

Pengaruh Komitmen dan Komunikasi terhadap Kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* pada Project Child Indonesia

Taufan Dwi Heryudanto^{a)}, Andriyastuti Suratman

*Department of Management, Faculty of Business and Economics
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta
Indonesia*

^{a)}Corresponding author: 15311140@students.uii.ac.id

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening* pada Project Child Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan pengumpulan data dilakukan dengan metode kuisioner. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh dengan menggunakan seluruh populasi menjadi sampel. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *partial least square* (PLS) *structural equation model* (SEM) dengan SmartPLS v3. Hasil penelitian memperlihatkan terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan, komitmen terhadap kinerja karyawan, komunikasi terhadap *organizational citizenship behavior*, komitmen terhadap *organizational citizenship behavior*, *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*, dan komitmen terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada Project Child Indonesia.

Kata Kunci: komunikasi, komitmen, *organizational citizenship behavior*, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset penting yang dimiliki oleh perusahaan. Pada hakikatnya, SDM merupakan penggerak dalam menjalankan perusahaan karena manusialah yang berperan aktif dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan organisasi tercermin pada kinerja karyawan dalam perusahaan. Karena itulah SDM perlu dikelola dengan baik.

Kinerja adalah suatu karya yang dapat diraih oleh seseorang atau sekelompok orang di dalam organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing untuk mencapai tujuan suatu organisasi secara hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Barasa *et al.*, 2018). Mangkunegara (2012) juga mengartikan bahwa kinerja adalah hasil dari kerja secara kualitas dan kuantitas yang diraih oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.



Keberhasilan organisasi juga bisa dilihat dari komitmen anggota organisasinya. Anggota organisasi dapat lebih terlibat secara aktif dalam pekerjaannya apabila memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Karena itulah komitmen organisasi diperlukan supaya tujuan organisasi kedepan lebih mudah tercapai. Menurut pendapat Marhis dan Jackson (2012) dalam Sopiah (2008) komitmen organisasional adalah posisi di mana karyawan percaya dan menerima akan tujuan organisasi dan akan tetap tinggal serta bekerja penuh dedikasi dan tidak pergi meninggalkan organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1997) komitmen dalam organisasi adalah suatu unsur psikologis yang karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Artinya anggota yang memiliki komitmen organisasi lebih bisa bertahan sebagai bagian dari organisasi dibanding dengan yang tidak memiliki komitmen organisasi.

Menurut Engin (2014) komunikasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional. Dikarenakan komunikasi menyatukan semua fungsi yang di dalam organisasi, maka Mohd dan Suriani (2004) berpendapat bahwa komunikasi di kalangan pekerja merupakan suatu hal yang sangat penting. Bangun (2012) menjelaskan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian suatu informasi dari pengirim (*sender*) kepada penerima (*receiver*) dengan melalui berbagai media yang efektif, sehingga pesan tersebut dapat diterima dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan.

Salah satu faktor yang bisa mempengaruhi komunikasi terhadap komitmen organisasi adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). Suatu organisasi memiliki efektivitas yang lebih besar jika anggota mempunyai nilai OCB yang tinggi daripada organisasi yang tidak memiliki nilai OCB rendah pada anggotanya (Gautam *et al.*, 2005). OCB sendiri juga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja dari karyawan. Menurut Organ (2006) perilaku yang tidak berkaitan secara langsung dengan sistem reward dan job description tetapi dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi disebut OCB. Bisa juga disebut sikap sukarela yang dilakukan karyawan dalam melakukan tugas-tugas yang bukan menjadi job description-nya. Normalnya apabila setiap anggota organisasi telah bekerja sesuai job description dengan baik, maka kinerja organisasi akan baik pula.

Dalam realitanya, OCB tidak melulu berjalan dengan semestinya. Jika ada karyawan yang cuti atau sakit, maka diperlukan kesediaan karyawan lain untuk mengambil alih pekerjaannya dengan sukarela agar sistem pekerjaan secara keseluruhan tidak terganggu. Meskipun di luar job descriptionnya, membantu rekan kerja menyelesaikan tugasnya akan membuat tugas lebih cepat selesai dan dapat meningkatkan kinerja dari perusahaan. Menurut Luthans (2002), OCB memiliki hubungan positif akan kinerja individual, kinerja kelompok, dan kinerja organisasi. Oleh karena itu OCB bisa menjadi variabel mediasi bagi komitmen, komunikasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti variabel komitmen dan komunikasi terhadap kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *intervening* pada Project Child Indonesia. Alasan peneliti melakukan penelitian di Project Child Indonesia karena organisasi tersebut merupakan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Lembaga kemanusiaan yang resmi terdaftar pada 2013 ini memiliki basis komunitas yang dikelola secara lokal. Memiliki visi agar setiap anak di Indonesia dapat mempunyai kesempatan untuk memiliki awal yang memadai, dan aman dalam belajar juga mendukung untuk hidup di lingkungan yang siaga akan bencana alam.

Melihat uraian di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen dan Komunikasi terhadap Kinerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* pada Project Child Indonesia” dan tujuan penelitian ini adalah:(1)

Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif dari variabel komitmen pada kinerja; (2) untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif dari variabel komunikasi pada kinerja; (3) untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif dari variabel komitmen pada *organizational citizenship behavior*; (4) untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif dari variabel komunikasi pada *organizational citizenship behavior*; (5) untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif dari variabel komitmen pada *organizational citizenship behavior*; (6) untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif dari variabel komitmen pada kinerja melalui *organizational citizenship behavior*; (7) untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif dari variabel komunikasi pada kinerja melalui *organizational citizenship behavior*.

KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Teori Komunikasi

Menurut Bangun (2012) komunikasi adalah proses penyampaian suatu informasi dari pengirim (*sender*) kepada penerima (*receiver*) dengan melalui berbagai media yang efektif, sehingga pesan tersebut dapat diterima dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan.

Teori Komitmen

Menurut Griffin dan Moorhead (2014) komitmen organisasi adalah sebuah indentifikasi dan juga ikatan seseorang pada organisasi. Seseorang akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari organisasinya apabila ia sangat berkomitmen. Begitu pula sebaiknya, apabila seseorang memiliki komitmen yang minim, maka ia cenderung menganggap dirinya sendiri sebagai orang luar. Selain itu, menurut Meyer dan Allen (1991) komitmen dalam organisasi adalah suatu unsur psikologis yang karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi.

Teori *Organizational Citizenship Behavior*

Perilaku individu yang bebas, eksplisit atau tidak berkaitan secara langsung dalam pemberian penghargaan dan dapat meningkatkan fungsi efektif dari perusahaan disebut *organizational citizenship behavior* (Organ, 2006). Menurut Sloat (1999), OCB merupakan tindakan yang mengarahkan pada terciptanya keefektifan dari fungsi-fungsi dalam organisasi dan tindakan tersebut dilakukan secara sukarela dan secara tidak langsung diberi penghargaan. Bisa dibayangkan OCB merupakan perilaku yang mengutamakan kepentingan orang lain, hal tersebut bisa ditunjukkan dengan tindakan yang mengarah bukan pada kepentingan diri sendiri namun demi terwujudnya kesejahteraan orang lain

Teori Kinerja

Dalam mencapai tujuan perusahaan, kinerja karyawan merupakan suatu komponen yang penting dimiliki oleh perusahaan. Prestasi kerja yang ditampilkan dengan perannya dari perilaku nyata karyawan disebut dengan kinerja karyawan (Rivai, 2004). Kusnadi (2003) menjelaskan suatu tindakan yang dilakukan secara sadar dan diarahkan untuk mencapai tujuan atau tujuan tertentu atau hasil dari proses kerja untuk mencapai tujuan dari sebuah

kegiatan disebut kinerja. Mangkunegara (2012) mengartikan bahwa kinerja adalah hasil dari kerja secara kualitas dan kuantitas yang diraih oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

Teori Organisasi *Non-Profit*

Menurut Komang (2008), Organisasi *Non-Profit* atau organisasi nirlaba merupakan organisasi yang sasaran pokoknya adalah untuk mendukung suatu perihal atau isu dalam menarik perhatian publik tanpa bertujuan untuk mencari laba atau hal yang bersifat komersial. Karena pada dasarnya organisasi ini adalah dari, oleh, dan untuk manusia, maka sumber daya manusia menjadi aset yang paling berharga bagi organisasi *non-profit*

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja

Komunikasi dalam organisasi merupakan perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka terlibat dalam proses menangani dan memberi makna atas apa yang terjadi (Pace dan Faules, 1994). Sedangkan kinerja merupakan keadaan daya saing organisasi dan kinerja yang dicapat dengan bantuan tingkat efisiensi dan efektivitas yang akan memastikan kehadiran yang bertahan lama di pasar (Mihalciuc dan Grosu, 2019). Komunikasi tidak hanya mampu mempengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi, tetapi memberikan dampak langsung terhadap kinerja pegawai (Rukmana, Sopiha dan Nora, 2018).

Liando *et al.* (2016) melakukan penelitian yang membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Ardiansyah (2016) juga membuktikan bahwa komunikasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Femi (2014) bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Purba (2019) melalui penelitiannya, komunikasi dan motivasi terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hee *et al.* (2019) menemukan adanya hubungan variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan. Lalu Muda *et al.* (2014) dalam penelitiannya menunjukkan komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Komunikasi yang baik dapat meminimalisir kesalahpahaman antar karyawan yang bisa berujung konflik. Sehingga memicu semangat kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

H₁: Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja

Komitmen pada organisasi terbagi menjadi tiga jenis yaitu afektif, *normative*, dan *continuance*. Hubungan yang berkaitan dengan organisasi ini mengacu pada keyakinan dan penerimaan tujuan, nilai, dan upaya organisasi untuk mengakui personel sebagai perwakilan organisasi. Hubungan tersebut meliputi perasaan, suasana hati, perilaku, sikap, kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi, dan hubungan kerja (Meyer dan Allen, 1991). Pada organisasi, kinerja mewakili ukuran hasil yang dihasilkan dari kebijakan tata kelola dan keputusan strategis berdasarkan tujuan dan aspirasi pemangku kepentingan utama, maka kinerja pada organisasi merupakan variabel penelitian yang vital pada konteks organisasi (Seijts *et al.*, 2004).

Penelitian yang dilakukan (Ticoalu, 2013) membuktikan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Fitriastuti (2013) juga membuktikan komitmen organisasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Widyanto *et al.* (2013) juga membuktikan hal yang sama, bahwa komitmen berpengaruh

terhadap kinerja. Begitu pula Memari *et al.* (2013) melalui hasil penelitiannya membuktikan hal yang sama. Pada dasarnya kinerja yang tinggi bersumber dari komitmen organisasional. Hal itu memberikan ikatan yang kuat antara karyawan dengan perusahaannya. Akibatnya karyawan mampu menjalankan kewajibannya dengan baik sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya di perusahaan

H₂: *Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja.*

Pengaruh Komunikasi terhadap OCB

Komunikasi secara umum merupakan aktivitas manusia yang saling menghubungkan orang bersama-sama yang akan menciptakan hubungan (Duncan dan Moriarty, 1998). Dalam konteks komunikasi organisasi, secara umum terbagi menjadi tiga dimensi utama yaitu, komunikasi terhadap rekan kerja, komunikasi dengan manajer dan kebijakan komunikasi organisasi (Yildirim, 2014). Komunikasi merupakan hal yang sangat penting untuk memotivasi karyawan, mengukur keberhasilan, penyampaian produk pada konsumen dan layanan pada pelanggan serta meningkatkan kinerja karyawan (Tian *et al.*, 2020).

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yildirim (2014) menunjukkan bahwa dimensi komunikasi organisasi condong pada dimensi komunikasi dengan manajer yang signifikan berkorelasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Komunikasi mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam penelitian yang dilakukan oleh Asrofi (2020). Lalu, pada penelitian yang dilakukan oleh Tian *et al.* (2020) komunikasi secara positif mempengaruhi kepemimpinan transformasional OCB dan hubungan retensi karyawan OCB. Jika organisasi memiliki komunikasi yang baik dan efektif, serta perlakuan pada karyawan yang baik dan merasa dihargai atas upaya mereka memajukan dan mengembangkan organisasi maka komunikasi memiliki pengaruh pada *organizational citizenship behavior*.

H₃: *Komunikasi berpengaruh positif terhadap OCB*

Pengaruh Komitmen terhadap OCB

Komitmen karyawan pada organisasi didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu (Mowday, Steers dan Porter, 1979). Allen dan Meyer (1990) ber teori bahwa komitmen organisasi mencakup tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan. Secara umum, sebuah organisasi percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus membuat kinerja individu setinggi mungkin, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Rita *et al.*, 2018). OCB berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat, transformasi sumber daya, inovasi dan kemampuan beradaptasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan juga meningkatkan efektivitas serta efisiensi penyebaran sumber daya yang langka, waktu dan pemecahan masalah di antara unit kerja secara kolektif dan saling ketergantungan (Netemeyer *et al.*, 1997).

Komitmen organisasi terbukti memiliki hubungan positif terhadap *organizational citizenship behavior* dalam penelitian yang dilakukan oleh Putrana, Fathoni dan Warso (2016). Widyanto *et al.* (2013) juga menemukan bahwa semakin tinggi komitmen akan mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Udayana dan Suwandana (2017) melalui penelitiannya membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Untuk merasakan komitmen organisasi yang lebih besar,

karyawan harus menerima dan dengan tulus percaya pada nilai-nilai perusahaan, berusaha untuk melayaninya, dan menikmati menjadi anggotanya

H₄: Komitmen berpengaruh positif terhadap OCB.

Pengaruh OCB terhadap Kinerja

Pada OCB dikenal sebagai *extra-role* dimana kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari pekerjaan utama tetapi juga melalui pekerjaan yang berada di luar pekerjaan tersebut (Susanto, Titisari dan Parwitasari, 2021). Kinerja dapat diartikan dalam dua perspektif yaitu sebagai perilaku dan hasil. Kinerja sebagai perilaku di konseptualisasikan sebagai tindakan dan perilaku yang berada di bawah kendali individu yang berkontribusi pada tujuan organisasi atau serangkaian kinerja karyawan yang berkontribusi positif atau negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Rotundo, 2002).

Ticoalu (2013) membuktikan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Fitriastuti (2013) melalui penelitiannya menghasilkan bahwa OCB mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu pula dengan penelitan yang dilakukan oleh Putri dan Utami (2017) bahwa OCB mempunyai pengaruh terhadap kinerja meskipun aspek *courtesy* dalam OCB tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. *Organizational citizenship behavior* mencerminkan perwujudan karyawan sebagai makhluk sosial. perilaku atau sikap yang diekspresikan dalam bentuk tindakan yang menunjukkan perhatian kepada orang lain dan tidak mementingkan diri sendiri. Kegiatan sukarela dari anggota seperti inilah yang mendukung fungsi dari organisasi. Jika *organizational citizenship behavior* dapat diterapkan perusahaan dengan efektif dan menyeluruh pada karyawannya, maka kinerja karyawan juga meningkat.

H₅: OCB berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja melalui OCB

Salah satu faktor dari lingkungan organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja adalah komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal adalah proses dari pertukaran informasi antar dua individu atau lebih. Komunikasi yang baik akan berdampak pada produktifitas kinerja seseorang (Femi, 2014). Di sisi lain OCB mampu untuk mendukung fungsi organisasi secara efektif dan perilaku karyawan mendorong kinerja individu maupun kinerja organisasi itu sendiri (Devece *et al.*, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Pusparani dan Hadi (2018) bertujuan untuk menganalisis komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* dan hasil menunjukkan adanya pengaruh komunikasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja. Tetapi dalam uji mediasi *Organizational Citizenship Behavior* bukan merupakan variabel mediasi antara komunikasi interpersonal dan kinerja

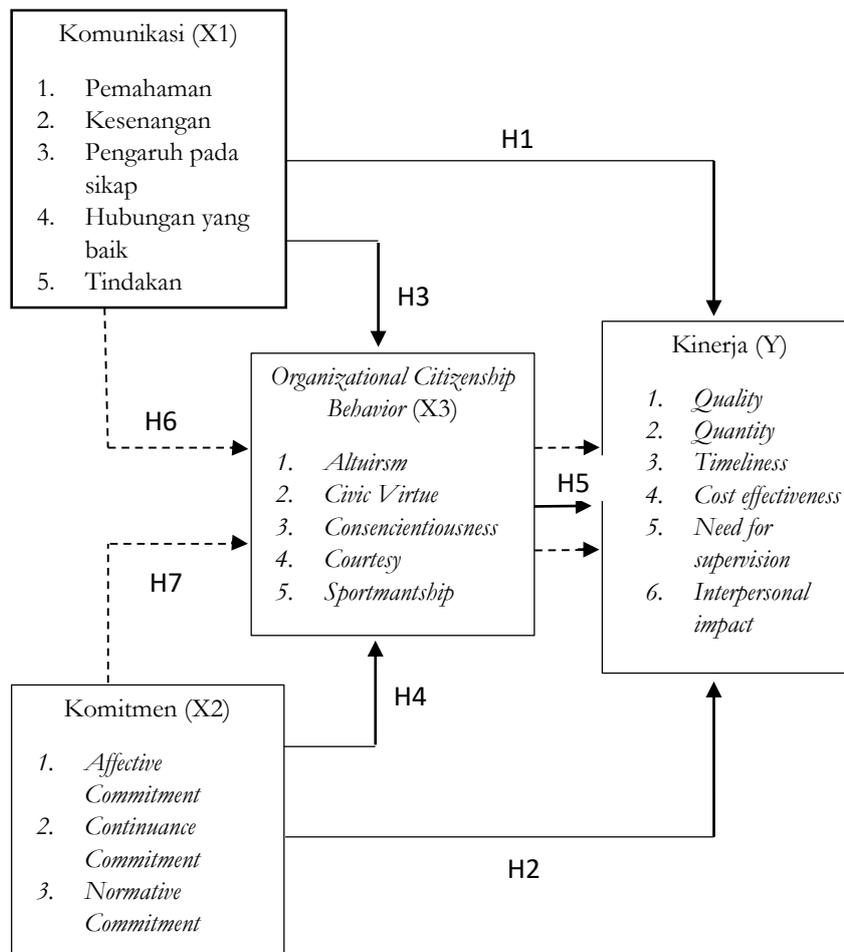
H₆: Terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja melalui OCB.

Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja melalui OCB

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya tergantung dari memiliki manusia yang kompeten, namun juga mendinging komitmen organisasinya. Karyawan dengan komitmen organisasi tinggi akan lebih bekerja keras dan menghasilkan prestasi yang lebih baik (Majorsy, 2007). Kinerja yang tinggi perlu didukung dari aktivitas karyawan yang melebihi harapan organisasi. OCB yang merupakan sikap perilaku karyawan yang dilakukan

secara sukarena dan senang hati membantu tugas rekan lain dapat meminimalisir terjadinya kinerja perusahaan (Robbins dan Judge, 2008). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurnaningsih dan Wahyono (2017) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian lain yang dilakukan oleh Sitio (2021) yang menunjukkan hasil yang berbeda. Analisis jalur path di penelitiannya menunjukkan tidak terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*.

H7: Terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja melalui OCB.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE

Penelitian ini dilakukan di Project Child Indonesia yang merupakan Lembaga Swadaya Masyarakat berbasis komunitas lokal. Berdiri resmi sejak 2013 dan berkantor di Campus Inn Hotel, 4th Floor, Jln. Gambir, Condong Catur, Karang Gayam, Caturtunggal, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55281. Project Child Indonesia berkerja sama dengan masyarakat penerima, pejabat yang berwenang, organisasi internasional, LSM lokal dan universitas dalam kerangka kerja strategisnya. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif menggunakan jenis data primer. Pada penelitian ini teknik pengumpulan data yang

digunakan adalah kuisisioner. Kuisisioner merupakan teknik yang dilakukan dengan memberikan berbagai pertanyaan tertulis kepada responden. Teknik pengumpulan data ini bisa berupa pertanyaan terbuka atau tertutup dan dapat diberikan kepada responden secara langsung atau pengisian lewat internet. Apabila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur atau tahu respon yang diharapkan dari responden maka teknik pengumpulan data ini bisa efisien.

Dalam pengukuran yang dilakukan dalam kuisisioner ini menggunakan skala likert. Dalam skala likert, variabel yang akan diukur menjadi indikator variabel. Lalu indikator tersebut menjadi titik tolak ukur dalam menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Untuk mempermudah penilaian jawaban, penulis akan memberikan pertanyaan dengan enam alternatif jawaban yang harus dijawab salah satu saja. Peneliti akan memberikan nilai dari setiap alternatif jawaban dari pertanyaan. Nilai 1 untuk jawaban sangat tidak setuju dan nilai 6 untuk jawaban yang sangat setuju. Menurut Chomeya (2010), menggunakan enam alternatif pilihan memberikan hasil uji yang lebih baik untuk penelitian. Bentuk penilaiannya sebagai berikut: jawaban Sangat Tidak Setuju diberi skor 1, jawaban Tidak Setuju diberi skor 2, jawaban Agak Setuju diberi skor 3, jawaban Agak Setuju diberi skor 4, jawaban Setuju diberi skor 5 dan jawaban Sangat Setuju diberi skor 6. Instrumen penelitian diuji dengan uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu. Analisis data untuk menjawab hipotesis penelitian menggunakan teknik *structural equation model* (SEM) dan menggunakan *partial least square* (PLS), dengan analisis *inner model* (R-Square, Uji Hipotesis) dan analisis jalur.

Tabel 1. Profil Responden

| Profil Responden | N | % |
|-----------------------------------|----|------|
| <i>Jenis Kelamin</i> | | |
| Pria | 8 | 15,4 |
| Wanita | 44 | 84,6 |
| <i>Usia</i> | | |
| ≤ 20 tahun | 7 | 13,5 |
| 21 - 25 tahun | 40 | 76,9 |
| 26 - 30 tahun | 4 | 7,7 |
| ≥ 31 tahun | 1 | 1,9 |
| <i>Pendidikan Terakhir</i> | | |
| SMA/Sederajat | 19 | 36,5 |
| Diploma | 3 | 5,8 |
| Sarjana | 29 | 55,8 |
| Lainnya | 1 | 1,9 |
| <i>Divisi</i> | | |
| <i>Program Departement</i> | 13 | 25 |
| <i>Human Capital Departement</i> | 4 | 7,7 |
| <i>Media & IT Departement</i> | 17 | 32,7 |
| <i>Patnership Departement</i> | 9 | 17,3 |
| Lainnya | 9 | 17,3 |
| <i>Total</i> | 52 | 100 |

Sumber: Olah data (2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji *Outer Model*

Analisis outer model digunakan untuk memastikan bahwa pengukuran yang dalam penelitian valid dan reliabel untuk dijadikan pengukuran. Analisis ini juga digunakan untuk menjelaskan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Terdapat tiga pengukuran pada penelitian yang digunakan dalam teknik analisis data menggunakan SmartPLS yaitu *convergent validity*, *reliability*, dan *discriminant validity*.

Uji *Convergent Validity*

Uji *convergent validity* digunakan untuk mengetahui validitas dari suatu konstruk. Nilai *convergent validity* merupakan nilai *loading faktor* dari variabel laten dengan indikator-indikatornya. Indikator dikatakan valid apabila nilai *factor loading* di atas 0.5 pada kolom *original sample*. Hasil uji *convergent validity* adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji *Convergent Validity*

| | <i>Original Sample (O)</i> | <i>Sample Mean (M)</i> | <i>Standard Deviation (STDEV)</i> | <i>T Statistics (O/STDEV)</i> |
|------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| KMT3.1 <- Komitmen | 0,830 | 0,832 | 0,041 | 20,473 |
| KMT3.10 <- Komitmen | 0,750 | 0,747 | 0,063 | 11,895 |
| KMT3.11 <- Komitmen | 0,789 | 0,789 | 0,042 | 18,758 |
| KMT3.12 <- Komitmen | 0,692 | 0,689 | 0,068 | 10,189 |
| KMT3.13 <- Komitmen | 0,799 | 0,797 | 0,044 | 18,263 |
| KMT3.14 <- Komitmen | 0,829 | 0,827 | 0,039 | 21,442 |
| KMT3.15 <- Komitmen | 0,816 | 0,815 | 0,039 | 21,000 |
| KMT3.16 <- Komitmen | 0,837 | 0,835 | 0,042 | 20,052 |
| KMT3.2 <- Komitmen | 0,676 | 0,671 | 0,071 | 9,543 |
| KMT3.3 <- Komitmen | 0,723 | 0,721 | 0,066 | 11,032 |
| KMT3.4 <- Komitmen | 0,739 | 0,734 | 0,063 | 11,806 |
| KMT3.5 <- Komitmen | 0,794 | 0,792 | 0,041 | 19,486 |
| KMT3.6 <- Komitmen | 0,817 | 0,817 | 0,047 | 17,357 |
| KMT3.7 <- Komitmen | 0,666 | 0,659 | 0,085 | 7,855 |

| | <i>Original Sample (O)</i> | <i>Sample Mean (M)</i> | <i>Standard Deviation (STDEV)</i> | <i>T Statistics (O/STDEV)</i> |
|--------------------------|--------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| KMT3.8 <- Komitmen | 0,782 | 0,780 | 0,048 | 16,327 |
| KMT3.9 <- Komitmen | 0,821 | 0,818 | 0,042 | 19,348 |
| KN4.1 <- Kinerja | 0,767 | 0,766 | 0,055 | 14,017 |
| KN4.10 <- Kinerja | 0,790 | 0,787 | 0,053 | 14,768 |
| KN4.11 <- Kinerja | 0,783 | 0,779 | 0,055 | 14,139 |
| KN4.12 <- Kinerja | 0,808 | 0,802 | 0,055 | 14,768 |
| KN4.13 <- Kinerja | 0,782 | 0,785 | 0,050 | 15,795 |
| KN4.14 <- Kinerja | 0,771 | 0,769 | 0,048 | 15,920 |
| KN4.15 <- Kinerja | 0,748 | 0,744 | 0,064 | 11,661 |
| KN4.16 <- Kinerja | 0,712 | 0,707 | 0,059 | 12,012 |
| KN4.17 <- Kinerja | 0,770 | 0,766 | 0,068 | 11,362 |
| KN4.18 <- Kinerja | 0,791 | 0,790 | 0,057 | 13,901 |
| KN4.2 <- Kinerja | 0,842 | 0,843 | 0,033 | 25,395 |
| KN4.3 <- Kinerja | 0,701 | 0,697 | 0,054 | 12,961 |
| KN4.4 <- Kinerja | 0,761 | 0,762 | 0,056 | 13,688 |
| KN4.5 <- Kinerja | 0,778 | 0,781 | 0,057 | 13,753 |
| KN4.6 <- Kinerja | 0,838 | 0,837 | 0,037 | 22,481 |
| KN4.7 <- Kinerja | 0,705 | 0,700 | 0,080 | 8,855 |
| KN4.8 <- Kinerja | 0,781 | 0,779 | 0,050 | 15,633 |
| KN4.9 <- Kinerja | 0,818 | 0,821 | 0,050 | 16,225 |
| KOM1.1 <- Komunikasi | 0,771 | 0,767 | 0,052 | 14,920 |
| KOM1.10 <- Komunikasi | 0,923 | 0,923 | 0,016 | 58,084 |
| KOM1.2 <- Komunikasi | 0,880 | 0,879 | 0,027 | 32,129 |

| | <i>Original Sample (O)</i> | <i>Sample Mean (M)</i> | <i>Standard Deviation (STDEV)</i> | <i>T Statistics (O/STDEV)</i> |
|----------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| KOM1.3 <- Komunikasi | 0,861 | 0,863 | 0,032 | 27,320 |
| KOM1.4 <- Komunikasi | 0,860 | 0,857 | 0,032 | 27,048 |
| KOM1.5 <- Komunikasi | 0,848 | 0,846 | 0,037 | 22,670 |
| KOM1.6 <- Komunikasi | 0,865 | 0,865 | 0,029 | 29,998 |
| KOM1.7 <- Komunikasi | 0,778 | 0,776 | 0,043 | 18,183 |
| KOM1.8 <- Komunikasi | 0,816 | 0,812 | 0,048 | 17,046 |
| KOM1.9 <- Komunikasi | 0,862 | 0,860 | 0,035 | 24,731 |
| OCB2.1 <- OCB | 0,793 | 0,788 | 0,067 | 11,926 |
| OCB2.10 <- OCB | 0,828 | 0,822 | 0,041 | 20,182 |
| OCB2.11 <- OCB | 0,809 | 0,806 | 0,041 | 19,749 |
| OCB2.12 <- OCB | 0,734 | 0,729 | 0,067 | 11,033 |
| OCB2.13 <- OCB | 0,802 | 0,798 | 0,059 | 13,522 |
| OCB2.14 <- OCB | 0,727 | 0,724 | 0,075 | 9,704 |
| OCB2.2 <- OCB | 0,773 | 0,770 | 0,050 | 15,427 |
| OCB2.3 <- OCB | 0,658 | 0,650 | 0,096 | 6,871 |
| OCB2.4 <- OCB | 0,785 | 0,783 | 0,048 | 16,428 |
| OCB2.5 <- OCB | 0,605 | 0,596 | 0,094 | 6,417 |
| OCB2.6 <- OCB | 0,795 | 0,795 | 0,054 | 14,750 |
| OCB2.7 <- OCB | 0,812 | 0,807 | 0,057 | 14,330 |
| OCB2.8 <- OCB | 0,713 | 0,717 | 0,078 | 9,152 |
| OCB2.9 <- OCB | 0,777 | 0,770 | 0,072 | 10,835 |

Sumber: Olah data (2022)

Tabel 2 menunjukkan bahwa hasil dari uji *outer loading* pada keempat variabel semua item valid karena nilai *factor loading* lebih dari 0,5 pada kolom *Original Sample*.

Uji Reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*)

Uji ini digunakan untuk mengukur indikator dari variabel pada suatu kuesioner. Alat ukur dapat diandalkan atau reliabel apabila memberikan hasil ukur yang konsisten atau stabil. Reliabilitas alat ukur penelitian ini diuji dengan *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Apabila nilai dari *composite reliability* juga *cronbach's alpha* di atas 0,07 konstruk dikatakan reliabel. Berikut adalah hasil dari uji realibilitas dan nilai AVE:

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas dan Nilai AVE

| | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>rho_A</i> | <i>Composite Reliability</i> | (AVE) |
|------------|-------------------------|--------------|------------------------------|-------|
| Kinerja | 0,961 | 0,963 | 0,964 | 0,602 |
| Komitmen | 0,955 | 0,960 | 0,960 | 0,600 |
| Komunikasi | 0,956 | 0,959 | 0,962 | 0,718 |
| OCB | 0,943 | 0,945 | 0,950 | 0,578 |

Sumber: Olah data (2022)

Tabel 3 memperlihatkan nilai yang memuaskan dengan masing-masing variabel di atas nilai minimum 0,7. Hal ini menunjukkan konsistensi dari alat ukur yang digunakan tinggi sehingga semua dari pertanyaan yang digunakan peneliti dalam mengukur masing-masing variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Uji *Construct Validity* (AVE)

Nilai *construct validity* (AVE) diperlukan untuk mengetahui nilai validitas dari suatu variabel. Apabila nilai AVE di atas 0,5 maka variabel tersebut valid. Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa semua variabel mempunyai konstruk validitas yang baik karena mempunyai nilai AVE lebih dari 0,5.

Uji *Discriminant Validity*

Suatu konstruk memiliki diskriminan yang memadai atau tidak diketahui melalui uji *discriminant validity*. Cara untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *cross loading* dan membandingkan nilai akar AVE.

Tabel 4. Hasil Nilai *Cross Loading*

| | Kinerja | Komitmen | Komunikasi | OCB |
|---------|---------|----------|------------|-------|
| KMT3.1 | 0,728 | 0,830 | 0,712 | 0,619 |
| KMT3.10 | 0,487 | 0,750 | 0,533 | 0,445 |
| KMT3.11 | 0,708 | 0,789 | 0,598 | 0,683 |
| KMT3.12 | 0,545 | 0,692 | 0,505 | 0,480 |
| KMT3.13 | 0,530 | 0,799 | 0,495 | 0,435 |
| KMT3.14 | 0,572 | 0,829 | 0,583 | 0,550 |
| KMT3.15 | 0,608 | 0,816 | 0,550 | 0,468 |
| KMT3.16 | 0,670 | 0,837 | 0,625 | 0,592 |
| KMT3.2 | 0,435 | 0,676 | 0,424 | 0,401 |
| KMT3.3 | 0,525 | 0,723 | 0,614 | 0,436 |
| KMT3.4 | 0,589 | 0,739 | 0,535 | 0,441 |
| KMT3.5 | 0,595 | 0,794 | 0,456 | 0,505 |
| KMT3.6 | 0,633 | 0,817 | 0,617 | 0,621 |
| KMT3.7 | 0,405 | 0,666 | 0,243 | 0,359 |
| KMT3.8 | 0,596 | 0,782 | 0,453 | 0,443 |
| KMT3.9 | 0,551 | 0,821 | 0,580 | 0,468 |
| KN4.1 | 0,767 | 0,607 | 0,725 | 0,577 |

| | Kinerja | Komitmen | Komunikasi | OCB |
|---------|---------|----------|------------|-------|
| KN4.10 | 0,790 | 0,572 | 0,595 | 0,631 |
| KN4.11 | 0,783 | 0,746 | 0,579 | 0,584 |
| KN4.12 | 0,808 | 0,815 | 0,601 | 0,745 |
| KN4.13 | 0,782 | 0,582 | 0,651 | 0,651 |
| KN4.14 | 0,771 | 0,598 | 0,597 | 0,709 |
| KN4.15 | 0,748 | 0,501 | 0,544 | 0,588 |
| KN4.16 | 0,712 | 0,557 | 0,432 | 0,610 |
| KN4.17 | 0,770 | 0,502 | 0,562 | 0,596 |
| KN4.18 | 0,791 | 0,539 | 0,590 | 0,606 |
| KN4.2 | 0,842 | 0,586 | 0,588 | 0,737 |
| KN4.3 | 0,701 | 0,521 | 0,358 | 0,526 |
| KN4.4 | 0,761 | 0,535 | 0,586 | 0,551 |
| KN4.5 | 0,778 | 0,619 | 0,698 | 0,639 |
| KN4.6 | 0,838 | 0,646 | 0,609 | 0,759 |
| KN4.7 | 0,705 | 0,496 | 0,522 | 0,580 |
| KN4.8 | 0,781 | 0,488 | 0,504 | 0,584 |
| KN4.9 | 0,818 | 0,517 | 0,661 | 0,630 |
| KOM1.1 | 0,575 | 0,626 | 0,771 | 0,446 |
| KOM1.10 | 0,691 | 0,630 | 0,923 | 0,631 |
| KOM1.2 | 0,621 | 0,573 | 0,880 | 0,560 |
| KOM1.3 | 0,750 | 0,687 | 0,861 | 0,566 |
| KOM1.4 | 0,653 | 0,688 | 0,860 | 0,587 |
| KOM1.5 | 0,587 | 0,557 | 0,848 | 0,521 |
| KOM1.6 | 0,638 | 0,525 | 0,865 | 0,575 |
| KOM1.7 | 0,600 | 0,582 | 0,778 | 0,478 |
| KOM1.8 | 0,571 | 0,464 | 0,816 | 0,496 |
| KOM1.9 | 0,649 | 0,582 | 0,862 | 0,511 |
| OCB2.1 | 0,689 | 0,561 | 0,519 | 0,793 |
| OCB2.10 | 0,649 | 0,430 | 0,464 | 0,828 |
| OCB2.11 | 0,667 | 0,581 | 0,508 | 0,809 |
| OCB2.12 | 0,539 | 0,471 | 0,390 | 0,734 |
| OCB2.13 | 0,549 | 0,433 | 0,368 | 0,802 |
| OCB2.14 | 0,675 | 0,608 | 0,493 | 0,727 |
| OCB2.2 | 0,676 | 0,492 | 0,492 | 0,773 |
| OCB2.3 | 0,612 | 0,366 | 0,409 | 0,658 |
| OCB2.4 | 0,633 | 0,396 | 0,512 | 0,785 |
| OCB2.5 | 0,514 | 0,578 | 0,547 | 0,605 |
| OCB2.6 | 0,593 | 0,473 | 0,606 | 0,795 |
| OCB2.7 | 0,638 | 0,593 | 0,491 | 0,812 |
| OCB2.8 | 0,612 | 0,432 | 0,504 | 0,713 |
| OCB2.9 | 0,568 | 0,482 | 0,425 | 0,777 |

Sumber: Olah data (2022)

Tabel 5. Nilai Akar AVE dan Korelasi Antar Konstruk

| | Kinerja | Komitmen | Komunikasi | OCB |
|------------|---------|----------|------------|-------|
| Kinerja | 0,776 | | | |
| Komitmen | 0,753 | 0,775 | | |
| Komunikasi | 0,751 | 0,700 | 0,847 | |
| OCB | 0,815 | 0,655 | 0,637 | 0,760 |

Sumber: Olah data (2022)

Tabel 4. memperlihatkan hasil nilai *cross loading* rata-rata indikatornya memiliki koefisien korelasi yang lebih besar dengan setiap konstruknya dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator pada blok konstruk pada kolom lainnya. Oleh karena itu bisa diambil kesimpulan bahwa masing-masing indikator dalam blok merupakan penyusun konstruk dalam kolom tersebut. Selanjutnya *discriminant validity* diukur dengan membandingkan nilai akar AVE dari setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk. Pada tabel 5 bisa dilihat pada kolom *fornell larcker criterion* dapat diketahui nilai akar AVE sebagai berikut:

Kinerja : 0,776
 Komitmen : 0,775
 Komunikasi : 0,847
 OCB : 0,760

Tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model kecuali akar AVE konstruk variabel kinerja 0,776 yang lebih rendah dari pada korelasi antara konstruk Kinerja dengan OCB sebesar 0,815. Namun secara keseluruhan, nilai *cross loading* dengan *fornell larcker* bisa dikatakan memiliki nilai validitas baik dan memberikan bukti validitas konstruk pada penelitian ini.

Uji *Inner Model*

Pengujian pada tahap ini dilakukan untuk melihat hubungan dari antar konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* pada suatu model penelitian

Uji *R-Square (R2)*

Uji ini digunakan untuk melihat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai pada uji ini memiliki rentang antara 0 sampai dengan 1 dan semakin tinggi hasil yang diperoleh maka menunjukkan keakuratan prediksi yang semakin tinggi sehingga semakin baik persamaan strukturalnya.

Tabel 6. Hasil Nilai *R-Square*

| | <i>R Square</i> | <i>R Square Adjusted</i> |
|---------|-----------------|--------------------------|
| Kinerja | 0,782 | 0,768 |
| OCB | 0,491 | 0,470 |

Sumber: Olah data (2022)

Tabel 6 memperlihatkan nilai *R-square* variabel Kinerja sebesar 0,782 yang berarti bahwa variabel konstruk Kinerja dapat dijelaskan oleh reliabilitas konstruk komunikasi, komitmen dan OCB sebesar 78,2% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang

diteliti sebesar 21,8%. Nilai *R-square* variabel OCB sebesar 0,491 yang berarti bahwa variabel konstruk Kinerja dapat dijelaskan oleh variabelitas konstruk Komunikasi dan Komitmen sebesar 49,1% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti sebesar 50,9%.

Uji Hipotesis

Uji ini digunakan untuk menunjukkan ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Hal itu dapat diketahui dengan melihat *path coefficients* yang memperlihatkan koefisien parameter dan nilai signifikansi dari *T-Statistics*. Batas untuk menerima ataupun menolak hipotesis yang diajukan menggunakan probabilitas 0,05.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis berdasarkan *Path Coefficient*

| | <i>Original Sample (O)</i> | <i>Sample Mean (M)</i> | <i>Standard Deviation (STDEV)</i> | <i>T Statistics (O/STDEV)</i> | <i>P Values</i> |
|-----------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| Komitmen -> Kinerja | 0,251 | 0,232 | 0,121 | 2,066 | 0,039 |
| Komitmen -> OCB | 0,409 | 0,393 | 0,137 | 2,987 | 0,003 |
| Komunikasi -> Kinerja | 0,270 | 0,283 | 0,121 | 2,224 | 0,027 |
| Komunikasi -> OCB | 0,351 | 0,376 | 0,141 | 2,494 | 0,013 |
| OCB -> Kinerja | 0,478 | 0,478 | 0,129 | 3,721 | 0,000 |

Sumber: Olah data (2022)

Analisis Jalur

Besarnya koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total supaya dapat diketahui apakah variabel mediasi bisa memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen atau tidak diketahui melalui analisis jalur atau *Path Analysis*. Variabel mediasi dalam penelitian bukan merupakan variabel mediasi apabila pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya.

Tabel 8. Hasil Analisis Jalur

| | <i>Specific Indirect Effects</i> |
|------------------------------|----------------------------------|
| Komitmen -> OCB -> Kinerja | 0,196 |
| Komunikasi -> OCB -> Kinerja | 0,168 |

Sumber: Olah data (2022)

Pembahasan

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja

Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini karena *P Values* < 0,05 (0,027 < 0,05), sehingga H_0 ditolak. Nilai koefisien (kolom *original sample*) positif sebesar 0,270 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika komunikasi baik maka kinerja akan baik dan sebaliknya jika komunikasi menurun maka kinerja akan menurun.

Liando *et al.* (2016) melakukan penelitian yang membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Ardiansyah (2016) juga membuktikan bahwa komunikasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Femi (2014) bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Purba (2019) melalui penelitiannya, komunikasi dan motivasi terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hee *et al.* (2019) menemukan adanya hubungan variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan. Lalu Muda *et al.* (2014) dalam penelitiannya menunjukkan komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut menunjukkan hasil penelitian ini memiliki kesamaan dari hasil penelitian terdahulu yaitu komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja

Komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini karena $P \text{ Values} < 0,05$ ($0,039 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak. Nilai koefisien (kolom *original sample*) positif sebesar 0,251 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika komitmen meningkat maka kinerja akan meningkat dan sebaliknya jika komitmen menurun maka kinerja akan menurun.

Penelitian yang dilakukan Ticoalu (2013) membuktikan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Fitriastuti (2013) juga membuktikan komitmen organisasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Widyanto *et al.* (2013) juga membuktikan hal yang sama, bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Begitu pula Memari *et al.* (2013) melalui hasil penelitiannya membuktikan hal yang sama. Pada dasarnya kinerja yang tinggi bersumber dari komitmen organisasional. Hal tersebut menunjukkan hasil penelitian ini memiliki kesamaan dari hasil penelitian terdahulu yaitu komitmen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh Komunikasi terhadap OCB

Komunikasi berpengaruh terhadap OCB. Hal ini karena $P \text{ Values} < 0,05$ ($0,013 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak. Nilai koefisien (kolom *original sample*) positif sebesar 0,351 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika komunikasi baik maka OCB akan baik dan sebaliknya jika komunikasi menurun maka OCB akan menurun.

Komunikasi mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam penelitian yang dilakukan oleh Asrofi (2020). Lalu, pada penelitian yang dilakukan oleh Tian *et al.* (2020) komunikasi secara positif mempengaruhi kepemimpinan transformasional OCB dan hubungan retensi karyawan OCB. Hal tersebut menunjukkan hasil penelitian ini memiliki kesamaan dari hasil penelitian terdahulu yaitu komitmen memiliki pengaruh positif terhadap OCB.

Pengaruh Komitmen terhadap OCB

Komitmen berpengaruh terhadap OCB. Hal ini karena $P\text{-Values} < 0,05$ ($0,003 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak. Nilai koefisien (kolom Original Sample) positif sebesar 0,409 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika komitmen meningkat maka OCB akan baik dan sebaliknya jika komitmen menurun maka OCB akan menurun.

Komitmen organisasi terbukti memiliki hubungan positif terhadap *organizational citizenship behavior* dalam penelitian yang dilakukan oleh Putrana, Fathoni dan Warso (2016). Widyanto *et al.* (2013) juga menemukan bahwa semakin tinggi komitmen akan mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Udayana dan Suwandana (2017) melalui penelitiannya

membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal tersebut menunjukkan hasil penelitian ini memiliki kesamaan dari hasil penelitian terdahulu yaitu komitmen memiliki pengaruh positif terhadap OCB

Pengaruh OCB terhadap Kinerja

OCB berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini karena $P\text{ Values} < 0,05$ ($0,000 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak. Nilai koefisien (kolom *original sample*) positif sebesar 0,478 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika OCB baik maka kinerja akan baik dan sebaliknya jika OCB menurun maka kinerja akan menurun.

Ticoalu (2013) membuktikan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Fitriastuti (2013) melalui penelitiannya menghasilkan bahwa OCB mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Novelia, Swasto dan Ruhana (2016) menunjukkan hal yang sama. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Utami (2017) bahwa OCB mempunyai pengaruh terhadap kinerja meskipun aspek *courtesy* dalam OCB tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun dalam kondisi *COVID-19* hal berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan Suratman et al. (2021) yang membuktikan bahwa OCB tidak memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap kinerja karena kondisi seseorang yang jauh dari lingkungan kerja seperti pada kondisi normal memiliki kendala dalam memberikan perilaku positif dalam berorganisasi. Hal tersebut menunjukkan hasil penelitian ini memiliki kesamaan dari hasil penelitian terdahulu yaitu OCB memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja dan juga memiliki perbedaan dari hasil penelitian terdahulu yaitu OCB tidak memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap Kinerja.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja melalui OCB

Koefisien regresi penuh langsung Komunikasi ke Kinerja sebesar 0,027 (pada tabel 7 *Path Coefficient*), koefisien regresi pengaruh tidak langsung Komunikasi ke Kinerja melalui OCB yaitu 0,168 dan total pengaruh yaitu 0,195. Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa variabel OCB memediasi pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja. Dapat diartikan juga bahwa Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja melalui OCB

Penelitian yang dilakukan oleh Pusparani dan Hadi (2018) bertujuan untuk menganalisis komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* dan hasil menunjukkan adanya pengaruh komunikasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja. Tetapi dalam uji mediasi *organizational citizenship behavior* bukan merupakan variabel mediasi antara komunikasi interpersonal dan kinerja. Hal tersebut menunjukkan hasil penelitian ini memiliki perbedaan dari hasil penelitian terdahulu yaitu pada penelitian terdahulu variabel OCB bukan merupakan variabel mediasi antara variabel komunikasi dan variabel kinerja.

Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja melalui OCB

Koefisien regresi penuh langsung Komitmen ke Kinerja sebesar 0,039 (pada tabel 7 *Path Coefficient*), koefisien regresi pengaruh tidak langsung Komitmen ke Kinerja melalui OCB yaitu 0,196 dan total pengaruh yaitu 0,235. Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa variabel

OCB memediasi pengaruh Komitmen terhadap Kinerja. Dapat diartikan juga bahwa Komitmen berpengaruh positif terhadap Kinerja melalui OCB.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurnaningsih dan Wahyono (2017) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian lain yang dilakukan oleh Sitio (2021) menunjukkan hasil yang berbeda. Analisis jalur *path* di penelitiannya menunjukkan tidak terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut menunjukkan hasil penelitian ini memiliki kesamaan dari hasil penelitian Nurnaningsih dan Wahyono (2017) yaitu Komitmen memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja melalui OCB.

KETERBATASAN PENELITIAN

Mengingat masih banyak faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja, penelitian ini hanya terbatas pada variabel komunikasi, komitmen, dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Terdapat kemungkinan responden kurang memahami maksud pertanyaan yang diajukan karena kuiseioner hanya disebarikan melalui *online*. Tidak adanya pendampingan terhadap responden dalam pengisian beresiko responden gagal memahami makna dari pertanyaan pada kuiseioner.

Penelitian hanya terbatas pada Project Child Indonesia saja, sehingga terdapat keterbatasan pada jumlah responden yang dirasa kurang merepresentasikan realitas yang terjadi pada *Non-Government Organization* (NGO).

IMPLIKASI MANAJERIAL

Demi mendukung kinerja anggota, organisasi diharapkan dapat memperhatikan komitmen organisasi sebagai faktor yang mendukung kinerja. Terlebih lagi pada lembaga swadaya atau *Non-Government Organization* (NGO). Memiliki tingkat komitmen organisasional yang tinggi akan meningkatkan peran ekstra dalam anggota dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Menciptakan lingkungan kerja dengan suasana harmonis dan menumbuhkan rasa cinta dan bangga terhadap organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasional.

Adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada anggota organisasi dapat meningkatkan kinerja dari organisasi itu sendiri. Interaksi sosial yang baik antar anggota serta mengurangi potensi terjadinya perselisihan dapat memberikan kontribusi bagi keefektifan organisasi itu sendiri. Organisasi bisa mengadakan kegiatan bersama rutin atau pertemuan antar divisi lebih sering yang membahas mengenai kebutuhan dan harapan anggota, pekerjaan atau bahkan hubungan antar divisi.

Untuk peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian serupa bisa menggunakan sampel pada beberapa lembaga swadaya atau *Non-Government Organization* (NGO) yang memiliki populasi lebih luas sehingga hasil penelitian akan lebih valid. Silahkan berikan rekomendasi bagi praktisi atau pihak (*stakeholders*) terkait, misal pemerintah, atau *supplier*.

KESIMPULAN

Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini karena $P \text{ Values} < 0,05$ ($0,027 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak. Nilai koefisien (kolom *Original Sample*) positif sebesar 0,270 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika komunikasi baik maka kinerja akan baik dan sebaliknya jika komunikasi menurun maka kinerja akan menurun.

Komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini karena $P\text{ Values} < 0,05$ ($0,039 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak. Nilai koefisien (kolom *Original Sample*) positif sebesar 0,251 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika komitmen meningkat maka kinerja akan meningkat dan sebaliknya jika komitmen menurun maka kinerja akan menurun.

Komunikasi berpengaruh terhadap OCB. Hal ini karena $P\text{ Values} < 0,05$ ($0,013 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak. Nilai koefisien (kolom *Original Sample*) positif sebesar 0,351 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika komunikasi baik maka OCB akan baik dan sebaliknya jika komunikasi menurun maka OCB akan menurun.

Komitmen berpengaruh terhadap OCB. Hal ini karena $P\text{ Values} < 0,05$ ($0,003 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak. Nilai koefisien (kolom *Original Sample*) positif sebesar 0,409 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika komitmen meningkat maka OCB akan baik dan sebaliknya jika komitmen menurun maka OCB akan menurun.

OCB berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini karena $P\text{ Values} < 0,05$ ($0,000 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak. Nilai koefisien (kolom *Original Sample*) positif sebesar 0,478 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika OCB baik maka kinerja akan baik dan sebaliknya jika OCB menurun maka kinerja akan menurun.

Koefisien regresi penuh langsung Komunikasi ke Kinerja sebesar 0,027 (pada tabel 8 *Path Coefficient*), koefisien regresi pengaruh tidak langsung Komunikasi ke Kinerja melalui OCB yaitu 0,168 dan total pengaruh yaitu 0,195. Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa variabel OCB memediasi pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja. Dapat diartikan juga bahwa Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja melalui OCB

Koefisien regresi penuh langsung Komitmen ke Kinerja sebesar 0,039 (pada tabel 8 *Path Coefficient*), koefisien regresi pengaruh tidak langsung Komitmen ke Kinerja melalui OCB yaitu 0,196 dan total pengaruh yaitu 0,235. Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa variabel OCB memediasi pengaruh Komitmen terhadap Kinerja. Dapat diartikan juga bahwa Komitmen berpengaruh positif terhadap Kinerja melalui OCB.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J. dan Meyer, J.P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, contituance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), hal. 1–18.
- Ardana, K. (2008) *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ardiansyah, D.O. (2016) "PENGARUH KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung)," *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1), hal. 16–30.
- Asrofi, M.H. (2020) "Pengaruh Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Pada Minimarket Abimart Kota Malang," (*Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim*) [Preprint].
- Bangun, W. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Barasa, L. *et al.* (2018) "International Review of Management and Marketing Determinants of Job Satisfaction and it's Implication on Employee Performance of Port

- Enterprises in DKI Jakarta,” *International Review of Management and Marketing*, 8(5), hal. 43–49.
- Chomeya, R. (2010) “Quality of Psychology Test Between Likert Scale 5 and 6 Points,” *Journal of Social Sciences*, 6(3), hal. 399–403. Tersedia pada: <https://doi.org/10.3844/jssp.2010.399.403>.
- Devece, C., Palacios-Marqués, D. dan Alguacil, M.P. (2015) “Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment,” *Journal of Business Research*, 69(5), hal. 1857–1861. Tersedia pada: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296315004920>.
- Duncan, T. dan Moriarty, S.E. (1998) “A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships,” *Journal of Marketing*, 62(2), hal. 1–13. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1177/002224299806200201>.
- Engin, E. (2014) “The Effect of Communication Satisfaction on Organizational Commitment,” *British Journal of Arts and Social Sciences*, 14, hal. 109–124.
- Femi, A.F. (2014) “The Impact of Communication on Workers’ Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria,” *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(8), hal. 75–82. Tersedia pada: <https://doi.org/10.9790/0837-19827582>.
- Fitriastuti, T. (2013) “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan,” *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), hal. 103–114. Tersedia pada: <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i1.4149>.
- Gautam, T. *et al.* (2005) “Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal,” *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3), hal. 305–314. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2005.00172.x>.
- Griffin, R.E. dan Moorhead, G. (2014) *Organizational Behavior : Managing People and Organizations*. Eleventh E. USA: South Western.
- Hee, O.C. *et al.* (2019) “Exploring the Impact of Communication on Employee Performance,” *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3S2), hal. 654–658. Tersedia pada: <https://doi.org/10.35940/ijrte.c1213.1083s219>.
- Kusnadi (2003) *Masalah, Kerja Sama, Konflik, dan Kinerja*. Malang: Torada.
- Liando, L., Tewal, B. dan Walangitan, M.D. (2016) “Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Telkom Tbk Manado,” *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(3), hal. 433–446.
- Luthans, F. (2002) *Organizational Behavior 9th edition*. US: McGraw-HILL.
- Majorsy, U. (2007) “Kepuasan Kerja, Semangat Kerja dan Komitmen Organisasional Pada Staf Pengajar Universitas Gunadarma,” *Jurnal Psikologi*, 1(1), hal. 63–74.
- Mangkunegara, A.P. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT 158 Remaja Roskadarya.
- Memari, N., Mahdieh, O. dan Marnani, A.B. (2013) “The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. ‘A study of Meli bank,’” *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(5), hal. 164–171.

- Meyer, J.P. dan Allen, N.J. (1991) "A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management*, 1(1), hal. 61–89. Tersedia pada: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Meyer, J.P. dan Allen, N.J. (1997) *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London: Sage Publication.
- Mihalciuc, C.C. dan Grosu, M. (2019) "Improving the Monitoring Process and the External and Internal Communication Process of an Organization Performance.," *USV Annals of Economics & Public Administration*, 19(2), hal. 141–150.
- Mohd, A. dan Suriani, L. (2004) *Hubungan komunikasi dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja teknikal kajian kes di flextronics international, Senai, Johor*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. dan Porter, L.W. (1979) "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), hal. 224–247. Tersedia pada: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- Muda, I., Rafiki, A. dan Harahap, M.R. (2014) "Factors Influencing Employees ' Performance : A Study on the Islamic Banks in Islamic Science University of Malaysia University of North Sumatera," *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), hal. 73–81.
- Netemeyer, R.G. *et al.* (1997) "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context," *Journal of Marketing*, 61(3), hal. 85–98. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1177/002224299706100306>.
- Novelia, M., Swasto, B. dan Ruhana, I. (2016) "PENGARUH KOMITMEN DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA (Studi Pada Tenaga Keperawatan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soegiri Lamongan)," *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 38(2), hal. 71–78.
- Nurnanigsih, S. dan Wahyono (2017) "Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening," *Economic Education Analysis Journal*, 6(2), hal. 365–378.
- Organ, D.W. (2006) *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publication.
- Pace, R.W. dan Faules, D.F. (1994) *Organizational Communication*. Prentice Hall.
- Purba, R. (2019) "The Effect of Communication and Motivation on Employee Performance at PT. Perkebunan Nusantara II Pagar Merbau," *Journal of Management Science (JMAS)*, 2(2), hal. 2684–9747.
- Pusparani, A.W. dan Hadi, S. (2018) "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB PSebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Plant Produksi PT Asia Pacific Fibers,Tbk Kendal)," *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(3), hal. 1–13.
- Putrana, Y., Fathoni, A. dan Warso, M.M. (2016) "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT . Gelora Persada Mediatama Semarang," *Journal of*

- Management*, 2(2), hal. 1–14.
- Putri, Y.D. dan Utami, H.N. (2017) “PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu),” *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 46(1), hal. 27–34.
- Rita, M. *et al.* (2018) “Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance,” *International Journal of Law and Management*, 60(4), hal. 953–964. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>.
- Rivai, V. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo.
- Robbins dan Judge (2008) *Perilaku Organisasi*. 1 ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Rotundo, M. (2002) “The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach,” *The Journal of applied psychology*, 87(1), hal. 66–80. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>.
- Rukmana, H.D., Sopiah dan Nora, E. (2018) “The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee’s Work Motivation at Pt. Putri Panda Unit Ii Tulungagung, East Jawa, Indonesia,” *KnE Social Sciences*, 3(3), hal. 211. Tersedia pada: <https://doi.org/10.18502/kss.v3i3.1885>.
- Seijts, G.H. *et al.* (2004) “Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures,” *Academy of Management Journal*, 47(2), hal. 227–239. Tersedia pada: <https://doi.org/10.2307/20159574>.
- Sitio, V.S.S. (2021) “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Emerio Indonesia,” *jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), hal. 22–37.
- Sloat, K.C.M. (1999) “Organizational Citizenship: Does your Firm Inspire to be Good Citizenship Professional Safety,” *Professional Safety; Des Plaines*, 44(4), hal. 20–23. Tersedia pada: <https://www.proquest.com/docview/200332744?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>.
- Sopiah (2008) *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Suratman, A. *et al.* (2021) “The Impact of Psychological Climate and Self-Resilience on Employee Performance During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Indonesia*,” *Journal of Asian Finance*, 8(5), hal. 1019–1029. Tersedia pada: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1019>.
- Susanto, A.B., Titisari, P. dan Parwitasari, D.A. (2021) “The impact of organization communication and competence on the quality of employees performance through organization citizenship behavior,” *Quality - Access to Success*, 22(182), hal. 102–105.
- Tian, H. *et al.* (2020) “The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication,” *Frontiers in Psychology*, 11, hal. 1–11. Tersedia pada: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>.

- Ticoalu, L.K. (2013) “Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan,” *Jurnal EMBA*, 1(4), hal. 782–790. Tersedia pada: <https://media.neliti.com/media/publications/1832-ID-organizational-citizenship-behavior-ocb-dan-komitmen-organisasi-pengaruhnya-terh.pdf>.
- Udayana, I. putu G.P. dan Suwandana, I.G.M. (2017) “PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR,” *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(7), hal. 3570–3594.
- Widyanto, R., Lau, J.S. dan Kartika, E.W. (2013) “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasional Karyawan Cleaning Service di ISS Surabaya,” *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(8), hal. 2–3. Tersedia pada: <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/199/0>.
- Yildirim, O. (2014) “The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, hal. 1095–1100. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.124>.