

BAB III

HASIL PENELITIAN

Bab ini memaparkan hasil analisis data penelitian yang dilakukan secara sistematis melalui dua tahapan analisis. Tahap pertama adalah analisis deskriptif yang menguraikan profil responden dan persepsi mereka terhadap variabel yang diteliti. Tahap kedua adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), yang diawali dengan evaluasi *outer model* guna memastikan kualitas instrumen secara teknis, kemudian dilanjutkan dengan evaluasi *inner model* untuk menilai kekuatan struktural antarvariabel serta membuktikan hipotesis penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh terhadap 30 karyawan tetap PT BPR Gunung Merbabu yang telah memiliki masa kerja minimal satu tahun. Pemilihan kriteria tersebut dimaksudkan agar data yang dihasilkan memiliki kredibilitas tinggi, mengingat responden dianggap telah memahami dinamika budaya dan iklim komunikasi organisasi. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner terstruktur berbasis skala Likert 1–5, yang didistribusikan secara langsung untuk menangkap persepsi responden terhadap variabel motivasi kerja, OCB, dan kinerja karyawan.

Proses pengolahan data diawali dengan tahap *cleaning* dan *coding* menggunakan Microsoft Excel 2019, kemudian dilanjutkan dengan analisis SEM berbasis *Partial Least Squares* (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.6. Pemilihan teknik PLS-SEM didasarkan pada efektivitasnya dalam memproses jumlah sampel yang terbatas tanpa mengharuskan asumsi distribusi

normal multivariat (Hair et al., 2017). Untuk menguji signifikansi parameter, penelitian ini menerapkan teknik *bootstrapping* dengan estimasi 5.000 subsampel.

3.1. Analisis Deskriptif

3.1.1. Profil Responden Menurut Jenis Kelamin

Tabel 9. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	20	66,67
2	Perempuan	10	33,33
	Jumlah	30	100

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sesuai rincian pada Tabel 9, sampel penelitian ini sebanyak 30 responden dari PT BPR Gunung Merbabu yang terdiri atas 20 karyawan laki-laki (66,67%) dan 10 karyawan perempuan (33,33%). Distribusi tersebut mengindikasikan bahwa mayoritas responden penelitian adalah karyawan laki-laki. Komposisi tersebut mencerminkan kondisi empiris struktur kepegawaian pada organisasi yang diteliti, khususnya pada lembaga perbankan rakyat yang melayani segmen mikro dan kecil.

Menurut Armstrong dan Taylor (2020), komposisi gender dalam organisasi sering dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, kebijakan rekrutmen, serta budaya organisasi. Beberapa posisi kerja di PT BPR Gunung Merbabu seperti *Account Officer* dan *Remedial* membutuhkan mobilitas dan intensitas kerja lapangan yang relatif tinggi, yang secara empiris masih banyaknya didominasi oleh tenaga kerja laki-laki.

3.1.2. Profil Responden Menurut Usia

Tabel 10. Distribusi Responden Menurut Usia

No	Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
1	≤ 30	3	10,00
2	31–40	6	20,00
3	> 40	21	70,00
	Jumlah	30	100

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sesuai rincian pada Tabel 10 mengenai karakteristik responden berdasarkan usia menginformasikan bahwa mayoritas karyawan PT BPR Gunung Merbabu berada pada kelompok usia di atas 40 tahun sebanyak 21 orang (70,00%). Adapun responden yang berada pada rentang usia 31–40 tahun tercatat sebanyak 6 orang (20,00%), sementara yang berusia 30 tahun ke bawah berjumlah 3 orang (10,00%). Distribusi tersebut mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan berada pada rentang usia produktif yang matang, yang berkorelasi dengan akumulasi pengalaman profesional yang signifikan.

Robbins dan Judge (2017) mengemukakan bahwa faktor usia berpengaruh positif terhadap profesionalisme karyawan di mana individu yang lebih dewasa umumnya memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan lebih bijaksana dalam memecahkan masalah berdasarkan pengalaman kerja yang dimiliki. Dominasi responden senior (di atas 40 tahun) menguntungkan penelitian ini karena pengalaman kerja mereka yang signifikan menjamin validitas informasi terkait dinamika iklim komunikasi organisasi, motivasi, OCB, dan kinerja karyawan.

3.1.3. Profil Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tabel 11. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA	10	33,33
2	Diploma	9	30,00
3	Sarjana (S1)	11	36,67
	Jumlah	30	100

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Komposisi pendidikan responden sebagaimana tersaji dalam Tabel 11 menunjukkan dominasi lulusan Sarjana (S1) sebesar 36,67% (11 orang). Sementara itu, kontribusi tingkat pendidikan SMA dan Diploma masing-masing sebesar 33,33% (10 orang) dan 30,00% (9 orang). Profil pendidikan responden didominasi oleh jenjang pendidikan sarjana, merefleksikan standar kompetensi perusahaan dalam menjamin kualitas pelayanan dan efektivitas operasional. Di sisi lain, keberadaan karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA dan Diploma juga menunjukkan bahwa organisasi memberikan ruang bagi tenaga kerja dengan kualifikasi menengah untuk mengisi posisi-posisi operasional dan teknis yang membutuhkan keterampilan praktis serta pengalaman kerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), keberagaman tingkat pendidikan dalam organisasi dapat menjadi kekuatan apabila dikelola dengan baik, karena memungkinkan adanya kombinasi antara kemampuan konseptual dan keterampilan praktis dalam mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, struktur pendidikan responden dalam penelitian ini mencerminkan kondisi riil organisasi perbankan skala BPR, di mana kebutuhan

akan tenaga kerja profesional dan operasional berjalan secara seimbang untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi.

3.1.4. Profil Responden Menurut Masa Kerja

Tabel 12. Distribusi Responden Menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	0 – 5 Tahun	15	50,00
2	> 5 – 10 Tahun	8	26,67
3	> 10 – 15 Tahun	1	3,33
4	> 15 – 20 Tahun	1	3,33
5	> 20 Tahun	5	16,67
Jumlah		30	100

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sebagaimana tertera dalam Tabel 12 dapat diketahui bahwa 15 responden (50,00%) memiliki masa kerja selama 0 – 5 tahun, menjadi kelompok terbesar dalam penelitian ini yang merupakan karyawan dengan masa kerja relatif pendek hingga menengah, yang masih berada pada fase adaptasi dan pengembangan kompetensi dalam organisasi. Sebanyak 5 responden (16,67%) tercatat bekerja selama lebih dari 20 tahun yang mencerminkan adanya keberadaan karyawan senior dengan dedikasi yang tinggi berpotensi menjadi pilar organisasi dalam menjaga stabilitas operasional, transfer pengetahuan, dan pembentukan budaya kerja yang berkelanjutan.

Mengenai distribusi masa kerja tercatat 8 responden (26,67%) memiliki masa kerja 5 – 10 tahun. Adapun persentase lebih kecil terlihat dari kategori masa kerja 10 –15 tahun dan 15 – 20 tahun masing-masing kategori hanya mencakup 1 responden (3,33%). Sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017), masa kerja merupakan determinan penting yang memengaruhi pemahaman

individu terhadap sistem organisasi, tingkat komitmen, serta kecenderungan untuk mempraktikkan OCB.

3.1.5. Profil Responden Menurut Bidang/ Fungsi Pekerjaan

Tabel 13. Distribusi Responden Menurut Bidang/ Fungsi Pekerjaan

No	Bidang/ Fungsi	Frekuensi	Persentase (%)
1	Operasional	12	40,00
2	Kredit/ Pembiayaan	14	46.67
3	SDM	1	3,33
4	Lainnya	3	10,00
Jumlah		30	100

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sebagaimana tercantum dalam Tabel 13, bidang Kredit/ Pembiayaan mendominasi distribusi responden dengan jumlah 14 orang (46,67%). Kelompok ini mencakup *Account Officer (AO)*, *Remedial*, *Marketing*, *Analisis Kredit*, dan *Legal*. Dominasi bidang Kredit/ Pembiayaan sejalan dengan karakteristik PT BPR Gunung Merbabu sebagai lembaga keuangan mikro yang berfokus pada penyaluran kredit kepada sektor UMKM. Bidang Operasional menempati urutan kedua dengan jumlah 12 responden (40,00%), yang mencerminkan peran penting fungsi operasional dalam mendukung kelancaran transaksi perbankan dan pelayanan kepada nasabah.

Selanjutnya, terdapat 3 responden (10,00%) yang berasal dari bidang lainnya, termasuk Satuan Pengawasan Internal (SPI) dan Direksi, yang merepresentasikan fungsi pengawasan dan pengambilan keputusan strategis dalam organisasi. Selain itu, urutan terkecil ditempati pada bidang Sumber Daya Manusia (SDM) diwakili oleh 1 responden (3,33%). Secara keseluruhan, distribusi responden berdasarkan bidang pekerjaan menunjukkan bahwa sampel

penelitian telah merepresentasikan fungsi inti, operasional, serta fungsi strategis dan pengawasan dalam organisasi.

3.1.6. Profil Responden Menurut Posisi/ Jabatan

Tabel 14. Distribusi Responden Menurut Posisi/ Jabatan

No	Posisi/ Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Direksi	2	6,67
2	Pejabat Eksekutif	4	13,33
3	Analisis Kredit	1	3,33
4	Legal	1	3,33
5	<i>Frontliner</i>	2	6,67
6	<i>Accounting</i>	1	3,33
7	IT/ Teknologi Informasi	1	3,33
8	<i>Account Officer (AO)</i>	8	26,68
9	Remedial/ Penagihan Kredit	4	13,33
10	Lainnya	6	20,00
Jumlah		30	100

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sebagaimana tersaji dalam Tabel 14, mayoritas responden menjabat sebagai *Account Officer (AO)* sebesar 26,67%, yang merepresentasikan peran strategis sebagai garda terdepan dalam pertumbuhan portofolio kredit. Kategori posisi lainnya menempati urutan kedua dengan 6 orang (20,00%), yang meliputi fungsi pendukung operasional seperti *Driver* dan Umum, *Office Boy*, staf Berkas/ Jaminan Kredit & Logistik, serta Satpam. Keberadaan posisi-posisi ini menunjukkan pentingnya fungsi pendukung dalam menjaga kelancaran operasional dan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Selanjutnya, posisi Pejabat Eksekutif dan *Remedial/ Penagihan Kredit* masing-masing diwakili oleh 4 responden (13,33%). Pejabat Eksekutif merepresentasikan level manajerial yang berperan dalam pengambilan keputusan operasional, sedangkan fungsi *Remedial*

mencerminkan perhatian organisasi terhadap pengelolaan risiko kredit dan kualitas portofolio pembiayaan.

Pada level manajemen puncak, Direksi diwakili oleh 2 responden (6,67%), yang menunjukkan keterlibatan pimpinan tertinggi dalam penelitian ini. Posisi *Frontliner* juga diwakili oleh 2 responden (6,67%) sebagai garda terdepan pelayanan kepada nasabah. Sementara itu, posisi spesialis seperti Analisis Kredit, *Legal*, *Accounting*, dan IT masing-masing diwakili oleh 1 responden (3,33%), yang mencerminkan keberadaan fungsi-fungsi teknis pendukung operasional perbankan yang profesional dan sesuai regulasi yang ada. Keberagaman fungsi dan level jabatan dalam komposisi responden mulai dari staf operasional hingga manajemen puncak menunjukkan bahwa responden penelitian telah merepresentasikan struktur organisasi PT BPR Gunung Merbabu secara memadai.

3.1.7. Rekapitulasi dan Kategorisasi Variabel Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi organisasi mencerminkan bagaimana para anggota organisasi secara bersama-sama mempersepsikan kualitas pertukaran informasi dan pola hubungan interpersonal yang terbangun dalam lingkungan kerja. Iklim ini mencerminkan suasana psikologis organisasi yang terbentuk melalui pola-pola komunikasi antaranggota, baik secara formal maupun informal serta mendorong interaksi yang efektif dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, sehingga berimplikasi positif terhadap efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Variabel Iklim Komunikasi Organisasi (X1) diukur melalui 18 butir pernyataan yang merepresentasikan enam dimensi utama berdasarkan Redding (1972) dalam Pace dan Faules (2018) meliputi kepercayaan, pengambilan keputusan partisipatif, kejujuran, keterbukaan komunikasi ke bawah, efektivitas mendengarkan pada komunikasi ke atas, serta orientasi pada tujuan berkinerja tinggi. Instrumen ini menggunakan skala Likert 5 poin, dengan rentang skor mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju).

Tabel 15. Hasil Rekapitulasi Variabel Iklim Komunikasi Organisasi

Butir Pernyataan	Skor										Skor Total	Rata- rata
	5		4		3		2		1			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
IKO-101	4	13,33	16	53,33	9	30,00	1	3,33	0	0	113	3,77
IKO-102	4	13,33	16	53,33	10	33,33	0	0	0	0	114	3,80
IKO-103	4	13,33	16	53,33	8	26,67	2	6,67	0	0	112	3,73
Rata-rata Dimensi Kepercayaan											3,77	
IKO-201	8	26,67	10	33,33	8	26,67	4	13,33	0	0	112	3,73
IKO-202	8	26,67	8	26,67	10	33,33	4	13,33	0	0	110	3,67
IKO-203	8	26,67	14	46,67	5	16,67	3	10,00	0	0	117	3,90
Rata-rata Dimensi Pembuatan Keputusan Bersama											3,77	
IKO-301	5	16,67	14	46,67	9	30,00	2	6,67	0	0	112	3,73
IKO-302	8	26,67	12	40,00	8	26,67	2	6,67	0	0	116	3,87
IKO-303	6	20,00	16	53,33	7	23,33	1	3,33	0	0	117	3,90
Rata-rata Dimensi Kejujuran											3,83	
IKO-401	6	20,00	14	46,67	6	20,00	4	13,33	0	0	112	3,73
IKO-402	7	23,33	14	46,67	7	23,33	2	6,67	0	0	116	3,87
IKO-403	8	26,67	14	46,67	5	16,67	3	10,00	0	0	117	3,90
Rata-rata Dimensi Keterbukaan dalam Komunikasi ke Bawah											3,83	
IKO-501	7	23,33	16	53,33	4	13,33	3	10,00	0	0	117	3,90
IKO-502	7	23,33	18	60,00	3	10,00	2	6,67	0	0	120	4,00
IKO-503	9	30,00	15	50,00	3	10,00	3	10,00	0	0	120	4,00

Rata-rata Dimensi Mendengarkan dalam Komunikasi ke Atas											3,97	
IKO-601	9	30,00	13	43,33	7	23,33	1	3,33	0	0	120	4,00
IKO-602	8	26,67	13	43,33	9	30,00	0	0	0	0	119	3,97
IKO-603	10	33,33	14	46,67	6	20,00	0	0	0	0	124	4,13
Rata-rata Dimensi Perhatian pada Tujuan Berkinerja Tinggi											4,03	
Rata-rata Skor Variabel											3,87	
IKO-101	Saya menilai atasan saya mempercayai kemampuan saya dalam bekerja											
IKO-102	Saya percaya dengan informasi yang disampaikan oleh atasan											
IKO-103	Rekan kerja saya dapat dipercaya untuk berbagi informasi pekerjaan											
IKO-201	Atasan saya berkonsultasi dengan karyawan sebelum mengambil keputusan penting											
IKO-202	Saya diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dalam pengambilan keputusan											
IKO-203	Saran dan masukan dari karyawan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan											
IKO-301	Saya bisa menyampaikan pendapat dengan jujur kepada atasan tanpa merasa terancam											
IKO-302	Atasan saya jujur dalam menyampaikan informasi kepada karyawan											
IKO-303	Komunikasi antar rekan kerja di perusahaan ini berlangsung dengan jujur dan terbuka											
IKO-401	Atasan saya menyampaikan informasi penting secara jelas dan tepat waktu											
IKO-402	Informasi tentang kebijakan baru disampaikan dengan baik oleh atasan											
IKO-403	Atasan memberikan <i>feedback</i> yang jelas tentang kinerja saya											
IKO-501	Atasan saya mendengarkan dengan baik ketika saya menyampaikan ide atau masalah											
IKO-502	Saya merasa nyaman menyampaikan keluhan atau permasalahan kepada atasan											
IKO-503	Perusahaan menyediakan saluran komunikasi yang efektif untuk menyampaikan aspirasi karyawan											

IKO-601	Perusahaan secara jelas mengomunikasikan target dan standar kinerja yang tinggi
IKO-602	Atasan mendorong saya untuk selalu meningkatkan kualitas kerja
IKO-603	Komunikasi di perusahaan difokuskan untuk mencapai tujuan dan kinerja yang optimal

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sebagaimana tercantum pada Tabel 15, variabel Iklim Komunikasi Organisasi meraih skor rata-rata sebesar 3,87. Angka tersebut merefleksikan bahwa iklim komunikasi pada PT BPR Gunung Merbabu berada pada level yang tinggi, mengindikasikan persepsi responden yang sangat baik terhadap pola interaksi di lingkungan kerja. Dimensi dengan skor tertinggi adalah perhatian pada tujuan berkinerja tinggi (4,03), disusul oleh mendengarkan dalam komunikasi ke atas (3,97), kejujuran (3,83), keterbukaan dalam komunikasi ke bawah (3,83), kepercayaan (3,77), serta pembuatan keputusan bersama (3,77).

Dominansi nilai tertinggi pada dimensi perhatian terhadap tujuan berkinerja tinggi sebesar 4,03 mengonfirmasi orientasi target yang solid di dalam organisasi. Fungsi komunikasi yang efektif di PT BPR Gunung Merbabu telah berhasil menjadi mesin penggerak produktivitas yang mendukung pencapaian kinerja organisasi yang lebih tinggi. Dilihat melalui kaca mata Redding (1972), fenomena ini mengindikasikan bahwa komunikasi di perusahaan telah melampaui pertukaran informasi dasar dan menjadi instrumen manajerial untuk menekan ambiguitas peran. Hal ini tercermin nyata pada butir pernyataan IKO-601 dengan rata-rata 4,00, di mana perusahaan dinilai secara jelas mengomunikasikan target dan standar kinerja yang tinggi. Kejelasan pesan mengenai ekspektasi organisasi

ini memberikan kepastian profesional bagi karyawan, yang secara teoretis memperkuat efisiensi operasional organisasi.

Kondisi tersebut menciptakan bentuk pertukaran sosial yang sangat solid jika dianalisis dengan *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964). Pola hubungan di PT BPR Gunung Merbabu mengarah pada pertukaran profesional-kontraktual yang kuat, sebagaimana dibuktikan oleh butir pernyataan IKO-603 yang meraih skor tertinggi sebesar 4,13 di mana komunikasi difokuskan sepenuhnya untuk mencapai tujuan dan kinerja optimal. Karyawan memahami target tersebut sebagai bentuk balasan atas instruksi manajerial yang jelas. Hal ini memberikan sinyal bahwa manajemen telah berhasil membangun norma resiprositas; kejelasan target yang diberikan organisasi dibalas dengan pemahaman kinerja yang tinggi oleh karyawan.

Fenomena ini juga menjawab kebutuhan dasar karyawan akan rasa mampu atau kompetensi dalam *Self Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan (2000). Melalui butir pernyataan IKO-602 yang mencatat rata-rata 3,97, terlihat bahwa atasan secara aktif mendorong karyawan untuk selalu meningkatkan kualitas kerja. Secara teoretis, dorongan komunikatif dan kepastian target ini menjadi fondasi bagi tumbuhnya motivasi yang berkualitas. Hal ini dikarenakan setiap individu memiliki arah yang jelas dalam berkontribusi, sehingga mereka merasa lebih berdaya (*empowered*) dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Hal ini selaras dengan Hierarki Maslow (1943), di mana pemenuhan target kerja menjadi sarana bagi karyawan untuk meraih kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*) dan pengakuan profesional. Pada akhirnya, kuatnya orientasi pada

hasil yang dikomunikasikan secara konsisten di BPR ini bukan hanya mengamankan produktivitas perusahaan, tetapi juga membangun rasa bangga dan profesionalisme di tingkat karyawan. Modal sosial inilah yang menjadi kunci bagi keberlanjutan performa organisasi di masa depan.

Dimensi mendengarkan dalam komunikasi ke atas menempati posisi rata-rata tertinggi kedua sebesar 3,97 yang mengindikasikan bahwa arus komunikasi vertikal dari karyawan kepada atasan di PT BPR Gunung Merbabu telah berjalan dengan baik. Karyawan merasakan adanya perhatian dan tersedianya saluran yang memadai untuk menyampaikan gagasan, keluhan, maupun aspirasi. Kondisi ini berperan penting dalam menumbuhkan rasa memiliki serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Secara teoretis, hal ini selaras dengan dimensi *supportiveness* dalam teori Redding (1972), yang menegaskan bahwa responsivitas atasan terhadap ide dan keluhan karyawan mengonstruksi atmosfer kerja yang suportif. Hal tersebut terlihat sangat nyata pada kedua butir pernyataan yakni IKO-502 dan IKO-503 yang sama-sama meraih skor rata-rata 4,00. Tingginya angka pada butir pernyataan IKO-502 mencerminkan adanya hubungan komunikasi yang relatif terbuka dan minim hambatan psikologis, di mana mayoritas karyawan merasa nyaman dalam menyampaikan keluhan atau permasalahan kepada atasan sebagai prasyarat terciptanya komunikasi vertikal yang sehat. Sejalan dengan hal tersebut, skor pada butir pernyataan IKO-503 menunjukkan adanya dukungan struktural organisasi yang memadai melalui penyediaan saluran aspirasi yang efektif, baik secara formal maupun informal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa

tingginya keterbukaan komunikasi dan ketersediaan saluran aspirasi di organisasi ini menjadi fondasi utama bagi terbangunnya rasa aman serta kepercayaan karyawan terhadap manajemen.

Ditinjau dari *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964), ketersediaan ruang untuk didengarkan ini merupakan bentuk investasi sosial dari organisasi yang sangat berharga bagi karyawan. Meskipun butir pernyataan IKO-501 mencatatkan skor rata-rata terendah dalam dimensi ini sebesar 3,90, penilaian tersebut tetap berada dalam kategori tinggi. Hal ini menandakan bahwa meskipun fungsi atasan sebagai pendengar aktif belum dirasakan sepenuhnya merata oleh seluruh jajaran terbukti dari adanya ketidaksetujuan, secara keseluruhan karyawan tetap merespons positif atensi yang diberikan pimpinan. Dalam logika resiprositas, kesediaan organisasi untuk mengakomodasi aspirasi karyawan cenderung memicu timbal balik positif berupa peningkatan dedikasi serta keterikatan (*engagement*) yang lebih kuat terhadap visi dan misi organisasi. Pertukaran sosial yang terjadi di sini melampaui sekadar urusan teknis pekerjaan, melainkan menyentuh aspek penghargaan atas eksistensi individu di dalam sistem.

Dalam kerangka *Self Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan (2000), terpenuhinya dimensi mendengarkan ini secara langsung memvalidasi kebutuhan dasar karyawan akan keterkaitan (*relatedness*). Perasaan dihargai saat menyampaikan ide atau masalah membuat karyawan merasa menjadi bagian integral dari komunitas organisasi, yang kemudian memicu tumbuhnya motivasi intrinsik. Fenomena ini juga selaras dengan Hierarki Maslow (1943), di mana pemenuhan kebutuhan sosial dan harga diri tercapai melalui pengakuan atas

aspirasi mereka. Secara keseluruhan, tersedianya saluran komunikasi ke atas yang positif ini berperan vital dalam menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat, yang menjadi katalisator bagi peningkatan keterlibatan karyawan secara menyeluruh di PT BPR Gunung Merbabu.

Meskipun variabel Iklim Komunikasi Organisasi secara akumulatif berada pada kategori tinggi, munculnya skor rata-rata terendah pada dimensi kepercayaan (3,77) dan pembuatan keputusan bersama (3,77) mengindikasikan adanya sebuah celah komunikasi yang bersifat struktural di PT BPR Gunung Merbabu. Redding (1972) menegaskan bahwa iklim komunikasi yang sehat menuntut adanya transparansi radikal dan keterlibatan aktif. Namun, temuan di lapangan menunjukkan sebuah paradoks yang menarik di mana komunikasi sudah berjalan efektif untuk mencapai target, namun belum sepenuhnya menyentuh aspek kedalaman relasi antarpribadi.

Dalam dimensi kepercayaan, terdapat ketimpangan antara dimensi vertikal dan horizontal. Butir pernyataan IKO-102 (3,80) menunjukkan bahwa kredibilitas pimpinan dalam menyampaikan informasi sudah cukup diakui oleh karyawan, namun skor pada butir pernyataan IKO-103 (3,73) terkait kepercayaan antar rekan kerja mengungkapkan bahwa arus informasi di tingkat operasional masih memiliki hambatan psikologis. Menurut Redding (1972), kepercayaan bukan sekadar soal kejujuran, melainkan keyakinan bahwa rekan kerja akan bertindak demi kepentingan bersama. Rendahnya skor ini menyiratkan adanya kompetisi internal atau silos (sekat antarbagian) yang menghambat pertukaran informasi secara bebas.

Apabila dianalisis melalui *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964), resiprositas di PT BPR Gunung Merbabu saat ini masih didominasi oleh hubungan kontraktual-profesional yang kaku, namun belum sepenuhnya bertransformasi menjadi investasi sosial yang organik di mana setiap individu merasa aman untuk berbagi tanpa rasa cemas. Fenomena yang paling menarik muncul pada dimensi pembuatan keputusan bersama, di mana terjadi apa yang bisa disebut sebagai partisipasi semu. Terdapat kontras tajam antara butir pernyataan IKO-203 (3,90) di mana karyawan merasa saran mereka dipertimbangkan dengan butir pernyataan IKO-202 (3,67) yang mencatatkan skor terendah terkait kesempatan untuk berpendapat. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen mungkin bersedia menampung ide secara pasif, namun belum memberikan ruang formal bagi karyawan untuk berinisiatif secara aktif sejak awal proses.

Dalam kerangka *Self Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan (2000), rendahnya skor pada butir pernyataan IKO-202 ini berdampak langsung pada aspek otonomi yang masih rapuh. Karyawan mungkin merasa memiliki kompetensi yang tinggi sebagaimana terlihat dari ketercapaian target, namun mereka tidak merasa dilibatkan dalam perumusan target tersebut. Selaras dengan Hierarki Maslow (1943), pembatasan ruang partisipasi ini dapat menghambat karyawan untuk mencapai puncak aktualisasi diri. Karyawan akhirnya bekerja karena instruksi yang jelas, bukan karena dorongan internal atau rasa memiliki (*sense of ownership*) yang mendalam terhadap masa depan organisasi.

Dengan demikian, PT BPR Gunung Merbabu saat ini berada pada tahap mekanistik-efektif di mana komunikasi berfungsi sangat baik untuk mencapai hasil jangka pendek, namun masih memerlukan penguatan pada aspek transparansi dan perluasan ruang partisipasi untuk membangun komitmen jangka panjang. Transformasi dari kepatuhan menjadi loyalitas sejati hanya dapat dicapai jika setiap karyawan tidak lagi hanya dipandang sebagai pelaksana target, tetapi sebagai mitra strategis yang pendapatnya dihargai dan kesempatannya untuk berkontribusi dijamin oleh sistem organisasi.

Kategorisasi variabel merupakan proses pengelompokan skor total responden ke dalam beberapa kategori untuk memudahkan interpretasi dan pemahaman tentang tingkat persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Kategorisasi dilakukan guna mengklasifikasikan persepsi responden terhadap Iklim Komunikasi Organisasi berdasarkan skor total yang diperoleh dari seluruh item pernyataan. Prosedur kategorisasi ini sangat krusial untuk menyajikan deskripsi yang komprehensif dan sistematis mengenai persepsi kolektif responden terhadap kondisi iklim komunikasi pada organisasi terkait.

Instrumen untuk variabel iklim komunikasi organisasi mencakup 18 pernyataan dengan skala Likert 5 poin, mulai dari kategori Sangat Tidak Setuju (1) hingga Sangat Setuju (5). Dengan demikian, skor total minimum yang mungkin diperoleh oleh seorang responden adalah 18, yang terjadi ketika responden memberikan jawaban Sangat Tidak Setuju untuk seluruh item pernyataan. Sementara itu, skor total maksimum yang mungkin diperoleh adalah 90, yang terjadi ketika responden memberikan jawaban Sangat Setuju untuk

seluruh item pernyataan. Rentang skor antara nilai minimum dan maksimum ini kemudian dibagi ke dalam lima kategori untuk mencerminkan tingkat persepsi. Penentuan interval untuk setiap kategori dilakukan menggunakan rumus interval yang menghitung rentang dibagi dengan jumlah kategori.

Rumus yang digunakan adalah $I = R/K$, di mana I adalah interval atau lebar setiap kategori, R adalah rentang yang dihitung dengan mengurangkan skor maksimum dan skor minimum, dan K adalah jumlah kategori penilaian skala yang dalam penelitian ini berjumlah lima kategori. Rentang dihitung dengan mengurangkan skor minimum dari skor maksimum, sehingga diperoleh $R = (18 \times 5) - (18 \times 1) = 90 - 18 = 72$. Dengan jumlah kategori $K = 5$, maka interval dihitung sebagai $I = 72/5 = 14,40$ maka dibulatkan 14. Nilai interval sebesar 14 ini menunjukkan lebar atau rentang skor untuk setiap kategori persepsi.

Tabel 16. Hasil Kategorisasi Variabel Iklim Komunikasi Organisasi

No	Kategori	Interval	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	> 74 – 90	9	30,00
2	Setuju	> 60 – 74	15	50,00
3	Netral	> 46 – 60	4	13,33
4	Tidak Setuju	> 32 – 46	2	6,67
5	Sangat Tidak Setuju	18 – 32	0	0,00
Jumlah			30	100

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sebagaimana pada Tabel 16, sebaran persepsi mengenai Iklim Komunikasi Organisasi cenderung mengarah pada tren yang positif. Tercatat sebanyak 9 individu (30,0%) memberikan respons dalam kategori Sangat Setuju. Hal ini mengisyaratkan bahwa sebagian besar kelompok responden tersebut telah merasakan atmosfer komunikasi yang sangat kondusif dalam mendukung aktivitas

kerja mereka. Responden dalam kategori ini memberikan penilaian yang sangat tinggi terhadap berbagai aspek iklim komunikasi organisasi, seperti kepercayaan, keterbukaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kejujuran, dan perhatian pada tujuan berkinerja tinggi.

Kategori Setuju merupakan kategori dengan frekuensi tertinggi berjumlah 15 responden (50,0%) dari total responden. Tingginya proporsi responden yang memilih kategori Setuju mencerminkan penilaian yang cenderung positif terhadap kualitas iklim komunikasi organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi relatif berhasil menciptakan lingkungan komunikasi yang kondusif, ditandai dengan kenyamanan dalam berinteraksi, kelancaran arus informasi, serta adanya kepercayaan antara atasan dan bawahan. Sebanyak 4 responden (13,33%) memilih kategori Netral, yang mencerminkan sikap cenderung moderat atau belum terbentuknya evaluasi yang kuat terhadap iklim komunikasi organisasi. Minimnya angka tersebut membuktikan bahwa sebagian besar karyawan mampu memberikan penilaian yang konklusif, terkait kondisi komunikasi di organisasi telah dirasakan secara nyata oleh personel.

Kategori Tidak Setuju mencakup 2 responden (6,67%) dari total responden. Kendati persentasenya relatif rendah, temuan ini merefleksikan adanya minoritas staf yang masih mempersepsikan iklim komunikasi di dalam organisasi secara kurang optimal. Responden dalam kategori ini mungkin mengalami masalah dalam komunikasi dengan atasan atau rekan kerja, merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, atau merasa bahwa informasi tidak disampaikan dengan jelas dan tepat waktu. Keberadaan responden dalam kategori

ini perlu menjadi perhatian organisasi untuk melakukan evaluasi dan perbaikan pada aspek-aspek komunikasi yang masih dianggap kurang memuaskan oleh sebagian karyawan.

Hasil kategorisasi terlihat bahwa iklim komunikasi organisasi telah terimplementasi dengan sangat baik. Hal ini konsisten dengan bukti empiris dalam penelitian ini yang menunjukkan dampak nyata terhadap motivasi serta capaian kinerja personel. Keterbukaan informasi dan dukungan organisasi memicu keterikatan emosional karyawan, yang pada akhirnya memanifestasikan diri dalam bentuk hasil kerja yang lebih optimal.

3.1.8. Rekapitulasi dan Kategorisasi Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB merujuk pada perilaku *extra-role* pada karyawan melampaui batas kewajiban formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Berbeda dengan *in-role behavior* yang bersifat wajib, OCB muncul sebagai kontribusi sukarela atas dasar kesadaran individu dan memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi. OCB terutama didorong oleh motivasi intrinsik, seperti rasa memiliki, kepuasan kerja, dan komitmen afektif.

Variabel OCB pada penelitian ini dilakukan melalui 15 butir pernyataan yang merepresentasikan lima dimensi utama, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Pengukuran variabel mengacu pada skala Likert 5 poin dengan gradasi penilaian mulai dari skor 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju).

Tabel 17. Hasil Rekapitulasi Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Butir Pernyataan	Skor										Skor Total	Rata-rata
	5		4		3		2		1			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
OCB-101	4	13,33	18	60,00	7	23,33	1	3,33	0	0	115	3,83
OCB-102	5	16,67	16	53,33	8	26,67	1	3,33	0	0	115	3,83
OCB-103	5	16,67	16	53,33	8	26,67	1	3,33	0	0	115	3,83
Rata-rata Dimensi <i>Altruism</i> (Suka menolong)											3,83	
OCB-201	6	20,00	16	53,33	7	23,33	1	3,33	0	0	117	3,90
OCB-202	4	13,33	18	60,00	7	23,33	1	3,33	0	0	115	3,83
OCB-203	5	16,67	19	63,33	6	20,00	0	0	0	0	119	3,97
Rata-rata Dimensi <i>Conscientiousness</i> (Kesadaran)											3,90	
OCB-301	6	20,00	13	43,33	8	26,67	3	10,00	0	0	112	3,73
OCB-302	9	30,00	12	40,00	8	26,67	1	3,33	0	0	119	3,97
OCB-303	6	20,00	18	60,00	3	10,00	3	10,00	0	0	117	3,90
Rata-rata Dimensi <i>Sportsmanship</i> (Sportivitas)											3,87	
OCB-401	3	10,00	21	70,00	3	10,00	3	10,00	0	0	114	3,80
OCB-402	4	13,33	16	53,33	8	26,67	2	6,67	0	0	112	3,73
OCB-403	4	13,33	18	60,00	5	16,67	3	10,00	0	0	113	3,77
Rata-rata Dimensi <i>Courtesy</i> (Kesopanan)											3,77	
OCB-501	6	20,00	17	56,67	7	23,33	0	0	0	0	119	3,97
OCB-502	8	26,67	14	46,67	7	23,33	1	3,33	0	0	119	3,97
OCB-503	5	16,67	17	56,67	7	23,33	1	3,33	0	0	116	3,87
Rata-rata Dimensi <i>Civic Virtue</i> (Kebajikan Sipil)											3,93	
Rata-rata Skor Variabel											3,86	
OCB-101	Saya bersedia memberikan bantuan kepada rekan kerja yang menghadapi kendala dalam melaksanakan tugasnya											
OCB-102	Saya bersedia mengambil alih tugas rekan kerja yang tidak dapat hadir											
OCB-103	Saya bersedia membantu karyawan baru dalam beradaptasi meskipun tidak ada permintaan secara langsung											
OCB-201	Saya datang ke kantor lebih awal untuk mempersiapkan pekerjaan											
OCB-202	Saya tetap menaati peraturan perusahaan meskipun tanpa adanya pengawasan											

OCB-203	Saya menggunakan waktu kerja dengan efektif dan efisien
OCB-301	Saya tidak mengeluh terhadap masalah-masalah kecil dalam pekerjaan
OCB-302	Saya tetap bersikap positif ketika ada perubahan kebijakan di perusahaan
OCB-303	Saya menerima kritik dengan lapang dada tanpa bersikap defensif
OCB-401	Saya mempertimbangkan dampak dari tindakan saya terhadap rekan kerja
OCB-402	Saya menghindari menciptakan masalah dengan rekan kerja
OCB-403	Saya berkonsultasi dengan rekan kerja sebelum mengambil tindakan yang dapat memengaruhi mereka
OCB-501	Saya mengikuti perkembangan dan perubahan dalam organisasi
OCB-502	Saya tetap menghadiri rapat atau pertemuan yang bersifat tidak wajib apabila kegiatan tersebut memberikan manfaat bagi perusahaan
OCB-503	Saya memberikan saran konstruktif untuk memperbaiki operasional perusahaan

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sebagaimana pada Tabel 17, variabel OCB di PT BPR Gunung Merbabu mencatat rata-rata keseluruhan sebesar 3,86 yang dapat dikategorikan dalam tingkat yang baik atau tinggi. Temuan ini membuktikan bahwa secara umum karyawan tidak sekadar menjalankan tugas formalnya, melainkan telah menunjukkan kontribusi sukarela (*extra-role*) yang bernilai strategis bagi efektivitas organisasi. Namun, analisis mendalam pada setiap dimensi mengungkapkan adanya dinamika sosiopsikologis yang menarik, di mana dedikasi terhadap institusi terlihat jauh lebih dominan dibandingkan kepekaan interpersonal antar sesama rekan kerja.

Dimensi OCB dengan rata-rata tertinggi adalah *civic virtue* (kebijaksanaan sipil) (3,93), diikuti oleh *conscientiousness* (kesadaran) (3,90), *sportsmanship* (sportivitas) (3,87), *altruism* (suka menolong) (3,83), dan *courtesy* (kesopanan) (3,77). Dominasi dimensi *civic virtue* dengan perolehan skor rata-rata tertinggi sebesar 3,93 yang merepresentasikan kuatnya loyalitas serta tanggung jawab moral karyawan terhadap keberlangsungan PT BPR Gunung Merbabu. Hal ini terlihat nyata pada butir pernyataan OCB-501 (3,97), di mana karyawan secara proaktif mengikuti setiap perkembangan dan perubahan dalam organisasi.

Selaras dengan itu, tingginya dimensi *conscientiousness* mencatat rata-rata skor sebesar 3,90 terutama pada butir pernyataan OCB-203 (3,97) mengenai efektivitas penggunaan waktu kerja sekaligus pada butir pernyataan OCB-202 (3,83) mengenai kepatuhan aturan tanpa pengawasan yang memperkuat bukti bahwa tingginya kedisiplinan profesional sehingga berkontribusi langsung pada produktivitas organisasi. Dalam kerangka *Self Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan (2000), fenomena ini mengindikasikan bahwa karyawan telah mencapai tahap internalisasi nilai yang tinggi; mereka bekerja melampaui standar bukan karena tekanan eksternal, melainkan karena dorongan intrinsik untuk mencapai kompetensi maksimal. Kondisi ini juga sejalan dengan puncak Hierarki Maslow (1943), di mana karyawan mulai mencari pemenuhan pada aspek aktualisasi diri melalui kontribusi nyata bagi kemajuan organisasi.

Ketahanan mental karyawan juga tercermin kuat melalui dimensi *sportsmanship* (3,87), khususnya kematangan yang luar biasa ini terlihat pada butir pernyataan OCB-302 (3,97) mengenai kesiapan menghadapi perubahan

kebijakan serta butir pernyataan OCB-303 (3,90) yang menunjukkan sikap terbuka terhadap kritik tanpa menjadi defensif. Secara teoretis, hal ini memperkuat pilar *supportiveness* dalam teori Redding (1972), di mana iklim komunikasi yang suportif memungkinkan karyawan merasa aman secara psikologis untuk menerima masukan demi perbaikan diri.

Adapun dimensi *altruism* mencatat skor rata-rata sebesar 3,83 melalui tindakan menolong rekan kerja dalam butir pernyataan OCB-101 (3,83) dan kesediaan menggantikan tugas rekan pada butir pernyataan OCB-102 (3,83) mencerminkan berjalannya *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964). Karyawan seolah melakukan investasi sosial dengan membantu sesama karena percaya bahwa organisasi adalah ekosistem yang saling tergantung. Namun, munculnya proporsi responden netral yang cukup signifikan pada dimensi ini memberikan catatan kritis bahwa perilaku altruistik tersebut mungkin belum menjadi budaya yang bersifat otomatis di seluruh lapisan, melainkan masih dipengaruhi oleh kedekatan personal atau situasi tertentu.

Dimensi *courtesy* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,77 dan menempati posisi terendah memberikan sinyal manajerial yang penting bagi PT BPR Gunung Merbabu. Meskipun berada dalam kategori baik, rendahnya skor pada butir pernyataan OCB-402 (3,73) terkait upaya menghindari konflik interpersonal serta butir pernyataan OCB-403 (3,77) mengenai kebiasaan berkonsultasi sebelum mengambil tindakan yang berdampak pada orang lain menyiratkan adanya hambatan dalam komunikasi interpersonal yang halus. Menurut Redding (1972), *courtesy* adalah bentuk komunikasi preventif yang menjaga keharmonisan kerja.

Jika aspek ini kurang menonjol, maka efektivitas kerja yang tinggi berisiko terganggu oleh gesekan sosial atau kurangnya empati kerja. Secara keseluruhan, PT BPR Gunung Merbabu memiliki modal manusia yang sangat disiplin dan loyal, namun tantangan ke depan adalah bagaimana menggeser pola kepatuhan yang profesional menjadi kolaborasi yang empatik. Dengan memperkuat dimensi kesopanan dan komunikasi interpersonal, organisasi dapat memastikan bahwa setiap kontribusi sukarela karyawan tidak hanya berorientasi pada target perusahaan, tetapi juga tumbuh dari rasa saling menghargai yang tulus antar sesama anggota organisasi.

Kategorisasi variabel OCB dilakukan dengan tujuan yang sama seperti kategorisasi variabel Iklim Komunikasi Organisasi, yaitu untuk memudahkan interpretasi dan pemahaman tentang tingkat persepsi responden terhadap perilaku kewargaan organisasi yang mereka tunjukkan. Proses kategorisasi ini mengklasifikasikan skor total responden ke dalam beberapa kelompok berdasarkan tingkat persepsi dari sangat negatif hingga sangat positif, sehingga memberikan gambaran yang lebih jelas tentang distribusi responden dalam menilai perilaku kewargaan organisasi mereka.

Pengukuran variabel OCB dioperasionalkan melalui 15 butir pernyataan dengan mengadopsi skala Likert 5 poin, mulai dari kategori Sangat Tidak Setuju (skor 1) hingga Sangat Setuju (skor 5). Dengan demikian, skor total minimum yang mungkin diperoleh oleh seorang responden adalah 15, yang terjadi ketika responden memberikan jawaban Sangat Tidak Setuju untuk seluruh item pernyataan. Sementara itu, skor total maksimum yang mungkin diperoleh adalah

75, yang terjadi ketika responden memberikan jawaban Sangat Setuju untuk seluruh item pernyataan. Rentang skor antara nilai minimum dan maksimum ini kemudian dibagi ke dalam lima kategori untuk mencerminkan tingkat perilaku kewargaan organisasi dari sangat rendah hingga sangat tinggi.

Penentuan interval untuk setiap kategori dilakukan menggunakan rumus yang sama dengan kategorisasi variabel sebelumnya, yaitu $I = R/K$, di mana I adalah interval atau lebar setiap kategori, R adalah rentang yang dihitung dari pengurangan antara skor maksimum dan skor minimum, dan K adalah jumlah kategori penilaian skala yang dalam penelitian ini berjumlah lima kategori. Rentang dihitung dengan mengurangkan skor minimum dari skor maksimum, sehingga diperoleh $R = (15 \times 5) - (15 \times 1) = 75 - 15 = 60$. Dengan jumlah kategori $K = 5$, maka interval dihitung sebagai $I = 60/5 = 12$. Nilai interval sebesar 12 ini menunjukkan lebar atau rentang skor untuk setiap kategori persepsi terhadap perilaku kewargaan organisasi.

Tabel 18. Hasil Kategorisasi Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

No	Kategori	Interval	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	> 63 – 75	5	16,67
2	Setuju	> 51 – 63	19	63,33
3	Netral	> 39 – 51	6	20,00
4	Tidak Setuju	> 27 – 39	0	0,0
5	Sangat Tidak Setuju	15 – 27	0	0,0
Jumlah			30	100

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sebagaimana tercantum pada Tabel 18, sebanyak kategori Sangat Setuju (16,67%). Kelompok ini mengindikasikan adanya personel yang secara aktif dan berkelanjutan menunjukkan perilaku kewargaan organisasi dalam pekerjaan mereka. Mereka aktif membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, menunjukkan disiplin dan kepatuhan terhadap aturan meskipun tidak diawasi, menjaga sikap positif dalam menghadapi kondisi yang kurang ideal, mempertimbangkan dampak tindakan mereka terhadap orang lain, dan berpartisipasi aktif dalam kehidupan organisasi. Proporsi 16,67% ini merepresentasikan sekitar seperenam responden yang terkategori memiliki tingkat kontribusi ekstra-peran sangat tinggi.

Kategori Setuju merupakan kategori dengan frekuensi tertinggi, dengan 19 responden (63,33%) dari total responden. Dominasi kategori ini menunjukkan bahwa mayoritas responden sering menunjukkan perilaku kewargaan organisasi dalam pekerjaan mereka. Responden dalam kelompok ini secara regular menampilkan perilaku-perilaku ekstra-peran yang berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi, meskipun mungkin tidak seintensif responden dalam kategori sangat setuju. Tingginya proporsi pada kategori Setuju mengindikasikan bahwa budaya perilaku kewargaan organisasi telah berkembang dengan baik di organisasi yang diteliti, di mana sebagian besar karyawan memiliki kesadaran dan inisiatif untuk berkontribusi melebihi persyaratan formal pekerjaan mereka.

Sebanyak 6 responden (20,0%) berada dalam kategori Netral yang merepresentasikan pola perilaku kewargaan organisasi yang belum stabil. Mereka cenderung memanasifestasikan perilaku OCB hanya pada situasi tertentu, namun

belum menjadikannya sebagai komitmen rutin dalam aktivitas kerjanya. Proporsi kelompok ini relatif cukup signifikan mengindikasikan adanya segmen karyawan yang belum menginternalisasi OCB secara konsisten. Fenomena ini menuntut perhatian manajemen untuk mengidentifikasi stimulan strategis yang mampu mendorong kelompok tersebut menuju perilaku kontributif yang lebih konsisten.

3.1.9. Rekapitulasi dan Kategorisasi Variabel Motivasi Kerja

Motivasi kerja merefleksikan daya dorong kolektif (internal dan eksternal) yang mengarahkan sekaligus memelihara persistensi tindakan individu untuk mencapai tujuan strategis organisasi secara efektif. Motivasi kerja merupakan energi psikologis yang kompleks yang menentukan intensitas usaha, arah tindakan, serta ketekunan individu dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan.

Variabel Motivasi Kerja dalam penelitian ini dimanifestasikan melalui 15 butir pernyataan yang terbagi ke dalam 5 (lima) dimensi menurut teori hierarki kebutuhan Maslow (1943), meliputi kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Evaluasi instrumen ini mengadopsi skala Likert lima poin, dengan rentang penilaian mulai dari skor 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga skor 5 (Sangat Setuju).

Tabel 19. Hasil Rekapitulasi Variabel Motivasi Kerja

Butir Pernyataan	Skor										Skor Total	Rata- rata
	5		4		3		2		1			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
MK-101	4	13,33	13	43,33	11	36,67	2	6,67	0	0	109	3,63
MK-102	7	23,33	16	53,33	5	16,67	2	6,67	0	0	118	3,93
MK-103	5	16,67	17	56,67	6	20,00	2	6,67	0	0	115	3,83

Rata-rata Dimensi <i>Physiological Needs</i> (Kebutuhan Fisiologis)												3,80	
MK-201	6	20,00	16	53,33	6	20,00	2	6,67	0	0	116	3,87	
MK-202	9	30,00	14	46,67	5	16,67	2	6,67	0	0	120	4,00	
MK-203	6	20,00	17	56,67	6	20,00	1	3,33	0	0	118	3,93	
Rata-rata Dimensi <i>Safety Needs</i> (Kebutuhan Rasa Aman)												3,93	
MK-301	6	20,00	16	53,33	7	23,33	1	3,33	0	0	117	3,90	
MK-302	7	23,33	18	60,00	5	16,67	0	0	0	0	122	4,07	
MK-303	6	20,00	19	63,33	5	16,67	0	0	0	0	121	4,03	
Rata-rata Dimensi <i>Social Needs</i> (Kebutuhan Sosial)												4,00	
MK-401	5	16,67	13	43,33	10	33,33	2	6,67	0	0	111	3,70	
MK-402	7	23,33	16	53,33	6	20,00	1	3,33	0	0	119	3,97	
MK-403	5	16,67	18	60,00	7	23,33	0	0	0	0	118	3,93	
Rata-rata Dimensi <i>Esteem Needs</i> (Kebutuhan Penghargaan)												3,87	
MK-501	4	13,33	19	63,33	6	20,00	1	3,33	0	0	116	3,87	
MK-502	6	20,00	18	60,00	6	20,00	0	0	0	0	120	4,00	
MK-503	4	13,33	18	60,00	7	23,33	1	3,33	0	0	115	3,83	
Rata-rata Dimensi <i>Self-Actualization Needs</i> (Kebutuhan Aktualisasi Diri)												3,90	
Rata-rata Skor Variabel												3,90	
MK-101	Gaji yang saya peroleh sudah memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari												
MK-102	Perusahaan menyediakan sarana dan fasilitas kerja yang memadai bagi karyawan												
MK-103	Tunjangan, bonus dan insentif yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya												
MK-201	Perusahaan memberikan jaminan keamanan kerja bagi karyawan												
MK-202	Saya merasa aman dengan status pekerjaan saya di perusahaan ini												
MK-203	Perusahaan menyediakan perlindungan asuransi kesehatan dan keselamatan kerja												
MK-301	Saya merasa menjadi bagian dari tim kerja di perusahaan ini												
MK-302	Saya menjalin hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja												
MK-303	Atasan dan rekan kerja memberikan dukungan sosial ketika saya menghadapi masalah												

MK-401	Perusahaan memberikan penghargaan atas prestasi kerja karyawan
MK-402	Saya mendapatkan pengakuan dari atasan atas kontribusi yang saya berikan
MK-403	Pendapat dan ide saya dihargai dalam lingkungan kerja
MK-501	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri
MK-502	Perusahaan mendukung saya untuk mencapai tujuan karir jangka panjang
MK-503	Saya memiliki kebebasan untuk berkreasi dan berinovasi dalam pekerjaan

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Mengacu pada Tabel 19, variabel Motivasi Kerja mencatat rata-rata keseluruhan sebesar 3,90 yang mengindikasikan karyawan PT BPR Gunung Merbabu memiliki tingkat motivasi kerja berada pada kategori baik, artinya mayoritas karyawan cenderung terdorong dalam mengemban tanggung jawab profesional mereka, baik dari sisi kebutuhan dasar maupun faktor psikologis yang lebih tinggi. Angka ini merefleksikan bahwa karyawan PT BPR Gunung Merbabu memiliki dorongan internal yang kuat untuk memberikan performa terbaik bagi organisasi. Namun, analisis mendalam pada setiap dimensi mengungkapkan pola sosiopsikologis yang unik, di mana penggerak utama motivasi justru datang dari aspek psikologis tingkat atas. Urutan dimensi dari yang tertinggi hingga terendah adalah kebutuhan sosial (4,00), kebutuhan keamanan (3,93), kebutuhan aktualisasi diri (3,90), kebutuhan penghargaan (3,87), dan terakhir kebutuhan fisiologis (3,80). Pola ini mengindikasikan bahwa meskipun kebutuhan dasar sudah terpenuhi pada tingkat yang dapat diterima, pemenuhan kebutuhan tingkat lebih tinggi (menengah dan atas) justru menjadi faktor motivasi yang lebih kuat bagi karyawan dalam organisasi ini.

Dominansi nilai tertinggi pada dimensi kebutuhan sosial mengonfirmasi bahwa hubungan interpersonal dan rasa kebersamaan telah menjadi energi utama yang menggerakkan motivasi di lingkungan kerja. Dimensi kebutuhan sosial mencatat nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,00 membuktikan bahwa dinamika interpersonal dan soliditas tim merupakan penggerak utama motivasi di PT BPR Gunung Merbabu. Temuan empiris ini memperkuat proposisi *Self Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan (2000), yang menempatkan *relatedness* (keterkaitan) sebagai katalisator utama dalam menstimulasi motivasi intrinsik. Selaras dengan kerangka SDT, motivasi internal individu hanya dapat berkembang secara optimal apabila mereka merasakan adanya koneksi sosial yang bermakna di dalam ekosistem kerjanya. Hal ini tercermin sangat nyata pada butir pernyataan MK-302 (4,07) mengenai keharmonisan rekan kerja, serta butir pernyataan MK-303 (4,03) yang menunjukkan kuatnya dukungan sosial dari atasan di mana mayoritas karyawan merasakan dukungan kuat baik dalam persoalan pekerjaan maupun pribadi.

Dalam kacamata Redding (1972), fenomena ini menunjukkan berfungsinya dimensi *supportiveness* di mana komunikasi bukan sekadar transmisi pesan, melainkan upaya membangun iklim yang hangat dan minim ancaman psikologis. Secara teoretis, kondisi ini menciptakan bentuk pertukaran sosial yang solid jika dianalisis dengan *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964), di mana dukungan sosial dipandang sebagai investasi organisasi yang dibalas karyawan dengan loyalitas. Hal ini selaras dengan Hierarki Maslow (1943) pada level kebutuhan sosial, di mana soliditas sosial pada butir pernyataan

MK-301 (3,93) menjadi modal emosional yang memitigasi konflik interpersonal melalui kolaborasi tim yang harmonis.

Dimensi kebutuhan keamanan menempati posisi rata-rata tertinggi kedua sebesar 3,93 mempertegas bahwa karyawan memiliki rasa aman yang tinggi terkait kelangsungan pekerjaan dan perlindungan diri. Redding (1972) menekankan bahwa salah satu fungsi utama komunikasi organisasi adalah *uncertainty reduction* (pengurangan ketidakpastian). Kepastian status pekerjaan pada butir pernyataan MK-202 (4,00) menunjukkan bahwa manajemen telah berhasil mengomunikasikan stabilitas organisasi secara efektif. Ditinjau dari *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964), rasa aman ini merupakan investasi awal dari organisasi yang memicu resiprositas berupa dedikasi penuh karyawan tanpa dibayangi kecemasan eksistensial.

Dalam kerangka *Self Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan (2000), keamanan kerja termasuk perlindungan kesehatan pada butir pernyataan MK-203 (3,93) dan jaminan kerja umum pada butir pernyataan MK-201 (3,87) memberikan ketenangan batin yang membebaskan karyawan dari kecemasan eksistensial. Fenomena ini sangat krusial dalam Hierarki Maslow (1943) yang menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan keamanan (*safety needs*) merupakan prasyarat fundamental sebelum individu dapat mengaktualisasikan pencapaian pada tingkatan yang lebih tinggi. Rasa aman ini memungkinkan personel untuk lebih terfokus, berdedikasi, serta proaktif karena tidak lagi disibukkan oleh kekhawatiran akan masa depan profesional mereka.

Pada dimensi kebutuhan aktualisasi diri yang meraih skor rata-rata sebesar 3,90, terlihat keberhasilan manajemen dalam memfasilitasi pengembangan potensi individu. Berdasarkan teori Redding (1972), keterbukaan informasi mengenai peluang pengembangan diri memberikan orientasi masa depan yang jelas. Hal ini terbukti pada butir pernyataan MK-502 (4,00) terkait dukungan organisasi terhadap tujuan karier jangka panjang. Jika dianalisis melalui pandangan *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964) pemberian kesempatan belajar pada butir pernyataan MK-501 (3,87) merupakan bentuk modal organisasi yang memicu komitmen jangka panjang. Sebagai puncak dalam Hierarki Maslow (1943), aktualisasi diri berfokus pada realisasi kapasitas penuh individu.

Namun, perspektif *Self Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan (2000) memberikan catatan kritis pada aspek autonomi melalui butir pernyataan MK-503 (3,83). Rendahnya skor pada kebebasan berkreasi menunjukkan bahwa otonomi karyawan masih terbelenggu oleh prosedur yang kaku memiliki rasa aman yang tinggi terkait kelangsungan pekerjaan dan perlindungan diri. Sesuai dengan Hierarki Maslow (1943), aktualisasi diri adalah puncak pertumbuhan di mana manusia berusaha menjadi versi terbaik dari dirinya. Jika ruang untuk berinovasi dan berinisiatif masih terbatas, maka kontrak sosial dalam pandangan Blau (1964) hanya akan bersifat teknis-operasional, bukan sebuah kemitraan strategis yang membebaskan potensi kreatif karyawan secara menyeluruh.

Meskipun secara akumulatif berada pada kategori tinggi, munculnya skor rata-rata yang lebih rendah pada dimensi kebutuhan penghargaan (3,87) mengindikasikan adanya celah dalam praktik rekognisi. Redding (1972)

menegaskan bahwa pesan mengenai penghargaan harus bersifat transparan dan jujur. Temuan di lapangan menunjukkan adanya paradoks di mana terdapat kontras tajam antara pengakuan personal atasan pada butir pernyataan MK-402 (3,97) dengan rendahnya skor pada sistem penghargaan formal pada butir pernyataan MK-401 (3,70).

Apabila dianalisis melalui *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964) resiprositas di sini masih bersifat informal. Karyawan merasa dihargai secara pribadi sesuai dengan butir pernyataan MK-403 (3,80), namun mereka merindukan validasi institusional yang lebih sistematis. Dalam kerangka *Self Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan (2000) ketiadaan penghargaan formal yang transparan dapat menggerus perasaan kompetensi karyawan. Selaras dengan Hierarki Maslow (1943), kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*) menuntut adanya pengakuan profesional yang nyata sebagai bentuk validasi atas kontribusi mereka terhadap organisasi guna mengakselerasi motivasi kerja ke level yang lebih tinggi.

Fenomena yang paling kritis muncul pada dimensi kebutuhan fisiologis mencatatkan rata-rata terendah sebesar 3,80, khususnya pada aspek kecukupan upah harian. Redding (1972) berpendapat bahwa komunikasi mengenai kesejahteraan harus bersifat terbuka untuk mencegah distorsi informasi dan ketidakpuasan. Terdapat keraguan yang nyata pada butir pernyataan MK-101 (3,63) mengenai kecukupan gaji, meskipun sarana kerja dirasakan sangat mumpuni pada butir pernyataan MK-102 (3,93). Dalam kerangka *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964) ini menunjukkan adanya

ketidakseimbangan dalam pertukaran ekonomi; fasilitas fisik tidak dapat sepenuhnya menggantikan kebutuhan finansial.

Sementara itu, melalui lensa *Self Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan (2000), imbalan ekstrinsik seperti gaji tetap menjadi faktor penting yang memengaruhi kepuasan dasar. Selaras dengan Hierarki Maslow (1943), kebutuhan fisiologis adalah fondasi paling dasar dari seluruh piramida motivasi. Tingginya proporsi jawaban netral pada aspek gaji dan moderatnya kesesuaian tunjangan pada butir pernyataan MK-103 (3,83) merefleksikan adanya ketidakpuasan karyawan. Organisasi perlu meninjau kembali kebijakan kompensasi guna memastikan fondasi motivasi tetap kokoh, karena tanpa pemenuhan kebutuhan dasar yang stabil, seluruh bangunan motivasi tingkat tinggi yang sudah terbangun berisiko mengalami penurunan stabilitas di masa depan.

Dengan demikian, PT BPR Gunung Merbabu saat ini berada pada tahap komunikasi berfungsi sangat baik untuk membangun hubungan sosial, namun masih memerlukan penguatan pada aspek transparansi kompensasi dan perluasan ruang otonomi. Transformasi dari kepatuhan menjadi loyalitas sejati hanya dapat dicapai jika setiap karyawan tidak lagi hanya dipandang sebagai pelaksana tugas, tetapi sebagai mitra strategis yang pendapatnya dihargai dan kesejahteraannya dijamin secara adil oleh sistem organisasi.

Kategorisasi variabel Motivasi Kerja dilakukan dengan mengikuti prosedur pada variabel-variabel sebelumnya, yaitu mengklasifikasikan skor total responden ke dalam beberapa kategori yang mencerminkan tingkat motivasi kerja mulai dari sangat rendah hingga sangat tinggi. Proses kategorisasi ini dilakukan

guna memetakan distribusi tingkat motivasi kerja karyawan secara lebih komprehensif dan sistematis. Hasil pemetaan tersebut diproyeksikan sebagai fondasi dalam melakukan analisis mendalam guna menemukan faktor determinan motivasi, serta menjadi acuan strategis dalam merumuskan kebijakan manajerial yang lebih adaptif dan tepat sasaran.

Variabel Motivasi Kerja dioperasionalkan melalui 15 butir pernyataan yang merepresentasikan lima dimensi Hierarki Kebutuhan Maslow, meliputi kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, serta aktualisasi diri. Pengukuran instrumen ini mengadopsi skala Likert 5 poin, dengan rentang skor 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Berdasarkan jumlah butir tersebut, akumulasi skor minimal yang dapat dicapai responden adalah 15, sedangkan skor maksimal mencapai 75.

Penentuan interval untuk setiap kategori dilakukan menggunakan rumus $I = R/K$, di mana I adalah interval atau lebar setiap kategori, R adalah rentang yang dihitung dari pengurangan antara skor maksimum dan skor minimum, dan K adalah jumlah kategori penilaian skala yang dalam penelitian ini berjumlah lima kategori. Rentang dihitung dengan mengurangkan skor minimum dari skor maksimum, sehingga diperoleh $R = (15 \times 5) - (15 \times 1) = 75 - 15 = 60$. Dengan jumlah kategori $K = 5$, maka interval dihitung sebagai $I = 60/5 = 12$. Nilai interval sebesar 12 ini menunjukkan lebar atau rentang skor untuk setiap kategori tingkat motivasi kerja, yang identik dengan interval yang digunakan untuk kategorisasi variabel OCB karena kedua variabel sama-sama diukur dengan 15 item pernyataan.

Tabel 20. Hasil Kategorisasi Variabel Motivasi Kerja

No	Kategori	Interval	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	> 63 – 75	4	13,33
2	Setuju	> 51 – 63	21	70,00
3	Netral	> 39 – 51	5	16,67
4	Tidak Setuju	> 27 – 39	0	0,0
5	Sangat Tidak Setuju	15 – 27	0	0,0
Jumlah			30	100

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sebagaimana yang disajikan pada Tabel 20, distribusi responden menurut kategori tingkat motivasi kerja dapat diketahui bahwa pola yang sangat positif. Sebanyak 4 orang (13,33%) berada pada kategori Sangat Setuju. Responden dalam kategori ini merupakan individu yang memiliki motivasi kerja yang sangat tinggi, di mana berbagai tingkatan kebutuhan mereka mulai dari kebutuhan fisiologis seperti gaji dan fasilitas kerja, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial dan rasa memiliki, kebutuhan penghargaan, hingga kebutuhan aktualisasi diri, semuanya terpenuhi dengan sangat baik. Karyawan dalam kategori ini merasakan kepuasan yang tinggi terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka dan memiliki dorongan internal yang sangat kuat untuk berkontribusi secara optimal bagi organisasi.

Kategori Setuju mendominasi dengan proporsi 70,0% (21 responden), angka tertinggi di antara seluruh variabel yang diuji. Temuan ini mengukuhkan simpulan bahwa sebagian besar responden memiliki orientasi motivasi kerja yang sangat positif. Responden dalam kategori ini menilai bahwa sebagian besar kebutuhan mereka telah terpenuhi dengan baik oleh organisasi, baik kebutuhan dasar seperti kompensasi dan rasa aman dalam pekerjaan, maupun kebutuhan

tingkat yang lebih tinggi seperti hubungan sosial yang harmonis, pengakuan atas prestasi kerja, serta kesempatan untuk mengembangkan diri. Tingginya frekuensi pada kategori Setuju menjadi bukti empiris bahwa organisasi telah berhasil membangun iklim kerja yang suportif, yang secara efektif memelihara stabilitas motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Sebanyak 5 responden (16,67%) berada dalam kategori Netral. Responden dalam kategori ini memiliki motivasi kerja yang moderat, di mana beberapa aspek kebutuhan mereka sudah terpenuhi namun beberapa aspek lainnya masih belum optimal. Keberadaan responden dalam kategori ini membuktikan bahwa adanya karyawan yang belum sepenuhnya merasakan pemenuhan kebutuhan kerja mereka, yang dapat disebabkan oleh faktor-faktor seperti kesenjangan antara harapan dan realitas kompensasi, keterbatasan pengakuan atas kontribusi, maupun peluang pengembangan karier yang belum maksimal.

Hasil kategorisasi variabel Motivasi Kerja menunjukkan kondisi yang sangat positif di organisasi yang diteliti. Sebanyak 83,33% responden berada pada kategori motivasi kerja tinggi dan tidak terdapat responden pada kategori rendah, yang mengindikasikan adanya dorongan internal yang kuat dalam diri karyawan untuk bekerja secara optimal. Tingkat motivasi yang tinggi tetap menjadi aset strategis organisasi karena berpotensi meningkatkan organisasional lainnya, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan retensi karyawan. Oleh sebab itu, organisasi perlu mempertahankan serta memperkuat faktor-faktor pembentuk motivasi, terutama pada aspek yang masih dapat ditingkatkan seperti kompensasi dan sistem penghargaan formal, agar motivasi tersebut dapat

berkelanjutan dan lebih efektif diterjemahkan ke dalam kinerja melalui dukungan sumber daya, pengembangan kompetensi, serta peluang aktualisasi diri.

3.1.10. Rekapitulasi dan Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan

Sebagai pilar fundamental, kinerja karyawan menjadi titik fokus dalam pengkajian manajemen sumber daya manusia guna memahami dinamika perilaku organisasi secara komprehensif. Kinerja tidak sekadar berorientasi pada hasil akhir (*output*), namun turut mencakup dinamika proses, metodologi penyelesaian tugas, serta perilaku profesional dalam periode tertentu. Secara teoretis, kinerja adalah hasil integrasi antara kompetensi, motivasi, dan peluang organisasi.

Variabel Kinerja Karyawan dalam penelitian ini diukur menggunakan 15 butir pernyataan yang terbagi ke dalam lima dimensi utama, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert 5 poin, dengan rentang penilaian mulai dari skor 5 (Sangat Setuju) hingga 1 (Sangat Tidak Setuju).

Tabel 21. Hasil Rekapitulasi Variabel Kinerja Karyawan

Butir Pernyataan	Skor										Skor Total	Rata- rata
	5		4		3		2		1			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
KK-101	7	23,33	17	56,67	6	20,00	0	0	0	0	121	4,03
KK-102	6	20,00	17	56,67	7	23,33	0	0	0	0	119	3,97
KK-103	7	23,33	16	53,33	7	23,33	0	0	0	0	120	4,00
Rata-rata Dimensi Kualitas Kerja											4,00	
KK-201	6	20,00	13	43,33	11	36,67	0	0	0	0	115	3,83
KK-202	6	20,00	13	43,33	10	33,33	1	3,33	0	0	114	3,80
KK-203	8	26,67	13	43,33	9	30,00	0	0	0	0	119	3,97
Rata-rata Dimensi Kuantitas Kerja											3,87	
KK-301	3	10,00	14	46,67	10	33,33	3	10,00	0	0	107	3,57

KK-302	4	13,33	15	50,00	8	26,67	3	10,00	0	0	110	3,67
KK-303	4	13,33	15	50,00	8	26,67	3	10,00	0	0	110	3,67
Rata-rata Dimensi Ketepatan Waktu											3,63	
KK-401	7	23,33	15	50,00	8	26,67	0	0	0	0	119	3,97
KK-402	6	20,00	15	50,00	9	30,00	0	0	0	0	117	3,90
KK-403	5	16,67	18	60,00	7	23,33	0	0	0	0	118	3,93
Rata-rata Dimensi Efektivitas											3,93	
KK-501	4	13,33	16	53,33	8	26,67	2	6,67	0	0	112	3,73
KK-502	5	16,67	18	60,00	7	23,33	0	0	0	0	118	3,93
KK-503	5	16,67	18	60,00	7	23,33	0	0	0	0	118	3,93
Rata-rata Dimensi Kemandirian											3,87	
Rata-rata Skor Variabel											3,86	
KK-101	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan											
KK-102	Hasil pekerjaan saya jarang mendapat komplain dari atasan atau rekan kerja											
KK-103	Saya senantiasa cermat dalam menyelesaikan setiap tugas pekerjaan											
KK-201	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan											
KK-202	Jumlah pekerjaan yang saya selesaikan meningkat dari waktu ke waktu											
KK-203	Saya mampu menyelesaikan beban kerja sesuai dengan waktu yang tersedia											
KK-301	Saya mampu menuntaskan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan <i>deadline</i>											
KK-302	Saya tidak menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan											
KK-303	Saya memanfaatkan waktu kerja dengan efisien											
KK-401	Saya mampu memaksimalkan sumber daya yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan											
KK-402	Saya berusaha mencari cara yang lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan											
KK-403	Pekerjaan yang saya lakukan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan											
KK-501	Saya mampu bekerja secara mandiri tanpa bergantung pada orang lain											

KK-502	Saya dapat mengambil keputusan terkait pekerjaan tanpa harus selalu bertanya
KK-503	Saya bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang saya lakukan

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sesuai rincian pada Tabel 21 memperlihatkan capaian rata-rata skor variabel Kinerja Karyawan sebesar 3,86, mengindikasikan bahwa responden secara kolektif telah menunjukkan performa yang mumpuni dalam menjalankan kewajiban profesional sesuai standar yang ditetapkan oleh Mathis dan Jackson (2006) serta Mangkunegara (2017). Capaian ini mengindikasikan bahwa secara kolektif, personel PT BPR Gunung Merbabu telah menunjukkan performa yang mumpuni sesuai standar profesional. Namun, analisis mendalam mengungkapkan pola yang menarik di mana dimensi dengan skor tertinggi didominasi oleh aspek kualitatif, yaitu kualitas kerja (4,00) dan efektivitas (3,93), sementara aspek yang bersifat kuantitatif dan manajerial seperti kuantitas kerja (3,87), kemandirian (3,87), dan ketepatan waktu (3,63) menempati posisi yang lebih rendah. Pola ini mengisyaratkan bahwa karyawan lebih fokus pada kedalaman dan akurasi hasil kerja dibandingkan dengan volume dan kecepatan penyelesaian tugas.

Dimensi kualitas kerja menempati posisi tertinggi dengan skor 4,00, yang mencerminkan komitmen kuat karyawan terhadap mutu dan ketelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan PT BPR Gunung Merbabu secara umum memiliki kemampuan yang baik dalam menjaga mutu dan ketelitian pekerjaan, sehingga kualitas *output* organisasi dapat terjaga secara konsisten. Hal ini terlihat nyata pada butir pernyataan KK-101 (4,03) mengenai pemenuhan standar kualitas tanpa adanya respons negatif. Dilihat melalui kaca mata Redding (1972), tingginya

kualitas ini mengindikasikan bahwa komunikasi instruksional dalam organisasi telah berhasil menekan ambiguitas peran, sehingga karyawan memahami ekspektasi mutu secara presisi. Kondisi ini menciptakan pertukaran sosial yang solid dalam kerangka *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964), di mana standar kualitas dipandang sebagai bentuk tanggung jawab profesional yang dibalas dengan ketelitian tinggi pada butir pernyataan KK-103 (4,00). Fenomena ini juga menjawab kebutuhan akan kompetensi dalam *Self Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan (2000) dalam artian karyawan merasa berdaya karena mampu menghasilkan *output* yang jarang mendapat komplain sesuai pada butir pernyataan KK-102 (3,97). Selaras dengan Hierarki Maslow (1943), pencapaian mutu ini menjadi sarana bagi karyawan untuk meraih harga diri (*esteem needs*) dan kebanggaan profesional atas hasil kerja mereka.

Dimensi efektivitas berada pada posisi berikutnya dengan rata-rata sebesar 3,93 menunjukkan kemampuan karyawan dalam memaksimalkan sumber daya yang tersedia. Temuan ini mengonfirmasi bahwa secara umum, personel PT BPR Gunung Merbabu memiliki kapabilitas dalam menuntaskan volume pekerjaan sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kendati demikian, masih terdapat peluang strategis untuk mengeskalasi produktivitas kerja secara berkesinambungan. Berdasarkan teori Redding (1972), hal ini merefleksikan adanya iklim komunikasi yang terbuka sehingga karyawan berani mengambil inisiatif untuk mengeksplorasi metode kerja yang lebih efisien sesuai pada butir pernyataan KK-402 (3,90).

Berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964), tingginya skor pada butir pernyataan KK-403 (3,93) menunjukkan manifestasi hubungan timbal balik antara individu dan organisasi. Karyawan memandang kontribusi aktif mereka sebagai wujud resiprositas, di mana terdapat integrasi antara kepentingan pribadi dengan pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini menegaskan bahwa komitmen karyawan dipicu oleh persepsi bahwa kemajuan organisasi akan berdampak positif bagi eksistensi mereka sendiri. Fenomena ini diperkuat oleh perspektif *Self Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan (2000), kemampuan memaksimalkan sumber daya pada butir pernyataan KK-303 (3,97) memvalidasi perasaan otonomi dan kapabilitas mereka. Sesuai dengan Hierarki Maslow (1943), efektivitas ini bukan sekadar pemenuhan tugas, melainkan manifestasi dari dedikasi personel untuk memberikan dampak positif bagi organisasi sebagai bentuk aktualisasi diri yang berkelanjutan.

Namun, munculnya skor yang lebih rendah pada dimensi kemandirian (3,87) dan kuantitas kerja (3,87) memberikan sinyal manajerial yang perlu dicermati. Meskipun karyawan memiliki akuntabilitas personal yang matang pada butir pernyataan KK-503 (3,93) dan kemampuan mengambil keputusan pada butir pernyataan KK-502 (3,93), terdapat ketergantungan pada orang lain pada butir pernyataan KK-501 (3,73) yang mencatatkan skor terendah di kategorinya. Melalui lensa Redding (1972), rendahnya kemandirian situasional ini mungkin disebabkan oleh pola komunikasi yang masih bersifat *top-down* atau instruksional. Sementara itu, dalam perspektif Blau (1964), resiprositas pada aspek kuantitas kerja seperti pencapaian target pada butir pernyataan KK-201 (3,83) dan

peningkatan produktivitas pada butir pernyataan KK-202 (3,80) masih dipandang sebagai beban kontraktual yang berat. Hal ini berdampak pada aspek otonomi dalam *Self Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan (2000) di mana karyawan mungkin merasa memiliki kompetensi tinggi namun belum sepenuhnya mandiri dalam menghadapi tugas kompleks tanpa bimbingan intensif dari atasan.

Fenomena yang paling menantang muncul pada dimensi ketepatan waktu yang mencatatkan skor terendah sebesar 3,63. Redding (1972) menegaskan bahwa ketepatan waktu sangat bergantung pada kejelasan tenggat waktu dan alur koordinasi. Adanya respons negatif pada butir pernyataan KK-301 (3,57) terkait pemenuhan *deadline* mengindikasikan adanya hambatan dalam manajemen waktu atau beban kerja yang tidak seimbang. Dalam kerangka *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964), ketidakmampuan memenuhi waktu kerja secara efisien pada butir pernyataan KK-302 mengenai tidak menunda-nunda pekerjaan dengan rata-rata sebesar 3,67 dan butir pernyataan KK-303 tentang pemanfaatan waktu kerja secara efisien dengan rata-rata 3,67 dapat mengganggu keseimbangan pertukaran profesional antara karyawan dan perusahaan. Sesuai dengan Hierarki Maslow (1943), tekanan waktu yang terus-menerus dapat mengancam rasa aman psikologis karyawan, yang jika tidak segera dievaluasi melalui recalibrasi target dan dukungan sistematis, berisiko menurunkan motivasi kerja secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, kinerja karyawan di PT BPR Gunung Merbabu berada pada tahap di mana mutu hasil kerja menjadi keunggulan utama, namun masih memerlukan penguatan signifikan pada aspek manajemen waktu dan produktivitas kuantitatif. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi telah berhasil

menanamkan budaya kualitas, namun kini ditantang untuk mengonversinya menjadi efisiensi operasional. Hal ini menuntut intervensi strategis melalui penguatan otonomi kerja dan penyempurnaan sistem perencanaan guna memastikan setiap individu mampu mentransformasikan tanggung jawab menjadi *output* yang berkualitas tepat pada waktunya.

Variabel Kinerja Karyawan dalam penelitian ini dioperasionalkan melalui 15 butir pernyataan yang merepresentasikan lima dimensi fundamental, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, serta kemandirian. Instrumen evaluasi ini mengadopsi skala Likert 5 poin, dengan rentang penilaian mulai dari skor 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga skor 5 (Sangat Setuju). Dengan demikian, skor total minimum yang mungkin diperoleh oleh seorang responden adalah 15, yang terjadi ketika responden memberikan penilaian terendah untuk seluruh aspek kinerja mereka. Sementara itu, skor total maksimum yang mungkin diperoleh adalah 75, yang terjadi ketika responden memberikan penilaian tertinggi untuk seluruh aspek kinerja mereka.

Penentuan interval untuk setiap kategori dilakukan menggunakan rumus yang sama dengan kategorisasi variabel-variabel sebelumnya, yaitu $I = R/K$, di mana I adalah interval atau lebar setiap kategori, R adalah rentang yang dihitung dari selisih antara skor maksimum dan skor minimum, dan K adalah jumlah kategori penilaian skala yang dalam penelitian ini berjumlah lima kategori. Rentang dihitung dengan mengurangkan skor minimum dari skor maksimum, sehingga diperoleh $R = (15 \times 5) - (15 \times 1) = 75 - 15 = 60$. Dengan jumlah kategori $K = 5$, maka interval dihitung sebagai $I = 60/5 = 12$. Nilai interval

sebesar 12 ini menunjukkan lebar atau rentang skor untuk setiap kategori tingkat kinerja, yang identik dengan interval yang digunakan untuk kategorisasi variabel OCB dan Motivasi Kerja karena ketiga variabel tersebut sama-sama diukur dengan 15 item pernyataan.

Tabel 22. Hasil Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan

No	Kategori	Interval	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	> 63 – 75	7	23,3
2	Setuju	> 51 – 63	16	53,3
3	Netral	> 39 – 51	7	23,3
4	Tidak Setuju	> 27 – 39	0	0,0
5	Sangat Tidak Setuju	15 – 27	0	0,0
Jumlah			30	100

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sebagaimana dipaparkan pada Tabel 22, sebanyak 7 responden (23,3%) berada dalam kategori Sangat Setuju. Responden yang termasuk dalam kategori sangat setuju merupakan karyawan yang mampu menunjukkan kinerja unggul di berbagai dimensi, yaitu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang sangat baik, memenuhi bahkan melampaui target kuantitas, menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, bekerja secara efektif dalam memanfaatkan sumber daya, serta menunjukkan tingkat kemandirian dan tanggung jawab yang tinggi. Dengan demikian, kelompok ini dapat dikategorikan sebagai *high performers* yang memberikan kontribusi signifikan bagi pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kategori Setuju mencakup 16 responden (53,3%) dari total responden, menjadikannya kategori dengan proporsi tertinggi. Dominasi kategori ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat kinerja yang baik. Responden dalam kategori ini secara konsisten mampu memenuhi standar kualitas, mencapai target kerja, menyelesaikan tugas tepat waktu, bekerja secara efektif, serta menunjukkan kemandirian yang baik, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan menuju tingkat kinerja yang sangat tinggi.

Sebanyak 7 responden (23,3%) berada dalam kategori Netral yang merepresentasikan adanya sebagian karyawan dengan persepsi diri yang cenderung moderat terhadap kinerja mereka. Proporsi ini mengindikasikan bahwa hampir seperempat dari total personel di PT BPR Gunung Merbabu belum sepenuhnya mengevaluasi performa kerja mereka pada level yang optimal atau sangat tinggi.. Hal ini sejalan dengan temuan pada analisis deskriptif yang menunjukkan adanya tantangan pada dimensi tertentu seperti ketepatan waktu, kuantitas kerja, dan kemandirian.

Hasil kategorisasi memperkuat kesimpulan bahwa kinerja karyawan di organisasi yang diteliti berada pada tingkat yang baik, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan. Tingkat kinerja yang baik ini mencerminkan kontribusi dari faktor-faktor organisasional yang diteliti, khususnya Iklim Komunikasi Organisasi yang terbukti memiliki pengaruh langsung yang sangat kuat terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertahankan dan terus meningkatkan kualitas iklim komunikasi, sekaligus memberikan perhatian khusus

kepada 7 responden (23,3%) yang masih berada dalam kategori Netral agar dapat mencapai potensi kinerja yang lebih optimal.

3.2. Pengolahan Data Menggunakan *Partial Least Square (PLS)*

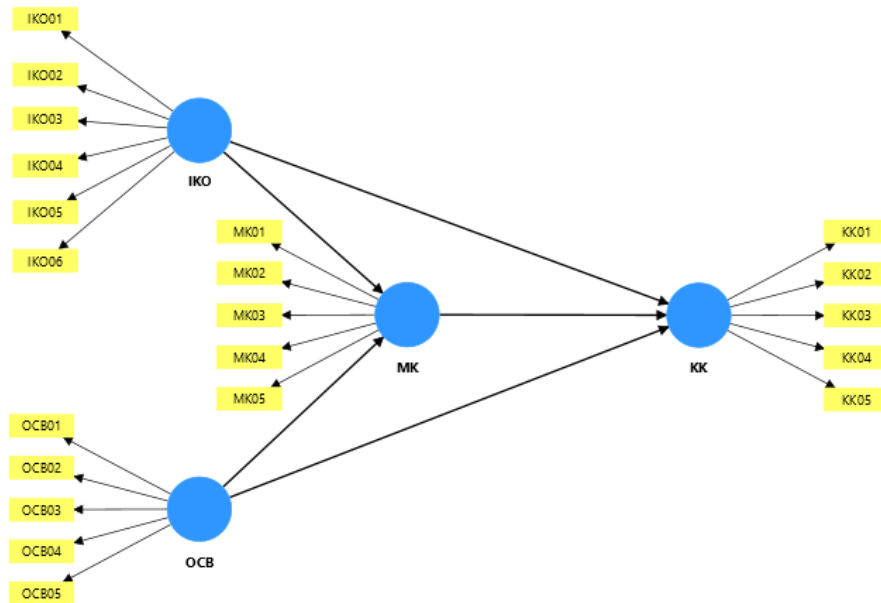
Analisis data dalam penelitian ini menerapkan pendekatan *Partial Least Squares (PLS)* yang terbagi atas dua tahap: evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Seluruh proses pengolahan data dioperasikan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.1.1.6.

3.2.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian guna memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten secara akurat dan konsisten. Pengujian *outer model* dalam penelitian ini mencakup tiga parameter utama, yaitu: (1) validitas konvergen, (2) validitas diskriminan, dan (3) reliabilitas konstruk.

3.2.1.1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk saling berkaitan dan secara kolektif mampu menjelaskan konstruk laten yang dimaksud. Berdasarkan parameter PLS-SEM, validitas ini diestimasi melalui *outer loading*. Mengacu pada standar Hair et al. (2017), batas minimum *loading factor* adalah 0,70. *Loading factor* yang tinggi mengonfirmasi bahwa indikator tersebut merupakan manifestasi yang signifikan dari konstruk latennya.



Gambar 5. Hasil *Loading Factor* Menggunakan SmartPLS 4

Tabel 23. Hasil Pengujian Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

Variabel	Butir Pernyataan	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
Iklim Komunikasi Organisasi	IKO-1	0,871	Valid
	IKO-2	0,867	Valid
	IKO-3	0,758	Valid
	IKO-4	0,824	Valid
	IKO-5	0,936	Valid
	IKO-6	0,938	Valid
<i>Organizational Behavior</i> <i>Citizenship</i>	OCB-1	0,721	Valid
	OCB-2	0,849	Valid
	OCB-3	0,790	Valid
	OCB-4	0,758	Valid
	OCB-5	0,730	Valid
Motivasi Kerja	MK-1	0,740	Valid
	MK-2	0,801	Valid
	MK-3	0,867	Valid
	MK-4	0,784	Valid
	MK-5	0,844	Valid
Kinerja Karyawan	KK-1	0,844	Valid
	KK-2	0,774	Valid
	KK-3	0,783	Valid
	KK-4	0,814	Valid
	KK-5	0,818	Valid

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sebagaimana yang dipaparkan pada Tabel 23, semua item pernyataan pada indikator variabel memiliki nilai *loading factor* > 0,70 sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan valid yang mengindikasikan bahwa validitas konvergen pada level indikator telah terpenuhi dengan baik.

Variabel Iklim Komunikasi Organisasi diukur menggunakan enam indikator yang merepresentasikan berbagai dimensi komunikasi dalam organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *loading factor* untuk keenam indikator berkisar antara 0,758 sampai dengan 0,938 mengindikasikan tingkat validitas yang sangat baik. Indikator IKO-6 dengan nilai *loading factor* sebesar 0,938 dan IKO-5 sebesar 0,936 menunjukkan *loading factor* tertinggi di antara semua indikator Iklim Komunikasi Organisasi. Data empiris mengindikasikan bahwa dimensi perhatian pada tujuan berkinerja tinggi yang mencakup kejelasan target dan dorongan dari atasan terhadap kualitas kerja bersama dengan dimensi mendengarkan dalam komunikasi ke atas yang mencakup keterbukaan atasan terhadap aspirasi serta kenyamanan karyawan dalam menyampaikan keluhan, merupakan pilar utama dalam merepresentasikan konstruk Iklim Komunikasi Organisasi di PT BPR Gunung Merbabu.

Temuan tersebut mengonfirmasi bahwa kualitas iklim komunikasi di mata karyawan ditentukan oleh kejelasan organisasi dalam mendiseminasikan ekspektasi kinerja serta responsivitas atasan terhadap aspirasi bawahan. Di sisi lain, indikator IKO-3 yang mencatatkan nilai *loading factor* terendah sebesar 0,758 merepresentasikan kontribusi yang paling moderat dibandingkan indikator lainnya. Hal ini mengisyaratkan bahwa dimensi tersebut kurang memiliki

pengaruh yang dominan dalam mengonstruksi persepsi menyeluruh mengenai iklim komunikasi di lingkungan PT BPR Gunung Merbabu.

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diukur menggunakan lima dimensi klasik Organ (1988) menunjukkan bahwa nilai *loading factor* untuk kelima indikator berkisar 0,721 hingga 0,849, yang mengindikasikan bahwa semua dimensi OCB berkontribusi dengan baik dalam mengukur konstruk. Indikator OCB-2 dengan nilai *loading factor* sebesar 0,849 menunjukkan kontribusi tertinggi di antara semua *dimensi* OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa dimensi *conscientiousness* (kesadaran diri) yang mencakup perilaku seperti datang ke kantor lebih awal untuk mempersiapkan pekerjaan, mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang mengawasi, dan menggunakan waktu kerja dengan efektif dan efisien, merupakan representasi terkuat dari perilaku *citizenship* karyawan PT BPR Gunung Merbabu.

Realitas ini memperlihatkan bahwa dalam konteks organisasi perbankan yang sangat menekankan *compliance* dan *discipline*, perilaku *conscientious* tampil sebagai manifestasi OCB yang paling menonjol dan mudah teridentifikasi dalam aktivitas kerja harian. Karyawan yang menunjukkan kesadaran tinggi untuk mematuhi aturan dan menggunakan waktu kerja secara produktif dianggap sebagai warga organisasi yang baik. Sementara itu, indikator OCB-1 dengan nilai *loading factor* sebesar 0,721 menunjukkan kontribusi terendah di antara dimensi-dimensi OCB mengindikasikan bahwa dalam organisasi kecil seperti BPR berjumlah 30 karyawan, *helping behavior* dianggap sebagai hal yang lebih natural dan diharapkan, sehingga kurang menonjol sebagai perilaku *extra-role* yang

distinctive dibandingkan dengan *conscientiousness* yang memerlukan disiplin diri yang lebih tinggi.

Variabel Motivasi Kerja diukur menggunakan lima indikator yang didasarkan pada hierarki kebutuhan Maslow (1943), mencakup kebutuhan fisiologis, keamanan, kebersamaan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *loading factor* untuk kelima indikator berkisar 0,740 hingga 0,867, mengindikasikan validitas konvergen yang sangat baik untuk variabel ini. Indikator MK-3 dengan nilai *loading factor* sebesar 0,867 menunjukkan kontribusi tertinggi dalam mengukur konstruk Motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi kecil seperti BPR dengan struktur yang relatif flat dan kedekatan interpersonal yang tinggi, faktor-faktor sosial dan relasional menjadi sumber motivasi yang sangat kuat. Karyawan merasa termotivasi bukan hanya karena kompensasi, tetapi terutama karena mereka merasa menjadi bagian dari keluarga besar organisasi yang saling mendukung.

Sebaliknya, indikator MK-1 dengan nilai *loading factor* sebesar 0,740 menunjukkan kontribusi terendah di antara indikator-indikator Motivasi Kerja. Dimensi *physiological needs* mencakup kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, penyediaan sarana dan fasilitas kerja yang memadai, serta tunjangan, bonus, dan insentif yang sesuai, meskipun tetap penting dan valid sebagai indikator, ternyata bukan merupakan sumber motivasi utama dalam konteks penelitian ini. Temuan ini cukup menarik karena bertentangan dengan asumsi umum bahwa kompensasi finansial adalah motivator utama.

Nilai *loading factor* yang relatif lebih rendah ini mengindikasikan bahwa setelah kebutuhan dasar terpenuhi pada level yang *adequate*, faktor *higher-order* seperti *social belongingness* menjadi lebih menonjol sebagai sumber motivasi. Dalam terminologi teori motivasi, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT BPR Gunung Merbabu lebih dimotivasi oleh faktor psikologis dan sosial (*intrinsic motivators*) dibandingkan faktor material dan ekonomis (*extrinsic motivators*). Temuan ini merekomendasikan urgensi bagi pihak manajemen untuk memprioritaskan peningkatan motivasi kerja melalui investasi dalam program *team building*, *social events*, dan penguatan *supportive work environment* dibandingkan hanya mengandalkan insentif finansial secara konvensional.

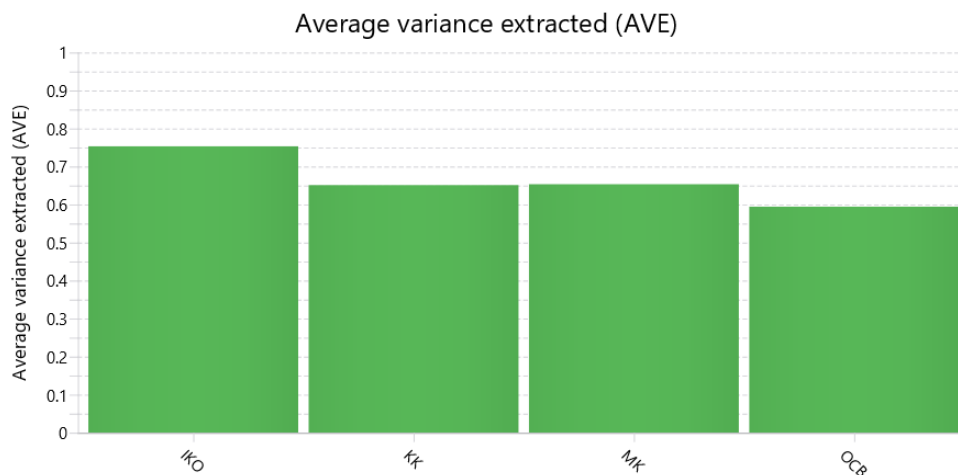
Variabel Kinerja Karyawan diukur menggunakan lima indikator yang merepresentasikan berbagai dimensi kinerja berdasarkan Mathis dan Jackson (2006) serta Mangkunegara (2017). Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai *loading factor* untuk kelima indikator berkisar 0,774 hingga 0,844. Hal ini menegaskan bahwa semua dimensi kinerja berkontribusi dengan baik dalam mengukur konstruk. Indikator KK-1 dengan nilai *loading factor* sebesar 0,844 menunjukkan kontribusi tertinggi di antara semua dimensi Kinerja Karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dimensi kualitas kerja yang mencakup kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan, jarang mendapat komplain dari atasan atau rekan kerja, serta ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, merupakan aspek kinerja yang paling menonjol dan menjadi fokus utama dalam evaluasi kinerja karyawan PT BPR Gunung Merbabu.

Nilai *loading factor* yang sangat tinggi ini menunjukkan bahwa *quality of work output* merupakan dimensi yang paling kuat merepresentasikan konstruk kinerja secara keseluruhan dalam konteks organisasi ini. Hal ini sangat masuk akal mengingat karakteristik industri perbankan yang sangat *risk averse* dan memerlukan akurasi tinggi dalam setiap transaksi dan proses kerja. Kesalahan dalam pekerjaan perbankan, meskipun kecil, dapat berakibat sangat serius baik secara finansial maupun reputasional, sehingga kualitas kerja menjadi prioritas utama yang diperhatikan oleh manajemen dan dijadikan sebagai kriteria utama dalam penilaian kinerja.

Di sisi lain, indikator KK-2 dengan nilai *loading factor* sebesar 0,774 menunjukkan kontribusi terendah di antara dimensi-dimensi Kinerja Karyawan. Nilai *loading factor* yang relatif lebih rendah ini mengindikasikan bahwa dalam evaluasi kinerja di PT BPR Gunung Merbabu, *quantity of work output* menjadi pertimbangan sekunder setelah *quality*. Hal ini tidak berarti kuantitas tidak penting, tetapi lebih menunjukkan prioritas yang jelas: lebih baik menghasilkan pekerjaan yang sedikit tetapi berkualitas tinggi dibandingkan menghasilkan volume yang besar tetapi dengan kualitas yang *questionable*.

Selain *outer loading* pada level indikator, validitas konvergen juga dievaluasi menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE) pada level konstruk. AVE mengukur seberapa besar varians dalam indikator-indikator dapat dijelaskan oleh konstruk latennya dibandingkan dengan varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran (*measurement error*). Menurut Hair et al. (2017) dan Fornell & Larcker (1981), menetapkan nilai AVE yang baik adalah $\geq 0,50$, yang

berarti bahwa konstruk mampu menjelaskan setidaknya 50% dari total varians indikator-indikatornya. Jika $AVE < 0,50$, berarti varians yang disebabkan oleh *measurement error* lebih besar daripada varians yang dijelaskan oleh konstruk, sehingga validitas konvergen dipertanyakan.



Gambar 6. Grafik AVE

Tabel 24. Hasil Pengujian *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
Iklm Komunikasi Organisasi	0,753	Valid
Kinerja Karyawan	0,651	Valid
Motivasi Kerja	0,654	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,594	Valid

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Merujuk pada Tabel 24, seluruh konstruk memiliki nilai $AVE > 0,50$ mengindikasikan bahwa validitas konvergen pada level konstruk telah terpenuhi. Secara keseluruhan, nilai AVE berkisar antara 0,594 hingga 0,753, menegaskan bahwa instrumen pengukuran memiliki kualitas yang baik, di mana proporsi varians yang dijelaskan oleh konstruk jauh lebih besar dibandingkan dengan varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran (*measurement error*).

Variabel Iklim Komunikasi Organisasi menunjukkan nilai AVE tertinggi sebesar 0,753, mengindikasikan bahwa konsep iklim komunikasi organisasi terukur dengan sangat baik dan konsisten melalui instrumen yang digunakan. Tingginya nilai AVE disebabkan beberapa faktor. Pertama, adanya homogenitas persepsi karyawan mengenai iklim komunikasi di PT BPR Gunung Merbabu, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki pengalaman dan penilaian yang relatif seragam terhadap kualitas komunikasi dalam organisasi. Kedua, instrumen pengukuran yang digunakan terbukti valid dan reliabel dalam mengukur berbagai dimensi iklim komunikasi organisasi, sehingga mampu menangkap konstruk dengan akurasi yang tinggi. Ketiga, karakteristik organisasi yang relatif kecil dengan 30 karyawan memungkinkan terciptanya iklim komunikasi yang lebih kohesif dan dapat dirasakan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi.

Variabel Kinerja Karyawan menunjukkan nilai AVE sebesar 0,651 berada pada kategori baik dan melampaui kriteria minimal dengan margin yang cukup besar. Meskipun tidak setinggi Iklim Komunikasi Organisasi, nilai ini tetap menunjukkan bahwa kelima dimensi Kinerja Karyawan secara kolektif merepresentasikan konstruk Kinerja Karyawan dengan baik.

Variabel Motivasi Kerja menunjukkan nilai AVE sebesar 0,654, yang menunjukkan *commonality* yang baik dalam mengukur konstruk motivasi secara keseluruhan. Meskipun terdapat variasi dalam tingkat kontribusi masing-masing level kebutuhan terhadap motivasi (seperti yang terlihat dari *outer loading* di mana MK-3 paling tinggi dan MK-1 paling rendah).

Variabel OCB menunjukkan nilai AVE sebesar 0,594, yang merupakan nilai paling rendah dibandingkan tiga konstruk lainnya dalam model penelitian. Nilai AVE OCB yang relatif lebih rendah dapat dipahami melalui beberapa pertimbangan. Pertama, OCB merupakan konstruk yang kompleks dan bersifat multidimensional memungkinkan adanya variasi karakteristik dan determinan pada masing-masing aspek. Kedua, dalam praktik organisasi, karyawan dapat menunjukkan pola perilaku *citizenship* yang berbeda. Sebagian karyawan mungkin lebih dominan dalam aspek *altruism* namun kurang dalam *civic virtue*, atau sebaliknya. Perbedaan profil ini berpotensi meningkatkan variasi antar dimensi dalam konstruk OCB. Ketiga, faktor kontekstual seperti jenis pekerjaan, unit kerja, maupun tingkat jabatan dapat memengaruhi dominasi dimensi tertentu. Misalnya, karyawan pada posisi teknis cenderung lebih menonjol dalam *conscientiousness*, sedangkan karyawan pada posisi koordinatif atau manajerial lebih terlihat dalam *courtesy* dan *civic virtue*.

Berdasarkan hasil evaluasi AVE, dapat disimpulkan bahwa validitas konvergen pada level konstruk terpenuhi dengan baik untuk seluruh variabel penelitian. Keempat konstruk tersebut (Iklim Komunikasi Organisasi, OCB, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan) menunjukkan kemampuan yang baik dalam menjelaskan varians indikator-indikatornya, dengan proporsi varians yang dijelaskan berkisar antara 59,4% hingga 75,3%. Tidak ada konstruk yang memiliki AVE < 0,50, yang berarti tidak ada masalah validitas konvergen yang perlu dikhawatirkan. Hal tersebut memberikan bukti yang kuat bahwa instrumen

penelitian memiliki validitas konvergen yang sangat baik, sehingga layak untuk digunakan dalam analisis model struktural selanjutnya.

3.2.1.2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki konsep yang berbeda dan tidak tumpang tindih. Metode yang digunakan adalah *Fornell-Larcker Criterion* dengan koefisien korelasi antar-variabel. Merujuk pada Fornell dan Larcker (1981), syarat validitas ini terpenuhi jika akar kuadrat AVE setiap konstruk melampaui nilai korelasinya dengan konstruk lain dalam model. Hal ini menjamin bahwa setiap variabel mengukur dimensi yang berbeda secara spesifik.

Tabel 25. Hasil Validitas Diskriminan dengan uji *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	Iklm Komunikasi Organisasi	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>
Iklm Komunikasi Organisasi	0,868			
Kinerja Karyawan	0,806	0,807		
Motivasi Kerja	0,695	0,724	0,808	
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,642	0,701	0,710	0,771

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sebagaimana tertera pada Tabel 25, seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan dengan baik, di mana nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk yang ditampilkan pada diagonal tabel lebih besar dari korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya yang ditampilkan di bawah diagonal.

Terpenuhinya kriteria ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa setiap konstruk dalam model penelitian mengukur konsep yang unik dan berbeda dari konstruk lainnya, meskipun konstruk-konstruk tersebut secara teoretis dan empiris memiliki keterkaitan yang erat dalam konteks dinamika organisasi.

Evaluasi mendalam terhadap masing-masing konstruk menunjukkan pola validitas diskriminan yang konsisten. Konstruk Iklim Komunikasi Organisasi menunjukkan validitas diskriminan yang sangat baik dengan nilai akar AVE sebesar 0,868 lebih besar dibandingkan seluruh nilai korelasinya dengan konstruk lain dalam model. Secara spesifik, nilai ini lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kinerja Karyawan sebesar 0,806, Motivasi Kerja sebesar 0,695, dan OCB sebesar 0,642.

Margin terkecil terdapat pada hubungan antara Iklim Komunikasi Organisasi (0,868) dan Kinerja Karyawan (0,806), dengan selisih sebesar 0,062, yang masih menunjukkan validitas diskriminan yang memadai. Korelasi tertinggi antara Iklim Komunikasi Organisasi dan Kinerja Karyawan dapat dipahami secara teoretis, mengingat iklim komunikasi yang kondusif berperan dalam membentuk kejelasan ekspektasi, koordinasi kerja yang efektif, serta penyampaian umpan balik yang konstruktif.

Namun demikian, nilai akar AVE yang secara konsisten lebih tinggi dari seluruh korelasi menunjukkan bahwa Iklim Komunikasi Organisasi tetap merupakan konstruk yang *distinct* dan tidak bersifat *redundant* dengan Kinerja Karyawan. Korelasi terendah antara Iklim Komunikasi Organisasi dan OCB sebesar 0,642 menunjukkan bahwa meskipun iklim komunikasi dapat

memengaruhi munculnya perilaku *citizenship*, kedua konstruk tetap merepresentasikan fenomena yang berbeda, di mana Iklim Komunikasi Organisasi berfokus pada karakteristik lingkungan komunikasi organisasional, sedangkan OCB berfokus pada perilaku *extra-role* yang bersifat *voluntary*.

Konstruk Kinerja Karyawan juga menunjukkan terpenuhinya validitas diskriminan berdasarkan pada *Fornell-Larcker Criterion*, dengan nilai akar AVE sebesar 0,807, yang lebih besar dibandingkan seluruh nilai korelasinya dengan konstruk lain dalam model. Nilai ini lebih tinggi dibandingkan korelasi Kinerja Karyawan dengan Iklim Komunikasi Organisasi (0,806), Motivasi Kerja (0,724), dan OCB (0,701).

Perlu mendapat perhatian khusus bahwa korelasi antara Kinerja Karyawan dan Iklim Komunikasi Organisasi sebesar 0,806 merupakan yang tertinggi dalam model dan hanya memiliki margin 0,001 terhadap akar AVE Kinerja Karyawan, yang merupakan margin terkecil di antara seluruh pasangan konstruk. Meskipun margin ini sangat sempit, *Fornell-Larcker Criterion* tetap terpenuhi karena nilai akar AVE masih lebih besar dari korelasi, sehingga secara teknis validitas diskriminan konstruk Kinerja Karyawan masih dapat diterima.

Tingginya korelasi antara Kinerja Karyawan dan Iklim Komunikasi Organisasi dapat dijelaskan oleh kedekatan konseptual kedua konstruk dalam domain organisasi. Meskipun demikian, keduanya tetap merepresentasikan aspek yang berbeda, di mana Kinerja Karyawan mencakup *output* dan hasil kerja aktual, sedangkan Iklim Komunikasi Organisasi merepresentasikan karakteristik lingkungan komunikasi organisasional.

Korelasi Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebesar 0,724 juga relatif tinggi dan sejalan dengan teori klasik motivasi-kinerja dalam literatur perilaku organisasi. Namun demikian, selisih dengan akar AVE sebesar 0,083 menunjukkan bahwa kedua konstruk tetap memiliki perbedaan konseptual dan empiris yang jelas, di mana motivasi merepresentasikan kondisi psikologis internal, sedangkan kinerja mencerminkan *output* perilaku aktual dari individu dalam organisasi.

Konstruk Motivasi Kerja menunjukkan validitas diskriminan yang baik dengan nilai akar AVE sebesar 0,808, yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Kinerja Karyawan (0,724), OCB (0,710), dan Iklim Komunikasi Organisasi (0,695). Margin terkecil terdapat pada hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan sebesar 0,084, yang menunjukkan bahwa meskipun kedua konstruk ini memiliki keterkaitan teoretis yang erat melalui mekanisme *energizing* dan *directing behavior*, keduanya tetap dapat dibedakan secara empiris.

Pola korelasi Motivasi Kerja dengan konstruk lain menunjukkan hubungan yang *moderate to high* dengan rentang nilai antara 0,695 hingga 0,724, yang mengindikasikan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang sentral dan relevan dalam model penelitian ini. Motivasi kerja yang lebih tinggi cenderung berkaitan dengan iklim komunikasi yang lebih baik, keterlibatan dalam perilaku *citizenship* yang lebih aktif, serta tingkat kinerja yang lebih baik, yang mendukung peran motivasi sebagai salah satu *driving force* dalam perilaku organisasional.

Namun demikian, nilai akar AVE Motivasi Kerja yang secara konsisten lebih tinggi dibandingkan seluruh korelasinya menunjukkan bahwa konstruk ini memiliki identitas yang *distinct* dan mengukur fenomena psikologis yang spesifik, berbeda dari konstruk iklim komunikasi organisasi, OCB, maupun kinerja karyawan. Motivasi kerja dalam penelitian ini merepresentasikan kondisi psikologis internal yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dan dorongan internal untuk berprestasi, sehingga tetap memiliki kontribusi konseptual yang unik dalam model penelitian.

Konstruk OCB menunjukkan terpenuhinya validitas diskriminan berdasarkan *Fornell-Larcker Criterion*, dengan nilai akar AVE sebesar 0,771, yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Motivasi Kerja (0,710), Kinerja Karyawan (0,701), dan Iklim Komunikasi Organisasi (0,642). Margin validitas diskriminan yang dimiliki konstruk ini berkisar antara 0,061 hingga 0,129, yang menunjukkan bahwa OCB memiliki *distinctiveness* yang memadai dari konstruk lainnya.

Korelasi OCB yang relatif tinggi dengan konstruk lainnya, dengan rentang nilai antara 0,642 hingga 0,710, menunjukkan bahwa konstruk ini bersifat *interconnected* dengan berbagai aspek organisasi. OCB berperan sebagai *linking mechanism* yang menghubungkan faktor kontekstual seperti iklim komunikasi organisasi, faktor psikologis seperti motivasi kerja, dan *outcome* organisasional seperti kinerja karyawan, sembari tetap mempertahankan karakteristik uniknya sebagai perilaku *extra-role* yang bersifat *voluntary* dan *discretionary*.

Analisis lebih lanjut terhadap pola korelasi antar konstruk mengungkapkan beberapa temuan yang menarik dan bermakna dalam konteks dinamika organisasi PT BPR Gunung Merbabu. Korelasi tertinggi dalam matriks ditemukan pada hubungan antara Iklim Komunikasi Organisasi dan Kinerja Karyawan, dengan nilai sebesar 0,806, yang mengindikasikan adanya keterkaitan yang sangat kuat antara iklim komunikasi dan kinerja karyawan. Tingginya korelasi ini sejalan dengan berbagai temuan dalam literatur yang menempatkan iklim komunikasi sebagai salah satu prediktor penting kinerja individual maupun organisasional.

Dalam konteks organisasi berskala kecil seperti PT BPR Gunung Merbabu yang hanya memiliki 30 orang karyawan, iklim komunikasi yang baik menjadi sangat krusial karena intensitas interaksi antar karyawan yang tinggi dan ketergantungan antar fungsi yang kuat. Komunikasi yang efektif, terbuka, dan suportif dapat langsung berdampak pada kejelasan peran, koordinasi kerja, dan penyampaian umpan balik yang konstruktif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Korelasi kedua tertinggi dalam model penelitian ini ditemukan pada hubungan antara Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja, dengan nilai sebesar 0,724, yang mengonfirmasi adanya keterkaitan yang kuat antara kedua konstruk tersebut sebagaimana telah lama dibahas dalam berbagai teori dan penelitian organisasi. Meskipun analisis jalur struktural pada tahap selanjutnya akan menguji apakah hubungan ini bersifat signifikan secara kausal serta melalui mekanisme apa motivasi mempengaruhi kinerja, tingginya korelasi bivariat ini mengindikasikan bahwa karyawan dengan tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi

cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Selanjutnya, korelasi ketiga tertinggi adalah antara Motivasi Kerja dan OCB sebesar 0,710, yang menunjukkan pentingnya peran motivasi dalam mendorong munculnya perilaku *citizenship*. Karyawan yang termotivasi cenderung tidak hanya memenuhi tugas formalnya, tetapi juga terlibat dalam perilaku *extra-role* yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Di sisi lain, korelasi terendah dalam matriks adalah antara Iklim Komunikasi Organisasi dan OCB sebesar 0,642, yang meskipun masih tergolong *moderate to high*, korelasi ini merupakan yang paling rendah dibandingkan pasangan konstruk dalam model penelitian ini. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun iklim komunikasi yang baik mungkin menciptakan kondisi yang kondusif dan mendorong munculnya perilaku *citizenship*, hubungan antara keduanya tidak sekuat hubungan antara konstruk lain dalam model.

Iklim komunikasi organisasi dapat berperan sebagai faktor pendukung, namun belum tentu cukup secara mandiri dapat memunculkan OCB, Hal tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar iklim komunikasi, seperti karakteristik kepribadian individu (misalnya *conscientiousness* dan *agreeableness*), tingkat komitmen organisasi yang mencerminkan keterikatan emosional karyawan, serta persepsi terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support*). Faktor-faktor tersebut tidak sepenuhnya tercakup dalam konstruk iklim komunikasi organisasi, sehingga dapat menjelaskan mengapa hubungan antara kedua variabel tersebut relatif lebih rendah dibandingkan hubungan antar konstruk lainnya.

Meskipun terdapat korelasi yang cukup tinggi antar konstruk (rata-rata korelasi antar konstruk sebesar 0,713), tidak ditemukan nilai yang mendekati 1,0 dengan korelasi tertinggi hanya mencapai 0,806. Temuan ini mengonfirmasi bahwa tidak adanya potensi multikolinearitas yang serius. Rentang nilai korelasi antar konstruk yang relatif sempit, yaitu dari 0,642 hingga 0,806 (*range* = 0,164), mencerminkan konsistensi hubungan antar variabel. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat keterkaitan yang proporsional namun tetap mempertahankan *distinctiveness* masing-masing dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Sebagaimana evaluasi komprehensif terhadap hasil *Fornell-Larcker Criterion* dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan seluruh konstruk dalam model ini telah terpenuhi secara memadai. Nilai akar kuadrat AVE untuk variabel Iklim Komunikasi Organisasi, OCB, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan secara konsisten melampaui nilai korelasi antar-konstruk lainnya. Temuan ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa setiap konstruk memiliki keunikan dan independensi konseptual yang jelas. Meskipun terdapat korelasi antar-konstruk pada rentang 0,642 hingga 0,806, hal tersebut tidak mengindikasikan adanya kelemahan model, melainkan merefleksikan keterkaitan teoretis yang logis dalam membentuk dinamika organisasi yang terintegrasi.

Tingginya korelasi ini merefleksikan validitas *nomological network* yang kuat, di mana konstruk yang secara teoretis saling bertautan terbukti memiliki hubungan signifikan secara empiris. Hal ini mengonfirmasi bahwa instrumen penelitian mampu merepresentasi konstruk dengan akurat. Dengan terpenuhinya

kriteria *Fornell-Larcker*, model pengukuran ini dinyatakan memiliki kualitas yang memadai untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi berikutnya, yaitu analisis *cross loading* guna memperkuat bukti validitas diskriminan, serta pengujian reliabilitas untuk memastikan konsistensi internal instrumen.

Analisis validitas diskriminan selanjutnya menggunakan *cross loading*. Nilai *loading* suatu indikator pada konstruksya sendiri harus lebih besar dari nilai *loading* pada konstruk lain (Hair et al., 2017).

Tabel 26. Hasil Pengolahan *Cross Loading*

	Iklm Komunikasi Organisasi (X1)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (M)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X2)
IKO-1	0.871	0.846	0.626	0.629
IKO-2	0.867	0.674	0.665	0.613
IKO-3	0.758	0.519	0.494	0.583
IKO-4	0.824	0.659	0.513	0.458
IKO-5	0.936	0.669	0.653	0.515
IKO-6	0.938	0.778	0.640	0.547
KK-1	0.687	0.844	0.621	0.707
KK-2	0.602	0.774	0.593	0.402
KK-3	0.708	0.783	0.552	0.408
KK-4	0.668	0.814	0.599	0.594
KK-5	0.583	0.818	0.554	0.690
MK-1	0.411	0.527	0.740	0.500
MK-2	0.579	0.674	0.801	0.624
MK-3	0.680	0.555	0.867	0.629
MK-4	0.575	0.487	0.784	0.449
MK-5	0.544	0.656	0.844	0.638
OCB-1	0.503	0.497	0.429	0.721
OCB-2	0.580	0.636	0.525	0.849
OCB-3	0.525	0.510	0.621	0.790
OCB-4	0.412	0.525	0.614	0.758
OCB-5	0.458	0.528	0.531	0.730

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Berdasarkan rincian Tabel 26, setiap indikator mencatatkan nilai *loading factor* secara konsisten pada konstruk asalnya lebih tinggi dibandingkan konstruk lainnya. Hal tersebut dapat terlihat pada indikator IKO-6 memiliki nilai *loading* tertinggi sebesar 0,938, diikuti oleh IKO-5 dengan nilai 0,936. Hal ini menunjukkan bahwa kedua indikator tersebut merupakan pengukur yang sangat kuat untuk konstruk Iklim Komunikasi Organisasi. Sementara itu, indikator IKO-3 memiliki nilai *loading* terendah sebesar 0,758, namun nilai ini masih berada di atas batas minimum yang dipersyaratkan. Secara keseluruhan, indikator Iklim Komunikasi Organisasi memiliki *loading* antara 0,758 hingga 0,938.

Analisis *cross loading* mengonfirmasi bahwa setiap indikator Iklim Komunikasi Organisasi memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi pada konstruknya sendiri. Sebagai contoh, indikator IKO-1 memiliki *loading* sebesar 0,871 pada konstruk Iklim Komunikasi Organisasi, yang lebih tinggi dibandingkan dengan *loading* pada konstruk Kinerja Karyawan (0,846), Motivasi Kerja (0,626), dan OCB (0,629). Pola yang serupa juga ditemukan pada indikator IKO2 hingga IKO-6, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator Iklim Komunikasi Organisasi memiliki validitas diskriminan yang baik dan mampu mengukur konstruknya dengan tepat tanpa tumpang tindih dengan konstruk lainnya.

Kinerja Karyawan direpresentasikan oleh lima indikator, yakni KK-1 hingga KK-5. Indikator KK-1 menunjukkan nilai *loading* tertinggi sebesar 0,844, yang mengindikasikan bahwa KK-1 merupakan indikator yang paling kuat dalam mengukur Kinerja Karyawan. Indikator lainnya seperti KK-5 (0,818), KK-4 (0,814), dan KK-3 (0,783) juga menunjukkan nilai *loading* yang tinggi. Adapun

indikator KK-2 memiliki nilai *loading* terendah sebesar 0,774, namun nilai ini tetap memenuhi kriteria minimum sehingga layak dipertahankan dalam model. Hasil *cross loading* menegaskan bahwa semua indikator Kinerja Karyawan memuat lebih tinggi pada konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain. Misalnya, indikator KK-1 memiliki nilai *loading* sebesar 0,844 pada konstruk Kinerja Karyawan, yang lebih tinggi dibandingkan dengan *loading* pada Iklim Komunikasi Organisasi (0,687), Motivasi Kerja (0,621), dan OCB (0,707). Demikian pula dengan indikator KK-3 yang memiliki *loading* 0,783 pada konstruknya, lebih tinggi dibandingkan nilai *loading* pada Iklim Komunikasi Organisasi (0,708), Motivasi Kerja (0,552), dan OCB (0,408). Hal ini membuktikan bahwa indikator-indikator Kinerja Karyawan memiliki validitas diskriminan yang memadai dan dapat membedakan konstruk Kinerja Karyawan dari konstruk lainnya dalam model.

Motivasi Kerja diukur melalui lima indikator, yaitu MK-1 hingga MK-5. Indikator MK-3 menunjukkan nilai *loading* tertinggi sebesar 0,867 dapat diketahui bahwa MK-3 merupakan indikator yang paling baik dalam merepresentasikan konstruk Motivasi Kerja. Indikator MK-5 (0,844) dan MK-2 (0,801) juga memiliki nilai *loading* yang tinggi. Sementara itu, indikator MK-1 memiliki nilai *loading* terendah sebesar 0,740, namun masih memenuhi standar yang ditetapkan. Analisis *cross loading* mengonfirmasi bahwa setiap indikator Motivasi Kerja memiliki *loading* yang lebih tinggi pada konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain. Sebagai ilustrasi, indikator MK-3 memiliki *loading* sebesar 0,867 pada konstruk Motivasi Kerja, yang lebih tinggi

dibandingkan *loading* pada Iklim Komunikasi Organisasi (0,680), Kinerja Karyawan (0,555), dan OCB (0,629). Begitu pula dengan indikator MK-5 yang memiliki *loading* 0,844 pada konstruksya, lebih tinggi dibandingkan *loading* pada Iklim Komunikasi Organisasi (0,544), Kinerja Karyawan (0,656), dan OCB (0,638). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator Motivasi Kerja telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan mampu mengukur konstruksya secara akurat.

OCB terdiri dari lima indikator, yaitu OCB-1 hingga OCB-5. Indikator OCB-2 menunjukkan nilai *loading* tertinggi sebesar 0,849, yang menempati indikator yang paling kuat dalam mengukur perilaku kewargaan organisasi. Indikator OCB-3 (0,790) dan OCB-4 (0,758) juga memiliki nilai *loading* yang baik. Adapun indikator OCB-1 memiliki nilai *loading* terendah sebesar 0,721, namun nilai ini masih berada di atas ambang batas minimum yang dipersyaratkan. Hasil analisis *cross loading* mengonfirmasi bahwa seluruh indikator OCB mencatatkan nilai *loading factor* tertinggi pada konstruk aslinya dibandingkan dengan konstruk lainnya dalam model. Contohnya, indikator OCB-2 memiliki nilai *loading* sebesar 0,849 pada konstruk OCB, secara signifikan melampaui nilai korelasi silangnya terhadap Iklim Komunikasi Organisasi (0,580), Kinerja Karyawan (0,636), dan Motivasi Kerja (0,525). Tren serupa ditunjukkan oleh OCB-3 dengan nilai *loading* 0,790, yang tetap lebih dominan dibandingkan muatannya pada variabel lain. Temuan ini memberikan justifikasi empiris bahwa indikator-indikator tersebut memiliki validitas diskriminan yang memadai dan

dapat membedakan konstruk OCB dari konstruk-konstruk lainnya dalam model penelitian.

Rangkaian pengujian tersebut mengonfirmasi bahwa kriteria validitas diskriminan telah terpenuhi secara memadai, sehingga seluruh item instrumen dinyatakan valid dan memenuhi prasyarat untuk digunakan dalam tahapan analisis selanjutnya. Capaian parameter validitas ini memberikan justifikasi kuat bahwa instrumen penelitian memiliki presisi yang tinggi dalam merepresentasikan setiap konstruk. Hasil evaluasi yang solid ini menjadi fondasi yang reliabel bagi model pengukuran untuk melangkah ke tahapan berikutnya.

3.2.1.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan melalui capaian nilai *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha (α)*. Prosedur ini berfungsi untuk mengukur konsistensi internal instrumen penelitian, yaitu sejauh mana rangkaian indikator dalam kuesioner memberikan hasil yang konsisten dan stabil. Menurut Hair et al. (2017), suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* $> 0,70$.

Tabel 27 Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Batas Reliabilitas	Keputusan
Iklm Komunikasi Organisasi (X1)	0,934	0,943	0,70	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,866	0,869	0,70	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,867	0,875	0,70	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior (X2)</i>	0,828	0,833	0,70	Reliabel

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Mengacu pada Tabel 27, seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik. Semua nilai *Cronbach's Alpha* (berkisar antara 0,828 hingga 0,934) dan *Composite Reliability* (berkisar antara 0,833 hingga 0,943) berada jauh di atas batas minimum 0,70, bahkan melampaui ambang batas 0,80 yang direkomendasikan untuk penelitian konfirmatori.

Iklm Komunikasi Organisasi menyajikan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,934 dan *Composite Reliability* sebesar 0,943. Sebagai nilai tertinggi di antara seluruh variabel dalam studi ini, hasil tersebut mencerminkan tingkat konsistensi internal yang sangat kuat. Keandalan ini semakin dipertegas oleh nilai *Composite Reliability* yang mencapai 0,943, di mana konsistensi instrumen tetap terjaga setelah memperhitungkan bobot faktor setiap variabel.

Kinerja Karyawan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,866 dan *Composite Reliability* sebesar 0,869. Meskipun angka reliabilitas ini tidak setinggi variabel Iklm Komunikasi Organisasi, keduanya tetap berada dalam kategori memuaskan dan jauh di atas ambang batas yang ditentukan. Margin minimal sebesar 0,003 di antara kedua nilai tersebut menegaskan bahwa kontribusi tiap indikator sangat proporsional dengan stabilitas internal yang sangat solid.

Motivasi Kerja memiliki tingkat keandalan yang hampir sebanding dengan Kinerja Karyawan, dengan perolehan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,867 dan *Composite Reliability* sebesar 0,875. Skor *Cronbach's Alpha* tersebut membuktikan adanya korelasi kuat antarbutir pernyataan dalam merepresentasikan variabel motivasi secara konsisten. Sementara itu, nilai

Composite Reliability yang mencapai 0,875 memastikan reliabilitas konstruk tetap optimal meski mempertimbangkan bobot *loading factor* tiap indikator. Selisih tipis sebesar 0,008 antara kedua parameter ini menegaskan stabilitas internal yang sangat baik arena masing-masing indikator memberikan kontribusi yang seimbang.

OCB mencatat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,828 dan *Composite Reliability* sebesar 0,833. Kendati skor reliabilitasnya merupakan yang paling rendah dibandingkan tiga variabel lainnya dalam studi ini, angka tersebut tetap melampaui ambang batas 0,70, sehingga dinyatakan reliabel. Konsistensi jawaban responden pada tiap butir pernyataan OCB tercermin dari nilai Alpha yang kuat. Sementara itu, kestabilan internal yang tetap terjaga meski dengan perhitungan bobot indikator dibuktikan oleh nilai *Composite Reliability*. Adapun margin tipis sebesar 0,005 di antara kedua parameter tersebut menandakan bahwa setiap indikator memberikan kontribusi yang sangat proporsional terhadap pembentukan konstruk OCB.

Keseluruhan konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0,828 hingga 0,934, dan nilai *Composite Reliability* berkisar antara 0,833 hingga 0,943. Semua nilai tersebut berada jauh di atas batas minimum 0,70, bahkan melampaui ambang batas 0,80 yang direkomendasikan untuk penelitian konfirmatori. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik dan dapat diandalkan untuk mengukur konstruk-konstruk yang diteliti.

Pola yang konsisten terlihat di mana nilai *Composite Reliability* selalu lebih tinggi dibandingkan *Cronbach's Alpha* pada setiap konstruk. Hal ini merupakan pola yang normal dan diharapkan dalam analisis PLS-SEM, karena *Composite Reliability* memperhitungkan bobot *loading factor* setiap indikator, sementara *Cronbach's Alpha* mengasumsikan bahwa semua indikator memiliki bobot yang sama. Perbedaan antara kedua nilai berkisar antara 0,003 hingga 0,009, menunjukkan bahwa kontribusi setiap indikator terhadap konstraknya sangat seimbang tanpa variasi yang signifikan, sehingga konsistensi internal secara keseluruhan sangat baik.

Tercapainya standar reliabilitas pada seluruh konstruk membuktikan bahwa instrumen penelitian ini memiliki tingkat stabilitas dan konsistensi yang tinggi. Selain itu, tingginya nilai reliabilitas mencerminkan bahwa responden memahami butir pernyataan dengan baik, sehingga instrumen dianggap valid secara konsep. Berdasarkan hasil tersebut, perangkat penelitian ini dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian hipotesis pada model struktural (*inner model*).

3.2.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk menilai kualitas model struktural dan kemampuan prediksi variabel-variabel eksogen terhadap variabel endogen. Evaluasi mencakup koefisien determinasi (*R-square*), *effect size (f-square)*, uji kecocokan model, pengujian hipotesis, dan *goodness of fit*.

3.2.2.1. *R-Square* (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi (*R-square*) merefleksikan kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan varians dari variabel dependen. Dalam konteks PLS-SEM, terdapat dua jenis *R-square* yang dilaporkan, yaitu *R-square* dan *R-square adjusted*. Jika R^2 memberikan estimasi langsung mengenai proporsi varians yang dijelaskan, $R^2 adjusted$ melakukan koreksi terhadap jumlah variabel prediktor dan ukuran sampel. Modifikasi ini bertujuan untuk memitigasi bias optimistik pada nilai R^2 , terutama ketika rasio antara jumlah prediktor dan sampel tidak seimbang. Mengingat sifatnya yang lebih konservatif, $R^2 adjusted$ menjadi indikator yang lebih reliabel untuk generalisasi hasil penelitian.

Merujuk pada Hair et al. (2017), kekuatan prediktif model dibagi menjadi tiga kategori: nilai $R^2 \geq 0,75$ diklasifikasikan substansial (sangat kuat), nilai 0,50 - 0,75 dikategorikan moderat (memadai), dan nilai 0,25 - 0,50 tergolong lemah. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel endogen yang dievaluasi: Motivasi Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 28. Hasil *R-Square*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>	Kategori
Motivasi Kerja (Z)	0,572	0,540	Moderat
Kinerja Karyawan (Y)	0,724	0,692	Moderat

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sebagaimana ditampilkan pada Tabel 28, variabel Motivasi Kerja (Z) memperoleh nilai *R-square* sebesar 0,572 (*R-square adjusted* = 0,540), menunjukkan bahwa variabel X1 (Iklim Komunikasi Organisasi) dan X2 (OCB) secara simultan mampu menjelaskan 54% varians motivasi kerja karyawan. Nilai ini termasuk kategori moderat dan mengindikasikan daya prediksi yang memadai.

Variabel Kinerja Karyawan (Y) memperoleh nilai *R-square* sebesar 0,724 (*R-square adjusted* = 0,692), mengindikasikan bahwa variabel X1, X2, dan Z secara simultan mampu menjelaskan 69,2% varians kinerja karyawan termasuk kategori moderat mendekati batas atas (0,75). Sisa 30,8% varians merupakan *unexplained variance* yang dipengaruhi faktor lain di luar model seperti kompetensi individual, gaya kepemimpinan, dan sistem kompensasi. Secara keseluruhan, model struktural memiliki akurasi prediktif yang kuat terhadap kedua variabel endogen.

3.2.2.2. Effect Size (*f-square*)

Effect Size (f^2) dikembangkan oleh Cohen (1988) untuk mengukur kontribusi unik dari suatu variabel prediktor terhadap pembentukan nilai R^2 pada variabel dependen. Menurut Cohen (1988), nilai *f-square* diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan, yaitu: 0,02 (*small effect*), 0,15 (*medium effect*), dan 0,35 atau lebih (*large effect*).

Tabel 29. Hasil Effect Size

Variabel	Iklm Komunikasi Organisasi (X1)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X2)
Iklm Komunikasi Organisasi		0.468	0.243	
Kinerja Karyawan				
Motivasi Kerja		0.060		
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>		0.080	0.298	

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sebagaimana pada Tabel 29, jalur pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan tingkat signifikansi praktis yang tinggi. Angka ini berada jauh di atas kriteria 0,35 dikategorikan *large effect*. Hal ini membuktikan bahwa Iklim Komunikasi Organisasi bukan sekadar prediktor pelengkap, melainkan faktor determinan yang memiliki daya jelas sangat kuat dalam memengaruhi efektivitas kerja karyawan di PT BPR Gunung Merbabu.

Berdasarkan evaluasi ukuran efek, Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja mencatatkan nilai f^2 sebesar 0,243. Perbandingan hasil menunjukkan bahwa peran iklim komunikasi cenderung lebih dominan dalam memengaruhi Kinerja Karyawan secara langsung dibandingkan signifikansi praktisnya terhadap Motivasi Kerja. Kendati demikian, *effect size* pada kategori menengah ini menegaskan bahwa efektivitas komunikasi tetap menjadi instrumen yang kuat untuk mendorong antusiasme kerja. Lingkungan kerja yang komunikatif terbukti mampu menstimulasi karyawan untuk lebih berkomitmen dalam menjalankan tanggung jawab mereka.

Hasil analisis terhadap pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai f^2 sebesar 0,060 dikategorikan *small effect* karena berada di rentang antara 0,02 hingga 0,15. Meskipun hubungan ini terbukti signifikan secara statistik, besaran *effect size* tersebut menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki kontribusi praktis yang relatif terbatas dalam menjelaskan variabilitas kinerja. Hal ini mengindikasikan adanya kemungkinan pengaruh dari variabel eksternal lain atau sifat hubungan yang tidak linear dalam

dinamika motivasi dan kinerja. Kendati demikian, nilai f^2 positif tetap menegaskan bahwa Motivasi Kerja berperan dalam eskalasi kinerja karyawan, walaupun dengan intensitas yang lebih moderat dibandingkan variabel prediktor lainnya.

Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai f^2 sebesar 0,080 dikategorikan *small effect* karena berada di rentang antara 0,02 hingga 0,15. Meskipun kontribusi praktisnya relatif terbatas, perilaku kewargaan organisasi terbukti tetap memberikan dampak positif terhadap kinerja individu. Fenomena ini menunjukkan bahwa perilaku *extra-role* seperti membantu rekan kerja secara sukarela dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi tetap menjadi faktor pendukung bagi peningkatan kinerja, sekalipun dengan magnitudo yang lebih moderat dibandingkan variabel prediktor lainnya dalam model.

Pengaruh OCB terhadap Motivasi Kerja menghasilkan nilai f^2 sebesar 0,298, berada dalam kategori *medium effect*. Nilai ini merupakan yang tertinggi kedua di antara semua jalur pengaruh dalam model penelitian ini setelah pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa perilaku kewargaan organisasi memiliki peran yang sangat substansial dalam mengeskalisasi motivasi kerja karyawan. Terlibatnya personel dalam perilaku OCB seperti membantu orang lain, menunjukkan sportivitas, dan berpartisipasi aktif dalam kehidupan organisasi mampu mendorong motivasi mereka untuk mencapai performa kerja yang lebih optimal.

Perbandingan nilai *f-square* antar jalur pengaruh memberikan diskursus mendalam mengenai dinamika hubungan variabel dalam model ini. Pertama, Iklim Komunikasi Organisasi menunjukkan *effect size* yang sangat besar (0,468)

terhadap Kinerja Karyawan mengukuhkannya sebagai prediktor terkuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa dimensi komunikasi merupakan faktor determinan paling dominan dalam memacu performa karyawan dibandingkan variabel lainnya. Hasil ini sekaligus menegaskan urgensi penciptaan iklim komunikasi yang kondusif sebagai pilar strategi utama dalam upaya eskalasi kinerja organisasi.

Kedua, baik Iklim Komunikasi Organisasi maupun OCB menunjukkan *effect size* yang lebih besar terhadap Motivasi Kerja (0,243 dan 0,298) dibandingkan pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan (0,080). Pola ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut memiliki efektivitas yang lebih tinggi dalam menstimulasi dorongan psikologis karyawan. Temuan ini selaras dengan literatur teoretis yang menempatkan motivasi sebagai mediator krusial yang menjembatani pengaruh faktor-faktor organisasional terhadap capaian kinerja individu secara keseluruhan.

Ketiga, baik Motivasi Kerja (0,060) maupun OCB (0,080) menunjukkan *effect size* yang kecil terhadap Kinerja Karyawan, berbeda dengan pengaruh langsung Iklim Komunikasi Organisasi yang sangat besar. Fenomena ini mengindikasikan bahwa dalam konteks penelitian ini, mekanisme mediasi tidak memiliki intensitas yang setara dengan jalur pengaruh langsung. Hal tersebut menegaskan bahwa Iklim Komunikasi Organisasi memegang peranan yang lebih dominan dalam menentukan capaian kinerja dibandingkan melalui perantara variabel lainnya.

Secara keseluruhan, hasil analisis *f-square* mengungkapkan variasi ukuran efek yang beragam dalam model penelitian ini, merentang dari kategori *small* hingga *large effect*. Temuan yang paling signifikan adalah dominasi Iklim Komunikasi Organisasi sebagai prediktor utama Kinerja Karyawan dengan nilai terbesar (0,468), disusul oleh pengaruh OCB terhadap Motivasi Kerja (0,298) serta Iklim Komunikasi terhadap Motivasi Kerja (0,243). Hasil ini memberikan implikasi strategis bagi organisasi untuk memprioritaskan pengembangan sistem komunikasi yang efektif sebagai penggerak utama performa, tanpa mengesampingkan penguatan motivasi dan perilaku kewargaan sebagai elemen pendukung yang krusial.

3.2.2.3. Uji Kecocokan Model (*Model Fit*)

Uji kecocokan model (*model fit*) menilai seberapa baik model yang diajukan dalam penelitian sesuai dengan data empiris yang dikumpulkan. Evaluasi menggunakan dua indikator utama: *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI).

Tabel 30. Hasil Model Fit

	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
SRMR	0.099	0.099
d_ ULS	2.273	2.273
d_ G	3.880	3.880
Chi-square	372.470	372.470
NFI	0.509	0.509

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sebagaimana dipaparkan pada Tabel 30, nilai SRMR sebesar 0,099 baik pada *saturated model* maupun *estimated model* berada di bawah nilai batas 0,10 mengindikasikan bahwa model struktural memiliki tingkat kesesuaian yang

memadai terhadap data empiris, di mana perbedaan residu korelasi masih dalam kategori relatif kecil sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Selanjutnya, nilai NFI sebesar 0,509 berada di bawah ambang batas ideal ($\geq 0,90$), namun interpretasinya perlu dilakukan secara komprehensif. Mengingat sifat NFI sangat sensitif terhadap ukuran sampel kecil ($n=30$) dan kompleksitas model. Dalam paradigma PLS-SEM, fokus utama evaluasi tetap diletakkan pada akurasi prediktif dan signifikansi hubungan struktural daripada kecocokan model secara global. Berdasarkan nilai SRMR yang memadai, model penelitian ini layak digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis.

3.2.2.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel melalui metode *bootstrapping* dengan 5000 kali *resampling*. Pendekatan ini dipilih karena sifatnya yang non-parametrik, sehingga mampu memberikan hasil estimasi yang akurat meskipun data tidak terdistribusi secara normal. Kriteria penerimaan hipotesis didasarkan pada ambang batas nilai *t-statistic* di atas 1,96 dan nilai *p-value* di bawah 0,05 yang merepresentasikan tingkat kepercayaan sebesar 95% dalam pengujian dua arah (*two-tailed*).

Tabel 31. Hasil Pengujian Hipotesis (Direct Effect)

<i>Direct Effect</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistic</i>	<i>P value</i>
Iklm Komunikasi Organisasi → Kinerja Karyawan	0.606	0.607	0.142	4.260	0,000
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja	0.312	0.329	0.162	1.924	0.054

Karyawan					
Iklm Komunikasi Organisasi → Motivasi Kerja	0.406	0.400	0.164	2.472	0,013
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Motivasi Kerja	0.450	0.468	0.150	2.995	0.003
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.204	0.201	0.166	1.231	0.218

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan pada Tabel 31, terdapat lima jalur pengaruh langsung yang diuji dalam model penelitian ini.

H1: Iklim Komunikasi Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Koefisien jalur sebesar 0,606 dengan $t\text{-statistic} = 4,260$ dan $p\text{-value} = 0,000$ jauh melebihi nilai kritis. Hipotesis H1 diterima: X1 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y. Besaran koefisien 0,606 merupakan yang terkuat dalam model, mengindikasikan setiap peningkatan satu unit iklim komunikasi berdampak pada kenaikan kinerja sebesar 0,606 unit, dengan catatan faktor-faktor lain dalam model tidak mengalami perubahan. Temuan ini mempertegas bahwa iklim komunikasi yang efektif yang ditandai dengan keterbukaan informasi, kepercayaan antara atasan dan bawahan, kelancaran komunikasi dua arah, serta partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan memiliki peran yang sangat kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Iklim komunikasi yang sehat berperan vital dalam memberikan kejelasan peran, memperkuat koordinasi kerja, serta meningkatkan pemahaman karyawan terhadap ekspektasi dan standar kinerja organisasi. Kondisi ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian kerja karyawan.

H2: OCB (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Koefisien jalur sebesar 0,312 dengan *t-statistic* = 1,924 dan *p-value* = 0,054. Meskipun menunjukkan kecenderungan hubungan positif, nilai ini berada di batas marginal signifikansi. Hipotesis H2 ditolak: OCB tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Meskipun demikian, hasil ini berada pada batas marginal signifikansi, yang mengindikasikan adanya kecenderungan hubungan positif antara OCB dan Kinerja Karyawan. Koefisien jalur yang relatif cukup besar menunjukkan bahwa perilaku ekstra-peran berpotensi memberikan kontribusi terhadap kinerja, namun pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik. Dalam konteks organisasi seperti PT BPR Gunung Merbabu, perilaku OCB kemungkinan telah menjadi norma kerja yang umum, sehingga tidak lagi memberikan diferensiasi kinerja individu yang signifikan atau lebih berdampak pada kinerja kolektif dibandingkan kinerja individual.

H3: Iklim Komunikasi Organisasi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z). Koefisien jalur sebesar 0,406 dengan *t-statistic* = 2,472 dan *p-value* = 0,013. Hipotesis H3 diterima: Iklim Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa iklim komunikasi yang kondusif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung munculnya motivasi kerja karyawan. Komunikasi yang terbuka dan partisipatif membuat karyawan merasa dihargai, dilibatkan, serta memiliki akses terhadap informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas secara optimal. Kondisi tersebut mendorong peningkatan motivasi kerja, baik secara intrinsik

melalui rasa memiliki dan makna kerja maupun secara ekstrinsik, melalui kejelasan sistem penghargaan, pengakuan, dan peluang pengembangan karier.

H4: OCB (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z). Koefisien jalur sebesar 0,450 dengan $t\text{-statistic} = 2,995$ dan $p\text{-value} = 0,003$. Hipotesis H4 diterima: OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Temuan ini menandakan bahwa keterlibatan karyawan dalam perilaku ekstra-peran mampu meningkatkan motivasi kerja. Perilaku membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, serta menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan organisasi menciptakan kepuasan intrinsik dan makna kerja yang lebih tinggi, memperkuat motivasi internal. Temuan ini memberikan kontribusi pada *novelty* penelitian melalui reposisi OCB sebagai *antecedent* bagi motivasi intrinsik, yang dikaji melalui lensa *Self Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan (2000). Rekonstruksi hubungan ini menegaskan bahwa perilaku kewargaan tidak hanya merupakan *output*, melainkan pendorong fundamental bagi pemenuhan kebutuhan psikologis dasar yang memicu motivasi internal karyawan.

H5: Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Koefisien jalur sebesar 0,204 dengan $t\text{-statistic} = 1,231$ dan $p\text{-value} = 0,218$. Hipotesis H5 ditolak: Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun motivasi kerja berkorelasi positif dengan kinerja, pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk dinyatakan signifikan secara statistik. Fenomena ini menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh tingkat motivasi, tetapi juga sangat bergantung pada faktor struktural seperti sistem kerja, kejelasan tugas, dukungan

organisasi, dan kondisi lingkungan kerja. Motivasi kerja dalam konteks ini lebih berperan sebagai potensi psikologis yang membutuhkan stimulan eksternal tambahan guna menghasilkan kinerja yang nyata.

Rangkuman dari kelima hipotesis yang telah diuji tersebut membuktikan bahwa tiga hipotesis diterima dan dua hipotesis ditolak. Hipotesis yang diterima adalah: (1) pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, (2) pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja, dan (3) pengaruh OCB terhadap Motivasi Kerja. Sementara itu, hipotesis yang ditolak adalah: (1) pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan (2) pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan.

Pola hasil ini mendukung bahwa Iklim Komunikasi Organisasi merupakan prediktor paling dominan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Motivasi Kerja lebih berperan sebagai variabel psikologis yang dipengaruhi oleh faktor organisasional, namun belum mampu mendorong kinerja secara langsung secara langsung dalam konteks penelitian ini.

Tabel 32. Hasil Pengujian Hipotesis (*Indirect Effects*)

<i>Indirect Effects</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistic</i>	<i>P value</i>
Iklim Komunikasi Organisasi → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.083	0.068	0.071	1.159	0.247
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.092	0.106	0.100	0.913	0.361

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran Motivasi Kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara OCB dan Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Kriteria pengujian mediasi didasarkan pada nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05.

Sesuai dengan temuan analisis jalur tidak langsung pada Tabel 32, terdapat dua jalur mediasi yang diuji dalam model penelitian ini antara lain:

H6: Pengaruh tidak langsung Iklim Komunikasi Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z). Koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,083, dengan nilai *sample mean* sebesar 0,068 dan standar deviasi sebesar 0,071. Nilai *t-statistic* yang diperoleh sebesar 1,159 dengan *p-value* sebesar 0,247. Nilai tersebut masih berada di bawah ambang batas signifikansi yang ditetapkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening tidak signifikan secara statistik. Hal tersebut menegaskan bahwa transmisi pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan bersifat langsung (*direct effect*) dan tidak bergantung pada mekanisme mediasi melalui jalur motivasi. Ketidaksignifikanan jalur mediasi ini dapat dipahami karena iklim komunikasi yang baik bekerja melalui operasional dan kognitif yang langsung seperti kejelasan informasi, pemahaman tugas, keselarasan ekspektasi kerja, serta ketersediaan umpan balik konstruktif.

H7: Pengaruh tidak langsung OCB (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) dengan koefisien pengaruh tidak langsung yang diperoleh sebesar 0,092, dengan nilai *sample mean* sebesar 0,106 dan standar

deviasi sebesar 0,100. Nilai *t-statistic* yang dihasilkan sebesar 0,913 dengan *p-value* sebesar 0,361 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung OCB terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja tidak signifikan secara statistik.

Ketidaksignifikanan jalur mediasi ini juga konsisten dengan hasil pengujian pengaruh langsung yang menunjukkan bahwa Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Salah satu prasyarat terjadinya mediasi adalah adanya pengaruh signifikan dari variabel mediator terhadap variabel dependen. Perilaku OCB lebih berfungsi sebagai perilaku kontekstual yang berkontribusi pada efektivitas organisasi secara kolektif, bukan sebagai faktor yang secara langsung mentranslasi motivasi menjadi kinerja individual yang terukur.

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung pada kedua jalur mediasi yang diuji, yaitu pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja dan pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja, keduanya dinyatakan tidak signifikan secara statistik. Temuan ini mengukuhkan bahwa Motivasi Kerja tidak menjalankan fungsi sebagai variabel intervening dalam kedua jalur yang diuji tersebut. Seluruh pengaruh dalam model ini bersifat langsung, dan eskalasi kinerja karyawan lebih determinan dipacu oleh pengaruh langsung faktor-faktor organisasional khususnya iklim komunikasi organisasi daripada melalui mekanisme mediasi psikologis.

3.2.2.5. *Goodness of Fit (GoF)*

Goodness of Fit (GoF) memberikan penilaian yang bersifat holistik terhadap performa model secara keseluruhan, merepresentasikan keseimbangan antara kualitas pengukuran konstruk dan kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar konstruk. Perhitungan nilai GoF dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap yang sistematis. Tahap pertama adalah menghitung nilai rata-rata AVE dari seluruh konstruk dalam model penelitian.

Tabel 33. *Goodness of Fit (GoF)*

Variabel	<i>AVE</i>	<i>R-square</i>
Iklm Komunikasi Organisasi	0,753	
Kinerja Karyawan	0,651	0,724
Motivasi Kerja	0,654	0,572
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,594	
Rata-Rata	0,663	0,648

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2025)

Sebagaimana yang tertera pada Tabel 33, nilai AVE masing-masing konstruk adalah sebagai berikut: Iklm Komunikasi Organisasi sebesar 0,753, Kinerja Karyawan sebesar 0,651, Motivasi Kerja sebesar 0,654, dan OCB sebesar 0,594. Rata-rata AVE diperoleh dengan menjumlahkan seluruh nilai AVE dan membaginya dengan jumlah konstruk, sehingga diperoleh nilai rata-rata AVE sebesar 0,663. Nilai rata-rata AVE ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan konstruk dalam penelitian memiliki validitas konvergen yang baik, karena nilai AVE berada di atas ambang batas 0,50, yang menandakan bahwa indikator-indikator mampu menjelaskan varians konstruk laten secara memadai.

Tahap kedua adalah menghitung nilai rata-rata *R-square* dari konstruk endogen dalam model penelitian. Dalam model ini terdapat dua konstruk endogen yang memiliki nilai *R-square*, yaitu Kinerja Karyawan dengan nilai 0,724 dan Motivasi Kerja dengan nilai 0,572. Konstruk eksogen, yaitu Iklim Komunikasi Organisasi dan OCB tidak memiliki nilai *R-square* karena tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Rata-rata *R-square* dihitung dengan menjumlahkan nilai *R-square* dari kedua konstruk endogen dan membaginya dengan jumlah konstruk endogen, sehingga diperoleh nilai rata-rata *R-square* sebesar 0,648. Nilai *R-square* tersebut menunjukkan bahwa varians Kinerja Karyawan sebesar 72,4% dapat dijelaskan oleh variabel Iklim Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja, dan OCB, sedangkan varians Motivasi Kerja sebesar 57,2% dapat dijelaskan oleh Iklim Komunikasi Organisasi. Secara keseluruhan, nilai rata-rata *R-square* sebesar 0,648 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan yang cukup kuat. Tahap ketiga adalah menghitung nilai GoF dengan mengambil akar kuadrat dari hasil perkalian antara rata-rata AVE dan rata-rata *R-square*. Berdasarkan perhitungan tersebut, nilai GoF diperoleh sebagai berikut:

$$\text{Nilai GoF} = \sqrt{\text{rata - rata AVE} \times \text{rata - rata } R \text{ Square}}$$

$$\text{Nilai GoF} = \sqrt{0,663 \times 0,648}$$

$$\text{Nilai GoF} = 0,655$$

Nilai GoF yang diperoleh kemudian diinterpretasikan berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Wetzels et al. (2009), yang mengklasifikasikan nilai GoF ke dalam tiga kategori, yaitu *small* GoF (0,10), *medium* GoF (0,25), dan *large*

GoF (0,36). Berdasarkan kriteria tersebut, nilai GoF sebesar 0,655 berada jauh di atas ambang batas 0,36, sehingga dapat dikategorikan sebagai *large* GoF.

Nilai GoF yang tinggi ini menunjukkan bahwa kinerja gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) berada pada tingkat yang sangat baik, membuktikan bahwa model penelitian ini memiliki keseimbangan yang optimal antara kualitas pengukuran dan kekuatan prediksi. Nilai GoF sebesar 0,655 memberikan bukti empiris yang kuat bahwa model penelitian layak digunakan sebagai dasar penarikan kesimpulan.

3.2.2.6. Analisis Mediasi Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Dalam model penelitian ini, Motivasi Kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang diharapkan memediasi pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan. Secara konseptual, variabel intervening berfungsi sebagai mekanisme perantara yang menjelaskan bagaimana dan melalui proses apa variabel independen memengaruhi variabel dependen. Analisis mediasi dilakukan dengan menguji signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) menggunakan kriteria nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05.

a. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,083, dengan nilai *sample mean* sebesar 0,068 dan standar deviasi sebesar 0,071. Capaian nilai *t-statistic* yang diperoleh sebesar 1,159 dengan *p-value* sebesar 0,247 mengonfirmasi bahwa pengaruh tidak langsung Iklim

Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja tidak signifikan secara statistik. Untuk memahami mengapa jalur tidak langsung tidak signifikan, perlu ditelusuri jalur-jalur yang membentuk pengaruh tidak langsung tersebut. Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa Iklim Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,406, nilai *t-statistic* sebesar 2,472, dan *p-value* sebesar 0,013. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan berbasis kepercayaan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan secara signifikan.

Sebagaimana telah ditunjukkan pada analisis sebelumnya, Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,204, nilai *t-statistic* sebesar 1,231, dan *p-value* sebesar 0,218. Ketidaksignifikanan jalur ini menyebabkan syarat kedua untuk terjadinya peran intervening tidak terpenuhi. Kondisi ini mengonfirmasi bahwa meskipun Iklim Komunikasi Organisasi mampu meningkatkan motivasi kerja, peningkatan motivasi tersebut tidak diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja karyawan secara signifikan. Sebaliknya, hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa Iklim Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,606, nilai *t-statistic* sebesar 4,260, dan *p-value* sebesar 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan terjadi secara langsung dan dominan, tanpa melibatkan Motivasi Kerja sebagai variabel perantara.

Berdasarkan keseluruhan hasil tersebut mengkonfirmasi bahwa tidak terjadi mediasi (*no mediation*) dalam hubungan antara Iklim Komunikasi Organisasi dan Kinerja Karyawan di mana seluruh pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan bersifat langsung. Fenomena ini dapat dipahami karena iklim komunikasi yang baik bekerja melalui mekanisme operasional dan kognitif, seperti kejelasan informasi mengenai tugas dan tanggung jawab, pemahaman yang lebih baik terhadap ekspektasi kinerja, keselarasan antara tujuan individual dan organisasi, serta kelancaran koordinasi antarunit yang menyediakan infrastruktur informasi akurat bagi karyawan untuk mencapai target organisasi tanpa bergantung pada fluktuasi motivasi kerja.

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

Hasil pengujian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,450 dan *p-value* sebesar 0,003. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku ekstra-peran, mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Namun demikian, hasil pengujian selanjutnya menunjukkan bahwa Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,204, nilai *t-statistic* sebesar 1,231, dan *p-value* sebesar 0,218. Ketidaksignifikanan hubungan ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja tidak secara statistik diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja karyawan yang terukur.

Sejalan dengan temuan tersebut, pengujian efek mediasi OCB terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja juga membuahkan hasil yang tidak signifikan, dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,092, *t-statistic* sebesar 0,913, dan *p-value* sebesar 0,361. Lebih lanjut, pengaruh langsung OCB terhadap Kinerja Karyawan juga mencatatkan hasil yang tidak signifikan secara statistik, dengan koefisien jalur sebesar 0,312, *t-statistic* sebesar 1,924, dan *p-value* sebesar 0,054, data ini tetap menunjukkan adanya kecenderungan hubungan positif yang kuat antara kedua variabel tersebut. Fenomena ini mengindikasikan bahwa meskipun OCB terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, namun belum cukup kuat untuk memicu peningkatan kinerja karyawan, sehingga jalur mediasi melalui Motivasi Kerja tidak terbentuk.

Terdapat beberapa pertimbangan mendasar yang menjelaskan mengapa mekanisme mediasi tersebut tidak terbentuk. Pertama, OCB pada lokus penelitian ini lebih berperan sebagai pendukung atmosfer kerja secara menyeluruh daripada sebagai pemicu langsung produktivitas perorangan. Kedua, dampak OCB diduga mengalir melalui mekanisme non-individual, seperti soliditas kerja sama tim dan pengembangan modal sosial, yang tidak terakomodasi secara eksplisit dalam parameter penilaian kinerja mandiri. Terakhir, rendahnya pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan terlihat dari variabel kinerja di PT BPR Gunung Merbabu cenderung bersifat *system-driven*, di mana kejelasan instruksi, sistem operasional, dan dukungan organisasi memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan dorongan motivasional semata.

Kesimpulan keseluruhan analisis mediasi menegaskan bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi secara langsung oleh faktor organisasional, khususnya Iklim Komunikasi Organisasi, daripada melalui proses mediasi Motivasi Kerja. Meski jalur mediasi tidak terverifikasi, signifikansi pengaruh Iklim Komunikasi dan OCB terhadap Kinerja Karyawan tetap menjadi temuan kunci yang memberikan nilai tambah teoretis. Implikasi praktis bagi PT BPR Gunung Merbabu adalah perlunya fokus pada perbaikan iklim organisasi dan stimulasi perilaku kewargaan sebagai penggerak utama produktivitas karyawan.