

**PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI,
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BPR
GUNUNG MERBABU MELALUI MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**



TESIS

**Disusun Untuk Memenuhi Syarat Pendidikan Magister
Departemen Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro**

Oleh:

Devi Wuri Setyastuti

14040123410001

**MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2026

**HALAMAN PERNYATAAN
KEASLIAN KARYA ILMIAH (TESIS)**

Yang bertanda tangan di bawah ini menegaskan bahwa:

Nama : Devi Wuri Setyastuti
Nomor Induk Mahasiswa : 14040123410001
Tempat/ Tanggal Lahir : Semarang, 06 Januari 1990
Departemen/ Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
Alamat : Jl Jangli Krajan No 282 RT07 RW06 Kel
Karanganyar Gunung Kec Candisari Kota Semarang
Prov Jawa Tengah

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah (Tesis) yang saya tulis dengan judul:

**Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*
(OCB) Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Gunung Merbabu Melalui
Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Adalah benar-benar **Hasil Karya Tulis Ilmiah Saya Sendiri** dan bukan karya ilmiah orang lain dan juga tidak mengandung plagiasi dari sumber informasi lainnya.

Apabila di kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis berupa pembatalan hasil karya ilmiah saya dengan seluruh sanksinya. Sebagai akibat dari kecurangan yang saya lakukan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan dengan penuh kesadaran serta bertanggung jawab.

Semarang, 30 Maret 2026

Pembuat Pernyataan,



Devi Wuri Setyastuti

NIM. 14040123410001

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Tesis : Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Gunung Merbabu Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Nama Penyusun : Devi Wuri Setyastuti

Departemen : Ilmu Komunikasi

Dinyatakan sah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Pascasarjana pada Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.

Semarang, 30 Maret 2026

Ketua Program Studi



Dr. Yanuar Luqman, S.Sos., M.Si.

NIP. 197601302003121002

Dosen Pembimbing



Prof. Bulan Prabawani, S.Sos., M.M., Ph.D.

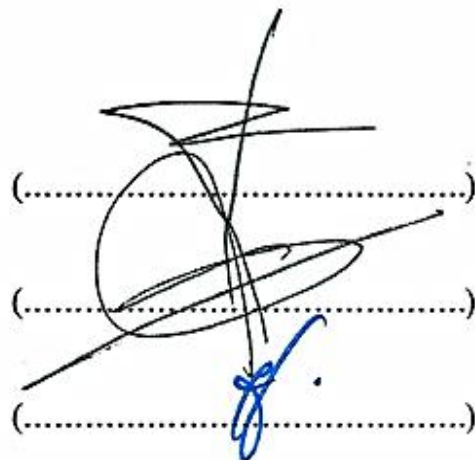
NIP. 197611182003122005

Dosen Penguji:

Dr. Adi Nugroho, M.Si.

Dr. Drs. Sunarto, M.Si.

Nurist Surayya Ulfa, S.Sos., M.Si., Ph.D.



(.....)

(.....)

(.....)

MOTTO

**“Kuatkanlah dan teguhkanlah hatimu, janganlah takut dan jangan gemetar,
sebab Tuhan, Allahmu menyertai engkau ke mana pun engkau pergi.”**

-Yosua 1:9-

ABSTRAK

PT BPR Gunung Merbabu menghadapi penurunan kinerja karyawan yang signifikan, dari 81% (Sangat Produktif) pada tahun 2023 menjadi 71% (Produktif) pada tahun 2024 dan terus memburuk hingga mencapai sebesar 67,25% pada tahun 2025 serta meningkatnya pula tren absensi dan keterlambatan karyawan. Penurunan ini bersumber dari tiga faktor yang saling berkaitan: (1) iklim komunikasi organisasi memburuk, ditandai oleh komunikasi satu arah, instruksi kerja tidak tersosialisasi dengan baik, serta budaya komunikasi tertutup yang menghambat keterlibatan karyawan; (2) OCB memudar, tercermin dari rendahnya inisiatif membantu rekan kerja, minimnya partisipasi organisasi, dan lemahnya *sense of belonging*; serta (3) terkikisnya motivasi kerja baik secara ekstrinsik maupun intrinsik, sehingga orientasi kerja bergeser menjadi sekadar pemenuhan formalitas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan OCB terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Gunung Merbabu melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Populasi sekaligus sampel penelitian adalah seluruh 30 karyawan tetap dengan masa kerja di atas satu tahun, menggunakan teknik sampling jenuh (total sampling). Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan *PLS-SEM* melalui perangkat lunak SmartPLS 4.

Hasil pengujian tujuh hipotesis menghasilkan temuan sebagai berikut: (H1) Iklim Komunikasi Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan; (H2) OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja; (H3) Iklim Komunikasi Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja; (H4) OCB berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi; (H5) Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan; (H6) Motivasi Kerja tidak memediasi pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan; dan (H7) Motivasi Kerja tidak memediasi pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan.

Temuan utama penelitian ini mencakup tiga hal: (1) Iklim Komunikasi Organisasi merupakan prediktor kinerja terkuat, bekerja melalui jalur informasional yang langsung dan instrumental; (2) penerimaan H4 mengonfirmasi *novelty* bahwa OCB terbukti sebagai *antecedent* psikologis motivasi intrinsik melalui pemenuhan tiga kebutuhan dasar SDT: otonomi, kompetensi, dan keterkaitan; serta (3) tidak signifikannya peran mediasi Motivasi Kerja (H5, H6, H7) menunjukkan bahwa kinerja di organisasi perbankan yang sangat terstandarisasi lebih ditentukan oleh faktor struktural dan sistemik daripada motivasi individual. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis berupa model kausal integratif yang menjembatani teori iklim komunikasi organisasi, OCB, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks lembaga keuangan mikro Indonesia.

Kata Kunci: *Iklim Komunikasi Organisasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan*

ABSTRACT

PT BPR Gunung Merbabu has faced a significant decline in employee performance, dropping from 81% (Highly Productive) in 2023 to 71% (Productive) in 2024, and further deteriorating to 67,25% in 2025, alongside an increasing trend in absenteeism and tardiness. This decline stems from three interrelated factors: (1) a worsening organizational communication climate, characterized by one-way communication, poorly socialized work instructions, and a closed communication culture that hinders employee engagement; (2) fading OCB, reflected in low initiative to help coworkers, minimal organizational participation, and a weak sense of belonging; and (3) erosion of work motivation both extrinsically and intrinsically, so that work orientation shifts to merely fulfilling formalities. This study aims to analyze the effect of Organizational Communication Climate and OCB on Employee Performance at PT BPR Gunung Merbabu through Work Motivation as an intervening variable. This study uses a quantitative approach with an explanatory design. The population and sample of the study were all 30 permanent employees with a work period of more than one year, using a saturated sampling technique (total sampling). Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using PLS-SEM using SmartPLS 4 software.

The results of testing seven hypotheses yielded the following findings: (H1) Organizational Communication Climate has a significant positive effect on Employee Performance; (H2) OCB has no significant effect on Performance; (H3) Organizational Communication Climate has a significant positive effect on Work Motivation; (H4) OCB has a significant positive effect on Motivation; (H5) Work Motivation has no significant effect on Employee Performance; (H6) Work Motivation does not mediate the effect of Organizational Communication Climate on Employee Performance; and (H7) Work Motivation does not mediate the effect of OCB on Employee Performance.

The main findings of this study include three things: (1) Organizational Communication Climate is the strongest predictor of performance, operating through direct and instrumental informational channels; (2) acceptance of H4 confirms the novelty that OCB is proven to be a psychological antecedent of intrinsic motivation through the fulfillment of three basic SDT needs: autonomy, competence, and relatedness; and (3) the insignificant mediating role of Work Motivation (H5, H6, H7), indicating that performance in highly standardized banking organizations is determined more by structural and systemic factors than by individual motivation. This study provides a theoretical contribution in the form of an integrative causal model that bridges the theories of organizational communication climate, OCB, work motivation, and employee performance in the context of Indonesian microfinance institutions.

Keywords: Organizational Communication Climate, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Work Motivation, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat, anugerah dan pimpinan-Nya serta berkelimpahan kasih karunia-Nya yang tiada henti sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Gunung Merbabu Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”**. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini terdapat berbagai kesulitan dan hambatan baik dalam penguasaan materi, teknik penyusunan maupun kendala non teknis lainnya. terselesainya penyusunan tesis ini tentu tidak lepas dari bimbingan, arahan, bantuan, dukungan maupun saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segenap hati, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang berpartisipasi untuk membantu dan memberikan dukungan kepada penulis dalam penyelesaian penelitian ini, khususnya kepada:

1. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak yang telah tiada dan Ibu yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, semangat, dukungan dan motivasi yang tiada henti sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini sebagai wujud bakti dan penghargaan setinggi-tingginya.
2. Prof. Bulan Prabawani, S.Sos., M.M., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan, saran serta ilmu yang sangat berharga selama proses penyusunan tesis ini.

3. Dr. Adi Nugroho, M.Si., Dr. Drs. Sunarto, M.Si., dan Nurist Surayya Ulfa, S.Sos., M.Si., Ph.D. selaku Dosen Penguji yang telah bersedia memberikan masukan demi kesempurnaan penyusunan tesis ini.
4. Dr. Yanuar Luqman, S.Sos., M.Si. sebagai Kepala Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro yang telah memberikan arahan dan dukungan administratif yang sangat membantu kelancaran studi penulis.
5. Segenap Dosen Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu dan wawasan yang bermanfaat bagi penulis selama proses kegiatan perkuliahan.
6. Segenap Karyawan Administrasi Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro yang telah membantu administrasi penulis selama proses kegiatan perkuliahan.
7. Direksi dan Segenap Manajemen PT BPR Gunung Merbabu yang telah memberikan izin penelitian serta memfasilitasi penulis dalam proses pengambilan data.
8. Seluruh Karyawan PT BPR Gunung Merbabu yang telah berpartisipasi sebagai responden yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner guna menggali data primer yang penulis butuhkan dalam penyelesaian tesis ini.

9. Teman-teman MIKOM khususnya Angkatan 16, terima kasih atas kebaikan, dukungan dan semangat dari kalian semua selama proses kegiatan perkuliahan yang telah kita lewati bersama.
10. Teman terbaikku, Nufika Fatasyadhuha, terima kasih yang mendalam atas segala bantuan, dukungan, dan semangat yang senantiasa mengalir tanpa henti. Kehadiran dan ketulusan persahabatanmu telah menjadi kekuatan tersendiri yang membuat perjalanan akademik yang penuh tantangan ini terasa jauh lebih ringan dan bermakna.
11. Semua pihak yang telah mendukung dan membantu dalam proses penyusunan tesis ini dari awal hingga selesai yang tidak dapat disebutkan secara pribadi satu per satu, terima kasih yang sebesar-besarnya.

Penulis menyadari dalam penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun guna penyempurnaan kualitas penulisan di masa yang akan datang. Penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 30 Maret 2026

Penulis,



Devi Wuri Setyastuti

NIM. 14040123410001

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| HALAMAN PERNYATAAN | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| MOTTO | iv |
| ABSTRAK | v |
| ABSTRACT | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| DAFTAR GAMBAR | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 18 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 21 |
| 1.4 Signifikansi Penelitian | 22 |
| 1.4.1 Teoritis | 22 |
| 1.4.2 Praktis | 22 |
| 1.4.3 Sosial..... | 22 |
| 1.5 Kerangka Teori..... | 23 |
| 1.5.1 <i>State of The Art</i> | 23 |
| 1.5.2 Paradigma Penelitian | 27 |
| 1.5.3 Teori Utama | 28 |
| 1.6 Pengaruh Antar Variabel..... | 53 |
| 1.6.1 Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan | 53 |
| 1.6.2 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan | 54 |
| 1.6.3 Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja | 55 |
| 1.6.4 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Motivasi Kerja | 56 |
| 1.6.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | 58 |
| 1.6.6 Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening | 59 |
| 1.6.7 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening..... | 60 |

| | | |
|----------------|---|-----|
| 1.7 | Kerangka Model Penelitian..... | 61 |
| 1.8 | Definisi Konseptual..... | 63 |
| 1.9 | Definisi Operasional..... | 64 |
| 1.10 | Metode Penelitian..... | 70 |
| 1.10.1 | Jenis Penelitian..... | 70 |
| 1.10.2 | Populasi dan Sampel..... | 71 |
| 1.10.3 | Sumber Data..... | 72 |
| 1.10.4 | Teknik Pengumpulan Data..... | 73 |
| 1.10.5 | Teknik Pengolahan Data..... | 75 |
| 1.10.6 | Analisis Data..... | 76 |
| BAB II | GAMBARAN UMUM DAN SETTING PENELITIAN | 82 |
| 2.1 | Lokasi dan Profil Penelitian..... | 82 |
| 2.1.1 | Sejarah Singkat Berdirinya PT BPR Gunung Merbabu..... | 82 |
| 2.1.2 | Visi dan Misi PT BPR Gunung Merbabu | 84 |
| 2.1.3 | Budaya Kerja PT BPR Gunung Merbabu..... | 87 |
| 2.1.4 | Profil Umum PT BPR Gunung Merbabu..... | 89 |
| 2.1.5 | Struktur Organisasi PT BPR Gunung Merbabu..... | 90 |
| 2.1.6 | Uraian Fungsi, Tanggung Jawab dan Tugas | 94 |
| 2.1.7 | Kaitan Struktur Organisasi dengan Proses Komunikasi Kerja..... | 101 |
| 2.2 | Deskripsi Obyek Penelitian..... | 105 |
| BAB III | HASIL PENELITIAN | 106 |
| 3.1 | Analisis Deskriptif | 107 |
| 3.1.1 | Profil Responden Menurut Jenis Kelamin | 107 |
| 3.1.2 | Profil Responden Menurut Usia..... | 108 |
| 3.1.3 | Profil Responden Menurut Tingkat Pendidikan | 109 |
| 3.1.4 | Profil Responden Menurut Masa Kerja | 110 |
| 3.1.5 | Profil Responden Menurut Bidang/ Fungsi Pekerjaan..... | 111 |
| 3.1.6 | Profil Responden Menurut Posisi/ Jabatan | 112 |
| 3.1.7 | Rekapitulasi dan Kategorisasi Variabel Iklim Komunikasi Organisasi..... | 113 |
| 3.1.8 | Rekapitulasi dan Kategorisasi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 125 |
| 3.1.9 | Rekapitulasi dan Kategorisasi Variabel Motivasi Kerja | 133 |
| 3.1.10 | Rekapitulasi dan Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan | 144 |
| 3.2 | Pengolahan Data Menggunakan <i>Partial Least Square (PLS)</i> | 153 |
| 3.2.1 | Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>) | 153 |
| 3.2.1.1 | Validitas Konvergen (<i>Convergent Validity</i>) | 153 |
| 3.2.1.2 | Validitas Diskriminan | 163 |
| 3.2.1.3 | Uji Reliabilitas | 175 |
| 3.2.2 | Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)..... | 178 |
| 3.2.2.1 | <i>R-Square</i> (Koefisien Determinasi)..... | 179 |
| 3.2.2.2 | <i>Effect Size (f-square)</i> | 180 |

| | | |
|---------------|---|-----|
| 3.2.2.3 | Uji Kecocokan Model (<i>Model Fit</i>) | 184 |
| 3.2.2.4 | Pengujian Hipotesis | 185 |
| 3.2.2.5 | <i>Goodness of Fit</i> (GoF) | 192 |
| 3.2.2.6 | Analisis Mediasi Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening | 194 |
| BAB IV | PEMBAHASAN | 199 |
| 4.1 | Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan | 202 |
| 4.2 | Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan | 206 |
| 4.3 | Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja | 209 |
| 4.4 | Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Motivasi Kerja..... | 213 |
| 4.5 | Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | 216 |
| 4.6 | Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening | 223 |
| 4.7 | Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening | 228 |
| BAB V | PENUTUP | 234 |
| 5.1 | Simpulan | 234 |
| 5.2 | Implikasi Hasil Penelitian | 244 |
| 5.2.1 | Implikasi Teoretis | 244 |
| 5.2.2 | Implikasi Praktis | 246 |
| 5.2.3 | Implikasi Sosial..... | 249 |
| 5.3 | Keterbatasan Penelitian..... | 252 |
| 5.4 | Saran..... | 254 |
| | DAFTAR PUSTAKA | 257 |
| | LAMPIRAN | 267 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|----------|---|-----|
| Tabel 1 | Data Pencapaian Kinerja Karyawan PT BPR Gunung Merbabu | 9 |
| Tabel 2 | Data Presensi Karyawan PT BPR Gunung Merbabu | 11 |
| Tabel 3 | <i>State of the Art</i> | 23 |
| Tabel 4 | Iklim Komunikasi Organisasi | 64 |
| Tabel 5 | <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 66 |
| Tabel 6 | Motivasi Kerja | 68 |
| Tabel 7 | Kinerja Karyawan | 69 |
| Tabel 8 | Budaya Kerja PT BPR Gunung Merbabu | 88 |
| Tabel 9 | Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin | 107 |
| Tabel 10 | Distribusi Responden Menurut Usia | 108 |
| Tabel 11 | Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan | 109 |
| Tabel 12 | Distribusi Responden Menurut Masa Kerja | 110 |
| Tabel 13 | Distribusi Responden Menurut Bidang/ Fungsi Pekerjaan | 111 |
| Tabel 14 | Distribusi Responden Menurut Posisi/ Jabatan | 112 |
| Tabel 15 | Hasil Rekapitulasi Variabel Iklim Komunikasi Organisasi | 114 |
| Tabel 16 | Hasil Kategorisasi Variabel Iklim Komunikasi Organisasi | 123 |
| Tabel 17 | Hasil Rekapitulasi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 126 |
| Tabel 18 | Hasil Kategorisasi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 131 |
| Tabel 19 | Hasil Rekapitulasi Variabel Motivasi Kerja | 133 |
| Tabel 20 | Hasil Kategorisasi Variabel Motivasi Kerja | 142 |
| Tabel 21 | Hasil Rekapitulasi Variabel Kinerja Karyawan | 144 |
| Tabel 22 | Hasil Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan | 151 |
| Tabel 23 | Hasil Pengujian Validitas Konvergen (<i>Outer Loading</i>) | 154 |
| Tabel 24 | Hasil Pengujian <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> | 160 |
| Tabel 25 | Hasil Validitas Diskriminan dengan uji <i>Fornell-Larcker Criterion</i> | 163 |
| Tabel 26 | Hasil Pengolahan <i>Cross Loading</i> | 171 |
| Tabel 27 | Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk | 175 |
| Tabel 28 | Hasil <i>R-Square</i> | 179 |
| Tabel 29 | Hasil <i>Effect Size</i> | 180 |
| Tabel 30 | Hasil <i>Model Fit</i> | 184 |
| Tabel 31 | Hasil Pengujian Hipotesis (<i>Direct Effect</i>) | 185 |
| Tabel 32 | Hasil Pengujian Hipotesis (<i>Indirect Effects</i>) | 189 |
| Tabel 33 | <i>Goodness of Fit (GoF)</i> | 192 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|----------|---|-----|
| Gambar 1 | Kerangka Model Penelitian..... | 61 |
| Gambar 2 | Denah Lokasi PT BPR Gunung Merbabu..... | 89 |
| Gambar 3 | Lokasi PT BPR Gunung Merbabu | 90 |
| Gambar 4 | Struktur Organisasi PT BPR Gunung Merbabu | 93 |
| Gambar 5 | Hasil <i>Loading Factor</i> Menggunakan SmartPLS 4..... | 154 |
| Gambar 6 | Grafik AVE | 160 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|------------|---|-----|
| Lampiran 1 | Olah Data SmartPLS..... | 268 |
| Lampiran 2 | Data Profil Responden..... | 270 |
| Lampiran 3 | Data Hasil Skor Variabel..... | 273 |
| Lampiran 4 | Data Hasil Perhitungan Skor Variabel Iklim Komunikasi Organisasi | 275 |
| Lampiran 5 | Data Hasil Perhitungan Skor Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 277 |
| Lampiran 6 | Data Hasil Perhitungan Skor Variabel Motivasi Kerja..... | 279 |
| Lampiran 7 | Data Hasil Perhitungan Skor Variabel Kinerja Karyawan..... | 281 |
| Lampiran 8 | Kuesioner Penelitian..... | 283 |
| Lampiran 9 | Surat Ijin Penelitian..... | 292 |