komitmen dan perhatian yang kuat terhadap tujuan berkinerja tinggi maupun anggota lainnya. Dimensi ini mencerminkan tingkat komunikasi tentang standar kinerja dan ekspektasi hasil yang tinggi. Redding (1972) berargumen bahwa dimensi ini mengikat dimensi-dimensi lain seperti kepercayaan, partisipasi, dan keterbukaan harus diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi yang ambisius namun realistis.

2) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB pertama kali dicetuskan oleh Organ (1988), yang mendefinisikannya sebagai aktivitas individual yang dilakukan secara sukarela (*discretionary*), tidak secara langsung dengan sistem *reward* formal, dan secara keseluruhan mengoptimalkan fungsionalitas organisasi. Definisi ini mengandung tiga elemen kunci antara lain:

a) *Discretionary* (bersifat sukarela)

OCB adalah perilaku yang tidak diwajibkan dalam deskripsi pekerjaan formal. Karyawan memilih untuk melakukan atau tidak melakukan tanpa konsekuensi formal. Contohnya, membantu rekan kerja yang kesulitan bukan kewajiban tertulis, namun secara sukarela dilakukan.

b) Tidak diakui oleh sistem *reward* formal

OCB bukan mendapat kompensasi atau penghargaan formal dari organisasi secara langsung. Meskipun dalam jangka panjang mungkin

memengaruhi penilaian kinerja, *reward* langsung tidak dijanjikan untuk perilaku OCB. Ini yang membedakan OCB dari perilaku *in-role* yang memiliki sistem insentif jelas.

c) Meningkatkan efektivitas organisasi

Meskipun bersifat individual dan sukarela, akumulasi OCB dari banyak karyawan secara signifikan mampu memberikan dampak nyata bagi efektivitas organisasi melalui peningkatan produktivitas, efisiensi koordinasi, dan iklim kerja positif.

Podsakoff et al. (2000) menegaskan bahwa OCB merepresentasikan perilaku *extra-role* yang krusial bagi keberlanjutan organisasi. Organisasi tidak bisa mengandalkan hanya pada perilaku *in-role* yang kaku untuk beradaptasi dengan perubahan dibutuhkan inisiatif, fleksibilitas, dan kolaborasi sukarela yang dimotivasi oleh OCB. Kreitner & Kinicki (2005) menambahkan bahwa OCB mencerminkan kualitas hubungan psikologis antara karyawan dengan organisasi. Karyawan dengan OCB tinggi menunjukkan komitmen mereka peduli pada kesuksesan organisasi melampaui kepentingan pribadi jangka pendek.

Dengan demikian, OCB dapat dimaknai sebagai manifestasi perilaku diskresioner karyawan tanpa ekspektasi imbalan langsung, namun memberikan kontribusi krusial terhadap efektivitas organisasi. Perilaku ini mencerminkan inisiatif individu untuk melampaui tuntutan pekerjaan formal sebagai wujud komitmen terhadap organisasi. OCB tercermin dalam sikap loyalitas, rasa memiliki, serta kesediaan karyawan memberikan kontribusi

tambahan demi kepentingan organisasi. Tingkat OCB yang tinggi pada karyawan berkorelasi positif dengan kemampuan organisasi untuk bersikap responsif dan adaptif terhadap tantangan lingkungan internal maupun eksternal yang terus berubah.

Organ (1988) mengemukakan lima dimensi OCB sebagai acuan utama dalam literatur perilaku organisasi antara lain:

a. *Altruism* (Perilaku menolong)

*Altruism* merujuk pada perilaku membantu individu tertentu dalam organisasi yang mengalami kesulitan terkait pekerjaan. Dimensi ini bersifat interpersonal dan langsung. Contoh perilaku *altruism* meliputi membantu rekan kerja yang mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan tugas, membimbing karyawan baru atau memberikan penjelasan kepada rekan yang belum memahami prosedur, menggantikan tugas rekan yang tidak dapat hadir, serta secara sukarela berbagi pengetahuan dan keahlian tanpa harus diminta. Podsakoff et al. (2000) menemukan bahwa *altruism* paling kuat memprediksi kinerja tim dibandingkan dimensi OCB lainnya, karena langsung mengurangi beban kerja dan meningkatkan efisiensi kolaborasi.

b. *Conscientiousness* (Ketelitian/ kedisiplinan)

*Conscientiousness* adalah perilaku yang mencerminkan tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab yang melampaui standar operasional perusahaan. Sebagai dimensi yang berorientasi tugas, *conscientiousness* diukur melalui sejumlah indikator utama, seperti: kedisiplinan kehadiran,

ketaatan peraturan organisasi secara mandiri, optimalisasi waktu kerja, ketepatan waktu dalam menuntaskan tanggung jawab dan pengendalian diri dalam penggunaan waktu istirahat. Organ (1988) menyatakan bahwa *conscientiousness* adalah fondasi bagi dimensi OCB lainnya, mengingat perilaku *extra-role* sulit muncul secara konsisten pada karyawan yang tidak menunjukkan kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas inti.

c. *Sportsmanship* (Sportivitas)

*Sportsmanship* merujuk pada kesediaan mentolerir ketidaknyamanan dan hambatan tanpa komplain atau keluhan berlebihan. Dimensi ini mencerminkan sikap positif menghadapi kondisi sub-optimal. Perilaku *sportsmanship* meliputi tidak mengeluh tentang masalah-masalah trivial, tidak memperbesar kesalahan kecil organisasi, tetap positif meskipun menghadapi perubahan atau ketidakpastian, dan menerima kritik konstruktif tanpa defensif. Podsakoff et al. (2000) menekankan bahwa *sportsmanship* mengurangi gangguan yang dialami manajemen dan rekan kerja, sehingga energi organisasi dapat difokuskan pada tugas-tugas produktif daripada menangani komplain dan konflik interpersonal.

d. *Courtesy* (Kesopanan)

*Courtesy* adalah perilaku yang mencegah timbulnya masalah dengan orang lain melalui komunikasi dan koordinasi proaktif. Dimensi ini bersifat preventif. Contoh *courtesy* meliputi menginformasikan rekan kerja tentang keputusan yang mungkin memengaruhi mereka,

memberikan *notice* yang cukup sebelum mengambil tindakan yang berdampak pada orang lain, menghormati hak dan privasi rekan kerja, dan berkonsultasi dengan pihak terkait sebelum membuat perubahan. Organ (1988) menjelaskan bahwa *courtesy* mengurangi konflik interpersonal dan meningkatkan efisiensi koordinasi dengan meminimalkan kebutuhan untuk *damage control* atau penyelesaian masalah yang sebenarnya bisa dicegah.

e. *Civic virtue* (Kebajikan sipil)

*Civic virtue* merujuk pada partisipasi bertanggung jawab dalam kehidupan organisasi dengan menunjukkan perhatian terhadap isu-isu yang memengaruhi organisasi secara keseluruhan. Dimensi ini bersifat makro-organisasional. Indikator *civic virtue* meliputi menghadiri rapat atau kegiatan organisasi yang tidak wajib namun penting, membaca dan mengikuti perkembangan organisasi, memberikan saran konstruktif untuk perbaikan kebijakan atau prosedur, mewakili organisasi secara positif di luar konteks kerja formal, dan peduli terhadap reputasi dan kesuksesan organisasi. Podsakoff et al. (2000) menemukan bahwa *civic virtue* sangat penting dalam era perubahan organisasi, karena karyawan dengan *civic virtue* tinggi menjadi *change agents* yang memfasilitasi adaptasi organisasi.

3) Motivasi Kerja

Robbins dan Judge (2017) mengonseptualisasikan motivasi sebagai sebuah dinamika psikologis kompleks yang mencerminkan tingkat intensitas,

arah, dan ketekunan individu menuju realisasi sasaran strategis organisasi.

Definisi tersebut mencakup tiga komponen utama:

- a) Intensitas (*Intensity*), merujuk pada seberapa keras seseorang berusaha. Intensitas mencerminkan jumlah energi yang dikerahkan dalam melakukan pekerjaan. Namun, intensitas tinggi saja tidak cukup harus diarahkan dengan tepat.
- b) Arah (*Direction*), mengacu pada orientasi usaha menuju tujuan organisasi. Usaha yang intensif namun tidak terarah pada tujuan yang relevan tidak produktif. Motivasi yang efektif mengarahkan energi karyawan pada aktivitas yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.
- c) Ketekunan (*Persistence*), mencerminkan durabilitas usaha yaitu seberapa lama seseorang dapat mempertahankan tingkat usahanya. Ketekunan membedakan motivasi sejati dari semangat temporer.

Uno (2007) mengonseptualisasikan motivasi sebagai stimulus psikologis yang menggerakkan potensi individu demi mencapai objektif tertentu secara konsisten. Definisi tersebut menegaskan peran vital motivasi sebagai *energizer* yang mampu mengonversi potensi diri menjadi manifestasi tindakan nyata. Pinder (2014) memperluas definisi dengan menekankan motivasi kerja sebagai dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang menstimulasi karyawan untuk mengoptimalisasikan performa serta kontribusi mereka dalam menjalankan fungsi operasional. Dalam perspektif ini, motivasi bersumber dari faktor intrinsik (kepuasan kerja, rasa pencapaian,

pengembangan diri) dan faktor ekstrinsik (kompensasi, pengakuan, kondisi kerja, jaminan keamanan).

Penelitian ini menggunakan Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow yang dikembangkan oleh Maslow (1943) sebagai kerangka untuk memahami dinamika motivasi kerja secara lebih mendalam. Maslow (1943) menjelaskan bahwa kebutuhan manusia terorganisasi dalam struktur piramida, mulai dari kebutuhan fisiologis dasar hingga pencapaian tertinggi. Dalam perspektif ini, individu terdorong untuk memuaskan kebutuhan pada level yang lebih rendah sebagai prasyarat sebelum kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi muncul sebagai motivator utama. Secara prinsip, terpenuhinya kebutuhan dasar secara relatif menjadi landasan bagi aktivasi kebutuhan berikutnya dalam memengaruhi perilaku individu. Maslow mengategorikan struktur tersebut ke dalam lima tingkatan, yakni:

- a) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*): kebutuhan biologis dasar untuk kelangsungan hidup, mencakup makanan, air, udara, istirahat, dan homeostasis (Maslow, 1943). Dalam konteks kerja meliputi gaji yang memadai, fasilitas kerja layak, dan jam kerja manusiawi (Ivancevich et al., 2006).
- b) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*): kebutuhan akan keamanan, stabilitas, proteksi dari ancaman, dan prediktabilitas lingkungan (Maslow, 1943). Manifestasi dalam kerja seperti *job security*, jaminan kesehatan, program pensiun, dan kebijakan yang jelas dan konsisten (Ivancevich et al., 2006).

- c) *Kebutuhan sosial (social needs)*: kebutuhan untuk dicintai, diterima, dan menjadi bagian dari kelompok (Maslow, 1943). Dalam konteks kerja: hubungan positif dengan rekan, penerimaan oleh tim, dukungan sosial, dan kegiatan organisasi yang memperkuat ikatan (Ivancevich et al., 2006).
- d) *Kebutuhan penghargaan (esteem needs)*: kebutuhan akan rekognisi, prestise, status sosial, dan rasa hormat yang bersumber dari internal maupun eksternal. Maslow (1943) membedakan: (1) penghargaan dari orang lain (reputasi, prestise, pengakuan); dan (2) penghargaan diri (kompetensi, pencapaian, kepercayaan diri). Manifestasi dalam kerja: pengakuan formal atas prestasi, promosi jabatan, apresiasi dari atasan, kesempatan menunjukkan keahlian, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Ivancevich et al., 2006).
- e) *Kebutuhan aktualisasi diri (self-actualization needs)*: kebutuhan untuk menjadi versi terbaik dari diri sendiri dan mencapai potensi penuh. Maslow (1943) menggambarkannya sebagai *desire to become everything one is capable of becoming*. Kebutuhan ini tidak pernah sepenuhnya terpuaskan dimana semakin tercapai, semakin kuat dorongan untuk terus berkembang. Manifestasi dalam kerja: pekerjaan menantang dan bermakna, kesempatan belajar, otonomi, ruang untuk kreativitas, dan *alignment* antara nilai pribadi dengan misi organisasi (Ivancevich et al., 2006).

Hierarki kebutuhan Maslow ini menunjukkan bahwa perilaku manusia dalam bekerja tidak sebatas didorong oleh faktor ekonomi, melainkan juga oleh dorongan psikologis yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap hierarki kebutuhan ini penting bagi organisasi dalam merancang strategi motivasi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan di berbagai tingkat.

Integrasi antara Hierarki Maslow dengan *Self Determination Theory* (SDT) memberikan penjelasan mekanis yang lebih detail mengenai bagaimana Iklim Komunikasi Organisasi dan OCB memicu motivasi tersebut. Jika Maslow menjelaskan apa yang dibutuhkan, maka SDT menjelaskan bagaimana lingkungan memenuhinya melalui tiga kebutuhan psikologis dasar: otonomi, kompetensi, dan keterkaitan (*relatedness*). Iklim komunikasi yang transparan dan jujur melampaui sekedar fungsi diseminasi informasi, tetapi juga menciptakan rasa aman psikologis dan memberikan otonomi karena karyawan merasa dipercaya untuk berpartisipasi dalam arus informasi. Sementara itu, perilaku OCB atau tindakan prososial antar rekan kerja memenuhi kebutuhan sosial (Maslow) sekaligus kebutuhan akan keterkaitan (SDT). Karyawan yang saling membantu menciptakan ekosistem sosial yang solid, di mana mereka bekerja bukan karena paksaan kontrak, melainkan karena merasa bermakna dan terhubung dengan komunitas organisasinya.

Kekuatan sinergi ini akhirnya bermuara pada perbedaan *output* kinerja sebagaimana dijelaskan oleh Cerasoli et al. (2014) bahwa motivasi ekstrinsik berfungsi sebagai instrumen kepatuhan untuk mengejar kompensasi, menghindari sanksi, dan mempertahankan posisi pekerjaan tetap memegang

peran vital menjaga stabilitas kinerja kuantitatif yang bersifat administratif, seperti kuantitas hasil kerja dan ketepatan waktu operasional. Sementara, motivasi intrinsik lebih dominan memengaruhi kualitas kinerja, di mana motivasi intrinsik inilah yang menggerakkan karyawan untuk bekerja atas dasar kebermaknaan tugas, kepuasan atas pencapaian pribadi, serta dorongan untuk terus berkembang. Temuan ini membuktikan bahwa iklim komunikasi yang positif dan budaya OCB terbukti memfasilitasi motivasi intrinsik yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja kualitatif, seperti kualitas kerja, efektivitas, kemandirian, dan inisiatif ekstra peran.

Motivasi kerja bertindak sebagai mekanisme psikologis transisional yang menghubungkan antara iklim komunikasi organisasi dan OCB dengan kinerja karyawan di mana iklim komunikasi organisasi yang kondusif serta perilaku OCB kolektif pada hakikatnya merupakan *input* lingkungan dan modal sosial yang menyediakan infrastruktur psikologis bagi karyawan. Namun, keberadaan lingkungan yang positif tersebut tidak serta-merta berubah menjadi hasil kerja nyata tanpa adanya "*driver*" internal yang menggerakkan individu.

Dalam perspektif ini, motivasi kerja bertindak sebagai katalis yang mengonversi energi positif dari lingkungan (komunikasi yang transparan) dan tindakan prososial (OCB) menjadi usaha yang terarah (*directed effort*). Iklim yang mendukung dan budaya saling membantu (OCB) akan memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan, yang kemudian menyulut intensitas dan ketekunan kerja. Tanpa adanya mediasi motivasi, iklim komunikasi yang

baik hanya akan berhenti pada taraf kenyamanan sosial (ruang kerja yang ramah) dan OCB hanya akan menjadi rutinitas sosial tanpa adanya orientasi produktivitas. Oleh karena itu, motivasi kerja menjadi jembatan krusial yang memastikan bahwa kenyamanan dan kolaborasi di tempat kerja bertransformasi menjadi *output* kinerja yang terukur secara kualitas maupun kuantitas.

#### 4) Kinerja Karyawan

Merujuk pada pandangan Mangkunegara (2017), kinerja karyawan dipahami sebagai representasi dari capaian hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas, atas pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan. Definisi tersebut menggarisbawahi dua dimensi fundamental, yakni: (1) kualitas kerja, yang merefleksikan standar, akurasi, serta tingkat presisi hasil pekerjaan; dan (2) kuantitas kerja, yang merujuk pada volume atau total *output* dalam kurun waktu tertentu. Dessler (2020) memperluas pengertian kinerja dengan menambahkan unsur perilaku dan sikap kerja. Menurutnya, kinerja tidak sekedar berkaitan dengan hasil yang bersifat nyata, tetapi juga meliputi aspek disiplin kerja seperti kehadiran dan ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama dengan rekan, kesiapan beradaptasi terhadap perubahan, serta inisiatif dalam memecahkan masalah.

Colquitt et al. (2019) membedakan kinerja menjadi dua kategori: (1) *task performance (in-role performance)* yaitu perilaku kerja yang secara formal dideskripsikan dalam *job description* dan menjadi basis evaluasi kinerja formal; dan (2) *contextual performance (extra-role performance)*

yaitu perilaku yang mendukung lingkungan psikologis dan sosial di mana *task performance* berlangsung, termasuk OCB dan perilaku sukarela lainnya. Senada dengan hal tersebut, Mathis dan Jackson (2006) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi, kemampuan, dan persepsi individu terhadap perannya dalam organisasi. Sementara itu, Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa indikator kinerja berperan strategis sebagai instrumen evaluasi untuk mengukur derajat pencapaian hasil kerja karyawan, guna mengakselerasi perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam merealisasikan target organisasi.

Berdasarkan pandangan Mathis dan Jackson (2006) serta Mangkunegara (2017), kinerja karyawan dapat diukur melalui lima dimensi utama, yaitu:

- a. Kualitas kerja (*Quality of Work*), adalah tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar kualitas yang ditetapkan organisasi, diukur dari akurasi, ketelitian, dan kesempurnaan *output* (Mathis & Jackson, 2006). Dimensi ini tidak hanya mengukur apakah pekerjaan selesai, tetapi seberapa baik pekerjaan tersebut diselesaikan. Indikator: 1) Kesesuaian dengan standar: Hasil kerja memenuhi spesifikasi dan standar yang ditentukan organisasi, 2) Akurasi dan ketelitian: Tingkat kesalahan atau *error* dalam pekerjaan minimal, dan 3) Kerapian dan kelengkapan: *Output* terorganisir dengan baik tanpa ada elemen yang terlewat (Mangkunegara, 2017).

- b. Kuantitas kerja (*Quantity of Work*), adalah volume *output* yang dihasilkan dalam rentang waktu tertentu yang diukur melalui perbandingan antara realisasi hasil kerja dengan target yang telah ditetapkan organisasi (Mathis & Jackson, 2006). Dimensi ini mengukur produktivitas numerik karyawan dalam menghasilkan *output* yang dapat dihitung. Indikator: 1) Pencapaian target: Jumlah tugas yang diselesaikan sesuai target kuantitatif yang ditetapkan, 2) *Volume output*: Produktivitas numerik dalam periode tertentu (harian, mingguan, bulanan), dan 3) Produktivitas kerja: Rasio *output* terhadap input (waktu, sumber daya) yang digunakan (Mangkunegara, 2017).
- c. Ketepatan waktu (*Timeliness*), adalah kapabilitas personel dalam penyelesaian tugas sesuai dengan tenggat waktu (*deadline*) yang telah ditentukan, dengan tetap menjaga ritme dan efektivitas pengerjaan tanggung jawab lainnya (Mathis & Jackson, 2006). Dimensi ini mencerminkan manajemen waktu dan *responsiveness* karyawan terhadap tuntutan pekerjaan. Indikator: 1) Penyelesaian sesuai *deadline*: Pekerjaan dilakukan secara tepat waktu atau mendahului linimasa (*ahead of schedule*) yang telah ditetapkan, 2) Kecepatan respons: Responsif terhadap tugas baru yang diberikan dengan segera memulai pelaksanaan, 3) Efisiensi waktu kerja: Memanfaatkan jam kerja secara produktif tanpa pemborosan waktu (Mangkunegara, 2017).

- d. Efektifitas (*Effectiveness*), adalah tingkat pencapaian tujuan pekerjaan secara optimal dengan penggunaan sumber daya yang efisien (Mathis & Jackson, 2006). Dimensi ini mengukur seberapa baik karyawan mencapai hasil yang diinginkan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara bijaksana. Indikator: 1) Pencapaian tujuan: Hasil kerja selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi yang ditetapkan, 2) Efisiensi sumber daya: Menggunakan alat, bahan, anggaran, dan sumber daya lain secara optimal tanpa pemborosan, 3) Kemampuan *problem-solving*: Mengatasi hambatan dengan solusi efektif yang menghasilkan *outcome* terbaik (Mangkunegara, 2017).
- e. Kemandirian (*Independence*), merujuk pada kemampuan bekerja secara mandiri tanpa pengawasan atau bimbingan berlebihan, menunjukkan inisiatif dan tanggung jawab penuh terhadap tugas (Mathis & Jackson, 2006). Dimensi ini mengukur tingkat *self-reliance* dan *proactive behavior* karyawan dalam menjalankan fungsi pekerjaannya. Indikator: 1) Bekerja tanpa supervisi ketat: Dapat dipercaya menyelesaikan tugas tanpa monitoring terus-menerus dari atasan, 2) Inisiatif *problem-solving*: Proaktif menyelesaikan masalah tanpa selalu menunggu instruksi atau arahan atasan, 3) Tanggung jawab penuh: *Accountable* terhadap hasil kerja dan berani mengambil keputusan dalam lingkup kewenangannya (Mangkunegara, 2017).

## **1.6. Pengaruh Antar Variabel**

Bagian ini memaparkan alur pengaruh antarvariabel melalui tinjauan teoretis dan bukti empiris, yang terdiri atas lima hubungan langsung serta dua hubungan tidak langsung yang dimediasi oleh variabel motivasi kerja. Keseluruhan jalur hubungan tersebut disarikan dari argumentasi teori yang telah dibangun pada bagian sebelumnya dan diperkuat oleh temuan-temuan penelitian terdahulu.

### **1.6.1. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Iklim komunikasi organisasi memegang peranan krusial dalam menentukan level kinerja karyawan. Melalui mekanisme komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengoptimalkan koordinasi, memperjelas pemahaman tugas, serta memperkuat kolaborasi antaranggota. Merujuk pada pemikiran Redding (1972), iklim komunikasi yang ideal dikonstruksikan melalui lima dimensi fundamental: *supportiveness*, *participative decision making*, *trust*, *openness*, dan *high performance goals*. Dimensi-dimensi tersebut secara langsung menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan dapat berkomunikasi secara efektif, memahami ekspektasi kinerja, dan menerima dukungan yang diperlukan untuk mencapai target organisasi.

Temuan Syifa et al. (2022) menunjukkan adanya korelasi positif antara kualitas iklim komunikasi dengan peningkatan performa karyawan secara kolektif. Prasetyo et al. (2021) juga membuktikan bahwa iklim komunikasi yang terbuka dan suportif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, karena karyawan yang berada dalam lingkungan komunikasi yang

kondusif memiliki pemahaman yang lebih jelas tentang ekspektasi organisasi sehingga terdorong untuk mengerahkan upaya terbaiknya. Dengan demikian, iklim komunikasi organisasi yang positif tidak hanya memperlancar arus informasi, tetapi secara langsung mendorong peningkatan kinerja karyawan sekaligus menjadi fondasi bagi tumbuhnya motivasi kerja yang akan dibahas pada sub-bagian berikutnya.

### **1.6.2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan**

OCB didefinisikan sebagai tindakan positif karyawan dalam organisasi yang tercermin melalui kesediaan sadar dan sukarela untuk melampaui kewajiban pekerjaan formal, sekaligus memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi. Appelbaum et al. (2004) menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung mengaktualisasikan tindakan prososial seperti: menyampaikan masukan konstruktif mengenai organisasi dan tim kerja, menghindari konflik yang tidak perlu, membantu rekan kerja dalam tim, bersedia mengambil pekerjaan tambahan, menghormati semangat dan aturan organisasi, serta dengan lapang dada menerima potensi kerugian atau gangguan yang mungkin muncul terkait pekerjaan.

Organ (1988) menjelaskan bahwa OCB berfungsi untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui beberapa mekanisme, antara lain: peningkatan produktivitas baik rekan kerja dan manajerial, optimalisasi alokasi sumber daya pada aktivitas yang produktif, minimalisasi beban sumber daya pada fungsi pemeliharaan, mempermudah koordinasi antar anggota tim, memperkuat data

tarik organisasi dalam retensi karyawan berkualitas, menjaga stabilitas performa, dan meningkatkan ketangkasan dalam beradaptasi terhadap dinamika lingkungan.

Hasil studi Triana et al. (2024) secara empiris mengonfirmasi bahwa OCB merupakan determinan signifikan dalam peningkatan kinerja karyawan. Hal ini mengimplikasikan bahwa eskalasi perilaku *extra-role* karyawan berkorelasi linier dengan optimalisasi kontribusi kinerja mereka terhadap efektivitas organisasi. Temuan tersebut memperlihatkan peran ganda OCB, yakni sebagai faktor penentu kinerja sekaligus sebagai pemicu (*driver*) bagi motivasi kerja karyawan.

### **1.6.3. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Iklim komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam membantu karyawan membentuk motivasi kerjanya. Pace dan Faules (2018) menyatakan bahwa iklim komunikasi memiliki peran penting dalam mendorong anggota organisasi untuk berkomitmen penuh terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Apabila iklim komunikasi di suatu perusahaan berjalan dengan efektif, hal ini akan membawa dampak positif, salah satunya tercermin pada peningkatan motivasi kerja karyawan. Motivasi ini meningkat karena karyawan merasa mendapatkan dukungan, memahami tanggung jawab mereka, dan mampu memberikan kontribusi secara optimal sesuai peran masing-masing dalam organisasi.

Dennis (1975) menegaskan bahwa iklim komunikasi organisasi yang transparan dan suportif merupakan determinan penting dalam mengeskalisasi kepuasan serta motivasi karyawan. Melalui penyediaan saluran komunikasi dua arah yang inklusif, organisasi membangun keterikatan emosional yang mendorong

karyawan untuk berkontribusi secara optimal. Komunikasi yang efektif tidak hanya mereduksi ambiguitas peran melalui pemahaman ekspektasi yang jelas, tetapi juga mengukuhkan dukungan sosial melalui mekanisme umpan balik konstruktif dari atasan maupun rekan kerja.

Temuan Amelia et al. (2026) menyatakan bahwa iklim komunikasi memiliki implikasi langsung terhadap dinamika motivasi karyawan. Organisasi yang mampu memfasilitasi komunikasi secara terbuka dapat memperkuat orientasi pencapaian dan semangat kerja anggota organisasi. Sebaliknya, iklim komunikasi yang restriktif (tertutup) cenderung memicu demotivasi akibat asimetri informasi dan minimnya rekognisi manajemen terhadap kontribusi karyawan. Dengan demikian, iklim komunikasi yang kondusif merupakan prasyarat utama dalam menggerakkan motivasi kerja karyawan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

#### **1.6.4. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Motivasi Kerja**

Terdapat sinergi yang kuat antara OCB dan motivasi kerja, di mana budaya saling membantu (OCB) bertindak sebagai stimulan bagi motivasi internal karyawan. Kondisi ini tercipta melalui pembentukan iklim kerja yang suportif, sehingga karyawan merasa lebih terdorong untuk berkontribusi melampaui standar formal organisasi. OCB merupakan perilaku inisiatif individu yang dilakukan di luar peran formal tetapi berkontribusi pada keberhasilan organisasi, yang tercermin melalui menolong rekan sejawat, internalisasi etika profesional,

penguatan loyalitas terhadap organisasi, serta mengambil inisiatif dalam penyelesaian masalah.

Salah satu dampak positif dari OCB adalah mendukung dan meningkatkan motivasi kerja karyawan, terutama motivasi intrinsik. Melalui lensa *Self Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan (2000), perilaku OCB secara simultan memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar karyawan: (1) kebutuhan otonomi terpenuhi karena OCB dilakukan atas kehendak sendiri tanpa paksaan; (2) kebutuhan kompetensi terpenuhi karena tindakan membantu dan berinisiatif memperkuat rasa efektivitas diri; dan (3) kebutuhan keterkaitan terpenuhi karena perilaku *altruism* dan *courtesy* mempererat hubungan interpersonal antarkaryawan. Terpenuhinya ketiga kebutuhan psikologis dasar ini secara simultan melalui OCB inilah yang menumbuhkan motivasi intrinsik yang kuat dan berkelanjutan.

Hasil penelitian Widyaningrum dan Rachman (2019) serta Febriyan dan Dihan (2023) menemukan bahwa OCB memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Adopsi sikap positif mampu mengoptimalkan motivasi kerja melalui penciptaan atmosfer organisasi yang suportif, peningkatan kepuasan profesional, serta penguatan sinergi interpersonal antaranggota tim. Dengan demikian, OCB dan motivasi kerja yang meningkat secara bersama-sama akan bermuara pada peningkatan kinerja karyawan.

### **1.6.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja yang telah dibangun melalui iklim komunikasi yang kondusif dan perilaku OCB yang tinggi tidak berhenti pada tataran psikologis semata, melainkan bertransformasi menjadi *output* kinerja yang terukur. Dalam perspektif ini, motivasi kerja berperan sebagai katalis yang mengonversi energi positif dari lingkungan kerja menjadi usaha yang terarah dan produktif. Proses ini merupakan bentuk respons terhadap ekspektasi kepuasan yang diperoleh melalui kontribusi kerja di dalam organisasi. Pemberian motivasi kerja yang tepat berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas sekaligus memperkuat aspek psikologis karyawan, seperti semangat kerja dan rasa percaya diri, dalam menyelesaikan beban kerja mereka secara efektif.

Robbins dan Judge (2017) mengemukakan bahwa motivasi kerja bertindak sebagai stimulan bagi peningkatan dedikasi, fokus, dan kreativitas karyawan. Karyawan yang termotivasi secara optimal tidak hanya menunjukkan inisiatif yang konsisten, tetapi juga mampu mentransformasikan hambatan menjadi peluang melalui kualitas kerja yang lebih presisi dan efisien. Sejalan dengan pandangan Cerasoli et al. (2014), motivasi ekstrinsik berfungsi menjaga stabilitas kinerja kuantitatif seperti ketepatan waktu dan kuantitas *output*, sementara motivasi intrinsik lebih dominan dalam memengaruhi kualitas kinerja di sinilah motivasi intrinsik yang tumbuh dari iklim komunikasi yang positif dan budaya OCB menjadi kunci bagi peningkatan kinerja kualitatif yang berkelanjutan.

Penelitian Basyid (2024) dan Sari et al. (2024) memberikan dukungan empiris yang mempertegas adanya korelasi signifikan antara motivasi kerja dan performa karyawan. Artinya, motivasi kerja dianggap sebagai kunci utama penggerak seseorang untuk mengambil tindakan yang dikehendaki. Karyawan memiliki motivasi yang baik biasanya menciptakan produktivitas yang tinggi sehingga menunjang keberhasilan perusahaan. Dengan demikian, motivasi kerja adalah jembatan krusial yang memastikan kenyamanan dan kolaborasi di tempat kerja bertransformasi menjadi kinerja yang optimal dan terukur.

#### **1.6.6. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Hubungan antara iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dapat dimediasi oleh motivasi kerja. Iklim komunikasi yang positif seperti keterbukaan, transparansi, dukungan umpan balik, mampu meningkatkan efikasi diri karyawan. Hal ini menciptakan perasaan bahwa kontribusi mereka bermakna dan dibutuhkan dalam organisasi. Kondisi ini mengeskalisasi motivasi kerja melalui penguatan *sense of belonging*, di mana karyawan merasa menjadi aset strategis bagi organisasi yang secara simultan berimplikasi pada peningkatan performa. Motivasi kerja berfungsi sebagai katalisator mediasi yang mentransformasikan energi dari iklim komunikasi yang positif menjadi *output* kinerja yang terstandarisasi.

Penelitian Anwar et al. (2022) membuktikan bahwa iklim komunikasi dalam organisasi memengaruhi kinerja karyawan melalui peran perantara dari motivasi kerja itu sendiri. Gibson et al. (2012) mengemukakan bahwa iklim

komunikasi yang kondusif dapat membangun *sense of belonging* dan *psychological empowerment* bagi karyawan. Peningkatan motivasi intrinsik menstimulasi karyawan untuk lebih tekun dan berkualitas dalam setiap tugasnya. Hal ini membuktikan bahwa motivasi yang kuat mampu memaksimalkan dampak komunikasi organisasi terhadap kinerja. Pada akhirnya, kombinasi komunikasi yang baik dan motivasi tinggi adalah kunci bagi organisasi untuk mencapai performa terbaiknya secara berkelanjutan.

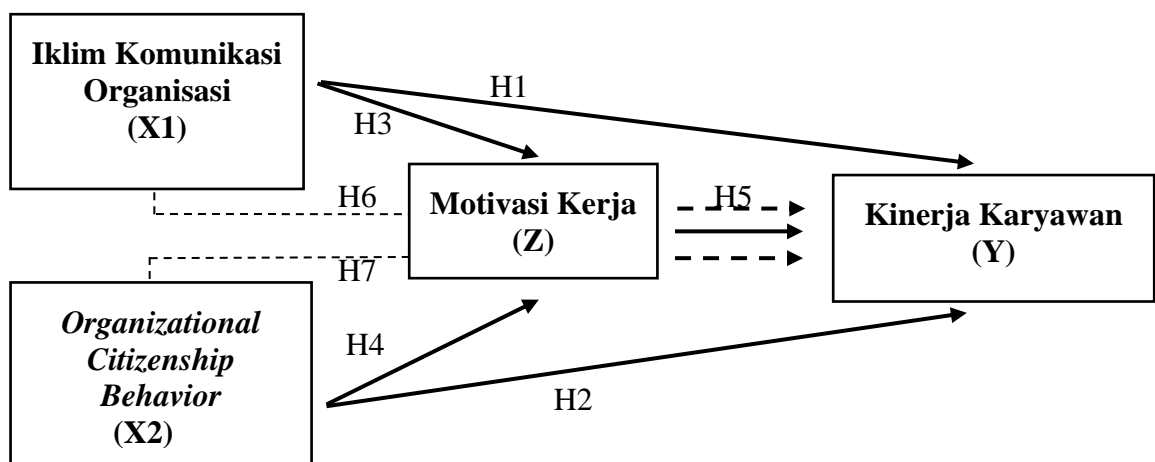
#### **1.6.7. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Selain bertindak sebagai prediktor langsung bagi kinerja karyawan, OCB dapat menstimulasi peningkatan performa melalui penguatan motivasi kerja, yang dalam hal ini berfungsi sebagai variabel intervening. Organ (1988) menjelaskan bahwa OCB menciptakan *positive work environment* yang meningkatkan motivasi kerja karyawan. Implementasi tindakan OCB tercermin melalui membantu sesama rekan kerja (*altruism*), menunjukkan kesadaran tinggi (*conscientiousness*), dan berpartisipasi aktif dalam kehidupan organisasi (*civic virtue*), hal ini menciptakan atmosfer kerja yang positif dan mendukung. Kondisi tersebut kemudian mendorong peningkatan motivasi kerja karena karyawan merasa lebih puas dan terikat (*engaged*) dengan pekerjaan mereka.

Manifestasi OCB karyawan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja yang kemudian mengonstruksi motivasi kerja yang lebih solid. Dinamika psikologis ini pada akhirnya memicu performa unggul yang tercermin dari

tingginya dedikasi, ketepatan sasaran dalam bekerja, dan loyalitas dalam menjalankan setiap fungsi tugas. Penelitian Hanafi et al. (2018) secara konsisten mengonfirmasi peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara OCB dan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa dorongan motivasi internal berfungsi sebagai stimulan yang memacu karyawan untuk mencapai performa optimal. Dengan demikian, mekanisme mediasi motivasi kerja menjadi krusial dalam memperkuat pengaruh perilaku *extra-role* (OCB) terhadap peningkatan produktivitas individu di dalam organisasi.

### 1.7. Kerangka Model Penelitian



**Gambar 1. Kerangka Model Penelitian**

Model paradigma penelitian di atas menggambarkan secara visual bahwa iklim komunikasi organisasi (X1) dan OCB (X2) memengaruhi kinerja karyawan (Y) melalui dua jalur secara simultan: jalur langsung (H1 dan H2) serta jalur tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (H6 dan H7). Motivasi kerja (Z) sendiri dipengaruhi oleh iklim komunikasi organisasi (H3) dan OCB (H4), dan pada gilirannya memengaruhi kinerja karyawan secara langsung

(H5). Model integratif ini mencerminkan kebaruan penelitian yang menempatkan OCB sebagai *antecedent* psikologis motivasi intrinsik, bukan sekadar konsekuensi dari motivasi sebagaimana lazim ditemukan dalam penelitian terdahulu. Dengan demikian, peneliti merumuskan hipotesis sementara berdasarkan beberapa variabel tersebut sebagai berikut:

H1 : Iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja.

H4 : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja.

H5 : Motivasi kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

H6 : Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

H7 : Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

## 1.8. Definisi Konseptual

Definisi konseptual menjelaskan makna teoritis dari setiap variabel penelitian berdasarkan landasan pustaka yang digunakan. Berikut adalah definisi konseptual dari keempat variabel dalam penelitian ini:

- 1) Iklim komunikasi organisasi adalah konsensus perseptual karyawan mengenai lingkungan internal organisasi, termasuk pola komunikasi yang berlangsung, interaksi antarindividu, tanggapan terhadap sesama anggota, harapan yang ada, konflik interpersonal, serta kesempatan untuk berkembang dalam konteks organisasi.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku di mana seseorang melakukan tindakan di luar deskripsi pekerjaan formalnya tanpa mengharapkan kompensasi atau penghargaan langsung atas tindakannya, namun berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan.
- 3) Motivasi kerja adalah kekuatan pendorong internal yang menggerakkan individu berusaha menggunakan keahlian, tenaga, dan waktu dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal demi mencapai sasaran organisasi.
- 4) Kinerja karyawan adalah perwujudan konkret dari kontribusi individu dalam memenuhi ekspektasi peran dan tanggung jawab jabatan yang diukur melalui parameter formal dan indikator capaian yang menjadi acuan baku dalam penilaian efektivitas kerja di lingkungan organisasi.

## 1.9. Definisi Operasional

Definisi operasional memberikan penjelasan mengenai prosedur pengukuran bagi setiap variabel penelitian agar dapat diimplementasikan ke dalam instrumen pengumpulan data. Secara lebih rinci, berikut adalah penjabaran definisi operasional yang digunakan dalam studi ini:

### 1) Iklim Komunikasi Organisasi (X1)

Iklim komunikasi organisasi dioperasionalkan sebagai persepsi karyawan PT BPR Gunung Merbabu mengenai kualitas komunikasi dan pola interaksi dalam organisasi yang diukur mengadaptasi Inventaris Iklim Komunikasi (IIK) dari Peterson dan Pace (Pace & Faules, 2018). Meskipun Redding (1972) secara teoretis merumuskan lima dimensi iklim komunikasi, operasionalisasi dalam penelitian ini mengacu pada IIK yang dikembangkan Dennis (1975) dalam Pace & Faules (2018) yang memperluas dimensi menjadi 6 untuk keperluan pengukuran empiris. Adapun dimensi-dimensi yang digunakan meliputi:

**Tabel 4. Iklim Komunikasi Organisasi**

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Skala</b>
Kepercayaan ( <i>Trust</i> )	1. Keyakinan karyawan terhadap integritas dan kompetensi atasan	Tingkat keyakinan karyawan terhadap reliabilitas informasi dan integritas hubungan dalam organisasi	Likert
	2. Adanya rasa saling percaya dalam hubungan kerja antar rekan sejawat		
	3. Kredibilitas informasi yang disampaikan oleh pihak manajemen		
Pembuatan Keputusan	4. Keterlibatan aktif karyawan dalam proses pengambilan	Tingkat partisipasi dan	

Bersama ( <i>Participative Decision Making</i> )	<p>keputusan organisasi</p> <p>5. Pemberian ruang bagi aspirasi karyawan untuk dipertimbangkan oleh manajemen</p> <p>6. Implementasi diskusi dan konsensus dalam menetapkan kebijakan kerja</p>	inklusivitas karyawan dalam menentukan arah kebijakan organisasi	
Kejujuran ( <i>Honesty</i> )	<p>7. Budaya komunikasi yang menjunjung tinggi kebenaran dan keterbukaan</p> <p>8. Transparansi penyampaian informasi tanpa ada fakta yang disembunyikan</p> <p>9. Kebebasan karyawan dalam menyampaikan pendapat secara jujur tanpa rasa takut</p>	Tingkat objektivitas, transparansi, dan keterbukaan dalam pertukaran informasi organisasi	
Keterbukaan dalam Komunikasi ke Bawah ( <i>Openness in Downward Communication</i> )	<p>10. Kejelasan informasi mengenai kebijakan dan prosedur dari atasan</p> <p>11. Keterbukaan dalam penyampaian instruksi dan arahan tugas harian</p> <p>12. Kecukupan akses informasi yang dibutuhkan karyawan untuk menuntaskan pekerjaan</p>	Derajat kelancaran dan kejelasan arus informasi dari tingkat manajerial kepada bawahan	
Mendengarkan dalam Komunikasi ke Atas ( <i>Listening in Upward Communication</i> )	<p>13. Respon positif atasan terhadap keluhan dan saran dari bawahan</p> <p>14. Ketersediaan dan efektivitas saluran komunikasi dari karyawan ke manajemen</p> <p>15. Kesiapan manajemen untuk menindaklanjuti aspirasi yang disampaikan karyawan</p>	Tingkat kepekaan dan daya serap manajemen terhadap pesan yang disampaikan oleh bawahan	
Perhatian pada Tujuan Berkinerja Tinggi	16. Sosialisasi target dan sasaran kinerja organisasi secara jelas	Sejauh mana komunikasi organisasi	

<i>(Concern for High Performance Goals)</i>	17. Komunikasi mengenai standar keunggulan ( <i>high standards</i> ) yang diharapkan perusahaan. 18. Stimulasi dan dorongan bagi karyawan untuk mengoptimalkan performa kerja	difokuskan pada upaya pencapaian standar kinerja terbaik	
---	--	--	--

Sumber: Diolah dan dirangkum oleh peneliti (2025)

2) *Organizational Citizenship Behavior (OCB) (X2)*

OCB dioperasionalkan sebagai perilaku diskresioner karyawan PT BPR Gunung Merbabu di luar kewajiban formal yang berkontribusi pada efektivitas organisasi, diukur menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh Organ (1988), meliputi:

**Tabel 5. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Skala</b>
<i>Altruism</i> (Perilaku Menolong)	1. Kesiediaan membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan tugas. 2. Inisiatif dalam berbagi pengetahuan ( <i>knowledge sharing</i> ) kepada rekan sejawat. 3. Partisipasi aktif dalam membantu orientasi karyawan baru	Tindakan sukarela dalam membantu individu lain terkait tugas organisasi	Likert
<i>Conscientiousness</i> (Ketelitian)	4. Konsistensi kehadiran tepat waktu sesuai ketentuan perusahaan 5. Kepatuhan terhadap regulasi organisasi secara mandiri 6. Efisiensi dalam menuntaskan pekerjaan sebelum batas waktu ( <i>deadline</i> )	Perilaku disiplin dan tanggung jawab yang melampaui standar minimum organisasi	
<i>Sportsmanship</i>	7. Kemampuan untuk tidak	Kesiediaan	

(Sportivitas)	<p>mengeluh terhadap hambatan-hambatan kecil</p> <p>8. Sikap toleran terhadap situasi kerja yang kurang ideal</p> <p>9. Pemeliharaan sikap positif meskipun dalam kondisi tekanan kerja</p>	<p>untuk menoleransi ketidaknakan tanpa keluhan yang merusak suasana</p>	
<i>Courtesy</i> (Kesopanan)	<p>10. Penghormatan terhadap hak serta privasi rekan kerja</p> <p>11. Inisiatif memberikan informasi relevan guna mencegah timbulnya masalah</p> <p>12. Penerapan komunikasi yang santun dan profesional dalam berinteraksi</p>	<p>Perilaku preventif untuk menjaga hubungan baik dan mencegah konflik interpersonal</p>	
<i>Civic Virtue</i> (Kebajikan Sipil)	<p>13. Partisipasi aktif dalam menghadiri kegiatan dan pertemuan organisasi</p> <p>14. Kontribusi ide atau saran konstruktif demi kemajuan perusahaan</p> <p>15. Kepekaan terhadap perkembangan dan perubahan kebijakan organisasi</p>	<p>Keterlibatan secara bertanggung jawab dalam fungsi-fungsi administratif dan kehidupan organisasi</p>	

Sumber: Diolah dan dirangkum oleh peneliti (2025)

### 3) Motivasi Kerja (Z)

Motivasi kerja dioperasionalkan sebagai dorongan yang menggerakkan karyawan PT BPR Gunung Merbabu untuk bekerja secara optimal, diukur berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow (1943) yang diadaptasi untuk konteks kerja, meliputi:

**Tabel 6. Motivasi Kerja**

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Skala</b>
Kebutuhan Fisiologis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kecukupan gaji dalam memenuhi kebutuhan dasar harian</li> <li>2. Ketersediaan fasilitas dan perlengkapan kerja yang memadai</li> <li>3. Kesesuaian tunjangan, bonus, dan insentif dengan beban kerja</li> </ol>	Pemenuhan kebutuhan dasar untuk bekerja	Likert
Kebutuhan Rasa Aman	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Jaminan keamanan dan keselamatan di lingkungan kerja</li> <li>5. Kepastian dan kejelasan status kepegawaian</li> <li>6. Ketersediaan jaminan kesehatan dan program pensiun</li> </ol>	Kebutuhan akan rasa aman dan stabilitas dalam bekerja	
Kebutuhan Sosial	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Rasa memiliki (<i>sense of belonging</i>) terhadap organisasi</li> <li>8. Keharmonisan hubungan interpersonal antar rekan kerja</li> <li>9. Efektivitas kolaborasi dan kerja sama dalam tim</li> </ol>	Kebutuhan untuk berinteraksi dan diterima dalam kelompok	
Kebutuhan Penghargaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Pemberian apresiasi atau pengakuan atas prestasi kerja</li> <li>11. Penghargaan profesional dari atasan maupun rekan sejawat</li> <li>12. Ketersediaan peluang untuk menunjukkan prestasi individu</li> </ol>	Kebutuhan untuk dihargai dan diakui kontribusinya	
Kebutuhan Aktualisasi Diri	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Ketersediaan ruang untuk pengembangan kompetensi dan potensi diri</li> <li>14. Keselarasan antara jenis</li> </ol>	Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan	

	pekerjaan dengan minat dan bakat 15. Otonomi dalam berkreasi dan melakukan inovasi pada alur kerja.	mencapai potensi maksimal	
--	--	---------------------------	--

Sumber: Diolah dan dirangkum oleh peneliti (2025)

#### 4) Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan dioperasionalkan sebagai capaian kerja aktual karyawan PT BPR Gunung Merbabu dalam mengimplementasikan tugas dan tanggung jawab profesionalnya, diukur berdasarkan dimensi yang dikembangkan oleh Mathis dan Jackson (2006) serta Mangkunegara (2017), diantaranya:

**Tabel 7. Kinerja Karyawan**

Dimensi	Indikator	Keterangan	Skala
Kualitas Kerja ( <i>Quality</i> )	1. Kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar mutu organisasi 2. Tingkat akurasi dan presisi dalam penyelesaian tugas. 3. Kerapian dan kelengkapan dokumentasi hasil kerja	Sejauh mana proses dan hasil kerja mendekati kesempurnaan atau memenuhi tujuan yang ditetapkan	Likert
Kuantitas Kerja ( <i>Quantity</i> )	4. Pencapaian jumlah unit atau volume pekerjaan sesuai target 5. Konsistensi <i>output</i> kerja yang dihasilkan dalam periode tertentu 6. Optimalisasi kapasitas produktivitas kerja individu	Jumlah aktivitas yang diselesaikan atau volume hasil kerja yang dinyatakan dalam istilah unit atau siklus	
Ketepatan Waktu ( <i>Timeliness</i> )	7. Kemampuan menuntaskan tanggung jawab sesuai tenggat waktu ( <i>deadline</i> ) 8. Responsivitas atau kecepatan dalam menindaklanjuti	Sejauh mana aktivitas diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan	

	instruksi kerja 9. Efisiensi penggunaan jam kerja untuk penyelesaian tugas	atau dijadwalkan	
Keefektifan ( <i>Effectiveness</i> )	10. Tingkat pencapaian sasaran kerja secara optimal 11. Efisiensi penggunaan sumber daya (biaya, tenaga, sarana) dalam bekerja 12. Kemampuan dalam mengatasi kendala operasional secara mandiri	Tingkat penggunaan sumber daya organisasi secara maksimal untuk mendapatkan hasil atau keuntungan tertinggi	
Kemandirian ( <i>Independence</i> )	13. Kapasitas untuk menjalankan fungsi kerja dengan pengawasan minimal. 14. Inisiatif dalam pengambilan keputusan teknis guna menyelesaikan masalah 15. Komitmen dan tanggung jawab penuh terhadap otoritas yang diberikan	Tingkat kemampuan karyawan untuk melakukan fungsi kerja tanpa bantuan atau pengawasan terus-menerus	

Sumber: Diolah dan dirangkum oleh peneliti (2025)

## 1.10. Metode Penelitian

### 1.10.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menganalisis kedudukan setiap variabel secara komprehensif serta menguji hubungan kausalitas antarvariabel yang menjadi fokus kajian. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk menguji hubungan kausal antarvariabel melalui pengukuran yang objektif dan analisis statistik (Sugiyono, 2021). Penelitian eksplanatif ini dirancang untuk

menjelaskan pengaruh variabel independen (iklim komunikasi organisasi dan OCB) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) melalui variabel intervening (motivasi kerja).

### **1.10.2. Populasi dan Sampel**

Populasi diartikan sebagai domain generalisasi yang mencakup keseluruhan elemen dengan karakteristik tertentu yang menjadi fokus analisis peneliti guna memperoleh kesimpulan yang representatif (Sugiyono, 2021). Penelitian ini memiliki populasi yang meliputi seluruh karyawan tetap yang aktif bekerja di PT BPR Gunung Merbabu sebanyak 30 orang, terdiri dari: 1) jajaran direksi sebanyak 2 orang, 2) kepala seksi sebanyak 4 orang, dan 3) staf pelaksana sebanyak 24 orang. Mengingat jumlah populasi yang terbatas ( $N = 30$ ), penelitian ini mengadopsi teknik total sampling (sensus), di mana seluruh anggota populasi dilibatkan secara menyeluruh sebagai responden. Penetapan metode sensus ini didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut:

- a) Ukuran populasi kecil. Arikunto (2010) menyatakan bahwa apabila ukuran populasi berada di bawah 100 orang, maka disarankan untuk melibatkan seluruh anggota sebagai subjek penelitian. Mengingat jumlah populasi hanya berjumlah 30 responden maka penerapan teknik total sampling menjadi pilihan yang paling tepat.
- b) Akurasi data. Total sampling meningkatkan akurasi dan representativitas data, sehingga hasil penelitian mencerminkan kondisi organisasi yang sesungguhnya tanpa bias seleksi sampel.

- c) Menghindari bias sampling. Penggunaan teknik sampling lain seperti *random sampling* atau *stratified sampling* pada organisasi kecil dapat menghasilkan bias dan gambaran yang tidak komprehensif tentang fenomena yang diteliti.

### **1.10.3. Sumber Data**

Penelitian ini mengandalkan data kuantitatif, yaitu data berbasis numerik yang diolah melalui prosedur statistik guna mengevaluasi pertanyaan penelitian serta menguji signifikansi hipotesis yang telah dirumuskan. Berdasarkan asal perolehannya, sumber data dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam dua kategori, yaitu:

- 1) Data primer adalah data yang dihimpun secara langsung dari sumber aslinya (responden) melalui instrumen penelitian tertentu (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui pendistribusian kuesioner kepada karyawan PT BPR Gunung Merbabu. Instrumen tersebut dirancang dalam bentuk pernyataan tertutup dengan menggunakan skala Likert sebagai teknik pengukuran. Skala Likert yang diterapkan memiliki lima tingkatan preferensi jawaban agar dapat menampung variasi tanggapan responden, sehingga diharapkan menghasilkan data yang lebih valid (Cooper & Schindler, 2014). Skala pengukuran tersebut menggunakan skor 1–5, dengan kategori: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju.
- 2) Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara dalam bentuk publikasi atau dokumentasi yang telah dihimpun dan diolah sebelumnya (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, data

sekunder dikumpulkan melalui teknik studi pustaka yang mencakup analisis buku, arsip organisasi, dokumen internal, serta jurnal ilmiah yang relevan dengan ruang lingkup penelitian sebagai dasar teori untuk membantu merumuskan alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi.

#### **1.10.4. Teknik Pengumpulan Data**

1. Studi lapangan dilakukan untuk memperoleh data yang relevan terhadap permasalahan diteliti melalui survei berupa penyebaran kuesioner kepada pihak yang terlibat. Kuesioner berisi serangkaian daftar pertanyaan terstruktur yang terdiri dari pernyataan-pernyataan tertutup dengan lima alternatif jawaban yang diserahkan kepada responden untuk dijawab secara langsung. Kuesioner dirancang untuk mengukur empat variabel penelitian, yaitu:
  - a) Iklim komunikasi organisasi (18 item) diukur menerapkan IIK yang dikembangkan oleh Peterson dan Pace dalam Pace dan Faules (2018) dengan mengintegrasikan enam dimensi utama antara lain aspek kepercayaan, pengambilan keputusan partisipatif, integritas kejujuran, keterbukaan alur informasi ke bawah, kapasitas mendengarkan alur informasi ke atas, serta orientasi pada pencapaian tujuan dengan standar kinerja tinggi.
  - b) *Organizational citizenship behavior* (15 item) diukur menggunakan instrumen yang dipelopori oleh Organ (1988) mencakup lima dimensi diantaranya *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

- c) Motivasi kerja (15 item) diukur berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow (1943) yang diadaptasi untuk konteks kerja, mencakup lima dimensi: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.
- d) Kinerja karyawan (15 item) diukur berdasarkan dimensi yang dikembangkan oleh Mathis dan Jackson (2006) serta Mangkunegara (2017), mencakup lima dimensi seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, keefektifan, dan kemandirian.

Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memformulasikan gambaran akurat mengenai pengaruh iklim komunikasi organisasi dan OCB terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Seluruh proses pengumpulan data diimplementasikan dengan menjunjung tinggi prinsip etika penelitian, yang meliputi anonimitas responden, jaminan kerahasiaan informasi, serta penggunaan data yang bersifat eksklusif untuk kepentingan akademik.

2. Studi kepustakaan dilakukan melalui penelusuran secara mendalam, pemahaman, dan analisis kritis terhadap berbagai literatur, mencakup sumber berbasis digital, buku referensi, serta hasil penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan ruang lingkup permasalahan penelitian. Studi kepustakaan bertujuan untuk menggali informasi terkait topik penelitian dan memperdalam pemahaman konsep, yang nantinya berfungsi sebagai basis teoretis dalam pengembangan kerangka penelitian.

### 1.10.5. Teknis Pengolahan Data

Setelah data terkumpul, dilakukan serangkaian tahapan pengolahan data sebagai berikut

1. *Editing*, yakni tahap awal pengecekan data pasca pengumpulan untuk memverifikasi kelengkapan dan konsistensi jawaban responden. Proses ini bertujuan menjamin kualitas dan akurasi data guna meminimalisir kesalahan administratif atau ketidakteraturan pengisian sebelum memasuki tahapan analisis lebih lanjut.
2. *Coding*, yakni proses transformasi data kualitatif menjadi simbol numerik untuk mengklasifikasikan respons ke dalam kategori yang seragam. Langkah ini berfungsi untuk menyederhanakan data mentah sehingga mempermudah proses tabulasi dan pengolahan data secara komputasi.
3. *Scoring*, yakni tahapan pemberian nilai numerik terhadap respons kuesioner berdasarkan skala pengukuran yang digunakan. Penelitian ini menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 hingga 5, di mana skor tertinggi merepresentasikan respons paling positif dan skor terendah merepresentasikan respons paling negatif terhadap indikator yang diteliti.
4. *Tabulating*, yakni pengorganisasian data ke dalam format tabel sistematis untuk memfasilitasi analisis statistik. Tabulasi memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, tren, dan distribusi frekuensi secara jelas, sehingga data siap dikonversi ke dalam bentuk visualisasi seperti tabel distribusi maupun grafik yang informatif bagi pembaca.

5. *Entry data*, yakni langkah terakhir dalam pengelolaan data dimana data yang dikumpulkan dan dimasukkan kedalam komputer menggunakan perangkat lunak statistik untuk keperluan analisis lebih lanjut.

#### **1.10.6. Analisis Data**

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data menjadi tahap penting yang dilakukan setelah seluruh data terkumpul, dengan tujuan mengolah dan menafsirkan hasil penelitian menggunakan metode statistik. Menurut Sugiyono (2021), terdapat dua jenis statistik yang digunakan dalam analisis data, yakni statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif dipakai untuk menggambarkan data yang telah dikumpulkan melalui perhitungan nilai rata-rata, persentase, dan distribusi frekuensi. Sedangkan statistik inferensial digunakan untuk menganalisis data sampel dengan tujuan menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan ke seluruh populasi penelitian.

Perhitungan dan pengujian hipotesis dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS, yang merupakan salah satu pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian (*variance-based SEM*). Metode ini dipilih karena: (1) tidak mensyaratkan asumsi distribusi normal multivariat, (2) dapat diterapkan pada sampel kecil ( $N = 30$ ), (3) sesuai untuk penelitian eksplanatori dan pengembangan teori, serta (4) mampu menangani indikator baik reflektif maupun formatif. Proses analisis data kuantitatif dengan PLS-SEM mencakup beberapa tahap, yaitu:

## 1. Analisis model pengukuran (*Outer Model*)

Menurut Hartono (2015), model pengukuran (*outer model*) mendefinisikan keterkaitan antara konstruk laten dengan indikator-indikator manifestonya. Tahapan ini sangat krusial untuk mengevaluasi kualitas instrumen penelitian melalui uji validitas dan reliabilitas. Secara komprehensif, pengujian *outer model* mencakup parameter-parameter berikut:

### 1) Validitas konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator dari suatu konstruk laten memiliki tingkat korelasi yang tinggi sehingga mampu merepresentasikan satu konstruk yang sama secara konsisten, dinilai berdasarkan: a) Faktor *loading (outer loading)* menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruk latennya. Kriteria penilaian adalah *loading* > 0,70: ideal untuk penelitian konfirmatori, *loading* 0,60 – 0,70: dapat diterima untuk penelitian eksplanatori, *loading* 0,40 – 0,60: mempertimbangkan berdasarkan AVE dan *Composite Reliability*, *loading* < 0,40: harus dihapus dari model dan b) *Average Variance Extracted (AVE)* mengukur proporsi varians yang mampu diekstraksi oleh suatu konstruk laten (Fornell & Larcker, 1981). Adapun kriteria pengujian yang ditetapkan adalah sebagai berikut: nilai AVE  $\geq$  0,50 mengindikasikan validitas konvergen yang memadai, sedangkan nilai AVE < 0,50 menunjukkan bahwa konstruk tersebut tidak memenuhi syarat validitas konvergen.

## 2) Validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)

Pengujian validitas diskriminan dilakukan untuk mengonfirmasi keunikan setiap konstruk, sehingga dapat dipastikan bahwa fenomena yang diukur oleh satu variabel laten benar-benar berbeda dari variabel lainnya dalam model. Evaluasi terhadap validitas diskriminan diimplementasikan melalui dua pendekatan. Pertama, kriteria Fornell–Larcker, yaitu membandingkan nilai akar kuadrat AVE, yaitu membandingkan nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk, validitas diskriminan terpenuhi apabila akar kuadrat AVE > korelasi antar konstruk (Fornell & Larcker, 1981). Kedua, analisis *cross-loading*, yang mengevaluasi apakah setiap indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang ditujunya dibandingkan dengan konstruk lain dalam model. Validitas diskriminan terpenuhi apabila nilai *loading* suatu indikator terhadap konstruk latennya lebih besar daripada nilai *loading* nya terhadap konstruk lainnya.

## 3) Reliabilitas konstruk (*Construct Reliability*)

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengevaluasi konsistensi internal dari rangkaian indikator yang menyusun suatu konstruk laten. Penelitian ini mengadopsi dua parameter utama, yakni *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengestimasi keandalan inter item dalam satu variabel, sedangkan *Composite Reliability* memberikan penilaian terhadap reliabilitas absolut konstruk

tersebut. Merujuk pada Abdillah dan Jogiyanto (2014) serta Hair et al. (2017), standar minimum yang ditetapkan adalah nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 dan *Composite Reliability* > 0,7.

## 2. Analisis model struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) menguraikan keterkaitan antarvariabel laten sesuai dengan kerangka hipotesis yang telah dirumuskan. Merujuk pada Hair et al. (2017), evaluasi *inner model* difokuskan untuk menguji kekuatan prediktif serta signifikansi hubungan kausalitas antarvariabel, sekaligus mengukur kapabilitas model dalam menjelaskan varians pada variabel dependen. Pengujian *inner model* terbagi atas:

### 1) Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Nilai *R-Square* digunakan untuk mengevaluasi kapabilitas prediktif model struktural dalam menjelaskan proporsi varians variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen. Menurut Hair (2017), kriteria koefisien Determinasi terbagi atas:  $R^2 = 0,75$ : Substansial,  $R^2 = 0,50$ : Moderat, dan  $R^2 = 0,25$ : Lemah.

### 2) Relevansi prediktif ( $Q^2$ )

Nilai *Q-Square* digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model melalui metode *blindfolding*, yaitu prosedur yang secara sistematis menghapus sebagian data dan memprediksi nilai yang hilang tersebut. Kriteria  $Q^2$  menurut Hair et al. (2017) yaitu  $Q^2 > 0$  berarti model memiliki *predictive relevance* dan  $Q^2 \leq 0$  berarti model tidak memiliki *predictive relevance*.

3) Ukuran efek ( $f^2$ )

Ukuran Efek ( $f^2$ ) digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi suatu variabel independen terhadap  $R^2$  variabel dependen. Dengan kata lain,  $f^2$  menunjukkan seberapa besar pengaruh praktikal (*practical significance*) suatu variabel. Formula:  $f^2 = (R^2 \text{ included} - R^2 \text{ excluded}) / (1 - R^2 \text{ included})$ . Kriteria  $f^2$  menurut Cohen (1988):  $f^2 = 0,02$  (efek kecil),  $f^2 = 0,15$  (efek menengah), dan  $f^2 = 0,35$  (efek besar).

4) Uji signifikansi jalur (*Path Coefficient*)

Uji ini digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antarvariabel laten berdasarkan nilai *path coefficient* dan *t-statistic*. Pengujian dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 *subsample*. Menurut Hair et al. (2017), kriteria uji signifikansi terdiri dari a) *t-statistic*  $\geq 1,96$  atau *p-value*  $< 0,05$  untuk tingkat signifikansi 5% dan b) koefisien jalur (*path coefficient*) menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antarvariabel.

3. Analisis mediasi

Analisis mediasi digunakan untuk menguji peran mediasi motivasi kerja (Z) dalam hubungan antara iklim komunikasi organisasi dan (X1) dan OCB (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Penelitian ini menggunakan pendekatan Preacher dan Hayes (2008) yang diimplementasikan dalam SmartPLS melalui prosedur *bootstrapping*. Jenis mediasi ditentukan berdasarkan kriteria berikut (Hair et al., 2017):

- 1) Mediasi penuh (*Full Mediation*): Kondisi di mana variabel independen hanya mampu memengaruhi variabel dependen melalui perantara (mediasi) secara signifikan, sementara hubungan langsung di antara keduanya terbukti tidak bermakna secara statistik.
- 2) Mediasi parsial (*Partial Mediation*): Kondisi di mana variabel mediator signifikan dalam menyalurkan pengaruh, namun variabel independen tetap memiliki hubungan langsung yang signifikan terhadap variabel dependen.
- 3) Tidak ada mediasi (*No Mediation*): Kondisi di mana pengaruh tidak langsung melalui variabel perantara terbukti tidak signifikan secara statistik.