

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

**Skripsi**



Oleh:

Nama : Taufan Dwi Heryudanto

Nomor Mahasiswa : 15311140

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
YOGYAKARTA**

**2022**

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

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian skripsi guna  
memperoleh gelar Sarjana S-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan  
Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh

Nama : Taufan Dwi Herydanto  
Nomor Mahasiswa : 15311140  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
YOGYAKARTA**

**2022**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 30 Agustus 2022

Penulis,



Taufan Dwi Heryudanto

## **HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

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

**SKRIPSI**

Diajukan Oleh:

Nama: Taufan Dwi Heryudanto

No. Mahasiswa: 15311140

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 15 September 2022

Dosen Pembimbing,



(Andi Yastuti Sarafman, S.E., M.M)

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH KOMITMEN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA DENGAN  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PROJECT CHILD INDONESIA**

Disusun Oleh : **TAUFAN DWI HERYUDANTO**  
Nomor Mahasiswa : **15311140**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

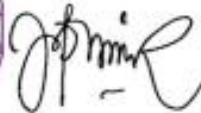
Pada hari, tanggal: Kamis, 13 Oktober 2022

Penguji/ Pembimbing TA : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Penguji : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan dengan *organization 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 *organization citizenship behavior*, komitmen terhadap *organization citizenship behavior*, *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui *organization citizenship behavior*, dan komitmen terhadap kinerja karyawan melalui *organization citizenship behavior* pada Project Child Indonesia.

**Kata kunci:** Komunikasi, Komitmen, *Organization Citizenship Behavior*, Kinerja Karyawan

## ***ABSTRACT***

This study aims to determinate the effect of communication and commitment on the performance of employee with organizational citizenship behavior (OCB) as an intervening variable in the Project Child Indonesia. This study uses quantitative research method and data was collected by questionnaire method. The sampling technique used is technique saturation sampling by use the entire population being sampled. The data analysis in this study used the Partial Least Square (PLS) Structural Equation Model (SEM) with SmartPLS v3.

The result of this study showed that there is an effect of communication on employee performance, commitment on employee performance, communication on organization citizenship behavior, commitment on organization citizenship behavior, organization citizenship behavior on employee performance, communication on employee performance through organization citizenship behavior, and commitment on employee performance through organization citizenship behavior of Project Child Indonesia.

**Keywords:** Communication, Commitment, Organization Citizenship Behavior, Employee Performance

## KATA PENGANTAR

**Assalamualaikum Wr. Wb.**

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, inayah, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Komunikasi dan Komitmen terhadap Kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel *Intervening*”. Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaiannya memperoleh banyak dukungan, dorongan, bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas segala rahmat, serta pertolongan dan kesehatan yang diberikan kepada penulis
2. Bapak dan Ibu yang telah memberikan doa-doa terbaiknya, mendukung aktivitas selama kuliah, serta mengajarkan segala bentuk kebaikan dan pengalaman hidup yang bermakna
3. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
4. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
5. Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D. selaku Kepala Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia dan Ibu Dra Suhartini, M.Si. selaku Sekretaris Prodi Program Studi Manajemen yang memberikan motivasi dan tekanan kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian



6. Ibu Andriyastuti Suratman, S.E., M.M selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan waktu, ilmu, dan wawasan seputar penelitian ilmiah, serta membimbing dengan penuh kesabaran, dan perhatian kepada penulis dalam proses perkuliahan
7. Mbak Benna Salsabila selaku Program Manajer Project Child Indonesia, juga seluruh pihak Project Child Indonesia yang telah memberikan banyak bantuan dan partisipasi dalam penelitian ini.
8. Gilang, Rintan, Adis, Ikrar, Suci, Kepin, Arul, Tami, Riri dan Irzi selaku teman diskusi, beserta LPM Ekonomika dan segala jejaringnya selaku organisasi yang menjadi wadah penulis dalam berproses selama masa studi.
9. Serta pihak-pihak yang belum disebutkan satu per satu yang telah membantu, serta memberikan dukungan dan doa

Banyak kekurangan dari penulis dalam pembuatan penelitian ini. Kritik dan saran dibutuhkan untuk memperbaiki segala kekurangan dalam penelitian ini. Peneliti berharap penelitian ini memberikan manfaat bagi seluruh orang yang membacanya. Akhir kata, mohon maaf dan terima kasih untuk segala proses yang telah dilalui.

**Wassalamualaikum Wr. Wb.**

Yogyakarta, Agustus 2022

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan Skripsi .....	i
Halaman Judul Skripsi .....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme .....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi .....	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi .....	v
Abstraksi .....	vi
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran .....	xvi
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	7
2.2 Landasan Teori.....	29
2.2.1 Teori Komunikasi .....	29
2.2.2 Teori Komitmen.....	35
2.2.3 Teori <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	37
2.2.4 Teori Kinerja.....	40
2.2.5 Teori Organisasi Non-Profit .....	46
2.3 Kerangka Berfikir.....	49
2.4 Hubungan Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis .....	50
2.4.1 Komunikasi terhadap Kinerja .....	50

2.4.2	Komitmen terhadap Kinerja.....	51
2.4.3	Komunikasi terhadap OCB.....	52
2.4.4	Komitmen terhadap OCB .....	53
2.4.5	OCB terhadap Kinerja .....	54
2.4.6	Komunikasi terhadap Kinerja melalui OCB.....	55
2.4.7	Komitmen terhadap Kinerja melalui OCB .....	56
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>
3.1	Lokasi Penelitian.....	57
3.2	Definisi Operasional.....	58
3.2.1	Komunikasi (X1) .....	58
3.2.2	Komitmen (X2).....	61
3.2.3	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> .....	63
3.2.4	Kinerja (Y).....	66
3.3	Variabel Penelitian .....	68
3.3.1	Variabel Independen .....	68
3.3.2	Variabel Dependen .....	69
3.4	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data .....	69
3.4.1	Jenis data.....	69
3.4.2	Teknik Pengumpulan data .....	70
3.5	Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen .....	71
3.5.1	Uji Validitas .....	71
3.5.2	Uji Realibilitas .....	71
3.6	Populasi dan Sampel .....	72
3.6.1	Populasi.....	72
3.6.2	Sampel .....	72
3.7	Metode Analisis Data.....	72
3.7.1	Tahapan Analisi PLS-SEM.....	73
3.7.2	Evaluasi Outer Model .....	74
3.7.3	Analisis Inner Model .....	74
3.7.4	Analisis Jalur.....	75

<b>BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b> .....	77
4.1 Deskripsi Responden.....	77
4.2 Analisis Deskriptif Responden.....	77
4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	79
4.3.1 Variabel Eksogen.....	80
4.3.2 Variabel Mediasi.....	85
4.3.3 Variabel Endogen .....	87
4.4 Model Teoritis.....	90
4.5 Pengembangan Model SEM.....	91
4.6 Uji <i>Outer Model</i> .....	92
4.6.1 Uji Convergent Validity.....	92
4.6.2 Uji Realibilitas ( <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i> ) .....	95
4.6.2.1 Uji Reliabilitas dan Nilai AVE .....	95
4.6.2.2 Uji <i>Construct Validity (AVE)</i> .....	96
4.6.3 Uji <i>Discriminant Validity</i> .....	96
4.7 Uji <i>Inner Model</i> .....	100
4.7.1 Uji <i>R-square</i> .....	100
4.7.2 Uji Hipotesis (Pengaruh antar variabel).....	101
4.7.3 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	104
4.8 Pembahasan Hasil .....	107
4.8.1 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja .....	107
4.8.2 Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja .....	108
4.8.3 Pengaruh Komunikasi terhadap OCB.....	109
4.8.4 Pengaruh Komitmen terhadap OCB .....	110
4.8.5 Pengaruh OCB terhadap Kinerja .....	111
4.8.6 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja melalui OCB.....	112
4.8.7 Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja melalui OCB .....	113
<b>BAB V KESIMPULAN</b> .....	115
5.1 Kesimpulan .....	115
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	117

5.3 Saran..... 117

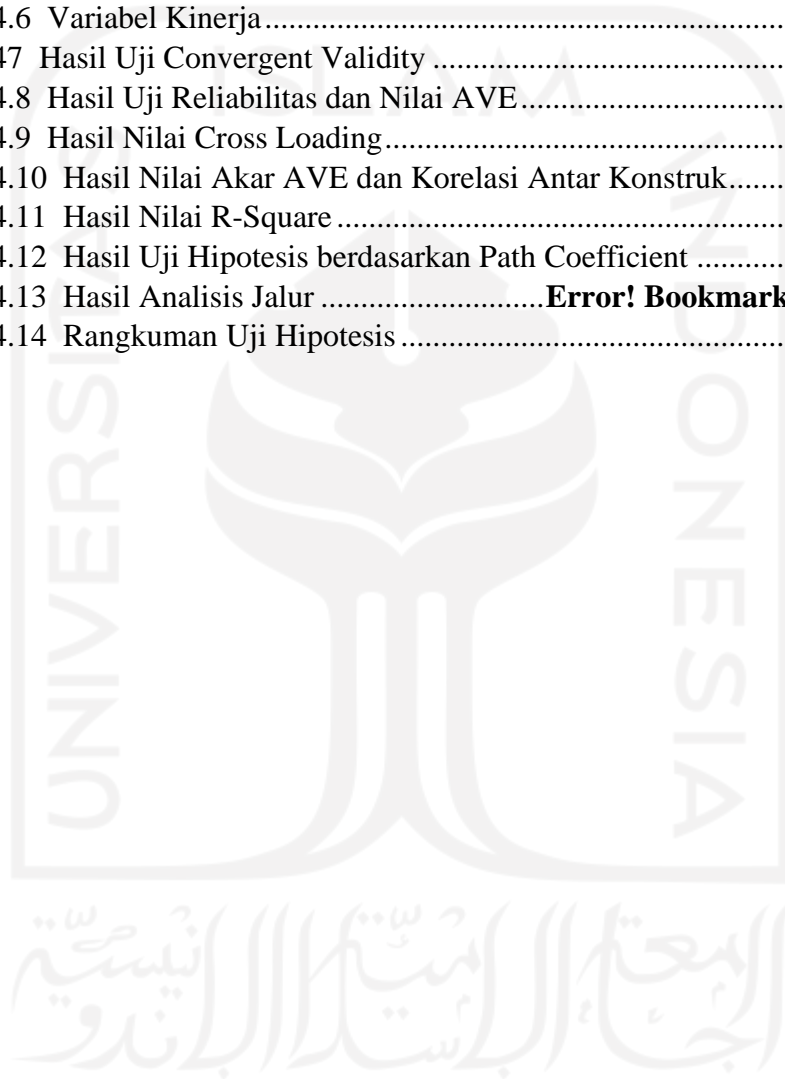
**DAFTAR PUSTAKA**..... 119

**LAMPIRAN**..... 124



## Daftar Tabel

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu .....	21
Tabel 4.2 Karakteristik Responden .....	77
Tabel 4.3 Variabel Komitmen.....	80
Tabel 4.4 Variabel Komunikasi .....	83
Tabel 4.5 Variabel Organizational Citizenship Behavior .....	85
Tabel 4.6 Variabel Kinerja .....	87
Tabel 4.7 Hasil Uji Convergent Validity .....	92
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas dan Nilai AVE.....	96
Tabel 4.9 Hasil Nilai Cross Loading.....	97
Tabel 4.10 Hasil Nilai Akar AVE dan Korelasi Antar Konstruk.....	99
Tabel 4.11 Hasil Nilai R-Square .....	100
Tabel 4.12 Hasil Uji Hipotesis berdasarkan Path Coefficient .....	101
Tabel 4.13 Hasil Analisis Jalur .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.14 Rangkuman Uji Hipotesis .....	106



## Daftar Gambar

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	49
Gambar 4.1 Gambar Model Teoritis .....	90
Gambar 4.2 Gambar Model Hubungan Kausal antar Variabel.....	91



## Daftar Lampiran

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian .....	124
Lampiran 2: Data Responden.....	137
Lampiran 3: Output SmartPLS.....	138





# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar belakang**

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 & Jackson, 2012) dalam Sopiah (2008:155)

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 Allen and Meyer (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 2013) komunikasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional. Dikarenakan komunikasi menyatukan semua fungsi yang di dalam organisasi, maka (Mohd & 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. 2004). 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 description*-nya, 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*”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka didapatkan rumusan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah komitmen berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
4. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*?
7. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

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*.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi pengetahuan sehingga dapat menerapkan keilmuan yang didapatkan selama perkuliahan.

## 2. Manfaat bagi institusi terkait

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi mengenai keadaan organisasi atau institut yang bersangkutan dan bisa menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan

## 3. Manfaat bagi pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya khususnya pada bidang Manajemen Sumber daya Manusia dalam aspek komitmen organisasional, komunikasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan Kinerja.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

##### **2.1.1 Liando dkk (2016)**

Penelitian yang dilakukan oleh Liando dkk pada tahun 2013, dengan judul “*Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Tbk Manado*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji seberapa besar pengaruh kompensasi, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan di PT. Telkom Tbk Manado. Teori yang digunakan pada penelitian adalah teori Veithzal Rivai (2010:55) untuk variabel kompensasi, untuk teori komunikasi menggunakan teori Mangkunegara (2009:145), untuk teori disiplin kerja menggunakan teori Rivai (2009:78), dan untuk teori kinerja menggunakan teori Mangkunegara (2009:67). Penelitian ini menggunakan 37 responden. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil Penelitian memperlihatkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak di variabel penelitian, selain itu terdapat 4 dari variabel penelitian yang dilakukan sama dengan variabel penelitian yang sudah pernah dilakukan.

### **2.1.2 Linda (2013)**

Penelitian yang dilakukan oleh Linda Kartini Ticoalu, dengan judul “*Organizational Citizen Behavior (OCB) dan Komitmen Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji seberapa besar pengaruh Organizational Citizen Behavior (OCB) dan komitmen terhadap kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian menggunakan teori Robbins dan Judge (2008:40) untuk teori OCB, teori komitmen menggunakan teori Luthans (2006:249) dan teori kinerja menggunakan teori Fahmi (2011:2). Penelitian ini dilakukan kepada seluruh karyawan PT. BPTN Cabang Utama Manado berjumlah 50 responden. Metode penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki OCB dan juga memiliki komitmen organisasi, dapat meningkatkan kinerja karyawan

### **2.1.3 Tiana (2013)**

Penelitian yang dilakukan oleh Triana Fitriastuti, dengan judul “*Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior(OCB) sebagai Variabel Intervening*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji seberapa besar pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian adalah menggunakan teori Goleman (2000) untuk teori kecerdasan emosional, teori komitmen organisasional menggunakan teori Luthans (2006) lalu teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggunakan teori Organ (1990). Penelitian ini menggunakan 89 responden



dari Pegawai Negeri Sipil Organisasi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kutai Timur. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* berdasarkan pada kriteria tertentu. Menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **2.1.4 Yoga dkk (2016)**

Penelitian yang dilakukan oleh Yoga dkk, dengan judul “*Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh dari variabel komitmen dan variabel kepuasan kerja terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*, menganalisis pengaruh dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan juga menganalisis pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap *Organizational Behavior Citizenship* dan kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian menggunakan teori Luthans (2009) untuk teori kepuasan kerja, teori komitmen organisasional menggunakan teori (Sahertian dan Soetjipto, 2011) lalu teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggunakan teori Organ (1990) dan teori kinerja menggunakan teori Jansen dan Yperen (2004). Penelitian ini menggunakan 50 responden dari karyawan PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. Menggunakan analisis validitas, uji reliabilitas, regresi, uji t dan

koefisien determinasi. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa komitmen, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja, Komitmen juga menunjukkan pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Namun untuk Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **2.1.5 Mery dkk (2016)**

Penelitian yang dilakukan oleh Mery dkk, dengan judul “*Pengaruh Komitmen dan Organizational Citizenship Behavior(OCB) Terhadap Kinerja*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja. Teori yang digunakan pada penelitian adalah menggunakan teori komitmen organisasional menggunakan teori Luthans (2004:89) lalu teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggunakan teori Organ (2006) dan teori kinerja menggunakan teori Mangkunegara (2005:16). Penelitian ini menggunakan 58 jumlah sampel dari tenaga keperawatan RSUD dr. Soegiri Lamongan. Menggunakan teknik *stratified random sampling* dari karyawan Sub Bidang Pelayanan Keperawatan RSUD dr. Soegiri Lamongan. Menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial yang menggunakan analisis linier berganda dengan uji t dan F sebagai pengujian hipotesis. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

### **2.1.6 Putri dan Utami (2017)**

Penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Utami, dengan judul “*Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja. Teori yang digunakan pada penelitian adalah menggunakan teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggunakan teori Organ (2006) dan teori kinerja menggunakan teori Kusnadi(2003:264). Menggunakan analisis data linear berganda dengan sampling jenuh. Melalui persebaran kuisioner pada 49 perawat ruang rawat inap di RS Baptis Batu Menggunakan Menggunakan analisis uji hipotesis secara parsial parsial (Uji t) dan uji hipotesis secara simultan (Uji F). Hasil Penelitian menunjukkan bahwa pada Uji F variabel-variabel OCB yaitu Altruism (X1), Conscientiousness (X2), Sportsmanship (X3), Courtesy (X4), Civic Virtue (X5) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Sedangkan pada Uji t variabel Courtesy(X4) secara parsial tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

### **2.1.7 Suwandana dan Udayana (2017)**

Penelitian yang dilakukan oleh Suwandana dan Udayana, dengan judul “*Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organizational terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Bar and Restaurant Slippery Stone. Teori yang digunakan pada penelitian adalah menggunakan teori Aziri (2011) untuk teori

kepuasan kerja, teori komitmen organisasional menggunakan teori (Sahertian dan Soetjipto, 2011), dan teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggunakan teori Robbins (2008). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 68 karyawan yang ada di Bar and Restaurant Slippery Stone. Menggunakan sampling jenuh (sensus) atau seluruh populasi dijadikan sampel. Menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Menggunakan analisis Partial Least Square (PLS) – Structural Equation Model (SEM). Hasil Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi terhadap kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan juga peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan.

#### **2.1.8 Kartika dkk (2013)**

Penelitian yang dilakukan oleh Kartika dkk , dengan judul “*Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Komitmen Organisasional Karyawan Cleaning Service di ISS Surabaya*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa apakah kepuasan kerja dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasional. Teori yang digunakan pada penelitian adalah menggunakan teori Goleman (2000) untuk teori kepuasan kerja, teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggunakan teori Organ (1990) lalu teori komitmen

organisasional menggunakan teori Luthans (2006). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 104 responden melalui kuesioner. Menggunakan analisis data *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) namun Komitmen Organisasi tidak bisa menjadi variabel intervening antara Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### **2.1.9 Ardyansyah (2016)**

Penelitian yang dilakukan oleh Ardyansyah, dengan judul “*Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian adalah menggunakan teori Gibson dan Ivan (2012: 84) untuk teori komunikasi, teori kinerja menggunakan teori Gordon (2005), dan teori kepuasan kerja menggunakan teori Handoko (2013:193). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 152 responden yang ada di bagian produksi pabrik Kertas PT. Menggunakan sampling jenuh (sensus) atau seluruh populasi dijadikan sampel. Menggunakan metode probabilitas sampling dan teknik pengambilan sampel memakai simple random sampling. Pengambilan data menggunakan survei langsung dengan instrumen kuisisioner. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

namun Komitmen Organisasi tidak bisa menjadi variabel intervening antara Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

#### **2.1.10 Warso dkk (2016)**

Penelitian yang dilakukan oleh Warso dkk, dengan judul “*Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB, pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap Organizational Behavior Kewarganegaraan dan kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian adalah menggunakan teori (Luthans, 2009) untuk teori kepuasan kerja, teori komitmen organisasi menggunakan teori Allen dan Mayer (1997), teori OCB menggunakan teori Organ (1997), dan teori kinerja karyawan menggunakan teori Mangkunegara (2009). Populasi di penelitian ini berjumlah 50 orang dari karyawan PT. Persada Mediatama Semarang. Menggunakan metode analisis data validitas, uji reliabilitas, regresi, uji t dan koefisien determinasi. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kepuasan kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap OCB tapi mempunyai pengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja dan OCB mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan.

#### **2.1.11 Femi (2014)**

Penelitian yang dilakukan oleh Femi, dengan judul "*The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian adalah menggunakan teori (Myers, 1982) untuk teori komunikasi, dan teori kinerja karyawan menggunakan teori (Bass, 1985). Penelitian ini menggunakan kuisisioner untuk 120 responden dari populasi sampel. Menggunakan metode analisis data uji chi-square. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.1.12 Memari et al (2013)**

Penelitian yang dilakukan oleh Memari et al (2013) dengan judul "*The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A study of Meli bank"*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian adalah menggunakan teori (Meyer dan Allen, 1990) untuk teori komitmen, dan teori kinerja karyawan menggunakan kamus bisnis. Penelitian ini menggunakan total 230 kuisisioner yang didistribusikan kepada karyawan Meli Bank di Sanandaj. Menggunakan metode analisis regresi dan matriks korelasi. Hasil

Penelitian menunjukkan bahwa komitmen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.1.13 Purba (2019)**

Penelitian yang dilakukan oleh Purba (2019) dengan judul "*The Effect of Communication and Motivation on Employee Performance at PT. Perkebunan Nusantara II Pagar Merbau*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian adalah menggunakan teori (Fahmi 2016) untuk teori komunikasi, teori (Harlie 2013) untuk teori motivasi dan teori kinerja karyawan menggunakan teori (karen 2011). Penelitian ini menggunakan 138 sampel dengan kuisisioner yang didistribusikan kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Pagar Merbau. Menggunakan metode regresi linear berganda. Hasil Penelitian menunjukkan komunikasi dan motivasi terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### **2.1.14 Hee dkk. (2019)**

Penelitian yang dilakukan oleh Hee dkk. (2019) dengan judul "*Exploring the Impact of Communication on Employee Performance*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian adalah menggunakan teori (Okyere 2012) untuk teori komunikasi dan teori kinerja karyawan menggunakan teori (Zeiny 2012). Penelitian ini menggunakan 120 responden dengan kuisisioner yang



didistribusikan kepada seluruh karyawan pengembang properti perusahaan. Menggunakan metode regresi berganda. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.1.15 Muda dkk. (2014)**

Penelitian yang dilakukan oleh Muda dkk. (2014) dengan judul “*Factors Influencing Employees’ Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi elemen yang mempengaruhi kinerja karyawan di Bank Islam. Teori yang digunakan pada penelitian adalah menggunakan teori (Fisher, 1980) untuk teori komunikasi, teori (DeCenzo dan Robbins,1996) untuk teori motivasi, teori (French,1975) dan teori kinerja karyawan menggunakan teori (Venkatraman & Ramanujam 1986). Penelitian ini dilakukan di dua bank islam PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk dan PT. Bank Mandiri Syariah,Tbk kota Padangsidempuan. Total populasi berjumlah 47 responden dengan ukuran sampel 32 responden dengan *purposive sampling technique*. Metode olah data menggunakan metode regresi berganda. Hasil penelitian Uji F menunjukkan bahwa ketiga variabel dependen dapat mempengaruhi variabel independen, namun Uji T menunjukkan hanya komunikasi yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **2.1.16 Asrofi (2020)**

Penelitian yang dilakukan oleh Asrofi (2020) dengan judul “*Pengaruh Kompensasi dan Komunikasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”

*melalui kepuasan kerja pada Minimarket Abimart Kota Malang*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari kompensasi dan komunikasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui kepuasan kerja di Abimart Kota Malang. Teori yang digunakan pada penelitian adalah menggunakan teori (Romli, 2011) untuk teori komunikasi, teori (Khan,1990) untuk teori kompensasi, teori (French,1975) teori (Organ, 2006) untuk teori OCB dan teori kepuasan kerja menggunakan teori (Hasibuan, 2001). Penelitian ini dilakukan Minimarket Abimart Kota Malang. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur dan teknik pengumpulan datanya menggunakan kuesioner tertutup serta uji asumsi klasik yang autokorelasi, multikolinearitas dan normalitas. Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 40 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan kompensasi dan komunikasi memiliki pengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) begitu juga melalui kepuasan kerja.

#### **2.1.17 Nurnaningsih dan Wahyono (2017)**

Penelitian yang dilakukan oleh Nurnaningsih dan Wahyono (2020) dengan judul "*Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui OCB di PDAM Tirta Dharma Brebes. Teori yang digunakan pada penelitian adalah menggunakan teori (Siagian, 2008) untuk teori kepuasan kerja, teori (Bakan el al, 2011) untuk teori komitmen, penelitian dari Eka (2015) untuk

teori motivasi. teori (Organ, 2006) untuk teori OCB dan teori kinerja menggunakan teori (Mangkunegara, 2013). Penelitian ini dilakukan di PDAM Tirta Dharma Brebes. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur dan uji t. Teknik pengumpulan datanya menggunakan wawancara dan kuesioner serta. Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 92 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja, motivasi dan komitmen berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja melalui OC).

#### **2.1.18 Sitio (2021)**

Penelitian yang dilakukan oleh Sitio (2021) dengan judul “*Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening PT. Emerio Indonesia*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Teori yang digunakan pada penelitian adalah menggunakan teori (Rivai, 2013) untuk teori kinerja, teori (Nurandini & Lataruva, 2014) untuk teori komitmen dan teori budaya organisasi menggunakan teori (Tahir, 2014). Sedangkan untuk *Organizational Citizenship Behavior* menggunakan teori (Organ, 2015). Penelitian ini menggunakan 100 sampel dari 332 populasi dengan kuisisioner yang didistribusikan kepada karyawan PT. Emerio Indonesia. Menggunakan metode regresi linear berganda dan analisis jalur path dengan SPSS. Hasil Penelitian menunjukkan adanya pengaruh komitmen, budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja. Selain itu juga terdapat

pengaruh komitmen dan budaya organisasi pada kinerja. Namun analisis jalur path menunjukkan ada pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* dan tidak terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **2.1.19 Pusparani dan Hadi (2018)**

Penelitian yang dilakukan oleh Pusparani dan Hadi (2018) dengan judul “*Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening pada Studi Kasus Karyawan Plant Product PT Asia Pasific Fibers, Tbk Kendal*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh komitmen dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Teori yang digunakan pada penelitian adalah menggunakan teori (Mangkunegara, 2015) untuk teori kinerja, teori (Allen & Meyer, 1990) untuk teori komitmen dan teori komunikasi interpersonal menggunakan teori (Festus & Ph, 2014). Sedangkan untuk *Organizational Citizenship Behavior* menggunakan teori (Devecee et al, 2015). Penelitian ini menggunakan 92 responden dengan *random sampling* jenis *proporsional sampling* melalui kuisisioner yang didistribusikan. Menggunakan metode uji korelasi, koefisien determinasi, uji regresi linier sederhana dan beranda, uji t dan f, *path analysis* dan uji efek mediasi sobel dengan SPSS. Hasil Penelitian menunjukkan adanya pengaruh komitmen, komunikasi dan *OCB* terhadap kinerja. Tetapi dalam uji mediasi *OCB* bukan merupakan variabel mediasi antara komunikasi interpersonal dan kinerja.

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	Liando dkk (2016)	Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Tbk Manado	Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Mangkunegara, 2010)  Variabel Independen: Kompensasi (Rivai, 2009), Komunikasi (Mangkunegara, 2009), Disiplin Kerja (Rivai, 2009)	Kompensasi, Komunikasi dan Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Linda (2013)	Organizational Citizen Behavior(OCB) dan Komitmen Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Fahmi, 2011)  Variabel Independen: Organizational Citizenship Behaviour(OCB) (Robbins dan Judge, 2008), Komitmen (Luthans, 2006)	<i>Organizational Citizenship Behavior(OCB)</i> dan Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

3	Triana (2013)	Pengaruh Emosional, organisasional, <i>Organizational Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan	Kecerdasan Komitmen dan <i>Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Martin, 2000)  Variabel Independen: Kecerdasan Emosional (Goleman, 2000), Komitmen Organisasional (Luthans, 2006), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Organ, 1990)	Kecerdasan emosional, komitmen dan Organizational Citizenship Behavior mempengaruhi kinerja karyawan
4	Yoga dkk. (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang		Variabel Dependen: Kinerja karyawan (Jansen dan Yperen, 2004)  Variabel Independen: Kepuasan kerja (Luthans, 2009), Komitmen Organisasi (Sahertian dan Soetjipto, 2011)  Variabel Intervening: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Organ, 1990)	Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan tetapi kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
5	Mery dkk. (2016)	Pengaruh Komitmen dan <i>Organizational Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja		Variabel Dependen: Kinerja (Mangkunegara, 2005)  Variabel Independen:	Komitmen dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh terhadap Kinerja

			Komitmen (Luthans, 2008), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Organ, 2006)	
6	Putri dan Utami (2017)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja	Variabel Dipependen: Kinerja Karyawan (Kusnadi, 2003)  Variabel Independen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Organ, 2006)	Altruism, Conscientiousness, Sportsmanshi, Courtesy, dan Civic Virtue mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi Courtesy tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Udayana dan Suwandana (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Variabel Dipependen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Robbins, 2008)  Variabel Independen: Kepuasan Kerja (Aziri, 2011) Komitmen <i>Organizational</i> (Sahertian dan Soetjipto, 2011)	Kepuasan Kerja dan Komitmen <i>Organizational</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)

8	Ardiansyah (2016)	Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja	<p>Variabel Dipenden: Kinerja (Gordon, 2005)</p> <p>Variabel Independen: Komunikasi (Gibson dan Ivan, 2012)</p> <p>Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Handoko, 2013)</p>	Komunikasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memiliki peran dalam memediasi komunikasi dan kinerja
9	Kartika dkk. (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Komitmen Organisasional Karyawan Cleaning Service di ISS Surabaya	<p>Variabel Dipenden: Organizational Citizenship Behavior (Organ, 1990)</p> <p>Variabel Independen: Kepuasan Kerja (Goleman, 2000)</p> <p>Variabel Intervening: Komitmen Organisasional (Luthans, 2006)</p>	Kepuasan kerja dapat mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) namun Komitmen Organisasi tidak bisa menjadi variabel intervening antara Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)



10	Warso dkk. (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang	Variabel Dipenden: Kinerja Karyawan (Mangkunegara, 2009), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Organ, 1997)  Variabel Independen: Komitmen Organisasi (Allen dan Meyer, 1997), Kepuasan Kerja (Luthans, 2009)	Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), kepuasan kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap OCB tapi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dan OCB mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan
11	Femi (2014)	The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria	Variabel Dipenden: Kinerja Karyawan (Bass, 1985)  Variabel Independen: Komunikasi (Myers, 1982)	Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
12	Memari dkk.(2013)	The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A study of Meli bank"	Variabel Dipenden: Kinerja (Yousuf, 1997)  Variabel Independen: Komitmen organisasi (Allen dan Meyer, 1990)	Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
13	Purba (2019)	The Effect of Communication and Motivation on Employee Performance at PT. Perkebunan Nusantara II Pagar Merbau	Variabel Dipenden: Kinerja Karyawan (Karen, 2011)  Variabel Independen:	Komunikasi dan motivasi terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan

			Komunikasi (Fahmi, 2016) Motivasi (Harlie, 2013)	
14	Hee dkk. (2019)	Exploring the Impact of Communication on Employee Performance	Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Zeiny, 2012)  Variabel Independen: Komunikasi (Okyere, 2012)	Komunikasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan
15	Muda dkk. (2014)	Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia	Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Venkatraman & Ramanujam, 1986)  Variabel Independen: Stress pekerjaan (French, 1975) Motivasi (DeCenzo dan Robbins, 1996), Komunikasi (Fisher, 1980)	Uji F menunjukkan bahwa ketiga variabel dependen dapat mempengaruhi variabel independen, namun Uji T menunjukkan hanya komunikasi yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
16	Asrofi (2020)	Pengaruh Kompensasi dan Komunikasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja	Variabel Dependen: Organizational Citizenship Behavior (Organ, 2006)  Variabel Independen: Kompensasi (Khan, 1990) Komunikasi (Romli, 2011)  Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Hasibuan, 2001)	Kompensasi dan komunikasi berpengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) tetapi tidak langsung jika melalui kepuasan kerja

17	Nurnaningsih dan Wahyono (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior(OCB) sebagai Variabel Intervening	<p>Variabel Dependen: Kinerja (Mangkunegara, 2013)</p> <p>Variabel Independen: Kepuasan Kerja (Siagian, 2008), Motivasi Kerja (Eka, 2015), Komitmen (Bakan et al, 2001)</p> <p>Variabel Intervening: Organizational Citizenship Behavior(Organ, 2006)</p>	Kepuasan kerja, motivasi dan komitmen berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB).
18	Sitio (2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening PT. Emerio Indonesia	<p>Variabel Dependen: Kinerja (Rivai, 2013)</p> <p>Variabel Independen: Budaya Organisasi (Tahir, 2014), Komitmen (Nurandini &amp; Lataruva, 2014)</p> <p>Variabel Intervening: Organizational Citizenship Behavior(Organ, 2015)</p>	Komitmen, Budaya organisasi dan Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu komitmen dan budaya organisasi berpengaruh pada kinerja. Namun analisis jalur path menunjukkan ada pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior dan tidak terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior.

19	Pusparani dan Hadi (2018)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening pada Studi Kasus Karyawan Plant Product PT Asia Pasific Fibers, Tbk Kendal	<p>Variabel Dependen: Kinerja (Mangkunegara, 2015)</p> <p>Variabel Independen: Komunikasi Interpersonal (Festus dan Ph, 2014), Komitmen (Allen dan Meyer, 1990)</p> <p>Variabel Intervening: Organizational Citizenship Behavior (Devecee et al, 2015)</p>	Komitmen, komunikasi dan Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap kinerja. Tetapi dalam uji mediasi Organizational Citizenship Behavior bukan merupakan variabel mediasi antara komunikasi interpersonal dan kinerja
----	---------------------------	--	--	--

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Teori Komunikasi**

#### **2.2.1.1 Pengertian Komunikasi**

Menurut Tubbs and Moss dalam Yandi Indradjaja (2009) komunikasi sebagai proses penciptaan makna antar dua orang atau lebih. 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.

#### **2.2.1.2 Proses dan Unsur Komunikasi**

Dalam jurnal nya Sopiah (2008:143) menyebutkan bahwa terdapat tujuh unsur dalam proses komunikasi yang diantaranya adalah:

1. Pengirim (*Sender*)

Pengirim adalah orang yang memiliki kehendak untuk menyampaikan informasi yang dimiliki kepada orang lain.

2. Penyandian (*Encoding*)

Penyandian adalah suatu proses mengubah informasi menjadi isyarat atau simbol tertentu untuk ditransmisikan yang dilakukan oleh pengirim. Bisa dibilang penyandian merupakan proses penerjemahan pemikiran tentang apa yang ingin disampaikan kedalam kode atau bahasa yang bisa dimengerti.

3. Pesan (*Message*)

Pesan adalah informasi yang ingin disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan bisa berupa bentuk kata dalam tulisan ataupun ucapan. Bisa juga

berbentuk ragam perilaku non-verbal seperti gerakan tubuh, raut wajah dan lain sebagainya.

#### 4. Saluran (*Channel*)

Saluran adalah media atau alat dimana pesan berpindah dari pengirim ke penerima. Bentuk saluran dari komunikasi antarpribadi berhadapan muka secara langsung. Lalu saluran media utama berbentuk televisi, radio, surat kabar, majalah dan lain sebagainya.

#### 5. Penerima (*Receiver*)

Penerima adalah orang yang menerima informasi dari pengirim. Penerima menerima pesan informasi dengan cara membaca, mendengarkan atau melihat tergantung dari bentuk pesan yang didampakan oleh pengirim

#### 6. Penafsiran (*Encoding*)

Penafsiran adalah proses penguraian sandi atau kode pesan dari pengirim. Bisa dibidang penerima menafsirkan pesan yang disampaikan oleh pengirim.

#### 7. Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan balik adalah tanggapan penerima atas informasi yang disampaikan oleh pengirim pesan. Proses ini terjadi apabila terjadi komunikasi dua arah.

#### 8. Gangguan (*Noise*)

Gangguan adalah hal yang menghambat komunikasi sehingga penerima salah dalam menafsirkan informasi yang disampaikan oleh pengirim. Bisa dibidang gangguan adalah faktor yang mengganggu penyampaian informasi.

### **2.2.1.3 Fungsi Komunikasi**

Menurut Bangun (2012) untuk memadukan tugas-tugas yang terorganisasi terdapat empat fungsi komunikasi, antara lain sebagai berikut:

1. Fungsi Informasi

Fungsi ini berkaitan dalam pengambilan keputusan. Aktivitas komunikasi bisa memberikan informasi kepada suatu individu atau kelompok untuk pengambilan suatu keputusan.

2. Penangkap Emosi

Rasa kecewa ataupun kepuasan bisa ditunjukkan melalui aktivitas komunikasi yang terjadi pada masing-masing individu atau kelompok dalam organisasi. Komunikasi yang terjadi bisa menjadi jalan keluar bagi siapapun yang ingin mengungkapkan apa yang dirasakan.

3. Fungsi Motivasi

Motivasi bisa mendorong karyawan supaya mau melaksanakan tugasnya dengan baik dan merangsang untuk lebih giat bekerja. Fungsi ini memberikan penjelasan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana prestasi karyawan dan cara bagaimana untuk meningkatkan prestasi kerja.

4. Fungsi Pengawasan

Dengan adanya struktur dan garis komando di setiap organisasi, karyawan bisa mengkomunikasikan keluhan kepada atasan berkaitan dengan pekerjaan baik deskripsi pekerjaan atau kebijakan perusahaan. Begitu pula atasan

mengontrol pekerjaan bawahan. Proses komunikasi tersebut sudah menjalankan fungsi pengawasan.

#### **2.2.1.4 Bentuk-Bentuk Dasar Komunikasi**

Menurut Boove, Courtland, dan John (2002), bentuk dasar komunikasi ada dua, yaitu:

##### **1. Komunikasi Nonverbal**

Bentuk komunikasi paling dasar adalah nonverbal. Proses komunikasi dengan tanpa menggunakan kata-kata, melainkan menggunakan isyarat, gerak tubuh, sikap, intonasi suara dan sebagainya.

##### **2. Komunikasi Verbal**

Komunikasi verbal merupakan bentuk komunikasi yang disampaikan secara lisan atau tertulis. Terdiri dari kata-kata yang disusun dalam pola dan memiliki suatu arti. Dalam komunikasi verbal individu bisa bertindak sebagai pengirim pesan dan dapat bertindak sebagai *audience*.

#### **2.2.1.5 Indikator Komunikasi**

Menurut Tubbs and Moss dalam Yandi Indradjaja (2009), terdapat lima hal yang dapat digunakan sebagai indikator komunikasi, yaitu:

##### **1. Pemahaman**

Pemahaman adalah kemampuan untuk memahami informasi melalui pesan secara cermat seperti yang dimaksud oleh pemberi pesan.



## 2. Kesenangan

Tujuan berkomunikasi tidak hanya sekedar menyampaikan pesan, tetapi juga bermaksud untuk saling interaksi yang menyenangkan untuk menumbuhkan hubungan insani.

## 3. Pengaruh pada Sikap

Ketika seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian terjadi perubahan terhadap sikapnya sesuai dengan makna dari pesan itu, maka bisa dikatakan komunikasi mempengaruhi sikap.

## 4. Hubungan yang Baik

Komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan hubungan interpersonal. Di dalam organisasi kadang kala komunikasi yang terjadi tidak hanya untuk menyampaikan informasi semata, melainkan juga terdapat maksud dibaliknya, yaitu membangun hubungan baik.

## 5. Tindakan

Adanya tindakan yang dilakukan oleh kedua pihak yang melakukan komunikasi sesuai pesan yang disampaikan.

Menurut Wibowo (2014:171) indikator- indikator komunikasi antara lain adalah :

1. Kemudahan dalam memperoleh informasi

Terciptanya kinerja yang baik dari seseorang tercermin dari mudahnya informasi diperoleh dalam proses terjadinya komunikasi, sehingga pemindahan ide, gagasan maupun maksud dari seseorang terwujud dengan lancar.

2. Intensitas komunikasi

Semakin intens suatu percakapan yang baik terjadi maka proses komunikasi sangat berguna untuk kelancaran dalam suatu proses komunikasi di suatu organisasi

3. Efektivitas komunikasi

. Komunikasi dianggap efektif apabila proses komunikasi yang terjadi dilakukan secara langsung antara komunikator untuk memudahkan proses penyampaian ide.

4. Tingkat pemahaman pesan

Penerima pesan dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh pengirim pesan tergantung pada tingkat pemahaman seseorang. Seseorang atau penerima lebih mudah mengerti dan memahami pesan yang akan disampaikan apabila komunikasi yang terjadi dilakukan dengan baik dan lancar.

## 5. Perubahan sikap

Ketika seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian terjadi perubahan terhadap sikapnya sesuai dengan makna dari pesan itu, maka bisa dikatakan komunikasi mempengaruhi sikap.

### 2.2.2 Teori Komitmen

#### 2.2.2.1 Pengertian 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 sebaliknya, 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

#### 2.2.2.2 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen (1991) terdapat tiga dimensi yang digunakan sebagai indikator komitmen organisai, yaitu:

##### 1. *Affective commitment*

Indikator ini menunjukkan kelekatan anggota atau keinginan untuk terikat. Karena adanya ikatan emosional atau mempunyai nilai yang sama dengan organisasi, anggota organisasi ingin menjadi bagian dari organisasi itu sendiri.

## 2. *Continuance commitment*

Kesadaran akan kerugian yang harus ditanggung apabila anggota meninggalkan organisasi. Anggota mempertimbangkan apa yang sudah ia berikan kepada organisasi yang berupa waktu, usaha ataupun uang yang harus dilepas jika meninggalkan organisasi dan juga kecilnya kesempatan untuk mendapatkan alternatif organisasi lain yang lebih baik.

## 3. *Normative commitment*

Perasaan tentang kewajiban seseorang untuk tetap tinggal dalam organisasi. Organisasi yang memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi anggota yang tidak bisa dibalas kembali membuat anggota akan tetap bertahan dan bekerja di organisasi sebagai tanda balas jasa.

### **2.2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Allen dan Meyer (1990) menjelaskan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yakni sebagai berikut:

#### 1. Karakteristik individu

Kepribadian dan nilai yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam kebutuhan untuk berprestasi dan mengembangkan kompetensinya. Perbedaan pengalaman masing-masing anggota dalam organisasi memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen organisasi.

## 2. Karakter Organisasi

Karakteristik dari organisasi seperti struktur organisasi, desain kebijakan, dan bagaimana kepedulian terhadap anggota organisasi.

## 3. Pengalaman Organisasi

Pengalaman organisasi mencakup motivasi dan kepuasan dari anggota organisasi selama berada di dalam organisasi, perannya dalam organisasi, dan juga hubungan antar anggota organisasi termasuk atasan dan bawahan.

### **2.2.3 Teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

#### **2.2.3.1 Pengertian *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 dibilang 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.

OCB dapat mempengaruhi keefektifan dalam organisasi karena beberapa alasan (Podsakoff, 2000). Beberapa alasan diantaranya adalah:

- a. OCB bisa membantu meningkatkan produktifitas dari rekan kerja

- b. OCB bisa membantu meningkatkan produktifitas dari manajerial
- c. OCB bisa membantu pengefisienan penggunaan sumber daya organisasional untuk tujuan produktif
- d. OCB bisa menurunkan kebutuhan dari penyediaan sumber daya organisasional untuk tujuan pemeliharaan karyawan
- e. OCB bisa menjadi acuan dasar untuk aktivitas kordinasi yang efektif antar anggota kelompok
- f. OCB bisa mengembangkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan serta mempertahankan sumber daya manusia yang berkompeten dengan memberikan citra bahwa organisasi merupakan tempat kerja yang menarik
- g. OCB bisa mengembangkan stabilitas kinerja organisasi
- h. OCB bisa bisa meningkatkan kompetensi organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis

### **2.2.3.2 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut Organ (2006) menjelaskan terdapat lima hal yang bisa dijadikan indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu:

#### *1. Altruism*

*Altruism* adalah kemuan untuk mengutamakan kepentingan orang lain. Hal ini terjadi ketika anggota memberikan bantuan atau pertolongan kepada anggota lain dalam pekerjaannya yang bukan dari kewajiban yang ditanggungnya.

Misalnya menggantikan rekan kerja yang tidak hadir karena sakit atau menjadi sukarelawan untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta tolong.

## 2. *Civic Virtue*

*Civic Virtue* adalah perilaku yang berpartisipasi secara aktif dalam mendukung dalam hubungan keorganisasian. Ikut serta dalam rapat, membuat pertimbangan dalam menilai mana yang terbaik dalam organisasi serta mengikuti perkembangan dan perubahan dalam organisasi termasuk dalam Civic Virtue

## 3. *Conscientiousness*

*Conscientiousness* adalah perilaku yang mengacu pada anggota dalam mengerjakan tugas yang diberikan melebihi apa yang disyaratkan atau jauh ke depan dari panggilan tugas. Seperti datang lebih awal, menyelesaikan tugas lebih cepat dan sebagainya.

## 4. *Courtesy*

*Courtesy* adalah perilaku seseorang untuk membantu mencegah timbulnya permasalahan atau melakukan tindakan untuk mengurangi suatu permasalahan. Orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain masuk kedalam dimensi ini.

## 5. *Sportmanship*

*Sportmanship* adalah sikap yang menekankan aspek positif organisasi daripada aspek negatifnya. Seseorang yang mempunyai sportmanship tinggi

akan meningkatkan iklim kerja yang positif diantara anggota, sehingga terciptanya lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Kemauan untuk menahan diri untuk mengeluh atau mengumpat, tidak mencari-cari atau menemukan kesalahan organisasi dan membesar-besarkan permasalahan di luar porsinya.

## **2.2.4 Teori Kinerja**

### **2.2.4.1 Pengertian 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.

Menurut beberapa pengertian diatas, penulis berkesimpulan maka kinerja merupakan hasil kerja dari upaya yang dikerahkan oleh karyawan pada pekerjaannya.

### **2.2.4.2 Indikator Kinerja**

Ketika membuat keputusan yang tepat dalam meningkatkan kualitas produksi dan jasa dari perusahaan secara keseluruhan , perlu dilakukannya



penilaian kinerja. Menurut (Bernadin dan Russell 2013), kriteria kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas (*Quality*), tingkatan proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan yang mendekati kesempurnaan
2. Kuantitas (*Quantity*), produksi yang dihasilkan diperlihatkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
3. Ketepatan waktu (*timeliness*), waktu dimana kegiatan tersebut diselesaikan, atau hasil produksi yang dicapai pada waktu yang ditetapkan bersamaan dengan kordinasi hasil produk lain dan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Efektifitas biaya (*cost effectiveness*), tingkatan dimana sumber daya organisasi seperti manusia, keuangan, teknologi dan bahan baku dapat dimaksimalkan dalam memperoleh keuntungan maksimal atau mengurangi kerugian yang muncul dari penggunaan sumber daya yang ada.
5. Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*), tingkatan dimana karyawan dapat menjalankan pekerjaannya tanpa membutuhkan pengawasan atau campur tangan pengawas agar tidak ada kerugian dalam hasil produksi
6. Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal impact*), tingkatan dimana karyawan mampu mengembangkan perasaannya untuk saling menghargai, memiliki niat baik, dan kerjasama antar satu dengan yang lain.

Menurut Mathis, R.L. and Jackson (2010) kriteria indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of output* (kuantitas keluaran)

Standar keluaran (output) lebih banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan dibagian jasa pelayanan pasien. Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya jumlah keluaran yang seharusnya (standar normal) dengan kemampuan sebenarnya.

2. *Quality of output* (kualitas keluaran)

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Standar ini lebih menekankan pada kualitas kerja yang dihasilkan dibandingkan jumlah output.

3. *Timelines of output* (waktu keluaran)

Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja. Apabila karyawan dapat memperpendek atau mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah memiliki prestasi kerja yang baik.

4. *Presences at work* (tingkat kehadiran)

Asumsi yang digunakan dalam mengukur atau menilai kerja karyawannya dengan melihat daftar hadir. Jika kehadiran karyawannya dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

5. *Efficiency of work completed* (efisiensi pekerjaan yang telah diselesaikan)

Suatu pelaksanaan kerja dengan cara tertentu, tanpa mengurangi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat memperoleh hasil yang dikehendaki dengan usaha yang seminimal mungkin sesuai dengan standar yang ada.

6. *Effectiveness of work completed* (efektivitas pekerjaan yang telah diselesaikan)

Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat menghasilkan satu unit keluaran (output) diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan

Menurut Mangkunegara (2012) kriteria indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Seberapa baik seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan apa yang seharusnya dikerjakan

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari jumlah kerja setiap pegawai itu masing-masing yang telah dicapai

3. Pelaksanaan Tugas

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan benar.

4. Tanggung Jawab

Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan yang telah diberikan

### 2.2.4.3 Metode penilaian kinerja

Menurut Rivai (2004), pendekatan berorientasi masa lalu dan masa depan bisa digunakan sebagai metode penilaian kinerja karyawan.

#### 1. Metode penilaian berorientasi masa lalu

##### a. Skala peringkat (*Rating Scale*)

Penilaian terhadap kinerja karyawan secara subjektif yang dilakukan oleh penilai dengan menggunakan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.

##### b. *Checklist*

Penilaian terhadap kinerja yang dilakukan dengan memberikan nilai (bobot) pada item-item yang berkaitan pelaksanaan kerja.

##### c. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*)

Pemberian catatan kritis dalam penilaian perilaku karyawan yang berkaitan dengan pelaksanaan kerja sangat baik atau sangat buruk.

##### d. Metode catatan prestasi

Catatan penyempurnaan metode peristiwa kritis yang digunakan terutama oleh para profesional.

##### e. Metode dengan pilihan terarah (*forced choice method*)

Penilaian kinerja dengan menggunakan metode yang dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas penilaian.

- f. Skala peringkat dengan kaitan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale / BARS*)

Metode penilaian prestasi kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu juga.

- g. Metode peninjauan lapangan (*Field review method*)

Penilaian kinerja yang dilakukan dengan turun langsung ke lapangan untuk mendapatkan informasi lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

- h. Tes dan observasi prestasi kerja (*performance test and observation*)

Penilaian prestasi yang didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, bisa berbentuk tes tertulis dan peragaan. Penilaian ini dilakukan sebagai pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasim namun syaratnya tes harus valid dan dapat dipercaya.

- i. Pendekatan evaluasi komparatif (*comparative evaluation approach*)

Metode yang membandingkan prestasi kerja karyawan dengan karyawan lain yang melaksanakan kegiatan sejenis.

## 2. Metode penilaian berorientasi masa depan

- a. Penilaian diri sendiri (*self appraisal*)

Penilaian yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri dengan tujuan agar karyawan tersebut dapat lebih mengenal kelebihan dan kelemahannya

sehingga bisa mengidentifikasi aspek perilaku yang perlu diperbaiki di masa yang akan datang.

b. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management by Objective*)

Penilaian yang dilakukan dimana karyawan dan penilai atau penyelia menetapkan tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja di masa mendatang secara bersama-sama.

c. Penilaian secara psikologis

Penilaian yang dilakukan oleh psikolog yang bertujuan untuk mengetahui potensi yang dimiliki karyawan berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Bentuk penilaian bisa berupa kemampuan intelektual, motivasi dan lainnya yang bersifat psikologis

d. Pusat penilaian (*assessment center*)

Penilaian yang dilakukan dengan melakukan serangkaian teknik oleh penilai untuk mengetahui potensi karyawan seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

## **2.2.5 Teori Organisasi Non-Profit**

### **2.2.5.1 Pengertian 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.

### 2.2.5.2 Pengertian Non-Government Organization (NGO)

Menurut (Ririen, 2009), NGO merupakan suatu kelompok atau asosiasi nirlaba yang aktivitasnya diluar dari struktur politik yang terinstitusionalisasi. Dalam hal pendanaan, semakin baik kinerja dan produktifitas yang dihasilkan atau manfaat yang dirasakan masyarakat semakin besar, maka semakin besar dana yang mengalir ke NGO tersebut.

Menurut *Public Disclosure Authorized, World Bank* mengategorikan NGO ke dalam 2 kelompok, yaitu:

#### 1. NGO Operasional

NGO Operasional memiliki tujuan utama dalam perancangan dan implementasi pengembangan proyek. NGO menjalankan programnya dengan menggerakkan sumber daya dalam bentuk keuangan, material atau tenaga relawan. NGO operasional dibagi atas 3 kelompok, yaitu:

- a. Organisasi berbasis masyarakat, kelompok yang melayani populasi khusus di suatu daerah yang sempit
- b. Organisasi Nasional, kelompok yang beroperasi di dalam negara yang sedang berkembang
- c. Organisasi Internasional, kelompok yang pada dasarnya memiliki kantor pusat di negara maju dan beroperasi di negara berkembang lebih dari satu.

#### 2. NGO Advokasi

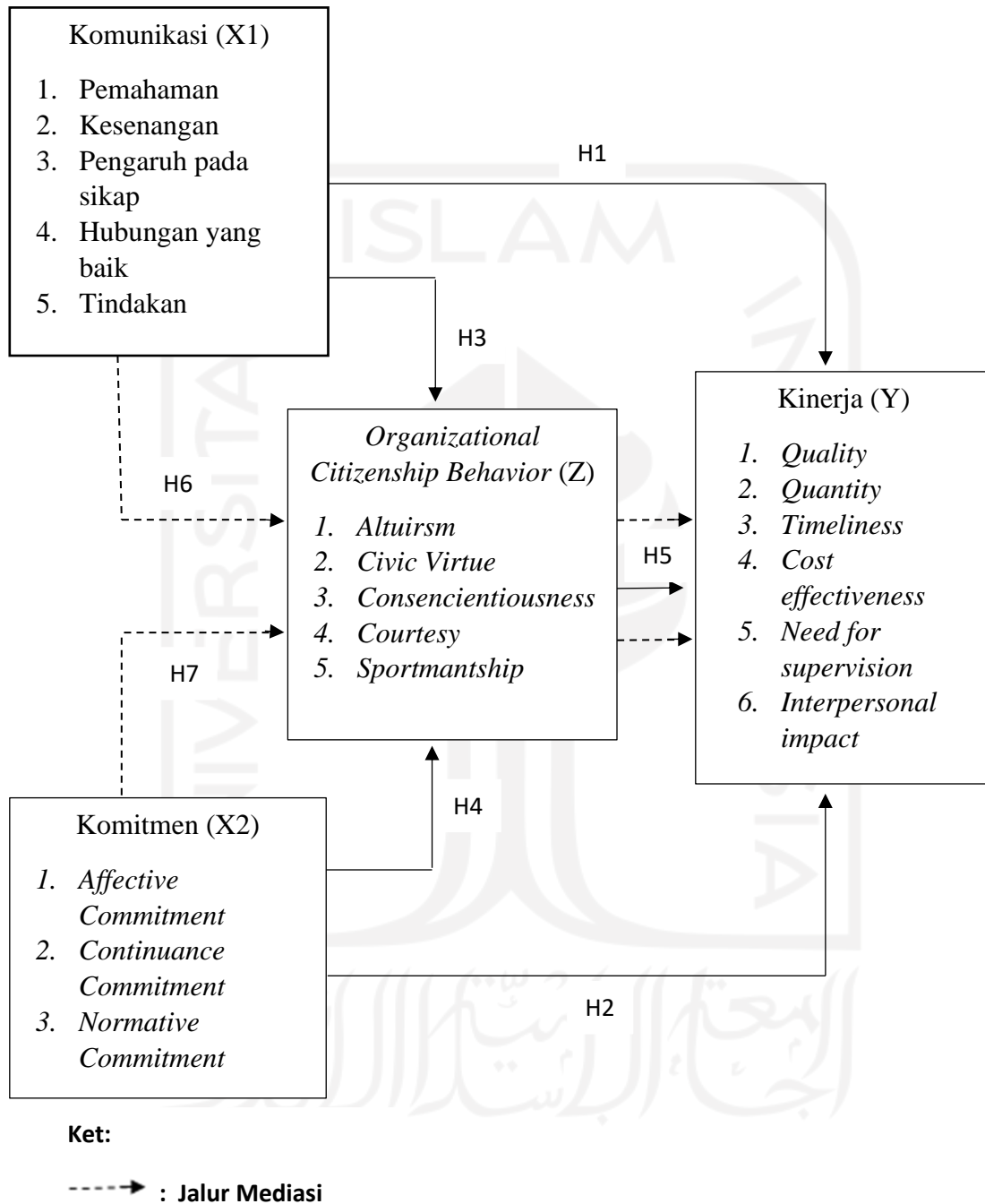
Memelihara dan mempertahankan suatu isu khusus dan bekerja untuk mempengaruhi tindakan atau kebijakan pemerintah atas isu tersebut

merupakan tujuan utama NGO Advokasi. Organisasi ini memiliki dasar untuk berusaha meningkatkan kesadaran (*awareness*) dan juga pengetahuan dengan cara melakukan lobi, kegiatan pers dan kegiatan aktivis. NGO ini menjalankan fungsi yang sama dengan NGO operasional, namun dengan tingkatan dan komposisi yang berbeda. Seperti pencarian dana yang lebih kecil. Abidin & Rukmini dalam Zulfan (2008) menjelaskan karakteristik NGO sendiri pada umumnya sebagai berikut :

- a. Independen, tidak berafiliasi dengan suatu kekuatan politik tertentu
- b. Nirlaba, mengutamakan kepentingan masyarakat dan tidak mencari keuntungan
- c. Sukarela, dengan senang hati atau tanpa paksaan menyediakan waktu untuk suatu kepentingan
- d. Non-birokratis, melalui prosedur yang tidak berbelit-belit
- e. Komunitas kecil, dilihat dari struktur dan ruang lingkup terdiri dari beberapa orang saja
- f. Hadir dan dekat bersama dengan lapisan masyarakat bawah (*grassroots*)



### 2.3 Kerangka Berfikir



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

## **2.4 Hubungan Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis**

### **2.4.1 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 & 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 & Grosu, 2019). Komunikasi tidak hanya mampu mempengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi, tetapi memberikan dampak langsung terhadap kinerja pegawai (Rukmana et al., 2018).

Liando dkk (2016) melakukan penelitian yang membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Ardyansyah (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 dkk (2019) menemukan adanya hubungan variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan. Lalu Muda (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. Berdasarkan uraian yang telah disebutkan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

## **H1 : Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja**

### **2.4.2 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 & 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 Linda (2013) membuktikan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Triana (2013) juga membuktikan komitmen organisasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian Yoga dkk (2016) mengemukakan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Kartika (2015) 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. Berdasarkan uraian yang telah disebutkan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

## **H2 : Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja**

### **2.4.3 Komunikasi terhadap OCB**

Komunikasi secara umum merupakan aktivitas manusia yang saling menghubungkan orang bersama-sama yang akan menciptakan hubungan (Duncan & 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*. Berdasarkan uraian yang telah disebutkan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

### **H3 : Komunikasi berpengaruh positif terhadap OCB**

#### **2.4.4 Komitmen terhadap OCB**

Komitmen karyawan pada organisasi didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu (Mowday et al., 1979). Allen and Meyer (1990) ber teori bahwa komitmen organisasi mencaup 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 Warsodkk (2016). Kartika dkk (2013) juga menemukan bahwa semakin tinggi komitmen akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Udayana (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. Berdasarkan uraian yang telah disebutkan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

#### **H4 : Komitmen berpengaruh positif terhadap OCB**

#### **2.4.5 OCB terhadap Kinerja**

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 et al., 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).

Linda (2013) membuktikan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Triana (2013) melalui penelitiannya menghasilkan bahwa OCB mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Mery dkk (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. *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. Berdasarkan uraian yang telah disebutkan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H5 : OCB berpengaruh positif terhadap kinerja**

#### **2.4.6 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 (Festus & Ph, 2014). Di sisi lain OCB mampu untuk mendukung fungsi organisasi secara efektif dan perilaku karyawan mendorong kinerja individu maupun kinerja organisasi itu sendiri (Devecee 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**

#### **2.4.7 Komitmen terhadap Kinerja melalui OCB**

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya tergantung dari memiliki manusia yang kompeten, namun juga mending komitmen organisasinya. Karyawan dengan komitmen organisasi tinggi akan lebih bekerja keras dan menghasilkan prestasi yang lebih baik (Maejosi, 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, 2015).

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**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi Penelitian**

Project Child Indonesia merupakan Lembaga Swadaya Masyarakat yang 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.

Visi Project Child adalah agar seluruh anak di Indonesia memiliki kesempatan untuk belajar, memiliki awal yang memadai, dan aman serta terdukung untuk hidup di lingkungan yang siaga terhadap bencana alam.

Project Child Indonesia memiliki 3 fokus utama dalam bekerja, yaitu:

1. Pendidikan Kesehatan, Lingkungan, dan Bencana

Tiga area inti ini menjadi hambatan organisasi untuk memberantas kemiskinan di kawasan pinggiran sungai dan pesisir pantai Indonesia. Project Child Indonesia menyediakan pendidikan dan informasi kepada komunitas-komunitas dan relawan untuk kebutuhan anak-anak. Mengedepankan pembelajaran partisipatif, pemanfaatan sumber daya yang efisien dan kreatif, dan memiliki dampak awet serta berkelanjutan bagi

komunitas yang tergabung merupakan metode-metode yang digunakan Project Child Indonesia.

## 2. Menciptakan Pengalaman Belajar Holistik

Project Child menggunakan metode pengajaran lewat seni, tarian, cerita, dan metode-metode lain untuk berbagi pengetahuan, serta melibatkan soft skill untuk pembelajaran yang praktis. Hal ini bertujuan untuk menciptakan suasana belajar yang positif, menyenangkan dan aman bagi anak-anak. Pengalaman belajar holistik membaantu dan memastikan anak-anak berkembang sebagai manusia seutuhnya sehingga mampu mengerti peran dan manfaat yang bisa mereka berikan kepada dunia.

## 3. Keterlibatan Volunter

Keyakinan bahwa setiap orang dapat membantu dan memberi perubahan merupakan landasan Project Child dalam meningkatkan ketertarikan masyarakat Indonesia akan dunia relawan. Prinsip ini memberikan masyarakat Indonesia rasa turut memiliki terhadap pengembangan sosial, serta kapasitas untuk memutus rantai kemiskinan di seluruh penjuru negara.

### **3.2 Definisi Operasional**

#### **3.2.1 Komunikasi (X1)**

Komunikasi merupakan proses penyampaian suatu informasi dari pengirim (*sender*) kepada penerima (*receiver*) melalui media yang efektif sehingga informasi

atau pesan tersebut dapat diterima dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima (Bangun, 2012)

Peneliti menggunakan indikator menurut Tubbs and Moss dalam Yandi Indradjaja (2009), karena terdapat dua indikator yang lebih sesuai dengan variabel *Organizational Citizenship Behavior* yaitu indikator kesenangan dan hubungan yang baik. Berikut kelima indikator untuk mengukur komunikasi, yaitu:

1. Pemahaman

Pemahaman adalah kemampuan untuk memahami informasi melalui pesan secara cermat seperti yang dimaksud oleh pemberi pesan. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut:

- a) Saya melakukan komunikasi dengan ketua dengan saling memahami informasi melalui pesan secara cermat
- b) Saya melakukan komunikasi dengan rekan kerja dengan saling memahami informasi melalui pesan secara cermat

2. Kesenangan

Tujuan berkomunikasi tidak hanya sekedar menyampaikan pesan, tetapi juga bermaksud untuk saling interaksi yang menyenangkan untuk menumbuhkan hubungan insani. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut:

- a) Saya melakukan komunikasi dengan ketua dengan perasaan senang atau bahagia

- b) Saya melakukan komunikasi dengan rekan kerja secara umum dengan perasaan senang atau bahagia

### 3. Pengaruh pada Sikap

Ketika seorang komunikan menerima pesan kemudian terjadi perubahan terhadap sikapnya sesuai dengan makna dari pesan itu, maka bisa dikatakan komunikasi mempengaruhi sikap. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut:

- a) Komunikasi saya dengan ketua mempengaruhi sikap saya yang semakin positif dalam bekerja
- b) Komunikasi saya dengan rekan kerja saya mempengaruhi sikap saya yang semakin positif dalam bekerja

### 4. Hubungan yang Baik

Komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan hubungan interpersonal. Di dalam organisasi kadang kala komunikasi yang terjadi tidak hanya untuk menyampaikan informasi semata, melainkan juga terdapat maksud dibalikinya, yaitu membangun hubungan baik. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut:

- a) Komunikasi saya dengan ketua membuat hubungan kerja yang semakin baik
- b) Komunikasi saya dengan rekan kerja membuat hubungan kerja menjadi semakin baik

## 5. Tindakan

Adanya tindakan yang dilakukan oleh kedua pihak yang melakukan komunikasi sesuai pesan yang disampaikan. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut:

- a) Komunikasi saya dengan ketua mewujudkan tindakan nyata untuk kemajuan organisasi
- b) Komunikasi saya dengan rekan kerja menghasilkan tindakan yang lebih positif untuk kemajuan organisasi

### 3.2.2 Komitmen (X2)

Komitmen organisasi merupakan suatu unsur psikologis yang karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Allen dan Meyer 1990). Terdapat tiga dimensi yang dalam melakukan pengukuran komitmen organisasi yaitu antara lain:

#### 1. Komitmen Afektif

Indikator ini menunjukkan kelekatan anggota atau keinginan untuk terikat. Karena adanya ikatan emosional atau mempunyai nilai yang sama dengan organisasi, anggota organisasi ingin menjadi bagian dari organisasi itu sendiri. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut :

- a) Saya sangat senang berkarier sepanjang hidup dalam organisasi ini
- b) Saya menganggap masalah organisasi ini merupakan masalah saya sendiri

- c) Saya mempunyai rasa “memiliki” yang kuat terhadap organisasi saya
- d) Saya merasa “terikat” secara emosial dengan organisasi saya
- e) Saya merasa bagian dari “keluarga” organisasi saya

## 2. Komitmen Kontinuen

Kesadaran akan kerugian yang harus ditanggung apabila anggota meninggalkan organisasi. Anggota mempertimbangkan apa yang sudah ia berikan kepada organisasi yang berupa waktu, usaha ataupun uang yang harus dilepas jika meninggalkan organisasi dan juga kecilnya kesempatan untuk mendapatkan alternatif organisasi lain yang lebih baik. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut :

- a) Saya menganggap tetap tinggal dengan organisasi merupakan kebutuhan bukan masalah keinginan.
- b) Saya merasa sulit meninggalkan organisasi saat ini meskipun saya menginginkannya.
- c) Saya menganggap banyak hal yang akan terganggu dalam kehidupan saya jika saya metuskan untuk meninggalkan organisasi
- d) Saya merasa bahwa saya memiliki sedikit pilihan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi
- e) Apabila saya tidak berkembang, saya mempertimbangkan bekerja di tempat lain
- f) Saya merasa akan menemukan kelangkaan alternatif pekerjaan lain apabila saya meninggalkan organisasi

### 3. Komitmen Normatif

Perasaan tentang kewajiban seseorang untuk tetap tinggal dalam organisasi. Organisasi yang memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi anggota yang tidak bisa dibalas kembali membuat anggota akan tetap bertahan dan bekerja di organisasi sebagai tanda balas jasa atau utang budi.

Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut :

- a) Saya merasa untuk berkewajiban untuk tetap bersama ketua
- b) Saya merasa sekarang bukan waktu yang tepat untuk meninggalkan organisasi, meskipun itu menguntungkan saya
- c) Saya akan merasa bersalah apabila saya meninggalkan organisasi sekarang
- d) Saya merasa organisasi ini layak mendapatkan loyalitas saya sekarang
- e) Saya tidak akan meninggalkan organisasi sekarang karena saya mempunyai tanggung jawab tinggi di dalamnya.

#### 3.2.3 *Organizational Citizenship Behavior (Z)*

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku individu yang bebas, tidak mempunyai kaitan secara langsung dengan sistem *reward* dan juga mampu meningkatkan fungsi efektif organisasi (Organ, 2006). Berikut adalah indikator dalam mengukur *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* :

### 1. *Altruism*

Kemampuan untuk mengutamakan kepentingan orang lain. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut:

- a) Saya siap dalam membantu pekerjaan rekan lain ketika saya mempunyai waktu senggang.
- b) Saya siap dalam membantu karyawan baru dalam beradaptasi meskipun tidak wajib
- c) Saya siap dalam membantu menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau sakit

### 2. *Civic Virtue*

Perilaku yang berpartisipasi secara aktif dalam mendukung hubungan dalam organisasi. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut:

- a) Saya mengingat tentang apa yang terjadi di lingkungan kerja
- b) Saya dapat beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan perusahaan
- c) Saya bertanggung jawab atas tugas yang telah diberikan kepada saya

### 3. *Conscientiousness*

Perilaku yang mengacu pada anggota dalam mengerjakan tugas yang diberikan melebihi apa yang disyaratkan atau jauh ke depan dari panggilan tugas. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut:

- a) Saya memberikan yang terbaik dalam pekerjaan saya demi kemajuan perusahaan kedepan



- b) Saya bersikap dan berpikiran secara positif dalam melakukan pekerjaan
- c) Saya berusaha untuk datang lebih awal sebelum jam kerja dimulai

#### 4. *Courtesy*

Perilaku seseorang untuk membantu mencegah timbulnya permasalahan atau melakukan tindakan untuk mengurangi suatu permasalahan. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut:

- a) Saya menjaga hubungan baik dengan karyawan lain
- b) Saya menjaga nama baik perusahaan di luar maupun didalam lingkungan kerja
- c) Saya berusaha hadir dalam pertemuan atau rapat yang dianggap penting dalam perusahaan

#### 5. *Sportmanship*

Sikap yang menekankan aspek positif organisasi daripada aspek negatifnya. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut :

- a) Saya menerima kebijakan dan peraturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan
- b) Saya berusaha untuk segera mungkin beradaptasi dalam perubahan yang terjadi didalam perusahaan

### 3.2.4 Kinerja (Y)

Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja yang ditampilkan melalui peran dan dari perilaku nyata karyawan (Rivai, 2004). Peneliti menggunakan indikator menurut Bernadin and Russell (2013), karena terdapat indikator hubungan antar perseorangan yang lebih sesuai dengan variabel Organizational Citizenship Behavior. Terdapat enam indikator dalam mengukur kinerja, yaitu sebagai berikut:

#### 1. *Quality* (Kualitas)

Tingkatan proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan yang mendekati kesempurnaan. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut :

- a) Saya mengerahkan seluruh kemampuan saya dalam bekerja
- b) Hasil kerja saya sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan
- c) Saya bekerja untuk mendapatkan hasil yang terbaik

#### 2. *Quantity* (Kuantitas)

Produksi yang dihasilkan diperlihatkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut :

- a) Saya mampu memenuhi target yang ditetapkan perusahaan
- b) Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja perusahaan
- c) Saya bekerja berdasarkan dengan tujuan organisasi

### 3. *Timeless* (Ketepatan Waktu)

Waktu dimana kegiatan tersebut diselesaikan, atau hasil produksi yang dicapai pada waktu yang ditetapkan bersamaan dengan kordinasi hasil produk lain dan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut :

- a) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
- b) Saya menggunakan jam kerja berdasarkan dengan kebijakan perusahaan
- c) Saya tidak mengurangi atau melebihkan waktu istirahat saya

### 4. *Cost effectivennes* (Efektifitas biaya)

Tingkatan dimana sumber daya organisasi seperti manusia, keuangan, teknologi dan bahan baku dapat dimaksimalkan dalam memperoleh keuntungan maksimal atau mengurangi kerugian yang muncul dari penggunaan sumber daya yang ada. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut :

- a) Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan
- b) Saya bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan saya
- c) Saya diberikan pekerjaan sesuai dengan porsi dan posisi saya

### 5. *Need for supervision* (Kebutuhan akan pengawas)

Tingkatan dimana karyawan dapat menjalankan pekerjaannya tanpa membutuhkan pengawasan atau campur tangan pengawas agar tidak ada kerugian dalam hasil produksi. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut :

- a) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan saya tanpa membutuhkan asisten atau pengawas
- b) Saya bekerja dengan bersungguh-sungguh
- c) Saya berupaya untuk meminimalisir kesalahan dalam setiap pekerjaan saya

6. *Interpersonal Impact* (Hubungan antar perseorangan)

Tingkatan dimana karyawan mampu mengembangkan perasaannya untuk saling menghargai, memiliki niat baik, dan kerjasama antar satu dengan yang lain. Pernyataan yang digunakan di kuesioner sebagai berikut:

- a) Saya bersedia membantu rekan kerja apabila ia membutuhkan bantuan
- b) Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja saya
- c) Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja

### **3.3 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian merupakan atribut, sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Variabel dalam penelitian ini diantaranya meliputi:

#### **3.3.1 Variabel Independen**

Variabel independen atau disebut variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab perubahannya atau timbulnya variabel

dependen (terikat). Variabel independen pada penelitian ini adalah komunikasi, *Organizational Citizenship Behavior*, dan komitmen.

### **3.3.2 Variabel Dependen**

Variabel dependen atau disebut variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja karyawan.

## **3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data**

### **3.4.1 Jenis data**

#### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang berasal dari sumber pertama, baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara ataupun dari pengisian kuisiuner yang dilakukan oleh peneliti (Umar, 2013). Data primer dalam penelitian ini berbentuk data yang didapat dari pengisian kuisiuner. Data yang didapat berupa tanggapan responden terkait tentang variabel komunikasi, *Organizational Citizenship Behavior*, komitmen, dan kinerja pengurus pada Project Child Indonesia.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data primer yang sudah diolah dan disajikan oleh pihak yang mengumpulkan data atau pihak lain dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram (Umar, 2013). Data sekunder dalam penelitian ini

adalah data visi misi Project Child Indonesia yang berasal dari situs organisasi.

### **3.4.2 Teknik Pengumpulan data**

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. Skala likert digunakan untuk mengukur respon berupa sikap, pendapat, dan persepsi orang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2014). Fenomena sosial sendiri ditetapkan secara peneliti yang kemudian disebut menjadi variabel penelitian.

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:

1. Jawaban STS (sangat tidak setuju) dinilai 1
2. Jawaban TS (tidak setuju) dinilai 2
3. Jawaban ATS (agak tidak setuju) dinilai 3
4. Jawaban AS (agak setuju) dinilai 4
5. Jawaban S (sangat setuju) dinilai 5
6. Jawaban SS (sangat setuju) dinilai 6

### **3.5 Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen**

#### **3.5.1 Uji Validitas**

Uji validitas berfungsi untuk mengetahui apakah ada pernyataan pada kuisisioner yang harus diganti/dibuang karena tidak relevan atau bisa dibuang untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu item akan dikatakan valid apabila memiliki nilai probabilitas tingkat signifikansi lebih kecil atau sama dengan 5 persen ( $\leq 0,05$ ) (Ghazali, 2011).

#### **3.5.2 Uji Realibilitas**

Uji realibilitas berguna untuk menentukan apakah instrumen atau kuisisioner dapat digunakan oleh lebih dari satu kali setidaknya oleh responden yang sama (Umar, 2013). Suatu data dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan itu konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji realibilitis pada penelitian ini menggunakan rumus *Cronbach Alpha*, dimana suatu instrumen bisa

dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien keandalan atau alpha 0.06 atau lebih (Ghazali, 2013).

### **3.6 Populasi dan Sampel**

#### **3.6.1 Populasi**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti dengan tujuan dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota Project Child Indonesia.

#### **3.6.2 Sampel**

Sampel merupakan bagian dari jumlah beserta karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2012). Apa yang dipelajari dari sampel, hasilnya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Oleh karena itu sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representatif. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik sampling jenuh atau istilah lainnya sensus adalah teknik penentuan sampel yang semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

### **3.7 Metode Analisis Data**

Penelitian ini akan menggunakan teknik *Struktural Equation Model* (SEM) untuk analisis dan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Teknik SEM memiliki fleksibilitas dalam menghubungkan data dan teori. PLS merupakan



pendekatan alternatif yang tepat karena memiliki basis dalam varian menjadi alat alternatif dari SEM yang kovarian.

### 3.7.1 Tahapan Analisa PLS-SEM

Analisis SEM-PLS memiliki 5 proses yang tiap tahapannya memiliki pengaruh pada tahapan selanjutnya. Menurut Ghazali and Latan (2015) tahapan-tahapan tersebut antara lain:

1. Konseptualisasi Model
2. Menentukan Metode Analisis Algoritma
3. Menentukan Metode Resampling
4. Menggambar Diagram Jalur
5. Evaluasi Model

Model evaluasi PLS dilakukan dengan melihat inner dan outer model. Inner model digunakan untuk memprediksi hubungan dari antar variabel. Evaluasi inner model dilakukan dengan melihat besar varian yang akan dijelaskan, yaitu dari memperhatikan *R-square* untuk konstruk laten endogen, lalu melihat rata-rata dari varian *predictiveness* menggunakan prosedur resampling seperti *bootstrapping* agar mendapatkan stabilitas dari estimasi. Outer model sendiri dilakukan untuk menilai validitas dan juga reliabilitas model. Outer model dengan indikator refleksif dievaluasi menggunakan validitas konvergen dan untuk blok indikatornya menggunakan diskriminan dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha*.

### 3.7.2 Evaluasi Outer Model

Dalam model ini, outer model menggunakan uji validitas diskriminan, *composite reliability*, validitas konvergen, dan *second order confirmatory factor analysis* dalam PLS. Jogianto dan Abdillah (2009) menjelaskan suatu alat ukur bisa dilihat berdasarkan akurasi, konsistensi dan ketepatannya dalam melakukan pengukuran dari reliabilitas alat ukur tersebut. Metode yang digunakan dalam *Partial Least Square* adalah *cronbach alpha* yang mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk dan *composite reliability* yang mengukur nilai sesungguhnya dari reliabilitas suatu konstruk.

### 3.7.3 Analisis Inner Model

Model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel yang tidak dapat diukur secara langsung.

#### a. *R-Square* ( $R^2$ )

Koefisien determinasi bertujuan untuk menentukan presentase atau proporsi total variasi dalam variabel dependen yang ditunjukkan oleh variabel independen. Nilai koefisien determinasi sendiri terletak diantara 0 dan 1. Model prediksi yang baik ditandai dari nilai  $R^2$  yang tinggi atau mendekati 1. Sedangkan apabila mendekati 0 maka kemampuan variabel independen dalam memberikan penjelasan tentang variabel dependen semakin terbatas (Ghazali dan Latan 2015).

#### b. Uji Hipotesis

Dalam tahap uji hipotesis akan dianalisis adanya pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujiannya sendiri akan dilakukan dengan melihat dari *path coefficients* yang memperlihatkan koefisien parameter dan signifikansi *t-statistic*. Nilai dari signifikansi ditetapkan sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Apabila nilai probabilitas (*Pvalue*)  $\leq 0,05$ , maka hipotesis nol dan hipotesis alternatif ditolak, yang artinya variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Apabila nilai probabilitas (*Pvalue*)  $> 0,05$ , maka hipotesis nol dan hipotesis alternatif diterima, yang artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Ghazali dan Latan 2015).

#### 3.7.4 Analisis Jalur

*Path analysis* atau analisis jalur adalah perluasan dari regresi linier berganda. Analisis jalur dapat membantu dalam melihat besaran koefisien secara langsung atau tidak langsung dari variabel terikat variabel bebas, dengan memperhatikan besaran koefisien tersebut maka bisa dibandingkan besaran pengaruhnya secara langsung dan tidak langsung. Setelah itu adalah melakukan analisis pengaruh mediasi yang bertujuan apakah variabel mediasi atau intervening itu memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen atau tidak. Apabila pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, bisa disimpulkan bahwa variabel mediasi dalam penelitian ini bukan variabel mediasi

atau *intervening*. Hasil koefisien analisis jalur dapat dilihat dari *output Indirect Effect* dan *Total Effect* (Haryono, 2017).



## BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Deskripsi Responden

Penyebaran kuisisioner kepada seluruh anggota Project Child Indonesia dilakukan dengan menggunakan fitur *google form* yang diakses melalui *link* yang diberikan oleh peneliti dan dapat diolah atau diuji dan dianalisis sebanyak 52 responden.

### 4.2 Analisis Deskriptif Responden

Data deskriptif menggambarkan kondisi dan keadaan responden yang digunakan sebagai informasi tambahan dalam memahami hasil penelitian.

Tabel 4.2  
Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Presentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-Laki	8	15.4%
Perempuan	44	84.6%
<b>Usia</b>		
≤ 20 tahun	7	13.5%
21 - 25 tahun	40	76.9%
26 - 30 tahun	4	7.7%
≥ 31 tahun	1	1.9%
<b>Pendidikan Terakhir</b>		

SMA/Sederajat	19	36.5%
Diploma	3	5.8%
Sarjana	29	55.8%
Lainnya	1	1.9%
<b>Divisi</b>		
Program Departement	13	25%
Human Capital Departement	4	7.7%
Media & IT Departement	17	32.7%
Partnership Departement	9	17.3%
Lainnya	9	17.3%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.2 jumlah responden perempuan lebih banyak dari responden laki-laki. Responden perempuan berjumlah 44 orang (84.6%) sedangkan responden laki-laki berjumlah 8 orang (15.4%). Berdasarkan karakteristik usia, responden yang mengisi kuesioner terbanyak adalah 21 - 25 tahun, jumlah usia responden berumur 21 - 25 tahun adalah 40 orang (76.9%), ≤ 20 tahun berjumlah 7 orang (13.5%), 26-30 tahun berjumlah 4 orang (7.7%), dan ≥ 31 tahun berjumlah 1 orang (1.9%). Sementara berdasarkan tingkat pendidikan terakhir didominasi oleh lulusan Sarjana, jumlah responden berpendidikan SMA/Sederajat berjumlah 19 orang (36.5%), Diploma berjumlah 3 orang (5.8%), Sarjana berjumlah 29 orang (55.8%), dan Lainnya

berjumlah 1 orang (1.9%). Terakhir, karakteristik responden berdasarkan divisi didominasi oleh Media & IT Department yang berjumlah 17 orang (32.7%), lalu Program Departemen berjumlah 13 (25%), kemudian Human Capital Department berjumlah 4 orang (7.7%), dan Partnership Department berjumlah 9 orang (17.3%), serta Lainnya berjumlah 9 orang (17.3%).

### 4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Data yang telah direkapitulasi dan dianalisis digunakan untuk mengetahui nilai deskriptif pada tiap variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian tertinggi adalah: 6

Skor penilaian terendah adalah: 1

$$\text{Interval} = \frac{6-1}{6} = 0.84$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Nilai jawaban 1,00 s/d 1,83 = Sangat rendah

Nilai jawaban 1,84 s/d 2,66 = Rendah

Nilai jawaban 2,67 s/d 3,49 = Cukup Rendah

Nilai jawaban 3,50 s/d 4,32 = Cukup Tinggi

Nilai jawaban 4,33 s/d 5,15 = Tinggi

Nilai jawaban 5,16 s/d 6,00 = Sangat Tinggi

### 4.3.1 Variabel Eksogen

Pada penelitian ini variabel eksogennya adalah komitmen dan komunikasi.

Tabel 4.3 dan tabel 4.4 di bawah akan menunjukkan hasil dari analisis deskriptif terhadap variabel eksogen

Tabel 4.3  
Variabel Komitmen

Kode	Item	Mean	Kriteria
KMT3.1	Saya sangat senang berkarier sepanjang hidup dalam organisasi ini	3.961	Cukup Tinggi
KMT3.2	Saya menganggap masalah organisasi ini merupakan masalah saya sendiri	3.788	Cukup Tinggi
KMT3.3	Saya mempunyai rasa “memiliki” yang kuat terhadap organisasi saya	3.865	Cukup Tinggi
KMT3.4	Saya merasa “terikat” secara emosial dengan organisasi saya	3.826	Cukup Tinggi
KMT3.5	Saya merasa bagian dari “keluarga” organisasi saya	3.923	Cukup Tinggi
KMT3.6	Saya menganggap tetap tinggal dengan organisasi merupakan kebutuhan bukan masalah keinginan	3.961	Cukup Tinggi



KMT3.7	Saya merasa sulit meninggalkan organisasi saat ini meskipun saya menginginkannya.	3.807	Cukup Tinggi
KMT3.8	Saya menganggap banyak hal yang akan terganggu dalam kehidupan saya jika saya metuskan untuk meninggalkan organisasi	3.750	Cukup Tinggi
KMT3.9	Saya merasa bahwa saya memiliki sedikit pilihan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi	4.076	Cukup Tinggi
KMT3.10	Apabila saya tidak berkembang, saya mempertimbangkan bekerja di tempat lain	3.980	Cukup Tinggi
KMT3.11	Saya merasa akan menemukan kelangkaan alternatif pekerjaan lain apabila saya meninggalkan organisasi	3.865	Cukup Tinggi
KMT3.12	Saya merasa untuk berkewajiban untuk tetap bersama ketua	3.846	Cukup Tinggi
KMT3.13	Saya merasa sekarang bukan waktu yang tepat untuk meninggalkan organisasi, meskipun itu menguntungkan saya	3.692	Cukup Tinggi

KMT3.14	Saya akan merasa bersalah apabila saya meninggalkan organisasi sekarang	3.980	Cukup Tinggi
KMT3.15	Saya merasa organisasi ini layak mendapatkan loyalitas saya sekarang	3.865	Cukup Tinggi
KMT3.16	Saya tidak akan meninggalkan organisasi sekarang karena saya mempunyai tanggung jawab tinggi di dalamnya	4.038	Cukup Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		<b>3.889</b>	<b>Cukup Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.3, responden menilai variabel komitmen organisasi dengan nilai rata-rata sebesar 3.889 dengan kriteria cukup tinggi. Skor komitmen organisasi yang ber kriteria cukup tinggi menunjukkan bahwa anggota memiliki hubungan ikatan yang cukup kuat terhadap organisasi dalam diri anggota, kewajiban terhadap tugas, serta berkomitmen terhadap perusahaan.

Tabel 4.4  
Variabel Komunikasi

Kode	Item	Mean	Kriteria
KOM1.1	Saya melakukan komunikasi dengan ketua dengan saling memahami informasi melalui pesan secara cermat	3.942	Cukup Tinggi
KOM1.2	Saya melakukan komunikasi dengan rekan kerja dengan saling memahami informasi melalui pesan secara cermat	4.173	Cukup Tinggi
KOM1.3	Saya melakukan komunikasi dengan ketua dengan perasaan senang atau bahagia	3.807	Cukup Tinggi
KOM1.4	Saya melakukan komunikasi dengan rekan kerja secara umum dengan perasaan senang atau bahagia	4.153	Cukup Tinggi
KOM1.5	Komunikasi saya dengan ketua mempengaruhi sikap saya yang semakin positif dalam bekerja Komunikasi saya dengan rekan kerja saya mempengaruhi sikap saya yang semakin positif dalam bekerja	4.019	Cukup Tinggi

KOM1.6	Komunikasi saya dengan rekan kerja saya mempengaruhi sikap saya yang semakin positif dalam bekerja	4.096	Cukup Tinggi
KOM1.7	Komunikasi saya dengan ketua membuat hubungan kerja yang semakin baik	4.000	Cukup Tinggi
KOM1.8	Komunikasi saya dengan rekan kerja membuat hubungan kerja menjadi semakin baik	4.153	Cukup Tinggi
KOM1.9	Komunikasi saya dengan ketua mewujudkan tindakan nyata untuk kemajuan organisasi	4.057	Cukup Tinggi
KOM1.10	Komunikasi saya dengan rekan kerja menghasilkan tindakan yang lebih positif untuk kemajuan organisasi	4.076	Cukup Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		<b>4.048</b>	Cukup Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.4, responden menilai variabel komunikasi dengan nilai rata-rata sebesar 4.048 dengan kriteria cukup tinggi. Skor komunikasi yang berkriteria cukup tinggi memperlihatkan bahwa anggota memiliki hubungan yang cukup kuat serta pemahaman akan penyampaian informasi kepada ketua dan rekan kerja di dalam organisasi.

### 4.3.2 Variabel Mediasi

Pada penelitian ini variabel mediasinya adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Tabel 4.5 akan menunjukkan hasil analisis deskriptif dari variabel mediasi.

Tabel 4.5  
Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Kode	Item	Mean	Kriteria
OCB2.1	Saya siap dalam membantu pekerjaan rekan lain ketika saya mempunyai waktu senggang	3.884	Cukup Tinggi
OCB2.2	Saya siap dalam membantu karyawan baru dalam beradaptasi meskipun tidak wajib	4.019	Cukup Tinggi
OCB2.3	Saya siap dalam membantu menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau sakit	3.961	Cukup Tinggi
OCB2.4	Saya mengingat tentang apa yang terjadi di lingkungan kerja	4.038	Cukup Tinggi
OCB2.5	Saya dapat beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan perusahaan	3.884	Cukup Tinggi
OCB2.6	Saya bertanggung jawab atas tugas yang telah diberikan kepada saya	4.057	Cukup Tinggi

OCB2.7	Saya memberikan yang terbaik dalam pekerjaan saya demi kemajuan perusahaan kedepan	3.865	Cukup Tinggi
OCB2.8	Saya bersikap dan berpikiran secara positif dalam melakukan pekerjaan	3.769	Cukup Tinggi
OCB2.9	Saya berusaha untuk datang lebih awal sebelum jam kerja dimulai	3.884	Cukup Tinggi
OCB2.10	Saya menjaga hubungan baik dengan karyawan lain	4.057	Cukup Tinggi
OCB2.11	Saya menjaga nama baik perusahaan di luar maupun didalam lingkungan kerja	3.846	Cukup Tinggi
OCB2.12	Saya berusaha hadir dalam pertemuan atau rapat yang dianggap penting dalam perusahaan	3.923	Cukup Tinggi
OCB2.13	Saya menerima kebijakan dan peraturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan	3.807	Cukup Tinggi
OCB2.14	Saya berusaha untuk segera mungkin beradaptasi dalam perubahan yang terjadi didalam perusahaan	3.865	Cukup Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		<b>3.919</b>	<b>Cukup Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.5, responden menilai variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan skor rata-rata sebesar 3.919 dengan kriteria cukup tinggi. Skor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berkriteria cukup tinggi memperlihatkan bahwa anggota memiliki kontribusi individu yang melebihi tuntutan dari *job desc*-nya yang cukup kuat meliputi perilaku menolong rekan kerja, sukarela mengerjakan tugas ekstra, serta patuh terhadap aturan dan prosedur di dalam organisasi.

### 4.3.3 Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini adalah kinerja. Tabel 4.6 akan menunjukkan hasil analisis deskriptif pada variabel endogen.

*Tabel 4.6*  
*Variabel Kinerja*

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
KN4.1	Saya mengerahkan seluruh kemampuan saya dalam bekerja	3.884	Cukup Tinggi
KN4.2	Hasil kerja saya sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan	3.884	Cukup Tinggi
KN4.3	Saya bekerja untuk mendapatkan hasil yang terbaik	3.923	Cukup Tinggi
KN4.4	Saya mampu memenuhi target yang ditetapkan perusahaan	3.942	Cukup Tinggi

KN4.5	Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja perusahaan	3.846	Cukup Tinggi
KN4.6	Saya bekerja berdasarkan dengan tujuan organisasi	4.019	Cukup Tinggi
KN4.7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	3.942	Cukup Tinggi
KN4.8	Saya menggunakan jam kerja berdasarkan dengan kebijakan perusahaan	4.000	Cukup Tinggi
KN4.9	Saya tidak mengurangi atau melebihkan waktu istirahat saya	3.923	Cukup Tinggi
KN4.10	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan	3.750	Cukup Tinggi
KN4.11	Saya bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan saya	3.750	Cukup Tinggi
KN4.12	Saya diberikan pekerjaan sesuai dengan porsi dan posisi saya	3.865	Cukup Tinggi
KN4.13	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan saya tanpa membutuhkan asisten atau pengawas	3.769	Cukup Tinggi
KN4.14	Saya bekerja dengan bersungguh-sungguh	3.769	Cukup Tinggi



KN4.15	Saya berupaya untuk meminimalisir kesalahan dalam setiap pekerjaan saya	3.903	Cukup Tinggi
KN4.16	Saya bersedia membantu rekan kerja apabila ia membutuhkan bantuan	3.903	Cukup Tinggi
KN4.17	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja saya	3.942	Cukup Tinggi
KN4.18	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja	3.769	Cukup Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		<b>3.877</b>	<b>Cukup Tinggi</b>

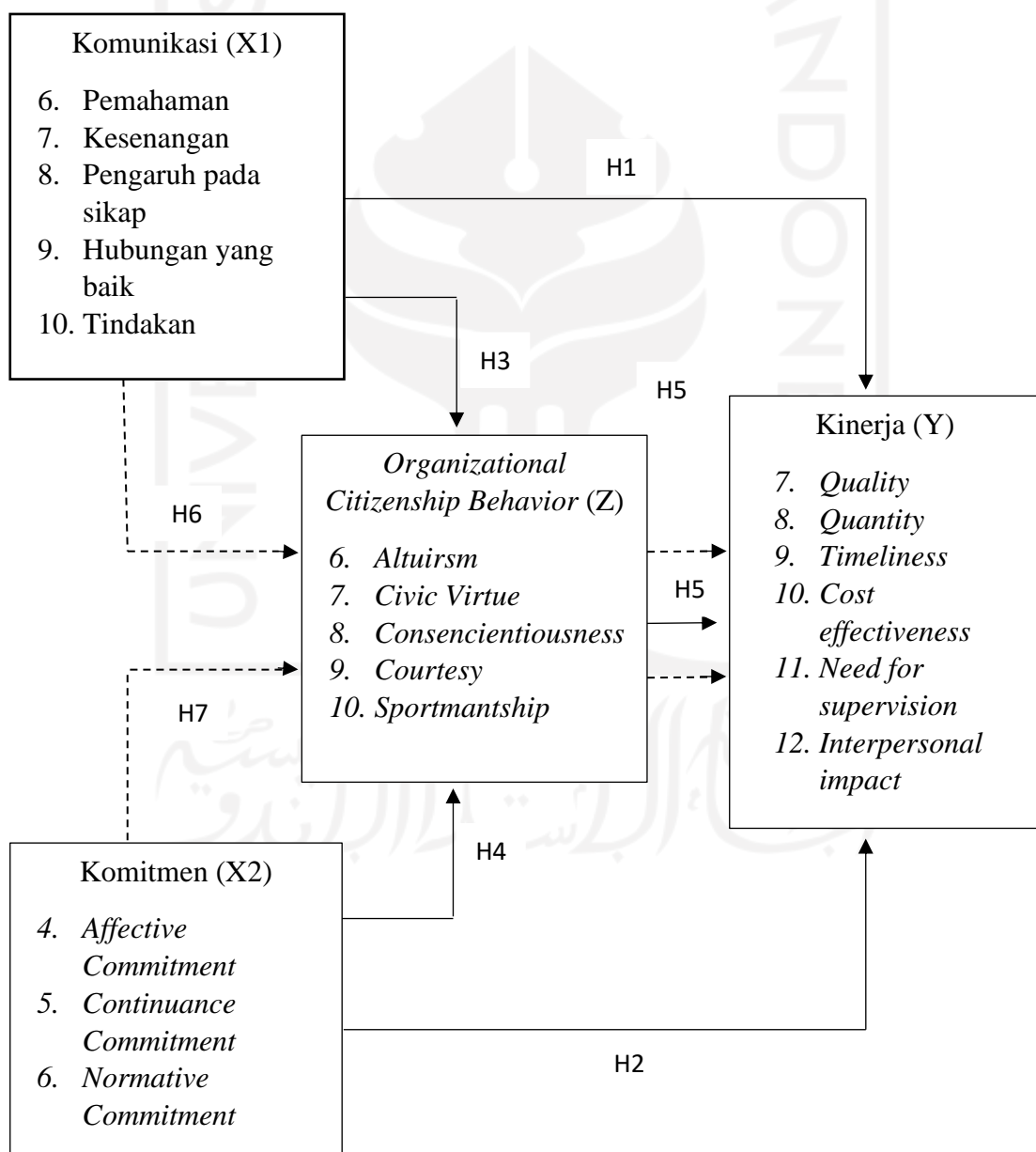
Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.6, responden menilai variabel kinerja dengan nilai rata-rata sebesar 3.877 dengan kriteria cukup tinggi. Skor kinerja yang berkriteria cukup tinggi memperlihatkan bahwa anggota memiliki hasil cukup kuat yang diraih oleh anggota dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab dan peran yang diberikan di dalam organisasi.

#### 4.4 Model Teoritis

Berdasarkan hipotesis yang dibangun pada penelitian ini, maka model penelitian yang akan dianalisis lebih dengan analisis SEM adalah sebagai berikut:

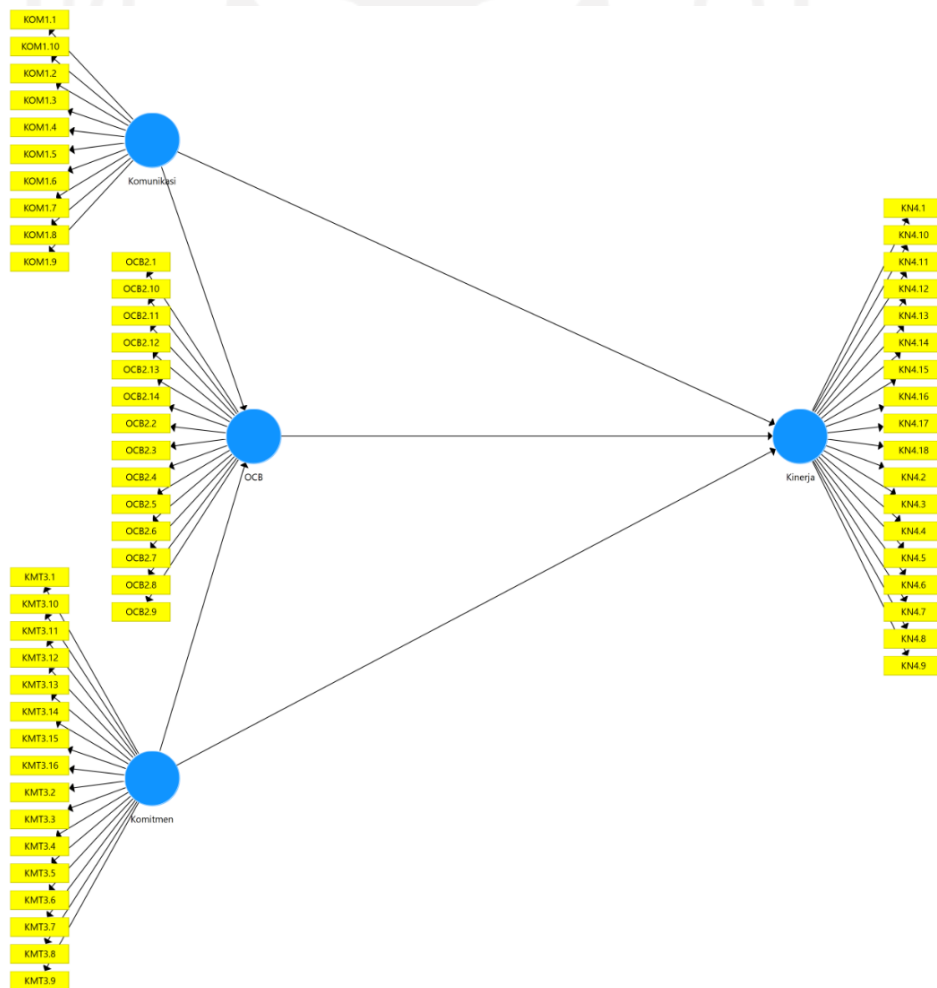
Gambar 4.1  
Gambar Model Teoritis



#### 4.5 Pengembangan Model SEM

Dalam tahap ini, model teoritis yang sudah dibangun pada tahap sebelumnya akan digambarkan dalam sebuah diagram model SEM yang akan mempermudah dalam melihat hubungan-hubungan kausal yang akan diuji. Dalam diagram ini, hubungan antar konstruk akan diperlihatkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain.

Gambar 4.2  
Gambar Model Hubungan Kausal antar Variabel



#### 4.6 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 3 pengukuran pada penelitian yang digunakan dalam teknik analisis data menggunakan SmartPLS yaitu *Convergent Validity*, *Reliability*, dan *Discriminant validity*.

##### 4.6.1 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 47  
Hasil Uji *Convergent Validity*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
KMT3.1 <- Komitmen	0.830	0.832	0.041	20.473	0.000
KMT3.10 <- Komitmen	0.750	0.747	0.063	11.895	0.000
KMT3.11 <- Komitmen	0.789	0.789	0.042	18.758	0.000
KMT3.12 <- Komitmen	0.692	0.689	0.068	10.189	0.000
KMT3.13 <- Komitmen	0.799	0.797	0.044	18.263	0.000
KMT3.14 <- Komitmen	0.829	0.827	0.039	21.442	0.000

<b>KMT3.15 &lt;- Komitmen</b>	0.816	0.815	0.039	21.000	<b>0.00 0</b>
<b>KMT3.16 &lt;- Komitmen</b>	0.837	0.835	0.042	20.052	<b>0.00 0</b>
<b>KMT3.2 &lt;- Komitmen</b>	0.676	0.671	0.071	9.543	<b>0.00 0</b>
<b>KMT3.3 &lt;- Komitmen</b>	0.723	0.721	0.066	11.032	<b>0.00 0</b>
<b>KMT3.4 &lt;- Komitmen</b>	0.739	0.734	0.063	11.806	<b>0.00 0</b>
<b>KMT3.5 &lt;- Komitmen</b>	0.794	0.792	0.041	19.486	<b>0.00 0</b>
<b>KMT3.6 &lt;- Komitmen</b>	0.817	0.817	0.047	17.357	<b>0.00 0</b>
<b>KMT3.7 &lt;- Komitmen</b>	0.666	0.659	0.085	7.855	<b>0.00 0</b>
<b>KMT3.8 &lt;- Komitmen</b>	0.782	0.780	0.048	16.327	<b>0.00 0</b>
<b>KMT3.9 &lt;- Komitmen</b>	0.821	0.818	0.042	19.348	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.1 &lt;- Kinerja</b>	0.767	0.766	0.055	14.017	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.10 &lt;- Kinerja</b>	0.790	0.787	0.053	14.768	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.11 &lt;- Kinerja</b>	0.783	0.779	0.055	14.139	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.12 &lt;- Kinerja</b>	0.808	0.802	0.055	14.768	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.13 &lt;- Kinerja</b>	0.782	0.785	0.050	15.795	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.14 &lt;- Kinerja</b>	0.771	0.769	0.048	15.920	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.15 &lt;- Kinerja</b>	0.748	0.744	0.064	11.661	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.16 &lt;- Kinerja</b>	0.712	0.707	0.059	12.012	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.17 &lt;- Kinerja</b>	0.770	0.766	0.068	11.362	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.18 &lt;- Kinerja</b>	0.791	0.790	0.057	13.901	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.2 &lt;- Kinerja</b>	0.842	0.843	0.033	25.395	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.3 &lt;- Kinerja</b>	0.701	0.697	0.054	12.961	<b>0.00 0</b>

<b>KN4.4 &lt;- Kinerja</b>	0.761	0.762	0.056	13.688	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.5 &lt;- Kinerja</b>	0.778	0.781	0.057	13.753	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.6 &lt;- Kinerja</b>	0.838	0.837	0.037	22.481	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.7 &lt;- Kinerja</b>	0.705	0.700	0.080	8.855	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.8 &lt;- Kinerja</b>	0.781	0.779	0.050	15.633	<b>0.00 0</b>
<b>KN4.9 &lt;- Kinerja</b>	0.818	0.821	0.050	16.225	<b>0.00 0</b>
<b>KOM1.1 &lt;- Komunikasi</b>	0.771	0.767	0.052	14.920	<b>0.00 0</b>
<b>KOM1.10 &lt;- Komunikasi</b>	0.923	0.923	0.016	58.084	<b>0.00 0</b>
<b>KOM1.2 &lt;- Komunikasi</b>	0.880	0.879	0.027	32.129	<b>0.00 0</b>
<b>KOM1.3 &lt;- Komunikasi</b>	0.861	0.863	0.032	27.320	<b>0.00 0</b>
<b>KOM1.4 &lt;- Komunikasi</b>	0.860	0.857	0.032	27.048	<b>0.00 0</b>
<b>KOM1.5 &lt;- Komunikasi</b>	0.848	0.846	0.037	22.670	<b>0.00 0</b>
<b>KOM1.6 &lt;- Komunikasi</b>	0.865	0.865	0.029	29.998	<b>0.00 0</b>
<b>KOM1.7 &lt;- Komunikasi</b>	0.778	0.776	0.043	18.183	<b>0.00 0</b>
<b>KOM1.8 &lt;- Komunikasi</b>	0.816	0.812	0.048	17.046	<b>0.00 0</b>
<b>KOM1.9 &lt;- Komunikasi</b>	0.862	0.860	0.035	24.731	<b>0.00 0</b>
<b>OCB2.1 &lt;- OCB</b>	0.793	0.788	0.067	11.926	<b>0.00 0</b>
<b>OCB2.10 &lt;- OCB</b>	0.828	0.822	0.041	20.182	<b>0.00 0</b>
<b>OCB2.11 &lt;- OCB</b>	0.809	0.806	0.041	19.749	<b>0.00 0</b>
<b>OCB2.12 &lt;- OCB</b>	0.734	0.729	0.067	11.033	<b>0.00 0</b>
<b>OCB2.13 &lt;- OCB</b>	0.802	0.798	0.059	13.522	<b>0.00 0</b>
<b>OCB2.14 &lt;- OCB</b>	0.727	0.724	0.075	9.704	<b>0.00 0</b>

OCB2.2 <- OCB	0.773	0.770	0.050	15.427	0.00 0
OCB2.3 <- OCB	0.658	0.650	0.096	6.871	0.00 0
OCB2.4 <- OCB	0.785	0.783	0.048	16.428	0.00 0
OCB2.5 <- OCB	0.605	0.596	0.094	6.417	0.00 0
OCB2.6 <- OCB	0.795	0.795	0.054	14.750	0.00 0
OCB2.7 <- OCB	0.812	0.807	0.057	14.330	0.00 0
OCB2.8 <- OCB	0.713	0.717	0.078	9.152	0.00 0
OCB2.9 <- OCB	0.777	0.770	0.072	10.835	0.00 0

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Tabel 4.7 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*.

#### 4.6.2 Uji Realibilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*)

##### 4.6.2.1 Uji Reliabilitas dan Nilai AVE

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 4.8  
Hasil Uji Reliabilitas dan Nilai AVE

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Kinerja</b>	<b>0.961</b>	<b>0.963</b>	<b>0.964</b>	<b>0.602</b>
<b>Komitmen</b>	<b>0.955</b>	<b>0.960</b>	<b>0.960</b>	<b>0.600</b>
<b>Komunikasi</b>	<b>0.956</b>	<b>0.959</b>	<b>0.962</b>	<b>0.718</b>
<b>OCB</b>	<b>0.943</b>	<b>0.945</b>	<b>0.950</b>	<b>0.578</b>

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Tabel 4.8 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.

#### 4.6.2.2 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.

#### 4.6.3 Uji *Discriminant Validity*

Suatu konstruk memiliki diskriminan yang memadai atau tidak diketahui melalui Uji *Discriminant Validity*. Cara untuk melihat *Discriminant Validity* adalah sebagai berikut:



1. Melihat nilai Cross Loading

Setiap indikator dalam blok adalah penyusun konstruk dalam kolom apabila semua indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari masing-masing konstraknya dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator pada blok konstruk di kolom lainnya.

2. Membandingkan nilai akar AVE

Nilai *Discriminant Validity* dikatakan baik apabila nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk yang lain.

Tabel 4.9  
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
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

<b>KN4.13</b>	0.782	0.582	0.651	0.651
<b>KN4.14</b>	0.771	0.598	0.597	0.709
<b>KN4.15</b>	0.748	0.501	0.544	0.588
<b>KN4.16</b>	0.712	0.557	0.432	0.610
<b>KN4.17</b>	0.770	0.502	0.562	0.596
<b>KN4.18</b>	0.791	0.539	0.590	0.606
<b>KN4.2</b>	0.842	0.586	0.588	0.737
<b>KN4.3</b>	0.701	0.521	0.358	0.526
<b>KN4.4</b>	0.761	0.535	0.586	0.551
<b>KN4.5</b>	0.778	0.619	0.698	0.639
<b>KN4.6</b>	0.838	0.646	0.609	0.759
<b>KN4.7</b>	0.705	0.496	0.522	0.580
<b>KN4.8</b>	0.781	0.488	0.504	0.584
<b>KN4.9</b>	0.818	0.517	0.661	0.630
<b>KOM1.1</b>	0.575	0.626	0.771	0.446
<b>KOM1.10</b>	0.691	0.630	0.923	0.631
<b>KOM1.2</b>	0.621	0.573	0.880	0.560
<b>KOM1.3</b>	0.750	0.687	0.861	0.566
<b>KOM1.4</b>	0.653	0.688	0.860	0.587
<b>KOM1.5</b>	0.587	0.557	0.848	0.521
<b>KOM1.6</b>	0.638	0.525	0.865	0.575
<b>KOM1.7</b>	0.600	0.582	0.778	0.478
<b>KOM1.8</b>	0.571	0.464	0.816	0.496
<b>KOM1.9</b>	0.649	0.582	0.862	0.511
<b>OCB2.1</b>	0.689	0.561	0.519	0.793
<b>OCB2.10</b>	0.649	0.430	0.464	0.828
<b>OCB2.11</b>	0.667	0.581	0.508	0.809
<b>OCB2.12</b>	0.539	0.471	0.390	0.734
<b>OCB2.13</b>	0.549	0.433	0.368	0.802
<b>OCB2.14</b>	0.675	0.608	0.493	0.727
<b>OCB2.2</b>	0.676	0.492	0.492	0.773
<b>OCB2.3</b>	0.612	0.366	0.409	0.658
<b>OCB2.4</b>	0.633	0.396	0.512	0.785
<b>OCB2.5</b>	0.514	0.578	0.547	0.605
<b>OCB2.6</b>	0.593	0.473	0.606	0.795
<b>OCB2.7</b>	0.638	0.593	0.491	0.812
<b>OCB2.8</b>	0.612	0.432	0.504	0.713
<b>OCB2.9</b>	0.568	0.482	0.425	0.777

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Tabel 4.10  
Hasil 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: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Tabel 4.9 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 4.10 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 *Fornel Larcker* bisa dikatakan memiliki nilai validitas baik dan memberikan bukti validitas konstruk pada penelitian ini.

#### 4.7 Uji Inner Model

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

##### 4.7.1 Uji R-square

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 4.11  
Hasil Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0.782	0.768
OCB	0.491	0.470

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Tabel 4.11 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%.

#### 4.7.2 Uji Hipotesis (Pengaruh antar variabel)

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 4.12  
Hasil Uji Hipotesis berdasarkan Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
<b>Komitmen -&gt; Kinerja</b>	0.251	0.232	0.121	2.066	<b>0.039</b>
<b>Komitmen -&gt; OCB</b>	0.409	0.393	0.137	2.987	<b>0.003</b>
<b>Komunikasi -&gt; Kinerja</b>	0.270	0.283	0.121	2.224	<b>0.027</b>
<b>Komunikasi -&gt; OCB</b>	0.351	0.376	0.141	2.494	<b>0.013</b>
<b>OCB -&gt; Kinerja</b>	0.478	0.478	0.129	3.721	<b>0.000</b>

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Perumusan Hipotesis:

1. Ho : Komunikasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan  
Ha : Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2. Ho : Komitmen tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan  
Ha : Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3. Ho : Komunikasi tidak berpengaruh positif terhadap OCB  
Ha : Komunikasi berpengaruh positif terhadap OCB
4. Ho : Komitmen tidak berpengaruh positif terhadap OCB  
Ha : Komitmen berpengaruh positif terhadap OCB
5. Ho : OCB tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan  
Ha : OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hipotesis untuk analisis jalur:

1. Ho : Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB  
Ha : Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB
2. Ho : Komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB  
Ha : Komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB

Pengambilan keputusan berdasarkan nilai signifikansi:

1. Jika nilai Probabilitas lebih dari 0,05 ( $P \text{ Values} > 0,05$ ) maka Ho diterima (Tidak ada pengaruh positif).

2. Jika nilai Probabilitas kurang dari 0,05 ( $P \text{ Values} < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak (Ada pengaruh positif).

Kesimpulan:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.

5. OCB berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini karena P 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.

#### 4.7.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

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*. Hasil koefisiennya sendiri dapat dilihat dari *Indirect Effects* dan *Total Effect*. Variabel mediasi dalam penelitian bukan merupakan variabel mediasi apabila pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya

Tabel 4.13  
Hasil Analisis Jalur

	Specific Indirect Effects
Komitmen -> OCB -> Kinerja	0.196
Komunikasi -> OCB -> Kinerja	0.168

Total Effect					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Komitmen -> Kinerja	0.447	0.425	0.134	3.327	<b>0.001</b>
Komitmen -> OCB	0.409	0.393	0.137	2.987	<b>0.003</b>
Komunikasi -> Kinerja	0.438	0.462	0.131	3.336	<b>0.001</b>
Komunikasi -> OCB	0.351	0.376	0.141	2.494	<b>0.013</b>



<b>OCB -&gt; Kinerja</b>	0.478	0.478	0.129	3.721	<b>0.000</b>
------------------------------	-------	-------	-------	-------	--------------

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Hasil Analisis:

1. Koefisien regresi penuh langsung Komunikasi ke Kinerja sebesar 0,027 (pada tabel 4.12 *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.
2. Koefisien regresi penuh langsung Komitmen ke Kinerja sebesar 0,039 (pada tabel 4.12 *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.

Ringkasan kesimpulan analisis jalur:

1. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja melalui OCB. Hal ini dikarenakan pengaruh tidak langsung Komunikasi terhadap Kinerja melalui OCB lebih besar dari pada pengaruh langsung Komunikasi terhadap Kinerja.

2. Komitmen berpengaruh terhadap kinerja melalui OCB. Hal ini dikarenakan pengaruh tidak langsung Komitmen terhadap Kinerja melalui OCB lebih besar dari pada pengaruh langsung Komitmen terhadap Kinerja.

Tabel 4.14  
Rangkuman Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Statistik	Pembuktian	Pengaruh
1	Terdapat pengaruh pada komunikasi terhadap kinerja	P Value: 0,027 Nilai koefisien: 0,270	Terbukti	Ada, Positif
2	Terdapat pengaruh pada komitmen terhadap kinerja	P Value: 0,039 Nilai koefisien: 0,251	Terbukti	Ada, Positif
3	Terdapat pengaruh pada komunikasi terhadap OCB	P Value: 0,013 Nilai koefisien: 0,351	Terbukti	Ada, Positif
4	Terdapat pengaruh pada komitmen terhadap OCB	P Value: 0,003 Nilai koefisien: 0,409	Terbukti	Ada, Positif
5	Terdapat pengaruh pada OCB terhadap kinerja	P Value: 0,000 Nilai koefisien: 0,478	Terbukti	Ada, Positif
6	Terdapat pengaruh pada komunikasi	Tidak langsung (0,168) <	Terbukti	Ada

	terhadap kinerja melalui OCB	langsung (0,027) Total: 0,195		
7	Terdapat pengaruh pada komitmen pada kinerja melalui OCB	Tidak langsung (0,196) < langsung (0,039) Total: 0,235	Terbukti	Ada

## 4.8 Pembahasan Hasil

### 4.8.1 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 dkk (2016) melakukan penelitian yang membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Ardyansyah (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 dkk (2019) menemukan adanya

hubungan variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan. Lalu Muda (2014) dalam penelitiannya menunjukkan komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut menunjukkan bahwa hasil penelitian ini memiliki kesamaan dari hasil penelitian terdahulu yaitu komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komunikasi yang baik antar karyawan akan meminimalisir terjadinya kesalahpahaman yang menimbulkan masalah yang berujung pada kinerja karyawan itu sendiri. Komunikasi sendiri telah dijelaskan oleh Bangun (2012) memiliki fungsi sebagai penangkap emosi, pemberian informasi, pemberian motivasi, dan pengawan yang berguna dalam pengambilan keputusan, jalan keluar masalah, mengatur orang-orang dalam organisasi sehingga dapat memaksimalkan kinerjanya.

#### **4.8.2 Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja**

Komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini karena P 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 Linda (2013) membuktikan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Triana (2013) juga membuktikan komitmen organisasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian Yoga dkk (2016) mengemukakan komitmen organisasi mempunyai

pengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Kartika (2015) 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. Komitmen adalah hubungan antara individu terhadap organisasi dan mendefinisikan diri sebagai organisasi itu sendiri. Adanya komitmen secara psikologi meningkatkan loyalitas karyawan, sehingga karyawan yang memiliki komitmen cenderung memberikan kontribusi atau kinerja terbaiknya kepada organisasi. Adapun indikator yang melekat pada komitmen seperti yang dijelaskan oleh Meyer & Allen (1991) adalah keinginan untuk terikat, keterikatan yang berkelanjutan, serta perasaan berkewajiban untuk berada dalam organisasi. Secara harfiah, indikator yang mendeskripsikan komitmen akan berbanding lurus dengan kinerja karyawan. Adanya komitmen yang tinggi akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja yang diberikan karyawan terhadap organisasi.

#### **4.8.3 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. Komunikasi memiliki fungsi sebagai pengangkap emosi dan pemberian informasi yang berujung pada keterbukaan antar orang-orang didalam organisasi. Dengan demikian, akan memunculkan sikap saling bahu membahu satu sama lain. Sikap tersebut akan menstimulus nilai OCB. Hal ini membuktikan bahwa dengan membangun komunikasi nilai-nilai OCB dapat diterapkan.

#### **4.8.4 Pengaruh Komitmen terhadap OCB**

Komitmen berpengaruh terhadap OCB. Hal ini karena P 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 Warsodik (2016). Kartika dkk (2013) juga menemukan bahwa semakin tinggi komitmen

akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Udayana (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. Komitmen organisasi mendorong keterlibatan anggota organisasi dalam melakukan pekerjaannya. Keterlibatan anggota organisasi ini mendorong anggota organisasi untuk menerima dan dengan tulus percaya akan nilai-nilai dari organisasinya. Sehingga anggota organisasi dengan sendirinya berusaha untuk melayani dan menikmati dirinya sebagai anggota organisasi. Hal ini membuktikan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap OCB.

#### **4.8.5 Pengaruh OCB terhadap Kinerja**

OCB berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini karena P 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.

Linda (2013) membuktikan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Triana (2013) melalui penelitiannya menghasilkan bahwa OCB mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Mery dkk (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.

Hal tersebut menunjukkan hasil penelitian ini memiliki kesamaan dari hasil penelitian terdahulu yaitu OCB memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja. Kegiatan tolong menolong pekerjaan rekan lainnya mendorong penyelesaian pekerjaannya lebih cepat sehingga terjadi peningkatan kinerja rekan tersebut. Seiring waktu berjalan karyawan akan terbiasa saling tolong menolong pekerjaan lain tanpa mengganggu pekerjaannya sendiri. Hal ini berkontribusi dalam peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

#### **4.8.6 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja melalui OCB**

Koefisien regresi penuh langsung Komunikasi ke Kinerja sebesar 0,027 (pada tabel 4.12 *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. Dalam penelitian ini ditemukan bukti bahwa OCB dapat menjadi penghubung dari komunikasi terhadap kinerja perusahaan. Komunikasi yang baik akan menumbuhkan rasa saling mengerti satu sama lain didalam organisasi yang dibuktikan oleh penjelasan yang paparkan oleh Bangun (2012) bahwa komunikasi merupakan penangkap emosi yang memunculkan perilaku sukarela yang meningkatkan efektifitas organisasi. Sehingga adanya komunikasi beserta dengan diterapkannya OCB terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan.

#### **4.8.7 Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja melalui OCB**

Koefisien regresi penuh langsung Komitmen ke Kinerja sebesar 0,039 (pada tabel 4.12 *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. Adanya komitmen secara psikologi meningkatkan loyalitas karyawan. Dengan adanya loyalitas dari karyawan maka timbulnya rasa ingin membantu sesama anggota organisasi. Sehingga perilaku ini dapat meningkatkan kinerja anggota lainnya.

## BAB V

### KESIMPULAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data pada Bab IV di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. 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.
2. Komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini karena P 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.
3. Komunikasi berpengaruh terhadap OCB. Hal ini karena P 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.
4. Komitmen berpengaruh terhadap OCB. Hal ini karena P 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.

5. OCB berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini karena P 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.
6. Koefisien regresi penuh langsung Komunikasi ke Kinerja sebesar 0,027 (pada tabel 4.12 *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
7. Koefisien regresi penuh langsung Komitmen ke Kinerja sebesar 0,039 (pada tabel 4.12 *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.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam penelitian dan perlu diperhatikan dalam penelitian selanjutnya agar memberikan manfaat yang lebih baik. Beberapa keterbatasannya adalah sebagai berikut:

1. Mengingat masih banyak faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja, penelitian ini hanya terbatas pada variabel komunikasi, komitmen, dan *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Terdapat kemungkinan responden kurang memahami maksud pertanyaan yang diajukan karena kuisioner hanya disebarluaskan melalui online. Tidak adanya pendampingan terhadap responden dalam pengisian kuisioner menyebabkan responden gagal memahami makna dari pertanyaan pada kuisioner.
3. 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)*

## 5.3 Saran

Terdapat beberapa usulan yang bisa diberikan penulis setelah melakukan analisis penelitian dan pengamatan terhadap keterbatasan yang ada. Beberapa saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. 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.

2. 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.
3. 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.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, contituance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N. J., & P., M. J. (1997). *Commitment In The Workplace (theory, Research and Application)*. Sage Publication.
- Ardana, K. (2008). *Perilaku Organisasi*. 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), 16–30.  
<https://media.neliti.com/media/publications/75118-ID-pengaruh-komunikasi-terhadap-kinerja-kar.pdf>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Barasa, L., Gunawan, A., Sumali, B., Tinggi, S., Pelayaran, I., & Jakarta, I. (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), 43–49. <http://www.econjournals.com>
- Bernadin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human Resource Management, Sixth Edition*. McGrawHill.
- Boove, L., Courtland, & John, V. T. (2002). *Komunikasi Bisnis*. PT. Prenhalindo.
- Chomeya, R. (2010). Quality of Psychology Test Between Likert Scale 5 and 6 Points. *Journal of Social Sciences*, 6(3), 399–403.  
<https://doi.org/10.3844/jssp.2010.399.403>
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13.  
<https://doi.org/10.1177/002224299806200201>
- Engin, E. (2014). The Effect of Communication Satisfication on Organizational Commitment. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 14 Noll, 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), 75–82. <https://doi.org/10.9790/0837-19827582>
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, Vol.4(No.2), 103–114.  
<https://doi.org/10.30596/jimb.v21i1.4149>

- Gautam, T., Van Dick, R., Wenger, U., Upandhay, N., & Davis, A. J. (2004). *Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal*.
- Ghazali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghazali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghazali, I., & Latan. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R. E., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior : Managing People and Organizations* (Eleventh E). South Western.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS Lisrel PLS* (Cetakan I). Penerbit Luxima Metro Media,.
- Hee, O. C., Ang, D., Qin, H., Kowang, T. O., Husin, M., & Ping, L. L. (2019). Exploring the Impact of Communication on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3S2), 654–658. <https://doi.org/10.35940/ijrte.c1213.1083s219>
- Jogianto, H., & Abdillah, W. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial. Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. BPFE.
- Kusnadi. (2003). *Masalah, Kerja Sama, Konflik, dan Kinerja*. Torada.
- Liando, L., Tewal, B., & 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), 433–446.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior 9th edition*. McGraw-HILL.
- Malena, C. (1995). Working with NGOs, A Practical Guide to Operational Collaboration between The World Bank and Non-governmental Organizations. In *Public Disclosure Authorized*.
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT 158 Remaja Roskadarya.
- Marhis, R. L., & Jackon, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Mathis, R.L. and Jackson, J. . (2010). *Human Resource Management* (13th Editi). South-Western College Publishing.
- Memari, N., Mahdieh, O., & 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), 164–171.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. In *Human Resource Management* (Vol. 1, Issue 1, pp. 61–89). Palgrave Macmillan UK.  
[https://doi.org/10.1057/9780230501997\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230501997_5)

Mihalciuc, C. C., & 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), 141–150.

Mohd, A., & 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., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Muda, I., Rafiki, A., & 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), 73–81.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85–98.  
<https://doi.org/10.1177/002224299706100306>

Novelia, M., Swasto, B., & 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), 71–78.

Organ, D. W. (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publication.

Pace, R. W., & Faules, D. F. (1994). *Organizational Communication*. Prentice Hall.

Podsakoff, P. M. (2000). Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26(3).

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), 2684–9747.  
<http://exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS>

- Putrana, Y., Fathoni, A., & 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), 1–14.
- Putri, Y. D., & 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), 27–34.  
%0Aadministrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id
- Ririen, A. (2009). *Kinerja NGO*. PT. Rineka Cipta.
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (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), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Grafindo.
- 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), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Rukmana, H. D., Sopiah, & 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), 211. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i3.1885>
- Seijts, G. H., Latham, G. P., Tasa, K., & Latham, B. W. (2004). Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*, 47(2), 227–239. <https://doi.org/10.2307/20159574>
- Sloat, K. C. M. (1999). *Organizational Citizenship: Does yaour Firm Inspire to be Good Citizenship Professional Safety*. Vol. 44(4), 20–23.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Suranto. (2010). *Komunikasi Interpersonal*. Graha Ilmu.
- Susanto, A. B., Titisari, P., & 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), 102–105.

- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology, 11*(March), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Ticoalu, L. K. (2013). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 1*(4), 782–790.
- Udayana, I. putu G. P., & Suwandana, I. G. M. (2017). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *E-Jurnal Manajemen Unud, 6*(7), 3570–3594.
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Rajawali Pers.
- Wibowo. (2014). *Perilaku Dalam Organisasi* (Edisi 1-2). Rajawali Pers.
- Widyanto, R., Lau, J. S., & 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), 2–3. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/199>
- Yandi Indradjaja. (2009). Teori Komunikasi. *Journal of Real Estate Finance and Economics, 23*(1), 77–100.
- Yildirim, O. (2014). The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150*, 1095–1100. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.124>
- Zulfan, H. (2008). *Kritik & Otokritik LSM Membongkar Kejujuran dan Keterbukaan Lembaga Swadaya Masyarakat Indonesia*. PIRAMEDIA.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian

#### KUISISIONER PENELITIAN

#### Pengaruh Komitmen, Komunikasi, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja terhadap Project Child Indonesia

#### Petunjuk Pengisian

1. Saudara/i terlebih dahulu mengisi identitas diri pada tempat yang sudah disediakan sebelum mengisi pernyataan-pernyataan berikut.
2. Berilah tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang paling sesuai dengan keadaan/pengalaman yang dirasakan oleh Saudara/i di kolom yang tersedia.

Keterangan:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

ATS = Agak Tidak Setuju

AS = Agak Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

Kode	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Saya melakukan komunikasi dengan ketua dengan saling memahami informasi melalui pesan secara cermat					X	

#### IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : .....(Boleh inisial)
2. Jenis Kelamin : ( ) Laki-laki ( ) Perempuan
3. Usia : ( ) ≤ 20 tahun

- ( ) 21 - 25 tahun  
 ( ) 26 – 30 tahun  
 ( ) > 30 tahun
4. Pendidikan Terakhir : ( ) SMA/Sederajat  
 ( ) Diploma  
 ( ) Sarjana  
 ( ) Lainnya
5. Divisi saat ini : ( ) Human Capital Departement  
 ( ) Media & IT Departement  
 ( ) Patnership Departement  
 ( ) Program Department  
 ( ) Lainnya

**ITEM PERNYATAAN**

**KOMUNIKASI (X<sub>1</sub>)**

<b>Pemahaman</b>							
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>ATS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.1	Saya melakukan komunikasi dengan ketua dengan saling memahami informasi melalui pesan secara cermat						
1.2	Saya melakukan komunikasi dengan rekan kerja dengan saling memahami informasi melalui pesan secara cermat						
<b>Kesenangan</b>							
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>ATS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.3	Saya melakukan komunikasi dengan ketua dengan perasaan senang atau bahagia						

1.4	Saya melakukan komunikasi dengan rekan kerja secara umum dengan perasaan senang atau bahagia						
<b>Pengaruh pada Sikap</b>							
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>ATS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.5	Komunikasi saya dengan ketua mempengaruhi sikap saya yang semakin positif dalam bekerja						
1.6	Komunikasi saya dengan rekan kerja saya mempengaruhi sikap saya yang semakin positif dalam bekerja						
<b>Hubungan yang Baik</b>							
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>ATS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.7	Komunikasi saya dengan ketua membuat hubungan kerja yang semakin baik						
1.8	Komunikasi saya dengan rekan kerja membuat hubungan kerja menjadi semakin baik						

Tindakan							
Kode	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1.9	Komunikasi saya dengan ketua mewujudkan tindakan nyata untuk kemajuan organisasi						
1.10	Komunikasi saya dengan rekan kerja menghasilkan tindakan yang lebih positif untuk kemajuan organisasi						

**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (X<sub>2</sub>)**

<i>Altruism: mengutamakan kepentingan orang lain</i>							
Kode	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
2.1	Saya siap dalam membantu pekerjaan rekan lain ketika saya mempunyai waktu senggang						
2.2	Saya siap dalam membantu karyawan baru dalam beradaptasi meskipun tidak wajib						

2.3	Saya siap dalam membantu menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau sakit						
<b><i>Civic Virtue: Keterlibatan dalam Fungsi Organisasi</i></b>							
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>ATS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
2.4	Saya mengingat tentang apa yang terjadi di lingkungan kerja						
2.5	Saya dapat beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan perusahaan						
2.6	Saya bertanggung jawab atas tugas yang telah diberikan kepada saya						
<b><i>Conscientiousness: Perilaku mengerjakan tugas melebihi persyaratan</i></b>							
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>ATS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
2.7	Saya memberikan yang terbaik dalam pekerjaan saya demi kemajuan perusahaan kedepan						
2.8	Saya bersikap dan berpikiran secara positif						



	dalam melakukan pekerjaan						
2.9	Saya berusaha untuk datang lebih awal sebelum jam kerja dimulai						
<b>Courtesy: Sopan santun</b>							
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>ATS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
2.10	Saya menjaga hubungan baik dengan karyawan lain						
2.11	Saya menjaga nama baik perusahaan di luar maupun didalam lingkungan kerja						
2.12	Saya berusaha hadir dalam pertemuan atau rapat yang dianggap penting dalam perusahaan						
<b>Sportmanship: Perilaku bertoleransi</b>							
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>ATS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
2.13	Saya menerima kebijakan dan peraturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan						

2.14	Saya berusaha untuk segera mungkin beradaptasi dalam perubahan yang terjadi didalam perusahaan						
------	--	--	--	--	--	--	--

### KOMITMEN (Z)

Komitmen Afektif: Keinginan untuk Terikat dengan Organisasi							
Kode	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
3.1	Saya sangat senang berkarier sepanjang hidup dalam organisasi ini						
3.2	Saya menganggap masalah organisasi ini merupakan masalah saya sendiri						
3.3	Saya mempunyai rasa “memiliki” yang kuat terhadap organisasi saya						
3.4	Saya merasa “terikat” secara emosial dengan organisasi saya						

3.5	Saya merasa bagian dari “keluarga” organisasi saya						
<b>Komitmen Kontinuen: Kesadaran akan Kerugian jika Meninggalkan Organisasi</b>							
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>ATS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
3.6	Saya menganggap tetap tinggal dengan organisasi merupakan kebutuhan bukan masalah keinginan						
3.7	Saya merasa sulit meninggalkan organisasi saat ini meskipun saya menginginkannya.						
3.8	Saya menganggap banyak hal yang akan terganggu dalam kehidupan saya jika saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi						
3.9	Saya merasa bahwa saya memiliki sedikit pilihan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi						

3.10	Apabila saya tidak berkembang, saya mempertimbangkan bekerja di tempat lain						
3.11	Saya merasa akan menemukan kelangkaan alternatif pekerjaan lain apabila saya meninggalkan organisasi						
<b>Komitmen Normatif: Perasaan tentang Kewajiban untuk Tetap di Organisasi</b>							
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>ATS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
3.12	Saya merasa untuk berkewajiban untuk tetap bersama ketua						
3.13	Saya merasa sekarang bukan waktu yang tepat untuk meninggalkan organisasi, meskipun itu menguntungkan saya						
3.14	Saya akan merasa bersalah apabila saya meninggalkan organisasi sekarang						

3.15	Saya merasa organisasi ini layak mendapatkan loyalitas saya sekarang						
3.16	Saya tidak akan meninggalkan organisasi sekarang karena saya mempunyai tanggung jawab tinggi di dalamnya						

#### KINERJA (Y)

Quality (Kualitas)							
Kode	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
4.1	Saya mengerahkan seluruh kemampuan saya dalam bekerja						
4.2	Hasil kerja saya sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan						

4.3	Saya bekerja untuk mendapatkan hasil yang terbaik						
<b>Quantity (Kuantitas)</b>							
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>ATS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
4.4	Saya mampu memenuhi target yang ditetapkan perusahaan						
4.5	Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja perusahaan						
4.6	Saya bekerja berdasarkan dengan tujuan organisasi						
<b>Timeless (Ketepatan Waktu)</b>							
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>ATS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
4.7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu						
4.8	Saya menggunakan jam kerja berdasarkan dengan kebijakan perusahaan						

4.9	Saya tidak mengurangi atau melebihi waktu istirahat saya						
<b><i>Cost effectiveness (Efektifitas biaya)</i></b>							
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>ATS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
4.10	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan						
4.11	Saya bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan saya						
4.12	Saya diberikan pekerjaan sesuai dengan porsi dan posisi saya						
<b><i>Need for supervision (Kebutuhan akan pengawas)</i></b>							
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>ATS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
4.13	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan saya tanpa membutuhkan asisten atau pengawas						
4.14	Saya bekerja dengan bersungguh-sungguh						

4.15	Saya berupaya untuk meminimalisir kesalahan dalam setiap pekerjaan saya						
<b>Hubungan antar perseorangan (Interpersonal impact)</b>							
<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>ATS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
4.16	Saya bersedia membantu rekan kerja apabila ia membutuhkan bantuan						
4.17	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja saya						
4.18	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja						



## Lampiran 2: Data Responden

### Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	8	15.4	15.4	15.4
Valid Perempuan	44	84.6	84.6	100.0
Total	52	100.0	100.0	

### Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<= 20 tahun	7	13.5	13.5	13.5
21 - 25 tahun	40	76.9	76.9	90.4
Valid 26 - 30 tahun	4	7.7	7.7	98.1
>= 31 tahun	1	1.9	1.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

### Usia

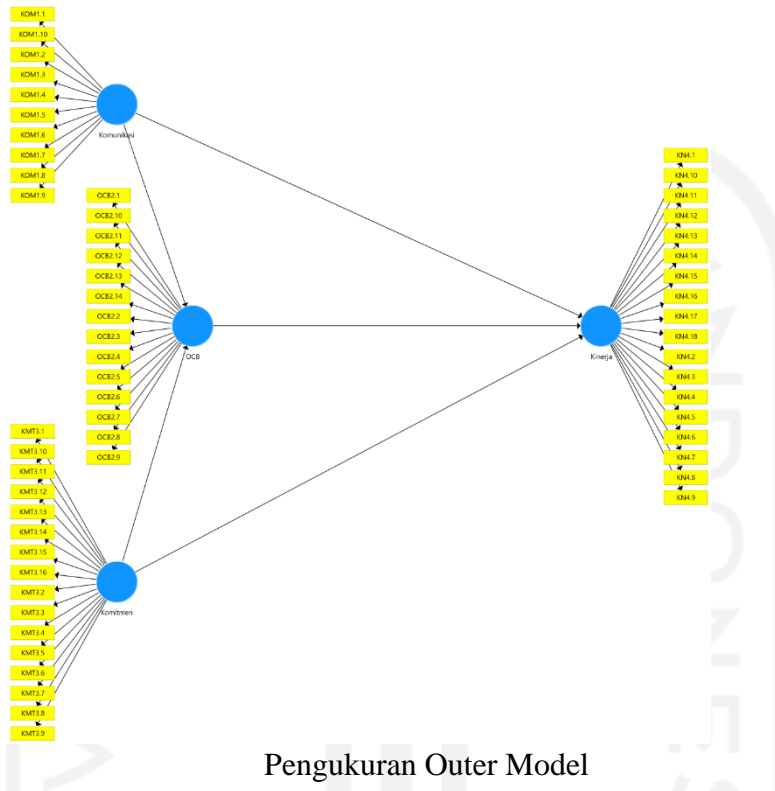
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<= 20 tahun	7	13.5	13.5	13.5
21 - 25 tahun	40	76.9	76.9	90.4
Valid 26 - 30 tahun	4	7.7	7.7	98.1
>= 31 tahun	1	1.9	1.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

### Divisi

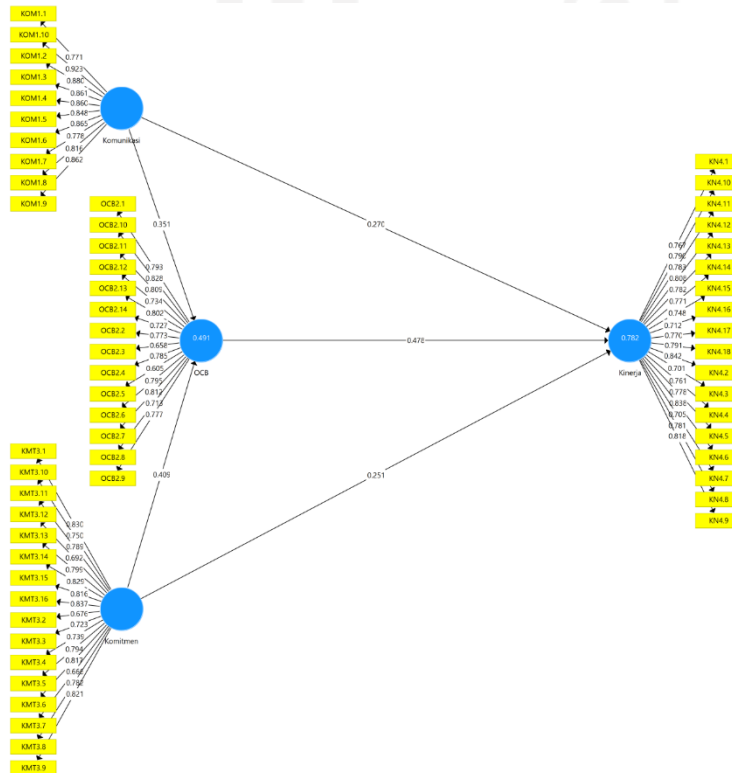
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Human Capital Departement	4	7.7	7.7	7.7
Media & IT Departement	17	32.7	32.7	40.4
Partnership Departement	9	17.3	17.3	57.7
Program Departement	13	25.0	25.0	82.7
Lainnya	9	17.3	17.3	100.0
Total	52	100.0	100.0	

### Lampiran 3: Output SmartPLS

Gambar Model:



Pengukuran Outer Model



## Uji Convergence Validity

### Outer Loadings

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples		
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values
KMT3.1 <- Komitmen	0.830	0.831	0.039	21.150	0.000
KMT3.10 <- Komitmen	0.750	0.745	0.062	12.174	0.000
KMT3.11 <- Komitmen	0.789	0.794	0.045	17.532	0.000
KMT3.12 <- Komitmen	0.692	0.694	0.067	10.297	0.000
KMT3.13 <- Komitmen	0.799	0.796	0.041	19.662	0.000
KMT3.14 <- Komitmen	0.829	0.826	0.040	20.820	0.000
KMT3.15 <- Komitmen	0.816	0.816	0.038	21.344	0.000
KMT3.16 <- Komitmen	0.837	0.837	0.043	19.426	0.000
KMT3.2 <- Komitmen	0.676	0.673	0.069	9.729	0.000
KMT3.3 <- Komitmen	0.723	0.716	0.069	10.550	0.000
KMT3.4 <- Komitmen	0.739	0.739	0.062	12.003	0.000
KMT3.5 <- Komitmen	0.794	0.797	0.039	20.295	0.000
KMT3.6 <- Komitmen	0.817	0.814	0.047	17.450	0.000
KMT3.7 <- Komitmen	0.666	0.661	0.082	8.170	0.000
KMT3.8 <- Komitmen	0.782	0.780	0.047	16.690	0.000
KMT3.9 <- Komitmen	0.821	0.819	0.042	19.409	0.000
KOM1.1 <- Komunikasi	0.771	0.763	0.055	14.106	0.000
KOM1.10 <- Komunikasi	0.923	0.924	0.016	58.328	0.000
KOM1.2 <- Komunikasi	0.880	0.880	0.025	34.580	0.000
KOM1.3 <- Komunikasi	0.861	0.862	0.032	26.533	0.000
KOM1.4 <- Komunikasi	0.860	0.860	0.031	27.875	0.000
KOM1.5 <- Komunikasi	0.848	0.846	0.038	22.578	0.000
KOM1.6 <- Komunikasi	0.865	0.863	0.029	29.578	0.000
KOM1.7 <- Komunikasi	0.778	0.774	0.045	17.128	0.000
KOM1.8 <- Komunikasi	0.816	0.812	0.046	17.898	0.000
KOM1.9 <- Komunikasi	0.862	0.863	0.033	26.069	0.000

OCB2.1 <- OCB	0.793	0.786	0.067	11.894	0.000
OCB2.10 <- OCB	0.828	0.824	0.040	20.501	0.000
OCB2.11 <- OCB	0.809	0.810	0.039	20.838	0.000
OCB2.12 <- OCB	0.734	0.732	0.071	10.292	0.000
OCB2.13 <- OCB	0.802	0.795	0.058	13.851	0.000
OCB2.14 <- OCB	0.727	0.721	0.076	9.576	0.000
OCB2.2 <- OCB	0.773	0.767	0.052	14.966	0.000
OCB2.3 <- OCB	0.658	0.655	0.098	6.715	0.000
OCB2.4 <- OCB	0.785	0.786	0.047	16.531	0.000
OCB2.5 <- OCB	0.605	0.603	0.098	6.171	0.000
OCB2.6 <- OCB	0.795	0.794	0.053	15.007	0.000
OCB2.7 <- OCB	0.812	0.808	0.053	15.402	0.000
OCB2.8 <- OCB	0.713	0.707	0.080	8.888	0.000
OCB2.9 <- OCB	0.777	0.767	0.073	10.670	0.000

KN4.1 <- Kinerja	0.767	0.763	0.055	14.024	0.000
KN4.10 <- Kinerja	0.790	0.790	0.053	15.006	0.000
KN4.11 <- Kinerja	0.783	0.783	0.055	14.199	0.000
KN4.12 <- Kinerja	0.808	0.804	0.051	15.693	0.000
KN4.13 <- Kinerja	0.782	0.780	0.051	15.201	0.000
KN4.14 <- Kinerja	0.771	0.768	0.050	15.389	0.000
KN4.15 <- Kinerja	0.748	0.745	0.062	12.087	0.000
KN4.16 <- Kinerja	0.712	0.714	0.058	12.265	0.000
KN4.17 <- Kinerja	0.770	0.770	0.068	11.349	0.000
KN4.18 <- Kinerja	0.791	0.788	0.057	13.868	0.000
KN4.2 <- Kinerja	0.842	0.841	0.036	23.656	0.000
KN4.3 <- Kinerja	0.701	0.701	0.055	12.691	0.000
KN4.4 <- Kinerja	0.761	0.757	0.055	13.709	0.000
KN4.5 <- Kinerja	0.778	0.772	0.058	13.356	0.000
KN4.6 <- Kinerja	0.838	0.838	0.038	22.119	0.000
KN4.7 <- Kinerja	0.705	0.702	0.075	9.401	0.000
KN4.8 <- Kinerja	0.781	0.779	0.052	14.987	0.000
KN4.9 <- Kinerja	0.818	0.813	0.049	16.746	0.000

Uji Reliabilitas (*Composite Reliability & Cronbach's Alpha*) dan Uji Konstruksi Validity (AVE)

**Construct Reliability and Validity**

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (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

Uji Discriminant Validity (*Cross Loading*)

**Discriminant Validity**

Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)		
	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
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

Nilai Akar AVE

### Discriminant Validity

	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

Nilai R-Square

### R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0.782	0.768
OCB	0.491	0.470

## Pengujian Hipotesis

### Path Coefficients

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values
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

### Specific Indirect Effects

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values
Komitmen -> OCB -> Kinerja	0.196	0.193	0.094	2.078	0.038
Komunikasi -> OCB -> Kinerja	0.168	0.178	0.084	1.996	0.046

### Total Effects

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values
Komitmen -> Kinerja	0.447	0.425	0.134	3.327	0.001
Komitmen -> OCB	0.409	0.393	0.137	2.987	0.003
Komunikasi -> Kinerja	0.438	0.462	0.131	3.336	0.001
Komunikasi -> OCB	0.351	0.376	0.141	2.494	0.013
OCB -> Kinerja	0.478	0.478	0.129	3.721	0.000

الجامعة الإسلامية  
الاستاذ الدكتور