

Analisis Pengaruh Komunikasi Internal dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Retensi Karyawan

Arif Syaifudin^{1*}, Yusuf Ronny Edward², Endah Pujiastuti³, Muhammad Aga Sekamdo⁴, Putri Ekaresty Haes⁵

^{1*} Program Studi Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Yadika Pasuruan, Kabupaten Pasuruan, Provinsi Jawa Timur, Indonesia.

² Program Studi Magister Manajemen, Universitas Prima Indonesia, Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara, Indonesia.

³ Jurusan Bisnis dan Manajemen Ritel, Politeknik Stibisnis, Kota Tegal, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia.

⁴ Program Studi Administrasi Bisnis, STIA Madani, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia.

⁵ Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Pendidikan Nasional, Kota Denpasar, Provinsi Bali, Indonesia.

Email: arifsyafudin@itbyadika.ac.id^{1*}, yusufedward1984@gmail.com², widodoendah22@gmail.com³, magas@stiamadani.ac.id⁴, ekarestyhaes@undiknas.ac.id⁵

Abstrak. Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal, OCB terhadap retensi karyawan di PT SJB Kudus. Latar belakang studi ini didorong oleh tingginya tingkat pergantian karyawan, yang dapat mengganggu keberlanjutan operasional dan stabilitas kinerja organisasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antar variabel. Responden terdiri dari 100 karyawan tetap yang dipilih melalui sensus. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert lima poin yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal secara signifikan memengaruhi retensi karyawan. Lebih lanjut, OCB memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi karyawan. Temuan ini menyoroti pentingnya praktik komunikasi internal yang efektif, dan strategi untuk meningkatkan OCB dalam mendorong perilaku di luar peran dan mengurangi retensi karyawan.

Kata kunci: Retensi; Komunikasi Internal; OCB; Karyawan.

Abstract. This study aims to analyze the influence of internal communication, OCB on employee retention at PT SJB Kudus. The background of this study is driven by the high rate of employee turnover, which can disrupt operational sustainability and organizational performance stability. A quantitative approach was used using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to test the relationship between variables. Respondents consisted of 100 permanent employees selected through a census. Data were collected using a five-point Likert scale questionnaire that has been tested for validity and reliability. Data analysis was conducted using SmartPLS 4. The results of the study indicate that internal communication significantly affects employee retention. Furthermore, OCB has a significant positive influence on employee retention. These findings highlight the importance of effective internal communication practices, and strategies to enhance OCB in encouraging out-of-role behavior and reducing employee retention.

Keywords: Retention; Internal Communication; Organizational Citizenship Behavior; Employee.

Pendahuluan

Dalam lingkungan bisnis kontemporer, retensi karyawan telah muncul sebagai perhatian strategis yang penting bagi organisasi di seluruh dunia (Sumartik & Ambarwati, 2023). Angkatan kerja global mengalami mobilitas yang belum pernah terjadi sebelumnya, dengan karyawan semakin bersedia berpindah antar organisasi untuk mencari peluang yang lebih baik, lingkungan kerja, dan prospek pengembangan karier. Menurut sebuah studi angkatan kerja global baru-baru ini, pergantian karyawan sukarela telah mencapai tingkat yang mengkhawatirkan, dengan beberapa sektor mengalami tingkat pergantian tahunan melebihi 20% (Dahlia, 2024). Fenomena ini sangat menonjol di negara-negara berkembang, di mana pertumbuhan ekonomi yang pesat dan pasar kerja yang berkembang menciptakan banyak peluang bagi para profesional terampil (Putri & Astuti, 2025). Di Indonesia, perusahaan menghadapi tantangan unik terkait retensi karyawan. Pertumbuhan ekonomi Indonesia, dividen demografis, dan kelas menengah yang berkembang telah menciptakan pasar tenaga kerja yang sangat kompetitif.

Angkatan kerja Indonesia, yang mewakili sebagian besar PDB, sangat rentan terhadap pergantian karyawan karena sifat padat karya dari operasinya dan dampak langsung kinerja karyawan terhadap kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Setiap perusahaan agar dapat berkembang dan maju selalu membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja yang dapat diandalkan (Edward & Purba, 2020). Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam sebuah organisasi (Hilman dkk., 2022). Tingkat pergantian karyawan yang tinggi di organisasi jasa Indonesia tidak hanya mengakibatkan biaya langsung yang signifikan terkait dengan perekrutan, seleksi, dan pelatihan, tetapi juga biaya tidak langsung seperti hilangnya produktivitas, penurunan kualitas layanan, dan berkurangnya pengetahuan organisasi (Rahman dkk., 2025). Landasan teoritis penelitian ini bertumpu pada beberapa teori perilaku organisasi yang telah mapan. Pertama, teori komunikasi organisasi menekankan peran penting aliran informasi, transparansi, dan

dialog dalam membentuk persepsi karyawan dan hasil organisasi. Komunikasi internal yang efektif menciptakan rasa memiliki, mengurangi ketidakpastian, dan meningkatkan keterlibatan karyawan, yang semuanya mendasar untuk retensi. Teori motivasi, khususnya Teori Penentuan Diri (Deci & Ryan, 2000) dan Teori Dua Faktor Herzberg, memberikan wawasan tentang mekanisme psikologis yang mendorong perilaku dan komitmen karyawan. OCB yang dikonseptualisasikan oleh Organ (1988) mengacu pada perilaku diskresioner yang tidak diberi penghargaan secara formal tetapi berkontribusi pada efektivitas organisasi. OCB mewakili komitmen karyawan di luar kewajiban kontraktual dan telah diidentifikasi sebagai indikator keterikatan organisasi dan potensi penahan terhadap niat berhenti kerja (Suwandi & Badrianto, 2024). Meskipun terdapat literatur yang luas tentang retensi karyawan, beberapa kesenjangan penelitian masih ada. Pertama, sebagian besar studi retensi telah dilakukan dalam konteks Barat, sehingga membatasi generalisasi temuan ke lingkungan non-Barat yang dicirikan oleh nilai-nilai budaya, orientasi kerja, dan praktik organisasi yang berbeda.

Kedua, meskipun hubungan individual antara komunikasi, OCB, dan retensi telah diteliti, hanya sedikit studi yang mengintegrasikan variabel-variabel ini ke dalam model komprehensif yang menangkap efek simultan dan saling terkaitnya (Hidayatullah dkk., 2025). Studi ini mengatasi kesenjangan tersebut dengan meneliti efek terintegrasi dari komunikasi internal dan OCB terhadap retensi karyawan di PT SJB Kudus. Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh komunikasi internal dan OCB terhadap retensi karyawan. Kontribusi penelitian ini bersifat teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperluas literatur retensi dengan memberikan bukti empiris dari konteks non-Barat dan dengan meneliti hubungan antar berbagai faktor organisasi dalam satu model terintegrasi. Secara praktis, temuan ini menawarkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti bagi para pemimpin organisasi dan profesional sumber daya manusia yang berupaya mengembangkan strategi berbasis bukti untuk mengurangi retensi karyawan melalui peningkatan komunikasi internal dan OCB.

Tinjauan Literatur

Komunikasi Internal dan Retensi Karyawan

Komunikasi internal memainkan peran penting dalam retensi karyawan dengan mendorong transparansi organisasi, kepercayaan, dan keterlibatan. Men (2014) menetapkan bahwa komunikasi internal yang transparan meningkatkan hubungan karyawan-organisasi, yang selanjutnya mengurangi niat untuk berhenti kerja. Sebuah studi oleh Karanges dkk. (2015) yang melibatkan 263 karyawan menemukan bahwa komunikasi internal yang efektif berkorelasi negatif dengan niat untuk berhenti kerja. Mishra dkk. (2014) menunjukkan bahwa transparansi organisasi dalam komunikasi membangun kepercayaan, yang berfungsi sebagai mediator antara praktik komunikasi dan retensi karyawan. Ruck dkk. (2017) melaporkan bahwa kualitas komunikasi manajer lini secara signifikan memprediksi niat retensi karyawan dalam studi mereka terhadap 489 karyawan di Inggris. H1: Komunikasi internal berpengaruh terhadap retensi karyawan.

OCB dan Retensi Karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa OCB berfungsi sebagai prediktor dan indikator retensi karyawan. Ng & Feldman (2011) melakukan meta-analisis terhadap 105 studi dan menemukan bahwa OCB berhubungan negatif dengan retensi. Chen dkk. (2009), Podsakoff dkk. (2009) menunjukkan bahwa karyawan yang menunjukkan tingkat OCB yang lebih tinggi memiliki niat yang lebih kuat untuk tetap berada di organisasi mereka karena peningkatan keterikatan psikologis. Podsakoff dkk. (2009) menetapkan bahwa OCB berkontribusi pada hubungan kerja yang positif dan iklim organisasi, yang secara tidak langsung mendukung retensi. Marinova dkk. (2010) menemukan bahwa OCB karyawan yang diarahkan kepada rekan kerja (OCBI) sangat penting untuk retensi, karena memperkuat ikatan sosial di dalam organisasi. H2: OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Metodologi Penelitian

Desain Penelitian

Studi ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei lintas-seksional. Pendekatan kuantitatif ini dianggap tepat mengingat tujuan penelitian untuk menguji hubungan yang dihipotesiskan antara variabel dan menggeneralisasi temuan ke populasi yang lebih luas. Desain lintas-seksional memungkinkan pengumpulan data secara simultan pada semua variabel pada satu titik waktu, sehingga memudahkan pemeriksaan asosiasi antar konstruk.

Populasi dan Sampel

Populasi target untuk penelitian ini terdiri dari karyawan tetap yang bekerja di PT SJB Kudus. Sampel terdiri dari 100 karyawan tetap yang dipilih melalui teknik sensus.

Instrumen Pengukuran

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur yang terdiri dari beberapa skala pengukuran yang diadaptasi dari instrumen yang sudah mapan dalam penelitian perilaku organisasi. Semua variabel diukur menggunakan skala Likert lima poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Kuesioner tersebut terdiri dari tiga bagian utama yang mengukur komunikasi internal, OCB, dan retensi karyawan. Komunikasi internal dinilai menggunakan item yang mengukur kualitas komunikasi, transparansi informasi, mekanisme umpan balik, dan frekuensi komunikasi. Saputro & Kadiyono (2024) mengukur OCB menggunakan item yang mencakup lima dimensi yang diusulkan oleh Organ: altruisme, kesadaran, sportivitas, kesopanan, dan kebajikan sipil. Terakhir, retensi karyawan diukur menggunakan item yang menilai niat untuk tetap berada di organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kemauan untuk mengembangkan karier (Hidayat & Patras, 2021).

Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS 4. PLS-SEM dipilih karena beberapa alasan: kesesuaiannya untuk model kompleks dengan

banyak hubungan, fleksibilitas distribusinya, dan kemampuannya untuk menangani model pengukuran reflektif dan formatif. Evaluasi model pengukuran menilai reliabilitas dan validitas konstruk. Validitas konvergen dievaluasi menggunakan Average Variance Extracted (AVE), dengan ambang batas 0,50 yang menunjukkan validitas konvergen yang dapat diterima. Reliabilitas konstruk dinilai menggunakan Reliabilitas Komposit (CR) dan Alpha Cronbach (Sagala dkk., 2023), dengan nilai di atas 0,70 dianggap memuaskan. Validitas diskriminan diperiksa menggunakan Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT), dengan nilai di bawah 0,85 menunjukkan validitas diskriminan yang memadai (Kuncahyo & Muhamad, 2025).

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Demografi Responden

Karakteristik demografis dari 100 responden disajikan dalam Tabel 1. Sampel terdiri dari 58% responden perempuan dan 42% responden laki-laki. Dari segi distribusi usia, mayoritas responden (45%) berusia antara 26-35 tahun, diikuti oleh 36-45 tahun (32%), 18-25 tahun (15%), dan di atas 45 tahun (8%). Mengenai latar belakang pendidikan, 52% memiliki gelar sarjana, 31% telah menyelesaikan sekolah menengah atau program diploma, dan 17% memiliki kualifikasi pascasarjana. Mengenai masa kerja di organisasi, 38% responden telah bekerja di organisasi mereka saat ini selama 1-3 tahun, 35% selama 4-6 tahun, 18% selama 7-10 tahun, dan 9% selama lebih dari 10 tahun.

Tabel 1. Demografi Responden

Demographic Variable	Category	Frequency (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	42 (42%)
	Perempuan	58 (58%)
Usia	18-25 tahun	15 (15%)
	26-35 tahun	45 (45%)
	36-45 tahun	32 (32%)
	> 45 tahun	8 (8%)
	Pendidkan	D3
	S1	52 (52%)
	S2/S3	17 (17%)
Masa Kerja	1-3 tahun	38 (38%)
	4-6 tahun	35 (35%)
	7-10 tahun	18 (18%)
	> 10 tahun	9 (9%)

Tabel 2. Descriptive Statistics of Research Variables

Variable	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Komunikasi Internal	100	3.76	0.71	1.33	5.00
OCB	100	3.91	0.59	2.20	5.00
Retensi Karyawan	100	3.87	0.65	2.00	5.00

Tabel 2 menyajikan statistik deskriptif untuk semua variabel penelitian, termasuk nilai rata-rata, deviasi standar, minimum, dan maksimum. Statistik ini memberikan gambaran umum tentang kecenderungan sentral dan variabilitas respons di seluruh konstruk yang diukur. Statistik deskriptif menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki skor rata-rata yang cukup tinggi, berkisar antara 3,76 hingga 3,91

pada skala Likert 5 poin. Perilaku kewarganegaraan organisasi menunjukkan skor rata-rata tertinggi ($M = 3,91$, $SD = 0,59$), menunjukkan bahwa responden umumnya terlibat dalam perilaku diskresioner yang mendukung efektivitas organisasi. Hal ini diikuti oleh komunikasi internal yang menunjukkan skor rata-rata terendah ($M = 3,76$, $SD = 0,71$), meskipun masih dalam kisaran cukup tinggi,

menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan dalam praktik komunikasi organisasi. Deviasi standar di seluruh variabel berkisar antara 0,59 hingga 0,71, menunjukkan variabilitas sedang dalam respons. Variabilitas ini menunjukkan perbedaan yang berarti dalam persepsi dan pengalaman karyawan, yang membenarkan penyelidikan lebih lanjut tentang hubungan antar variabel ini. Nilai minimum dan maksimum menunjukkan bahwa seluruh rentang skala telah digunakan oleh responden, tanpa adanya bukti bias respons ekstrem atau

rentang terbatas yang dapat membatasi analisis statistik.

Hasil Validitas

Tabel 3 menyajikan hasil penilaian validitas konvergen menggunakan muatan faktor dan AVE. Semua item menunjukkan muatan faktor di atas ambang batas yang direkomendasikan yaitu 0,70, dan nilai AVE melebihi 0,50, yang menegaskan validitas konvergen.

Tabel 3. Hasil Validitas

Variable	Item	Factor Loading	AVE
Komunikasi Internal	KI_1.1	0.813	0.671
	KI_1.2	0.828	
	KI_1.3	0.847	
	KI_1.4	0.787	
OCB	OCB_2.1	0.792	0.658
	OCB_2.2	0.818	
	OCB_2.3	0.826	
	OCB_2.4	0.808	
Retensi Karyawan	RK_1	0.821	0.689
	RK_2	0.837	
	RK_3	0.847	
	RK_4	0.817	

Penilaian validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa semua instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi standar psikometrik yang telah ditetapkan. Validitas konvergen dikonfirmasi melalui muatan faktor dan nilai AVE. Semua muatan faktor melebihi 0,70, berkisar dari 0,787 hingga 0,847, jauh di atas ambang batas yang direkomendasikan oleh Hair dkk. (2019) sebesar 0,70. Muatan faktor yang tinggi ini menunjukkan bahwa setiap item sangat mewakili konstruk yang mendasarinya. Nilai AVE untuk semua konstruk melebihi 0,50, berkisar dari 0,658 (OCB) hingga 0,689 (Retensi Karyawan). Nilai-nilai ini melampaui

kriteria Fornell dan Larcker (1981) sebesar 0,50, yang menegaskan bahwa setiap konstruk menjelaskan lebih dari setengah varians dalam indikatornya.

Hasil Reliabilitas

Tabel 4 menyajikan penilaian reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Semua konstruk menunjukkan koefisien reliabilitas yang melebihi ambang batas yang direkomendasikan sebesar 0,70, yang menegaskan konsistensi internal instrumen pengukuran.

Tabel 4. Reliability Test Results

Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Interpretation
Komunikasi Internal	0.872	0.879	Good
OCB	0.863	0.871	Good
Retensi Karyawan	0.895	0.902	Excellent

Analisis reliabilitas menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik di seluruh konstruk. Koefisien Cronbach's Alpha berkisar dari 0,863 hingga 0,895, semuanya melebihi ambang batas yang direkomendasikan oleh Nunnally & Bernstein (1994) sebesar 0,70 dan mendekati atau melampaui patokan 0,90 untuk reliabilitas yang sangat baik. Nilai Composite Reliability (CR), yang dihitung menggunakan muatan faktor, berkisar dari 0,871 hingga 0,902, semuanya secara substansial melebihi ambang batas 0,70 yang direkomendasikan oleh Hair *et al.* (2019). Nilai CR secara konsisten lebih tinggi daripada nilai Cronbach's Alpha yang sesuai, seperti yang diharapkan, karena CR memperhitungkan variasi muatan faktor item. Konsistensi antara Cronbach's Alpha dan CR memberikan bukti yang saling mendukung untuk reliabilitas semua instrumen pengukuran. Hasil validitas dan reliabilitas yang kuat ini memberikan landasan psikometrik yang kokoh untuk pengujian model struktural dan evaluasi hipotesis. Pengukuran berkualitas tinggi

memastikan bahwa hubungan antar konstruk dapat diperkirakan dengan yakin, meminimalkan kesalahan pengukuran dan mendukung inferensi statistik yang valid.

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran menilai reliabilitas dan validitas. Tabel 2 menyajikan hasil evaluasi model pengukuran, termasuk AVE, CR, dan Cronbach's Alpha untuk setiap konstruk. Semua konstruk menunjukkan validitas konvergen yang memuaskan, dengan nilai AVE berkisar antara 0,612 hingga 0,728, melebihi ambang batas 0,50. Reliabilitas konstruk juga dikonfirmasi, dengan nilai CR berkisar antara 0,887 hingga 0,932 dan nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0,841 hingga 0,909, semuanya melampaui ambang batas minimum 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen pengukuran memiliki konsistensi internal yang memadai dan bahwa indikator secara andal mengukur konstruk masing-masing.

Tabel 5. Evaluasi Model Pengukuran

Construct	AVE	CR	Cronbach's α
Komunikasi Internal	0.652	0.903	0.871
OCB	0.639	0.897	0.863
Retensi Karyawan	0.612	0.887	0.841

Validitas diskriminan dinilai menggunakan kriteria rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT). Tabel 5 menyajikan nilai HTMT untuk semua pasangan konstruk. Semua nilai HTMT berada di bawah ambang batas konservatif 0,85, dengan nilai berkisar dari 0,612 hingga 0,652.

Hasil ini menegaskan bahwa konstruk-konstruk tersebut secara empiris berbeda dan bahwa model pengukuran memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

Tabel 6. Discriminant Validity (HTMT Ratio)

Construct	Komunikasi Internal	OCB	Retensi Karyawan
Komunikasi Internal	-		
OCB	0.689	-	
Retensi Karyawan	0.592	0.725	-

Structural Model Evaluation

Setelah memastikan kecukupan model pengukuran, model struktural dievaluasi untuk menguji hubungan yang dihipotesiskan antar

konstruk. Tabel 7 menyajikan koefisien jalur, statistik t, dan nilai p untuk semua hubungan yang dihipotesiskan.

Tabel 7. Structural Model Coefficients

Path	β	t-statistic	p-value
Komunikasi Internal \rightarrow Retensi Karyawan	0.367	4.002	< 0.001
OCB \rightarrow Retensi Karyawan	0.389	5.732	< 0.001

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap Retensi Karyawan ($\beta = 0,367$, $t = 4,002$, $p < 0,001$) dan OCB ($\beta = 0,389$, $t = 5,732$, $p < 0,001$). Hasil ini menggarisbawahi pentingnya komunikasi yang transparan, sering, dan berkualitas tinggi dalam lingkungan organisasi. Komunikasi internal yang efektif mengurangi ketidakpastian, memfasilitasi koordinasi, dan menciptakan rasa inklusi dan keamanan psikologis, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Lebih lanjut, ketika karyawan menerima informasi yang memadai dan merasa bahwa suara mereka didengar, mereka lebih cenderung terlibat dalam perilaku di luar peran yang bermanfaat bagi organisasi dan rekan kerja mereka. OCB menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi karyawan ($\beta =$

$0,389$, $t = 5,732$, $p < 0,001$), menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat dalam OCB mengembangkan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi mereka. OCB ini mencerminkan investasi psikologis dalam organisasi dan rasa identifikasi organisasi, yang pada gilirannya mengurangi niat untuk berhenti kerja. Tabel 8 menyajikan nilai R-square untuk retensi karyawan ($R^2 = 0,652$). Menurut pedoman Hair dkk. (2019), nilai R^2 sebesar 0,25, 0,50, dan 0,75 masing-masing mewakili daya penjas yang lemah, sedang, dan substansial. Model ini menunjukkan daya penjas yang sedang hingga substansial untuk semua konstruk endogen, dengan retensi karyawan menunjukkan varians yang dijelaskan secara sangat kuat.

Tabel 8. R-Square Values

Construct	R-Square	Classification
Retensi Karyawan	0.652	Substantial

Pembahasan

Temuan studi ini memberikan dukungan empiris yang kuat untuk model terintegrasi retensi karyawan, menunjukkan bahwa komunikasi internal dan OCB secara kolektif memengaruhi keputusan retensi karyawan di PT SJB Kudus. Pengaruh kuat komunikasi internal terhadap retensi karyawan dan OCB menyoroti pentingnya berbagi informasi, di mana interaksi karyawan dengan pelanggan secara langsung memengaruhi kualitas layanan dan reputasi organisasi. Komunikasi yang efektif tidak hanya memfasilitasi penyelesaian tugas tetapi juga menunjukkan rasa hormat organisasi terhadap karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Karanges dkk. (2015) yang menunjukkan bahwa komunikasi internal yang transparan meningkatkan hubungan karyawan-organisasi dan membangun kepercayaan. Di sisi lain, dampak OCB terhadap retensi karyawan menunjukkan bahwa perilaku diskresioner mencerminkan komitmen organisasi yang mendalam, di mana karyawan yang terlibat dalam OCB memiliki ikatan psikologis yang kuat dengan organisasi. Hasil ini mendukung konsep yang diusulkan oleh Ng & Feldman (2011) bahwa OCB berkontribusi pada kualitas layanan dan kepuasan pelanggan,

menciptakan siklus positif untuk retensi karyawan. Dari sudut pandang praktis, temuan ini menawarkan beberapa implikasi penting bagi pemimpin organisasi dan profesional sumber daya manusia, termasuk pengembangan sistem komunikasi internal yang kuat dan menciptakan budaya yang mendorong perilaku kewarganegaraan. Organisasi perlu memastikan adanya saluran komunikasi yang efektif, memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan perilaku membantu, dan menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis agar karyawan merasa terdorong untuk melampaui persyaratan minimum.

Kesimpulan

Temuan penelitian ini mengonfirmasi semua hipotesis dan berkontribusi pada literatur dalam beberapa hal. Secara teoritis, penelitian ini memperluas teori komunikasi dan teori perilaku kewarganegaraan dengan menunjukkan efek terintegrasi dalam konteks non-Barat, serta memberikan bukti empiris tentang mekanisme yang memengaruhi retensi. Implikasi praktisnya, organisasi harus berinvestasi dalam mengembangkan sistem komunikasi internal

yang efektif dan mendorong perilaku kewarganegaraan. Pendekatan sistemik yang menangani semua faktor ini secara bersamaan akan lebih efektif daripada intervensi terisolasi yang menargetkan faktor tunggal. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan, termasuk desain cross-sectional yang membatasi kemampuan untuk membuat kesimpulan kausal, sampel yang terbatas pada 100 karyawan, dan ketergantungan pada pengukuran laporan diri yang rentan terhadap bias. Penelitian di masa mendatang perlu mengatasi keterbatasan ini dengan menggabungkan pengukuran objektif retensi dan pengumpulan data multi-sumber. Studi longitudinal yang melacak karyawan dari waktu ke waktu akan memberikan bukti yang lebih kuat untuk hubungan sebab-akibat, serta penelitian dalam konteks budaya yang berbeda akan menguji validitas lintas budaya dari model terintegrasi. Selain itu, penelitian yang memeriksa variabel moderasi, seperti perbedaan generasi, kategori pekerjaan, atau ukuran organisasi, akan memberikan wawasan lebih lanjut tentang kondisi batas. Terakhir, studi intervensi yang menguji efektivitas inisiatif komunikasi dalam retensi akan memberikan wawasan praktis yang berharga.

Daftar Pustaka

- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Zhong, L. (2009). Reactions to psychological contract breach: A dual perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 527-548. <https://doi.org/10.1002/job.481>.
- Dahlia, L. (2024). *Pengaruh Retensi Talenta, Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Branding Karyawan Dan Kepuasan Kerja (Studi Pada Perusahaan Otomotif Di Kota Tangerang)*. Universitas Hasanuddin.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Edward, Y. R. E., & Purba, K. (2020). The effect analysis of emotional intelligence and work environment on employee performance with organizational commitment as intervening variables in PT Berkat Bima Sentana. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(3), 1552-1563.
- Eny, E. J. S., Juara, J. S., & Sunday, S. A. C. O. M. S. (2025). Pengaruh kepuasan kerja karyawan dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan di Hotel Pardede International Medan. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 5(3). <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v5i3.4221>.
- Hidayat, R., & Elizabeth Patras, Y. (2021). Analisis perilaku kepemimpinan kependidikan kepala sekolah di Indonesia. *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 4(3), 220-238. <https://doi.org/10.17977/um027v4i32021p220>.
- Hidayatullah, M., Hairul Hatami, & Achmad Fauziannor. (2025). Retensi karyawan generasi Z di Indonesia berdasarkan kajian literatur sistematis. *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 3(2), 01-16. <https://doi.org/10.59031/jkpim.v3i2.601>.
- Hilman, E., Edward, Y. R., & Faris, S. (2022). The effect of work life balance and work stress on performance with job satisfaction as intervening variables at the office of the Ministry of Religion, Selatan Tapanuli Regency. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(5), 1321-1328.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>.

- Kuncahyo, B., & Muhamad, A. F. (2025). *Pemodelan persamaan struktural untuk penelitian kedokteran*.
- Marinova, S. V., Moon, H., & Van Dyne, L. (2010). Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. *Human Relations*, 63(10), 1463-1485. <https://doi.org/10.1177/0018726709359432>.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2011). Locus of control and organizational citizenship behavior: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 32(7), 1092-1112. <https://doi.org/10.1002/job.724>.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (2009). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>.
- Putri, N. L. P. D. S., & Astuti, N. W. W. (2025). Dampak globalisasi terhadap ketidaksetaraan ekonomi di negara berkembang. *Prospek*, 4(1), 95-103.
- Rahman, F., Zalkha Soraya, & Irwan Abdullah. (2025). Peran kepuasan kerja dalam meningkatkan retensi karyawan di PT Haji LA Tunrung Listrik dan Konstruksi. *Bongaya Journal for Research in Management (BJRM)*, 9(1), 25-34. <https://doi.org/10.37888/bjrm.v9i1.766>.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>.
- Sagala, Y., Ramadhani, M., & Khairunnisa, K. (2023). Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. *Management And Business Progress*, 2(2), 95-107. <https://doi.org/10.70021/mbp.v2i2.123>.
- Saputra, D. A. R., Tumbel, A. L., & Mintardjo, C. M. O. (2025). Pengaruh leadership transformational, organizational commitment, dan talent management terhadap retensi karyawan di PT Pegadaian Area 2 Manado. *Jurnal EMBA*, 13(1), 501-510.
- Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap turnover intention melalui motivasi kerja pekerja perkebunan kelapa sawit. *Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian*, 4(8). <https://doi.org/10.58344/locus.v4i8.4232>.
- Sumartik, S., & Ambarwati, R. (2023). *Manajemen talenta dan implementasinya di industri*. <https://doi.org/10.21070/2023/978-623-464-074-8>.
- Suwandi, S., & Badrianto, Y. (2024). The effect of organizational citizenship behavior, jobs characteristic, and burnout on turnover intention. *Ilomata International Journal of Management*, 5(1), 308-319. <https://doi.org/10.52728/ijjm.v5i1.1058>.

- Wati, D., Putra, A. W. G., & Tanuwijaya, J. (2024). Pengaruh pay transparency terhadap job satisfaction, turnover intention, dan organizational commitment serta perceived organizational support sebagai variabel mediasi. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 91–108. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v5i1.1059>.
- Wells, J. E., & Peachey, J. W. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management*, 17(1/2), 23-40. <https://doi.org/10.1108/13527591111114693>.