

**PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN KOMPETENSI  
PROFESIONAL TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DAN KEPUASAN KERJA  
SERTA IMPLIKASINYA PADA PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL  
DOSEN PERGURUAN TINGGI VOKASI PARIWISATA DI JAWA BARAT**

Riyanto Wibowo

Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Pasundan

riyantowbw@poltekparprima.ac.id

**ABSTRACT**

*This study explores the role of vocational higher education in tourism in facing the challenges of developing the tourism sector in Indonesia. This study integrates factors of interpersonal communication, professional competence, affective commitment, and job satisfaction in an effort to achieve organizational citizenship behavior. An associative quantitative method using SEM (Structural Equation Modeling) analysis tools is used by involving private vocational tourism college lecturers in West Java as respondents. The results showed that interpersonal communication and professional competence had a positive and significant effect on affective commitment and job satisfaction, as well as organizational citizenship behavior. The research recommendations are addressed to the management of private vocational tourism colleges and related stakeholders to improve organizational citizenship behavior through an active, participatory, and collaborative organizational learning process. The research results are also expected to provide inspiration for further research in developing new relevant constructs, especially in knowledge-based human resource management, intellectual capital, and sustainability in green management, which includes environmental aspects and social community contributions.*

**Keywords:** *interpersonal communication, professional competence, affective commitment, job satisfaction, organizational citizenship behavior.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini mengeksplorasi peran pendidikan tinggi vokasi pariwisata dalam menghadapi tantangan pengembangan sektor pariwisata di Indonesia. Penelitian ini mengintegrasikan faktor-faktor komunikasi interpersonal, kompetensi profesional, komitmen afektif, dan kepuasan kerja dalam upaya meraih perilaku kewargaan organisasional. Metode kuantitatif asosiatif menggunakan alat analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) digunakan dengan melibatkan dosen perguruan tinggi vokasi pariwisata swasta di Jawa Barat sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja serta perilaku kewargaan organisasional. Rekomendasi hasil penelitian ditujukan kepada pihak manajemen perguruan tinggi vokasi pariwisata swasta dan *stakeholders* terkait untuk meningkatkan perilaku kewargaan organisasional melalui proses pembelajaran organisasi yang aktif, inklusif, partisipatif, dan kolaboratif. Hasil penelitian juga diharapkan dapat memberikan inspirasi bagi penelitian lebih lanjut dalam mengembangkan konstruk-konstruk baru yang relevan, terutama dalam manajemen sumber daya manusia berbasis pengetahuan, intelektual kapital dan keberlanjutan dalam *green management* yang mencakup aspek lingkungan dan kontribusi sosial kemasyarakatan.

**Kata Kunci:** **Komunikasi interpersonal, kompetensi profesional, komitmen afektif, kepuasan kerja, perilaku kewargaan organisasional.**

## **ABSTRAK**

*Panalitian ieu ngajelaskeun peran pendidikan tinggi vokasi pariwisata dina ngadepkeun tantangan ngembangkeun sektor pariwisata di Indonesia. Panalitian ieu nyampurnakeun faktor-faktor komunikasi interpersonal, kompetensi profesional, komitmen afektif, sareng kepuasan kerja dina upaya nempo perilaku kawargan organisasional. Metode kuantitatif asosiatif ngagunakeun alat analisis SEM (Structural Equation Modelling) dianggap ngagunakeun dosén perguruan tinggi vokasi pariwisata swasta di Jawa Barat minangka respondén. Hasil panalitian nyadiakeun yén komunikasi interpersonal sareng kompetensi profesional ngahasilkeun pamikiran positip sareng signifikan ka komitmen afektif, kepuasan kerja, sareng perilaku kawargan organisasional. Rekomendasi hasil panalitian ditujukeun ka pimpinan perguruan tinggi vokasi pariwisata swasta sareng pihak-pihak terkait kanggo ngahasilkeun perilaku kawargan organisasional leungit prosés pembelajaran organisasi nu aktip, inklusif, partisipatif, sareng kolaboratif. Hasil panalitian ogé diharapkan bisa nyadiakeun inspirasi kanggo panalitian sababaraha sababaraha di handap ngembangkeun konstruk-konstruk anyar nu relevan, khususna dina manajemén sumber daya manusia nu basis pengetahuan, intelektual kapital, sareng kahirupan hijau dina manajemén nu aya unsur lingkungan sareng kontribusi sosial masyarakat.*

**Kata Kunci:** *Komunikasi interpersonal, kompetensi profesional, komitmen afektif, kepuasan kerja, perilaku kawargan organisasi.*

## 1 LATAR BELAKANG PENELITIAN

Disrupsi teknologi pada era revolusi industri 4.0 memicu tantangan persaingan bisnis dan industri di masa mendatang yang lebih kompetitif (Cozzolino et al., 2018). Tantangan tersebut juga dipengaruhi oleh kehidupan *new-normal* pasca pandemi COVID-19 (Jones & Comfort, 2020). Guna menghadapi tantangan pertumbuhan dan persaingan bisnis, diperlukan pengembangan ide-ide kreatif dan inovasi dalam bisnis dan industri (Nugraha et al., 2018). SDM organisasi memainkan peran penting mewujudkan tujuan dan eksistensi organisasi terutama dalam hal inovasi yang dilakukan (Kianto et al., 2017). Indonesia menghadapi tantangan kompetisi SDM dengan peringkat rendah dalam *Global Talent Competitiveness Index 2022* dibandingkan negara-negara ASEAN (Lanvin & Monteiro, 2022).

Meningkatkan kualitas pendidikan merupakan faktor utama yang dapat memengaruhi mutu SDM suatu bangsa (Soepandji & Farid, 2018). Perguruan tinggi, terutama program vokasi, dapat menjadi solusi untuk mengatasi pengangguran dan meningkatkan daya saing bangsa (Sufianti & Permana, 2015). Namun, keterbatasan kemampuan Pemerintah dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi terutama program vokasi, memerlukan dukungan dan peran serta pihak swasta sebagaimana telah dijelaskan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Oleh karena itu, perguruan tinggi penyelenggara pendidikan vokasi swasta perlu didukung oleh SDM, atau dalam hal ini adalah dosen-dosen yang berkualitas guna meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

Pengembangan industri pariwisata membutuhkan SDM yang mumpuni dan berdaya saing tingkat dunia (Damayanti, 2019). Jawa Barat memiliki banyak institusi pendidikan penyelenggara perguruan tinggi, termasuk dalam bidang pariwisata. Namun, perlu diperhatikan kesesuaian antara kebutuhan industri pariwisata dan jumlah serta jenis program studi yang ditawarkan. Secara umum jumlah mahasiswa yang terdaftar pada program studi vokasi perhotelan sebagai salah satu bidang industri pariwisata masih lebih rendah dibandingkan bidang vokasi lainnya. Hal tersebut merupakan indikasi dan gambaran secara umum tantangan bagi Institusi Perguruan Tinggi Vokasi Pariwisata, khususnya di Jawa Barat.

Menjawab tantangan pengembangan SDM di bidang industri pariwisata, perguruan tinggi vokasi, terutama perguruan tinggi swasta, perlu mengadopsi pendekatan pengembangan organisasi yang adaptif sesuai dengan kebutuhan dunia industri (Dutta et al., 2016). Salah satu konsep yang dapat diterapkan adalah *Learning Organization* dengan tujuan membangun budaya organisasi yang peduli terhadap lingkungan dan sosial masyarakat serta berkelanjutan (Rupcic, 2022). *Learning Organization* melibatkan seluruh SDM dalam organisasi, didukung oleh sistem pembelajaran terintegrasi dan kepemimpinan strategis (Lau et al., 2020). Pada konteks pendidikan tinggi vokasi pariwisata, kualitas dosen memiliki peran penting dalam kontribusi kemampuan dan kinerja yang melebihi tuntutan fungsionalitas semata sesuai dengan implementasi *Learning Organization*. Oleh karena itu, perilaku kewargaan organisasional menjadi penting untuk memastikan sistem pembelajaran yang adaptif dan menghasilkan inovasi organisasi (Yahaya et al., 2011).

Tingkat kepuasan kerja dan komitmen afektif secara emosional terkait erat dengan ikatan yang terbentuk antara SDM dan organisasi (Nurjanah et al., 2020). Ikatan emosional yang kuat menjadi dasar bagi SDM untuk melampaui tugas yang dibebankan kepada mereka (Newman et al., 2017). Dalam penelitian Dong & Phuong (2018), ditemukan bahwa SDM yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat perilaku kewargaan organisasional yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh keinginan mereka untuk memberikan timbal-balik kepada organisasi yang telah memperlakukan mereka dengan baik. Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kewargaan organisasional, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan inovasi berkelanjutan dalam organisasi (Dong & Phuong, 2018; Gati et al., 2018; Nurjanah et al., 2020; Pouramini & Fayyazi, 2015; Ravichandran et al., 2007; Susita et al., 2020).

Faktor anteseden seperti kepribadian dan kemampuan SDM dalam suatu organisasi memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja dan komitmen afektif sebagai konsekuennya. Pentingnya kompetensi profesional dan kemampuan komunikasi interpersonal yang baik dalam

mencapai tingkat komitmen afektif dan kepuasan kerja yang optimal diakui secara luas. Agar dapat memperluas potensi SDM, organisasi harus mengadopsi budaya *Learning Organization* yang sesuai dengan semangat pengembangan yang dimiliki (Naim & Lenka, 2017). Naim & Lenka (2017) menekankan bahwa organisasi perlu fokus pada pembelajaran dan pengembangan SDM untuk meningkatkan komitmen afektif dan kepuasan kerja. Namun, budaya pembelajaran tidak dapat berjalan efektif tanpa didukung oleh kompetensi profesional yang sesuai dengan peran dan posisi SDM dalam organisasi (Kunter et al., 2013; Lauermaann & König, 2016). Keberadaan kompetensi profesional yang sesuai dengan tujuan, gaya, dan budaya organisasi akan berkontribusi pada peningkatan komitmen afektif organisasional (Karami et al., 2017; Noordin et al., 2010; Salminen & Miettinen, 2019) dan tingkat kepuasan kerja yang lebih sepadan dan selaras (Durrah et al., 2016; Kunter et al., 2013; Lauermaann & König, 2016; Liakopoulou, 2011; Molero Jurado et al., 2019; Saleh & Ibrani, 2016). Dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang memadai dan mendukung peningkatan kepuasan kerja serta komitmen afektif SDM, penting bagi manajemen organisasi untuk memperhatikan pengembangan kompetensi profesional dan menciptakan budaya pembelajaran yang mendukung (Molero Jurado et al., 2019; Naim & Lenka, 2017; Salminen & Miettinen, 2019). Selain itu, melalui komunikasi interpersonal yang efektif, SDM dapat meningkatkan interaksi sosial dengan *stakeholders*, memfasilitasi *sharing knowledge*, sehingga mendorong budaya *learning organization* (Bambacas & Patrickson, 2008; Prikshat et al., 2021; Susita et al., 2020).

Berdasarkan beberapa gap yang telah disampaikan, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan antara dunia pendidikan dan kebutuhan industri pariwisata dengan fokus pada perguruan tinggi vokasi pariwisata swasta di Jawa Barat. Melalui pengembangan model penelitian yang lebih komprehensif dan integratif, penelitian ini selanjutnya mengajukan proposisi berdasarkan keterbatasan penelitian terdahulu untuk mengkaji pengaruh komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja serta implikasinya pada perilaku kewargaan organisasional dosen Perguruan Tinggi Vokasi Pariwisata Swasta di Jawa Barat.

## 2 KAJIAN PUSTAKA

Pada konteks hospitaliti, komunikasi interpersonal dapat diinterpretasikan sebagai proses komunikasi yang terjadi secara langsung antara individu-individu yang terlibat, dengan tujuan saling memahami dan membangun hubungan yang positif. Komunikasi interpersonal melibatkan interaksi verbal maupun nonverbal yang mencerminkan karakter pribadi serta dilakukan dengan memperhatikan budaya, lingkungan, dan gaya kerja dalam industri hospitaliti. Melalui komunikasi interpersonal, pesan dan informasi disampaikan dengan tujuan menghasilkan rasa afeksi, kesenangan, dan relaksasi dalam konteks hospitaliti. Oleh karena itu, komunikasi interpersonal dosen pendidikan tinggi vokasi dalam penelitian ini diukur melalui beberapa manifestasi meliputi keterbukaan, empati kepedulian, sikap dukungan, komunikasi positif, dan keselarasan dengan gaya kerja yang khas dalam industri hospitaliti (Prikshat et al., 2021; Rahayu et al., 2019; Susita et al., 2020).

Kompetensi profesional dosen mencakup pengetahuan kognitif dan kemampuan menghubungkannya dengan kebutuhan mahasiswa. Dalam pendidikan vokasi, kompetensi dosen juga memelihara hubungan antara pendidikan dan industri. Ini berarti dosen harus memiliki keahlian terapan yang sesuai dengan perkembangan industri hospitaliti. Dengan kata lain, kompetensi profesional dosen dalam pendidikan vokasi pariwisata melibatkan pengetahuan kognitif, hubungan industri-pendidikan, dan persiapan mahasiswa untuk keterampilan terapan dalam industri hospitaliti. Oleh karena itu, kompetensi profesional dosen pendidikan tinggi vokasi dalam penelitian ini diukur melalui beberapa manifestasi seperti memahami landasan filosofis, menguasai bahan pengajaran, menguasai program pengajaran, melaksanakan program pengajaran, dan mengevaluasi proses pengajaran (Amir et al., 2014; Karami et al., 2017; Lauermaann & König, 2016; Sufianti & Permana, 2015).

Komitmen afektif dalam konteks dosen pendidikan vokasi hospitaliti dapat didefinisikan sebagai tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai inti institusi pendidikan tersebut. Dosen yang memiliki komitmen afektif yang tinggi merasa erat terhubung dengan institusi dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang

signifikan. Tingkat komitmen afektif ini dipengaruhi oleh pengalaman memuaskan di dalam institusi dan mencerminkan rasa kepemilikan dan keterikatan terhadap organisasi. Komitmen afektif ini berdampak pada tingkat dedikasi dan loyalitas dosen, serta mengurangi keinginan untuk meninggalkan institusi. Dalam penelitian ini, komitmen afektif diukur melalui beberapa manifestasi meliputi kemampuan melibatkan perasaan, kemampuan identifikasi masalah, memiliki rasa keterikatan dalam aktivitas yang kreatif, mempunyai rasa memiliki yang tinggi pada organisasi, memiliki rasa kebanggaan pada organisasi, kemampuan melihat kondisi pekerjaan, dan kemampuan melakukan pekerjaan sesuai harapan (Alshamrani, 2017; Harthantyo & Rahardjo, 2017; Perreira et al., 2018; Yao et al., 2020).

Kepuasan kerja pada dosen pendidikan vokasi hospitaliti dapat diinterpretasikan sebagai sikap dosen terhadap pekerjaannya yang menciptakan perasaan emosional positif berdasarkan evaluasi atas hasil dan pengalaman kerja. Hal ini juga terkait dengan pemenuhan kebutuhan fisik dan psikologis dosen, termasuk penghasilan dan ekspektasi pribadi yang sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Dalam konteks pendidikan vokasi hospitaliti, kepuasan kerja juga berhubungan dengan kemampuan dosen dalam membangun hubungan yang baik dengan para *stakeholders* terkait. Kepuasan kerja mencerminkan sejauhmana harapan dosen terpenuhi dalam hal kompensasi, promosi, penghargaan, dan hubungan yang berhasil dibangun dengan tingkat profesionalisme. Oleh karena itu kepuasan kerja dosen pendidikan tinggi vokasi dapat diukur melalui beberapa manifestasi meliputi kompensasi, peluang mengembangkan diri, penghargaan, dan hubungan profesional (Baluyos et al., 2019; Durrah et al., 2016; Molero Jurado et al., 2019; Pouramini & Fayyazi, 2015; Prikshat et al., 2021; Wang et al., 2015).

Perilaku kewargaan organisasional dalam konteks dosen pendidikan vokasi hospitaliti dapat diinterpretasikan sebagai perilaku diskresioner yang ditunjukkan oleh dosen dalam institusi yang melampaui tugas dan tanggung jawab formal mereka, tanpa harapan penghargaan formal, namun berkontribusi pada fungsi organisasi yang lebih adaptif dan efektif. Perilaku kewargaan organisasional melibatkan partisipasi sukarela dalam melampaui tugas utama dan memberikan manfaat bagi keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, perilaku kewargaan organisasional dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan dan dinamika persaingan, serta meningkatkan daya saing dan produktivitas. Perilaku kewargaan organisasional dalam penelitian selanjutnya diukur melalui beberapa manifestasi mencakup inisiatif dalam menolong, perilaku tanggung jawab, dedikasi melampaui panggilan tugas, menjaga hubungan baik dengan *stakeholders*, dan toleransi terhadap keterbatasan kondisi (Dong & Phuong, 2018; Gati et al., 2018; Newman et al., 2017; Pouramini & Fayyazi, 2015; Ravichandran et al., 2007; Susita et al., 2020; Yahaya et al., 2011).

Keterampilan komunikasi interpersonal yang baik dapat meningkatkan kompetensi profesional individu, sementara kompetensi profesional yang tinggi membantu dalam membangun hubungan yang baik dan memperoleh kepercayaan dari rekan kerja dan pihak terkait (Lauermann & König, 2016; Molero Jurado et al., 2019; Prikshat et al., 2021). Komunikasi interpersonal yang efektif juga mempengaruhi komitmen afektif dengan menciptakan lingkungan yang memungkinkan individu merasa dihargai, diterima, dan terlibat secara emosional dalam organisasi (Bambacas & Patrickson, 2008; Brown et al., 2019; Susita et al., 2020; Yao et al., 2020). Selain itu, komunikasi interpersonal yang transparan, terbuka, dan dua arah memberikan pengaruh positif terhadap komitmen afektif, sementara komunikasi yang tidak jelas atau tidak efektif dapat menurunkan komitmen afektif (Brown et al., 2019; Susita et al., 2020). Di sisi lain, kompetensi profesional yang tinggi memberikan rasa nyaman, percaya diri, diakui, dan dihargai bagi individu dalam melaksanakan tugasnya, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen afektif (Jehanzeb & Mohanty, 2018; Karami et al., 2017). Sedangkan ketidakpercayaan diri dan ketidakmampuan dalam kompetensi profesional dapat menurunkan komitmen afektif.

- H1: Terdapat pengaruh komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional terhadap komitmen afektif
- H2: Terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap komitmen afektif
- H3: Terdapat pengaruh kompetensi profesional terhadap komitmen afektif

Komunikasi interpersonal yang efektif dan kompetensi profesional individu anggota organisasi disisi lain juga dapat meningkatkan kepuasan kerja (Malik & Kanwal, 2018). Komunikasi yang baik dan dukungan kemampuan komunikasi interpersonal dapat meningkatkan kualitas hubungan di dalam organisasi (Prikshat et al., 2021). Hubungan komunikasi yang harmonis dapat berdampak positif pada kesehatan mental dan fisik, sementara hubungan yang tidak harmonis dapat meningkatkan *stress* (Follmer & Jones, 2018). Komunikasi interpersonal yang efektif antara anggota organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas (Yao et al., 2020). Sistem serta budaya organisasi yang mendukung komunikasi pengetahuan antar anggota organisasi dapat menciptakan kolaborasi dan kepuasan kerja (Malik & Kanwal, 2018). Keunggulan kompetensi profesional individu anggota organisasi membuat mereka merasa memiliki kontrol penuh atas pekerjaan, serta merasa kompeten dalam melakukan apa yang mereka kerjakan, sehingga dalam hal ini mereka akan cenderung lebih produktif dan mudah meraih kepuasan kerja (Amir et al., 2014). Kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan nilai budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Follmer & Jones, 2018). Namun, faktor lingkungan kerja dan kondisi pekerjaan juga berperan penting dalam kepuasan kerja (Lauermaann & König, 2016; Lau et al., 2020). Secara keseluruhan, komunikasi interpersonal yang efektif dan kompetensi profesional dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Dukungan sistem dan budaya organisasi yang tepat juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja anggota organisasi.

H4: Terdapat pengaruh komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional terhadap kepuasan kerja

H5: Terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja

H6: Terdapat pengaruh kompetensi profesional terhadap kepuasan kerja

Komitmen afektif dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang saling berhubungan terhadap perilaku kewargaan organisasional. Komitmen afektif yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja dan mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional, sedangkan kepuasan kerja yang tinggi juga meningkatkan komitmen afektif dan berkontribusi pada perilaku kewargaan organisasional (Kaur et al., 2020; Pouramini & Fayyazi, 2015; Susita et al., 2020; Yuliani, 2017). Perilaku kewargaan organisasional dipengaruhi oleh komitmen afektif dan kepuasan kerja, dimana anggota organisasi dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung lebih terikat emosional terhadap organisasi dan melakukan tindakan yang berkontribusi lebih terhadap organisasi sebagai perilaku kewargaan organisasional (Nurjanah et al., 2020; Susita et al., 2020). Kepuasan kerja juga berperan dalam membentuk perilaku kewargaan organisasional, di mana anggota organisasi yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk melakukan tindakan sukarela yang membantu organisasi mencapai tujuan (Dong & Phuong, 2018; Pouramini & Fayyazi, 2015; Yuliani, 2017)

H7: Terdapat pengaruh komitmen afektif dan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional

H8: Terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap perilaku kewargaan organisasional

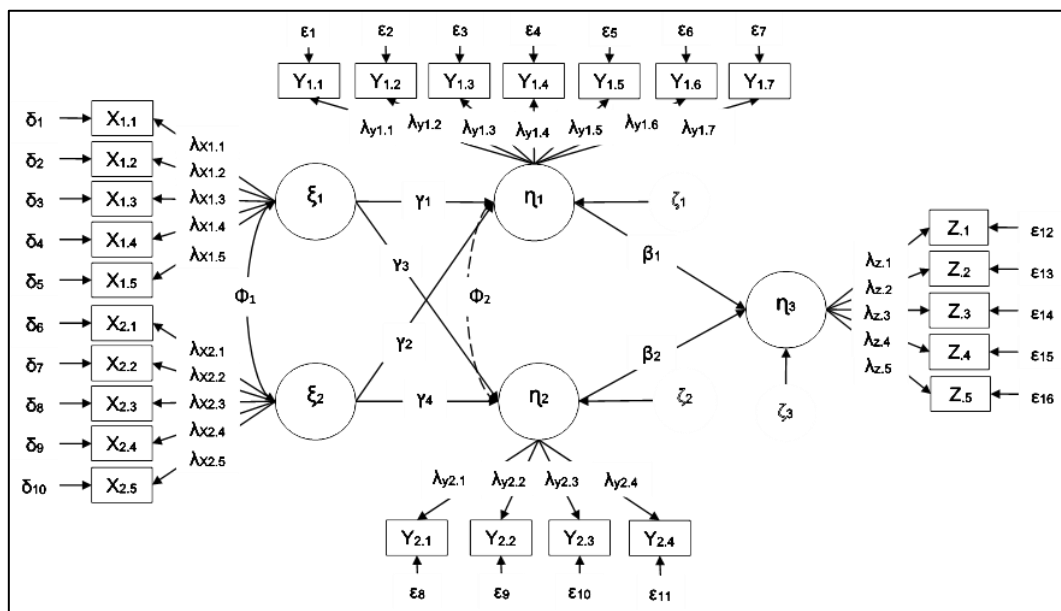
H9: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional

### 3 METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif asosiatif dengan mengadopsi paradigma *positivism*, yang melibatkan populasi tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data deskriptif serta verifikatif untuk menguji hipotesis. Penelitian juga mengasimilasi pendekatan *criticism* untuk evaluasi dan analisis masalah yang diteliti, serta melakukan analisis konfirmasi terhadap teori (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode sensus terhadap seluruh dosen tetap Perguruan Tinggi Vokasi Pariwisata Swasta di Jawa Barat, sebanyak 10 Perguruan Tinggi Swasta. Metode sensus adalah metode kuantitatif yang mengumpulkan data saat ini dari populasi tertentu untuk menguji hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis (Sugiyono, 2018). Data yang digunakan merupakan *primary data* yang diperoleh langsung dari responden penelitian melalui distribusi

kuesioner secara daring menggunakan *Microsoft Form*, yang dapat diklasifikasi sebagai *cross-sectional data* sebanyak 234 orang responden dengan interval waktu yang sama selama bulan Maret 2023.

Statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran kondisi variabel penelitian berdasarkan data yang diperoleh dari responden. Skala likert 1-5 selanjutnya digunakan dalam penelitian, dan untuk menggambarkan kondisi variabel penelitian dilakukan perhitungan rata-rata serta standar deviasi. Hasil perhitungan kemudian dapat dikategorikan berdasarkan skala penafsiran yang telah ditetapkan. Analisis statistik verifikatif dilakukan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogenya sesuai dengan hipotesis penelitian. Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)*, yang terdiri dari dua bagian, yaitu model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Model pengukuran terbagi menjadi *measurement model for exogenous variables* dan *measurement model for endogenous variables*. Koefisien loading faktor ( $\lambda$ ) harus memenuhi persyaratan validitas manifes (*convergent validity*) dengan batas minimal nilai koefisien ( $\lambda$ ) sebesar 0,5 serta signifikansi *t-values* > 1,96 (Ghozali, 2013). Model struktural selanjutnya dapat menggambarkan persamaan matematik dalam menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel eksogen meliputi komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional, sedangkan variabel endogen meliputi komitmen afektif, kepuasan kerja, dan perilaku kewargaan organisasional. yang melibatkan analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/CFA*). Menyesuaikan kebutuhan tersebut, analisis SEM dilakukan menggunakan software LISREL versi 8.80 dengan rancangan sebagai berikut.



Gambar 1 Rancangan Model Penelitian

Persamaan struktural (*structural measurement*) model penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \zeta_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$\eta_2 = \gamma_3 \xi_1 + \gamma_4 \xi_2 + \zeta_2 \dots\dots\dots (2)$$

$$\eta_3 = \beta_1 \eta_1 + \beta_2 \eta_2 + \zeta_3 \dots\dots\dots (3)$$

Adapun sebagai syarat pengujian hipotesis penelitian, perlu dilakukan pengujian terhadap uji-t untuk pengaruh parsial dengan syarat *t*-hitung > *t*-tabel (1,96) dan Uji-F dilakukan untuk menguji pengaruh simultan dengan syarat *F*-hitung > *F*-Tabel (3,04) dengan rumus *F*-hitung sebagai berikut:

$$F_{hitung} (\eta_m) = \frac{(n - k - 1) R_{\eta m}^2}{k (1 - R_{\eta m}^2)} \dots\dots\dots (4)$$

## 4 ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

### 4.1 Analisis Deskriptif

Hasil statistik deskriptif variabel penelitian dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1 Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif

No	Variabel	Rata-Rata	Std. Dev	Rentang Nilai	Kriteria Penafsiran
1	Komunikasi Interpersonal	3,31	0,83	2,49 s,d 4,14	Kurang Baik menuju Baik
2	Kompetensi Profesional	3,37	0,85	2,51 s,d 4,22	Kurang Baik menuju Sangat Baik
3	Komitmen Afektif	3,29	0,78	2,51 s,d 4,06	Kurang Baik menuju Baik
4	Kepuasan Kerja	3,16	0,86	2,30 s,d 4,01	Kurang Baik menuju Baik
5	Perilaku Kewargaan Organisasional	3,31	0,92	2,39 s,d 4,23	Kurang Baik menuju Sangat Baik

Berdasarkan

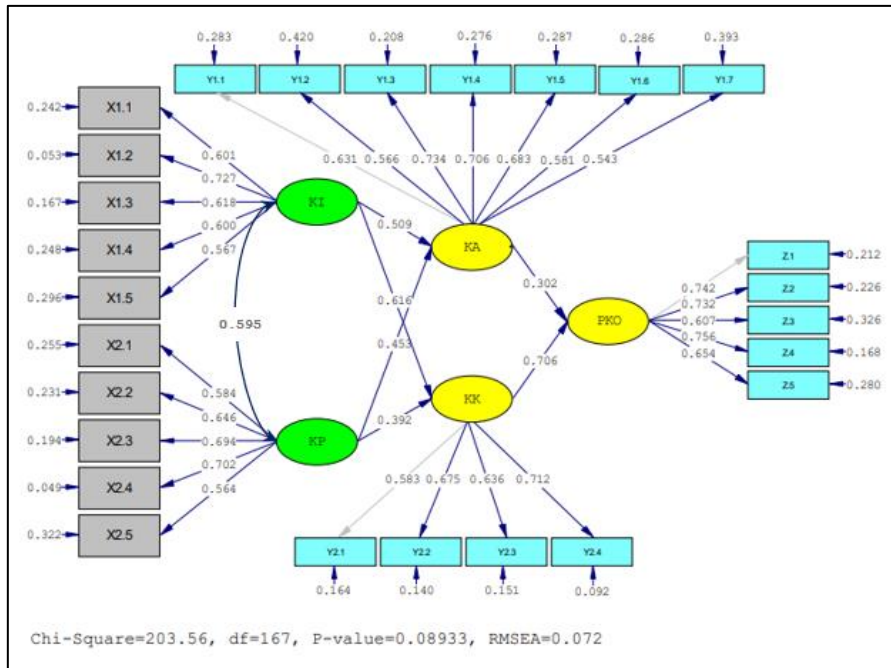
Tabel 1 Rekapitulasi Hasil Analisis Deskriptif, secara keseluruhan variabel penelitian masih menunjukkan kondisi belum optimal. Variabel komunikasi interpersonal, komitmen afektif, dan kepuasan kerja menunjukkan penafsiran kurang baik menuju baik, sedangkan kompetensi profesional dan perilaku kewargaan organisasional menunjukkan penafsiran kurang baik menuju sangat baik. Rentang yang lebar pada kompetensi profesional dan perilaku kewargaan organisasional menunjukkan persepsi responden terhadap indikator-indikator variabel yang bervariasi.

Penilaian rata-rata tertinggi komunikasi interpersonal berada pada manifes empati kepedulian, sedangkan penilaian rata-rata terendah berada pada manifes keselarasan gaya hospitaliti. Penilaian rata-rata tertinggi kompetensi profesional berada pada manifes melaksanakan program pengajaran, sedangkan penilaian rata-rata terendah berada pada manifes mengevaluasi proses pengajaran. Penilaian rata-rata tertinggi komitmen afektif berada pada manifes memiliki rasa keterikatan dalam aktivitas kreatif, sedangkan penilaian rata-rata terendah berada pada manifes kemampuan melakukan pekerjaan sesuai harapan. Penilaian rata-rata tertinggi kepuasan kerja berada pada manifes hubungan profesional, sedangkan penilaian rata-rata terendah berada pada manifes kompensasi. Penilaian rata-rata tertinggi perilaku kewargaan organisasional berada pada manifes menjaga hubungan baik dengan *stakeholders*, sedangkan penilaian rata-rata terendah berada pada manifes dedikasi melampaui panggilan tugas.

### 4.2 Analisis Verifikatif

Setelah melakukan analisis data yang menunjukkan representatifitas data yang digunakan, tahap selanjutnya adalah melakukan analisis verifikatif sesuai dengan hipotesis penelitian. Analisis verifikatif dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modelling (SEM) dengan bantuan software LISREL versi 8.80. Variabel penelitian yang terdiri dari Komunikasi Interpersonal (KI), Kompetensi Profesional (KP), Komitmen Afektif (KA), Kepuasan Kerja (KK), dan Perilaku Kewargaan Organisasional (PKO) diukur melalui variabel-variabel manifesnya. Model struktural penelitian terdiri dari variabel eksogen KI dan KP, serta variabel endogen KA, KK, dan PKO. Gambar 2 Output Model Struktural, menunjukkan output hasil perhitungan model struktural penelitian secara keseluruhan.





Gambar 2 Output Model Struktural

Mengacu pada hasil pengolahan data yang telah dilakukan, berikut merupakan rekapitulasi model pengukuran (*measurement model*) dari model penelitian.

Tabel 2 Rekapitulasi Model Pengukuran

Variabel	Manifes/Indikator	Loading factor ( $\lambda$ )	t-value	R <sup>2</sup>	Error ( $\theta$ ) $\delta/\epsilon$
Komunikasi Interpersonal ( $\xi_1$ )	Keterbukaan	0,601	11,737	0,461	0,242
	Empati kepedulian	0,727	18,362	0,872	0,053
	Sikap dukungan	0,618	14,972	0,658	0,167
	Komunikasi positif	0,600	10,598	0,429	0,248
	Keselarasn gaya hospitaliti	0,567	10,255	0,371	0,296
Kompetensi Profesional ( $\xi_2$ )	Memahami landasan filosofis	0,584	12,352	0,514	0,255
	Menguasai bahan pengajaran	0,646	13,880	0,606	0,231
	Menguasai program pengajaran	0,694	14,398	0,637	0,194
	Melaksanakan program pengajaran	0,702	18,883	0,896	0,049
	Mengevaluasi proses pengajaran	0,564	11,128	0,439	0,322
Komitmen Afektif ( $\eta_1$ )	Kemampuan melibatkan perasaan	0,631	-	0,386	0,283
	Kemampuan identifikasi masalah	0,566	6,946	0,272	0,420
	Memiliki rasa keterikatan dalam aktivitas yang kreatif	0,734	9,339	0,561	0,208
	Mempunyai rasa memiliki yang tinggi	0,706	8,756	0,473	0,276
	Memiliki rasa kebanggan pada organisasi	0,683	8,064	0,406	0,287
	Kemampuan melihat kondisi pekerjaan	0,581	7,468	0,321	0,286
	Kemampuan melakukan pekerjaan sesuai harapan	0,543	6,914	0,269	0,393
Kepuasan Kerja ( $\eta_2$ )	Kompensasi	0,583	-	0,532	0,164
	Peluang mengembangkan diri	0,675	12,980	0,668	0,140
	Penghargaan	0,636	12,439	0,566	0,151
	Hubungan profesional	0,712	15,634	0,735	0,092

Variabel	Manifes/Indikator	Loading factor ( $\lambda$ )	t-value	R <sup>2</sup>	Error ( $\theta$ ) $\delta/\epsilon$
Perilaku Kewargaan Organisasional ( $\eta_3$ )	Inisiatif dalam menolong	0,742	-	0,538	0,212
	Perilaku tanggung jawab	0,732	10,751	0,513	0,226
	Dedikasi melampaui panggilan tugas	0,607	8,289	0,311	0,326
	Menjaga hubungan baik dengan <i>stakeholders</i>	0,756	11,589	0,592	0,168
	Toleransi terhadap keterbatasan kondisi	0,654	8,637	0,337	0,280

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa secara keseluruhan manifes yang digunakan dalam pengukuran mampu merefleksikan konstruk (variabel) penelitian dengan nilai *loading factor* ( $\lambda$ ) > 0,50 dan *t-values* > 1,96. Selanjutnya dalam tahap pengujian *confirmatory factor analysis* (CFA) pada model struktural (*structural model*), hasil pengujian terhadap kriteria ketepatan model (*Goodness of Fit*) dapat direkapitulasi sebagai berikut:

Tabel 3 Rekapitulasi *Goodness of Fit*

No	Parameter	Statistik GoF	Kriteria Fit	Kriteria Pengujian
1	P-value $\chi^2$	0,089	> 0.050	Good Fit
2	RMSEA	0,072	< 0.080	Good Fit
3	NFI	0,932	> 0.900	Good Fit
4	NNFI	0,948	> 0.900	Good Fit
5	GFI	0,926	> 0.900	Good Fit
6	AGFI	0,918	> 0.900	Good Fit
7	CFI	0,910	> 0.900	Good Fit
8	IFI	0,910	> 0.900	Good Fit

Hasil pengolahan data penelitian menunjukkan bahwa model struktural penelitian (*structural model*) memiliki kriteria *good fit*. Selanjutnya berdasarkan hasil pengolahan data penelitian (Gambar 2 Output Model Struktural) diketahui nilai koefisien korelasi antara komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional ( $\phi_1$ ) sebesar 0,595 serta nilai koefisien kovarian antara komitmen afektif dan kepuasan kerja ( $\phi_2$ ) sebesar 0,686. Nilai koefisien tersebut dapat menunjukkan terdapat korelasi yang cukup kuat antara kedua variabel tersebut. Guna mengetahui besarnya pengaruh serta menguji hipotesis penelitian, berikut merupakan analisis persamaan struktural model penelitian pada masing-masing sub strukturnya.

#### 4.2.1 Analisis Pengaruh Sub Struktur 1

$$KA = 0.509 \cdot KI + 0.453 \cdot KP, \text{ Errorvar.} = 0.261, R^2 = 0.739$$

(0.0778)
(0.0759)
(0.0304)  
6.539
5.962
4.300

Hasil perhitungan tersebut dapat menjelaskan bahwa komitmen afektif dipengaruhi secara positif oleh komunikasi interpersonal dengan koefisien jalur ( $\gamma_1$ ) sebesar 0,509 dan kompetensi profesional dengan koefisien jalur ( $\gamma_2$ ) sebesar 0,453. Besarnya pengaruh total komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional terhadap komitmen afektif yang merupakan koefisien determinasi ( $R_1^2$ ) sebesar 0,739 atau 73,9%. Sedangkan besarnya koefisien *error* pada  $\zeta_1$  sebesar 0,261 atau 26,1%. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh yang signifikan secara parsial antara komunikasi interpersonal terhadap komitmen afektif dengan *t-values* (6,539 > 1,96); serta kompetensi profesional terhadap komitmen afektif dengan *t-values* (5,962 > 1,96). Pengujian F-hitung untuk menguji pengaruh simultan sesuai dengan rumus (Persamaan 4) menunjukkan nilai F-hitung ( $\eta_1$ ) sebesar 217,654 yang lebih besar dari F-tabel sebesar 3,04; sehingga pengaruh simultan juga menunjukkan hasil yang signifikan.

Mengacu pada nilai koefisien korelasi komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional ( $\phi_1$ ), koefisien jalur komunikasi interpersonal terhadap komitmen afektif ( $\gamma_1$ ), serta koefisien jalur kompetensi profesional terhadap komitmen afektif ( $\gamma_2$ ), selanjutnya dapat ditentukan besarnya pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional terhadap komitmen afektif dengan hasil perhitungan dalam tabel berikut.

Tabel 4 Perhitungan Pengaruh Sub-Struktur 1

VARIABEL	KOEFSIEN JALUR ( $\gamma$ )	PENGARUH LANGSUNG	PENGARUH TIDAK LANGSUNG		PENGARUH TOTAL TERHADAP KA
			KI	KP	
KI	0,509	0,259		0,137	0,396
KP	0,453	0,205	0,137		0,342
TOTAL/KOEFSIEN DETERMINASI ( $R_1^2$ )					0,739
KOEFSIEN ERROR ( $\psi_1$ ) pada $\zeta_1$					0,261

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap komitmen afektif sebesar 39,6%; dengan pengaruh langsung sebesar 25,9% dan pengaruh tidak langsung sebesar 13,7%. Kompetensi profesional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif sebesar 34,2%; dengan pengaruh langsung sebesar 20,5% dan pengaruh tidak langsung sebesar 13,7%. Hasil perhitungan juga menunjukkan bahwa nilai pengaruh total komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional terhadap komitmen afektif sebesar 73,9%; yang berarti bahwa komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional mampu menjelaskan variansi dari komitmen afektif sebesar 73,9% sedangkan sisanya 26,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, selanjutnya hasil penelitian dapat menyatakan menerima hipotesis 1 (H1), hipotesis 2 (H2), dan hipotesis 3 (H3), serta menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun secara parsial komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional terhadap komitmen afektif dosen perguruan tinggi vokasi pariwisata swasta di Jawa Barat.

#### 4.2.2 Analisis Pengaruh Sub Struktur 2

$$KK = 0.616*KI + 0.392*KP, \text{ Errorvar.} = 0.180, R^2 = 0.820$$

(0.0602)	(0.0528)	(0.0313)
10.243	7.429	5.000

Hasil perhitungan tersebut dapat menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara positif oleh komunikasi interpersonal dengan koefisien jalur ( $\gamma_3$ ) sebesar 0,616 dan kompetensi profesional dengan koefisien jalur ( $\gamma_4$ ) sebesar 0,392. Besarnya pengaruh total komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional terhadap kepuasan kerja yang merupakan koefisien determinasi ( $R_2^2$ ) sebesar 0,820 atau 82%. Sedangkan besarnya koefisien *error* pada  $\zeta_2$  sebesar 0,180 atau 18%. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh yang signifikan secara parsial antara komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja dengan *t-values* (10,243 > 1,96); serta kompetensi profesional terhadap kepuasan kerja dengan *t-values* (7,429 > 1,96). Pengujian F-hitung untuk menguji pengaruh simultan sesuai dengan rumus (Persamaan 4) menunjukkan nilai F-hitung ( $\eta_2$ ) sebesar 351,902 yang lebih besar dari F-tabel sebesar 3,04; sehingga pengaruh simultan juga menunjukkan hasil yang signifikan.

Mengacu pada nilai koefisien korelasi komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional ( $\phi_1$ ), koefisien jalur komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja ( $\gamma_3$ ), serta koefisien jalur kompetensi profesional terhadap kepuasan kerja ( $\gamma_4$ ), selanjutnya dapat ditentukan besarnya pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional terhadap kepuasan kerja dengan hasil perhitungan dalam tabel berikut.

Tabel 5 Perhitungan Pengaruh Sub Struktur 2

VARIABEL	KOEFSIEN JALUR ( $\gamma$ )	PENGARUH LANGSUNG	PENGARUH TIDAK LANGSUNG		PENGARUH TOTAL TERHADAP KK
			KI	KP	
KI	0,616	0,379		0,144	0,523
KP	0,392	0,154	0,144		0,297
TOTAL/KOEFSIEN DETERMINASI ( $R_2^2$ )					0,820
KOEFSIEN ERROR ( $\psi_2$ ) pada $\zeta_2$					0,180

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar 52,3%; dengan pengaruh langsung sebesar 37,9% dan pengaruh tidak langsung sebesar 14,4%. Kompetensi profesional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar 29,7%; dengan pengaruh langsung sebesar 15,4% dan pengaruh tidak langsung sebesar 14,4%. Hasil perhitungan juga menunjukkan bahwa nilai pengaruh total komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional terhadap kepuasan kerja sebesar 82%; yang berarti bahwa komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional mampu menjelaskan varians dari kepuasan kerja sebesar 82% sedangkan sisanya 18% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, selanjutnya hasil penelitian dapat menyatakan menerima hipotesis 4 (H4), hipotesis 5 (H5), dan hipotesis 6 (H6), serta menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun secara parsial komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional terhadap kepuasan kerja dosen perguruan tinggi vokasi pariwisata swasta di Jawa Barat.

#### 4.2.3 Analisis Pengaruh Sub Struktur 3

$$PKO = 0.302*KA + 0.706*KK, \text{ Errorvar.} = 0.118, R^2 = 0.882$$

(0.0876)	(0.0967)	(0.0362)
3.447	7.298	2.372

Hasil perhitungan tersebut dapat menjelaskan bahwa perilaku kewargaan organisasional dipengaruhi secara positif oleh komitmen afektif dengan koefisien jalur ( $\beta_1$ ) sebesar 0,302 dan kompetensi profesional dengan koefisien jalur ( $\beta_2$ ) sebesar 0,706. Besarnya pengaruh total komitmen afektif dan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional yang merupakan koefisien determinasi ( $R_3^2$ ) sebesar 0,882 atau 88,2%. Sedangkan besarnya koefisien *error* pada  $\zeta_3$  sebesar 0,118 atau 11,8%. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh yang signifikan secara parsial antara komitmen afektif terhadap perilaku kewargaan organisasional dengan *t-values* (3,447 > 1,96); serta kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional dengan *t-values* (7,298 > 1,96). Pengujian F-hitung untuk menguji pengaruh simultan sesuai dengan rumus (Persamaan 4) menunjukkan nilai F-hitung ( $\eta_1$ ) sebesar 576,466 yang lebih besar dari F-tabel sebesar 3,04; sehingga pengaruh simultan juga menunjukkan hasil yang signifikan.

Mengacu pada nilai koefisien kovarian komitmen afektif dan kepuasan kerja ( $\phi_2$ ), koefisien jalur komitmen afektif terhadap perilaku kewargaan organisasional ( $\beta_1$ ), serta koefisien jalur kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional ( $\beta_2$ ), selanjutnya dapat ditentukan besarnya pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari komitmen afektif dan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional dengan hasil perhitungan dalam tabel berikut.

Tabel 6 Perhitungan Pengaruh Sub Struktur 3

VARIABEL	KOEFSIEN JALUR ( $\beta$ )	PENGARUH LANGSUNG	PENGARUH TIDAK LANGSUNG		PENGARUH TOTAL TERHADAP PKO
			KA	KK	
KA	0,302	0,091		0,146	0,237
KK	0,706	0,498	0,146		0,646
TOTAL/KOEFSIEN DETERMINASI ( $R_3^2$ )					0,882
KOEFSIEN ERROR ( $\psi_3$ ) pada $\zeta_3$					0,118

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasional sebesar 23,7%; dengan pengaruh langsung sebesar 9,1% dan pengaruh tidak langsung sebesar 14,6%. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasional sebesar 64,6%; dengan pengaruh langsung sebesar 49,8% dan pengaruh tidak langsung sebesar 14,6%. Hasil perhitungan juga menunjukkan bahwa nilai pengaruh total komitmen afektif dan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional sebesar 88,2%; yang berarti bahwa komitmen afektif dan kepuasan kerja mampu menjelaskan varians dari perilaku kewargaan organisasional sebesar 88,2% sedangkan sisanya 11,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, selanjutnya hasil penelitian dapat menyatakan menerima hipotesis 7 (H7), hipotesis 8 (H8), dan hipotesis 9 (H9), serta menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun secara parsial komitmen afektif dan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional dosen perguruan tinggi vokasi pariwisata swasta di Jawa Barat.

#### 4.3 Diskusi dan Pembahasan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, variabel-variabel penelitian secara keseluruhan memiliki gambaran kondisi cukup baik. Variabel kompetensi profesional memiliki skor rata-rata tertinggi (3,37); yang menunjukkan bahwa responden memiliki kompetensi cukup baik dalam mendukung tujuan dan nilai-nilai institusi sebagai pendidikan tinggi vokasi pariwisata. Variabel kepuasan kerja memiliki skor rata-rata terendah (3,16); yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan responden atas pekerjaannya masih memerlukan peningkatan sesuai dengan standar dosen pendidikan tinggi vokasi pariwisata. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kondisi variabel-variabel penelitian diantaranya adalah karakteristik responden (jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, jenjang pendidikan, masa kerja dosen, jenjang jabatan fungsional, dan pengalaman profesional di industri hospitaliti), kebijakan manajemen (terkait dengan sistem pengembangan karir, sistem penghargaan dan sanksi, sistem evaluasi kinerja, dan sistem komunikasi internal), budaya organisasi (terkait dengan nilai-nilai, norma-norma, dan sikap-sikap yang dianut oleh anggota organisasi), dan lingkungan kerja (terkait dengan fasilitas, sarana, prasarana, dan suasana kerja yang mendukung proses pembelajaran dan pengajaran).

Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dengan komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang lebih dominan. Hasil penelitian mendukung postulat penelitian terdahulu yang bahwa meningkatkan kemampuan komunikasi interpersonal dapat meningkatkan komitmen afektif (Bambacas & Patrickson, 2008; Brown et al., 2019; Susita et al., 2020; Yao et al., 2020), tak terkecuali pada konteks dosen perguruan tinggi vokasi pariwisata swasta di Jawa Barat. Komunikasi interpersonal yang efektif dapat memfasilitasi pertukaran informasi, pengertian saling memperkuat, dan resolusi masalah yang efisien. Sementara itu, kompetensi profesional yang tinggi memungkinkan dosen memberikan pengajaran berkualitas, melakukan penelitian berdampak, dan berkontribusi pada pengembangan institusi. Dalam konteks perguruan tinggi vokasi pariwisata swasta di Jawa Barat, komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional yang baik dapat meningkatkan komitmen afektif dosen terhadap institusi.

Peningkatan komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional dalam hal ini dapat diupayakan melalui upaya membangun lingkungan kerja positif dan inklusif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen, dengan komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang lebih dominan. Secara garis besar, hasil penelitian dapat menyatakan dukungan terhadap postulat penelitian terdahulu bahwa komunikasi interpersonal yang efektif dan kompetensi profesional yang tinggi penting dalam meningkatkan kepuasan kerja (Amir et al., 2014; Lauermann & König, 2016; Malik & Kanwal, 2018; Prikshat et al., 2021; Yao et al., 2020; Lau et al., 2020). Komunikasi yang efektif melibatkan pendengaran aktif, empati, dan bahasa yang jelas serta ramah. Kompetensi profesional membantu dosen memberikan pengajaran berkualitas, melakukan penelitian relevan, dan memberikan bimbingan akademik yang baik. Keduanya menciptakan lingkungan kerja positif dan memberikan rasa pencapaian dan kepuasan dalam pekerjaan. Dosen yang puas dengan pekerjaan cenderung memiliki motivasi yang tinggi sehingga dapat berkontribusi secara maksimal dalam tugas-tugas akademiknya. Secara spesifik, komunikasi interpersonal yang efektif memungkinkan dosen membangun hubungan harmonis dengan rekan kerja, mahasiswa, dan pihak terkait lainnya. Selain itu, komunikasi yang baik memfasilitasi kolaborasi dengan rekan kerja dalam mengembangkan kurikulum dan merencanakan kegiatan akademik. Kompetensi profesional membantu dosen memberikan bimbingan yang tepat kepada mahasiswa dan menangani tanggung jawab pekerjaan dengan baik. Upaya meningkatkan pengaruh komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional terhadap kepuasan kerja, juga membutuhkan penguatan pengembangan lingkungan organisasi yang positif. Dosen dalam hal ini dapat diberikan kesempatan untuk aktif berpartisipasi dalam proses manajerial terkait anggaran maupun kebijakan strategis lainnya. Selain itu, penting bagi pihak manajemen perguruan tinggi untuk mempertimbangkan sertifikasi dosen dan peningkatan tunjangan untuk meningkatkan kepuasan kerja (jika tunjangan saat ini masih dirasa belum optimal).

Hasil analisis selanjutnya juga menunjukkan pengaruh positif komitmen afektif dan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional para dosen perguruan tinggi vokasi pariwisata swasta di Jawa Barat. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap perilaku kewargaan organisasional dibandingkan dengan komitmen afektif. Secara umum, hasil penelitian dapat mengonfirmasi dan menyatakan dukungan terhadap postulat penelitian terdahulu bahwa komitmen afektif dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang saling berhubungan terhadap perilaku kewargaan organisasional. Komitmen afektif yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja dan mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional, sedangkan kepuasan kerja yang tinggi juga meningkatkan komitmen afektif dan berkontribusi pada perilaku kewargaan organisasional (Kaur et al., 2020; Pouramini & Fayyazi, 2015; Susita et al., 2020; Yuliani, 2017). Dengan meningkatkan kepuasan kerja, para dosen dapat menunjukkan perilaku kewargaan organisasional yang lebih baik lagi, seperti berpartisipasi aktif dalam kegiatan institusi, berbagi pengetahuan, membantu rekan kerja, dan berkontribusi dalam pengembangan program studi. Komitmen afektif yang dalam hal ini mencerminkan ikatan emosional seseorang dosen terhadap institusi tempat mereka bekerja dapat ditafsirkan bahwa komitmen afektif yang tinggi akan cenderung lebih terlibat dalam kegiatan institusi, memiliki motivasi yang tinggi untuk berkontribusi, dan bersedia membantu rekan kerja serta mahasiswa. Ketika dosen merasakan komitmen afektif terhadap institusi, mereka akan merasa terhubung secara emosional dan memiliki rasa memiliki terhadap institusi, yang mendorong perilaku kewargaan organisasional yang positif. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga berdampak positif terhadap perilaku kewargaan organisasional (Dong & Phuong, 2018; Pouramini & Fayyazi, 2015; Yuliani, 2017). Dosen yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas akademik, serta memiliki keinginan untuk berkontribusi dalam pengembangan institusi. Kepuasan kerja juga berperan dalam mempengaruhi interaksi sosial yang positif dengan rekan kerja dan mahasiswa, serta dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan anggota lain dalam institusi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak dapat berdiri sendiri dalam mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional tanpa didorong oleh kepuasan kerja. Kedua faktor ini memiliki hubungan erat, di mana tingkat komitmen afektif yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi juga dapat meningkatkan komitmen afektif seseorang terhadap pekerjaan atau organisasinya. Oleh karena itu, penguatan indikator-indikator penilaian

pada kedua variabel ini secara simultan dapat membantu meningkatkan pengaruhnya terhadap perilaku kewargaan organisasional para dosen perguruan tinggi vokasi pariwisata swasta di Jawa Barat.

## 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian mengonfirmasi pentingnya *learning organization* yang terwujud melalui komunikasi interpersonal, kompetensi profesional, komitmen afektif, dan kepuasan kerja dalam upaya meraih perilaku kewargaan organisasional. Berdasarkan hasil penelitian, kondisi variabel-variabel penelitian secara keseluruhan tergolong cukup baik. Hasil analisis menunjukkan bahwa responden memiliki kompetensi profesional yang cukup baik dalam mendukung tujuan dan nilai-nilai institusi pendidikan tinggi vokasi pariwisata. Namun, tingkat kepuasan kerja responden masih memerlukan peningkatan sesuai dengan standar dosen pendidikan tinggi vokasi pariwisata. Faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi variabel-variabel penelitian meliputi karakteristik responden, kebijakan manajemen, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Selanjutnya, penelitian ini juga menemukan bahwa komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dosen. Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang lebih dominan dalam meningkatkan komitmen afektif. Selain itu, komunikasi interpersonal yang efektif dan kompetensi profesional yang tinggi juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dosen. Para dosen perlu meningkatkan kemampuan komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional mereka melalui pembangunan lingkungan kerja positif serta upaya pengembangan dan peningkatan kualitas karir. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen afektif dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasional dosen. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan dalam memengaruhi perilaku kewargaan organisasional. Oleh karena itu, penting bagi perguruan tinggi vokasi pariwisata swasta di Jawa Barat untuk memperhatikan faktor-faktor tersebut guna meningkatkan komunikasi interpersonal, kompetensi profesional, kepuasan kerja, dan komitmen afektif dosen, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada perilaku kewargaan organisasional.

Bagi pihak manajemen perguruan tinggi vokasi pariwisata di Jawa Barat, penting untuk meningkatkan kualitas komunikasi interpersonal dan kompetensi profesional dosen melalui pelatihan, bimbingan, dan penyediaan fasilitas yang memadai. Manajemen juga perlu memberikan insentif, penghargaan, dan dukungan yang sesuai dengan kinerja dan kontribusi dosen. Bagi para dosen perguruan tinggi vokasi di Jawa Barat penting untuk meningkatkan komitmen afektif dan kepuasan kerja dengan cara mengembangkan rasa loyalitas, identifikasi, dan keterikatan terhadap perguruan tinggi, serta memperbaiki hubungan kerjasama dan harmonisasi dengan rekan kerja, atasan, serta pihak *stakeholders* terkait seperti dunia industri, pemerintah, maupun institusi perguruan tinggi lain. Dosen juga perlu meningkatkan perilaku kewargaan organisasional dengan cara berpartisipasi aktif dalam kegiatan akademik dan non-akademik, memberikan kontribusi positif bagi pengembangan perguruan tinggi, serta menunjukkan sikap positif dan profesional dalam bekerja.

Terkait saran pengembangan teoritis, perlu dilakukan studi lebih lanjut mengenai variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian ini, yaitu komunikasi interpersonal, kompetensi profesional, komitmen afektif, kepuasan kerja, dan perilaku kewargaan organisasional, khususnya dalam *setting* perguruan tinggi vokasi pariwisata. Penelitian lebih lanjut juga dapat menggunakan konstruk-konstruk baru yang relevan dengan konteks perguruan tinggi vokasi pariwisata, seperti modal intelektual, *green management*, atau *knowledge-based human resource management*. Hal ini dimaksudkan untuk memperluas wawasan dan pemahaman teoritis mengenai fenomena-fenomena yang terkait dengan variabel-variabel tersebut, serta untuk menghasilkan model dengan *framework* teoritis yang dapat diverifikasi secara empiris. Penelitian selanjutnya disarankan dapat menggunakan metode penelitian yang lebih beragam dan menyeluruh, seperti metode kualitatif, *mixed methods*, eksperimental, maupun longitudinal. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan validitas, reliabilitas, dan generalisasi hasil penelitian. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan sampel yang lebih besar dan representatif dari berbagai perguruan tinggi vokasi pariwisata di Indonesia atau di luar negeri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alshamrani, M. (2017). The Relationship between Leader Member Exchange, Job Satisfaction and Affective Commitment, Gender-Similarity Roles in the Segregated Work Environment in the Kingdom of Saudi Arabia (KSA). *International Journal of Business and Management*, 12(5), 1. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n5p1>
- Amir, A., bin Hj Marzuki, C., & Bin Hashim, Z. (2014). Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri Pariaman. *Jurnal Kebijakan Dan Pengembangan Pendidikan*, 2(2), 101–106.
- Baluyos, G. R., Rivera, H. L., & Baluyos, E. L. (2019). Teachers' Job Satisfaction and Work Performance. *Open Journal of Social Sciences*, 07(08), 206–221. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.78015>
- Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), 51–72. <https://doi.org/10.1108/13632540810854235>
- Brown, O., Paz-Aparicio, C., & Revilla, A. J. (2019). Leader's communication style, LMX and organizational commitment: A study of employee perceptions in Peru. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(2), 230–258. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2018-0129>
- Cozzolino, A., Verona, G., & Rothaermel, F. T. (2018). Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1166–1202. <https://doi.org/10.1111/joms.12352>
- Dong, L. N. T., & Phuong, N. N. D. (2018). Organizational justice, job satisfaction and organizational citizenship behavior in higher education institutions: A research proposition in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 113–119. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2018.vol5.no3.113>
- Durrah, O., Alhamoud, A., & Khan, K. (2016). Positive psychological capital and job performance: The mediating role of job satisfaction. In *Ponte* (Vol. 72, Issue 7, pp. 214–225). Vallerchi Editore. <https://doi.org/10.21506/j.ponte.2016.7.17>
- Dutta, D. K., Gupta, V. K., & Chen, X. (2016). A Tale of Three Strategic Orientations: A Moderated-Mediation Framework of the Impact of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Learning Orientation on Firm Performance. *Journal of Enterprising Culture*, 24(03), 313–348. <https://doi.org/10.1142/s0218495816500126>
- Follmer, K. B., & Jones, K. S. (2018). Mental Illness in the Workplace: An Interdisciplinary Review and Organizational Research Agenda. In *Journal of Management* (Vol. 44, Issue 1, pp. 325–351). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/0149206317741194>
- Gati, K., Mukhtar, M., & Sujanto, B. (2018). The Influence of Self Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitment Toward Organizational Citizenship Behavior (Ocb) of Teachers of Private Vocational Schools in South Jakarta. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(06). <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i6.e106>
- Ghozali, I. (2013). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Universitas Diponegoro.
- Harthantyo, Y., & Rahardjo, M. (2017). Pengaruh Leader-Member Exchange (LMX) dan Perceived Organizational Support (POS) Terhadap Komitmen Afektif (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Mekar Sari Bekasi). *Diponegoro Journal of Management*, 6, 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person–organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 171–191. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12127>
- Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3037–3050. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0357>
- Karami, A., Farokhzadian, J., & Foroughameri, G. (2017). Nurses' professional competency and organizational commitment: Is it important for human resource management? *PLoS ONE*, 12(11). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0187863>
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Employer Branding and Organisational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 122–131. <https://doi.org/10.1177/2319510x20931716>



- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Kunter, M., Klusmann, U., Baumert, J., Richter, D., Voss, T., & Hachfeld, A. (2013). Professional competence of teachers: Effects on instructional quality and student development. *Journal of Educational Psychology*, 105(3), 805–820. <https://doi.org/10.1037/a0032583>
- Lanvin, B., & Monteiro, F. (2022). *The Global Talent Competitiveness Index 2022 The Tectonics of Talent: Is the World Drifting Towards Increased Talent Inequalities?*
- Lauermaun, F., & König, J. (2016). Teachers' professional competence and wellbeing: Understanding the links between general pedagogical knowledge, self-efficacy and burnout. *Learning and Instruction*, 45, 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2016.06.006>
- Liakopoulou, M. (2011). The Professional Competence of Teachers: Which qualities, attitudes, skills and knowledge contribute to a teacher's effectiveness? In *International Journal of Humanities and Social Science* (Vol. 1, Issue 21).
- Malik, M. S., & Kanwal, M. (2018). Impacts of organizational knowledge sharing practices on employees' job satisfaction Mediating roles of learning commitment and interpersonal adaptability. *Journal of Workplace Learning*, 30(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2016-0044>
- Molero Jurado, M. D. M., Pérez-Fuentes, M. D. C., Atria, L., Oropesa Ruiz, N. F., & Gázquez Linares, J. J. (2019). Burnout, Perceived Efficacy, and Job Satisfaction: Perception of the Educational Context in High School Teachers. *BioMed Research International*, 2019. <https://doi.org/10.1155/2019/1021408>
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: evidence from Indian Gen Y employees. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 885–906. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0334>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Noordin, F., Teknologi MARA, U., Rahmah Mohd Rashid, M., Rohani Ghani, M., Rasimah Aripin, M., & Zabani Darus, M. (2010). Teacher Professionalisation and Organisational Commitment: Evidence from Malaysia. In *International Business & Economics Research Journal-February* (Vol. 9, Issue 2).
- Nugraha, A. S., Yusup, M., & Juhara, D. (2018). Pengaruh Pertumbuhan Perusahaan Dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan Perusahaan Sektor Property Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2012-2016. *Bisnis Dan Iptek*, 11(2).
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Perreira, T. A., Morin, A. J. S., Hebert, M., Gillet, N., Houle, S. A., & Berta, W. (2018). The short form of the Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire (WACMQ-S): A bifactor-ESEM approach among healthcare professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 62–83. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.12.004>
- Pouramini, Z., & Fayyazi, M. (2015). The Relationship between Positive Organizational Behavior with Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Employee Engagement. *International Business Research*, 8(9). <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n9p57>
- Prikshat, V., Rajesh, J. I., & Rajaguru, R. (2021). The growth satisfaction in jobs among hospitality employees: the role of transformational leadership, interpersonal communication satisfaction and trust. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 20(1), 48–74. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1821427>
- Rahayu, T., Sasmita, J., Raden, ;, & Garnasih, L. (2019). Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Sosial terhadap Prestasi Akademik Melalui Komitmen pada Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Riau. *Sasmita & Garnasih*, 45(2). <https://journal.uir.ac.id/index.php/kiat>
- Ravichandran, S., Gilmore, S. A., & Strohbehn, C. (2007). Organizational citizenship behavior research in hospitality: Current status and future research directions. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 6(2), 59–78. [https://doi.org/10.1300/J171v06n02\\_04](https://doi.org/10.1300/J171v06n02_04)

- Rupcic, N. (2022). Editorial: How can learning organizations support sustainability goals? In *Learning Organization* (Vol. 29, Issue 5, pp. 586–596). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2022-286>
- Saleh, S., & Ibrani, K. (2016). The level of Job Satisfaction among EFL Teachers in Jordan. In *International Journal of Humanities and Social Science* (Vol. 6, Issue 1). [www.ijhssnet.com](http://www.ijhssnet.com)
- Salminen, H., & Miettinen, M. (2019). The Role of Perceived Development Opportunities on Affective Organizational Commitment of Older and Younger Nurses. *International Studies of Management and Organization*, 49(1), 63–78. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565094>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Soepandji, K. W., & Farid, M. (2018). Konsep Bela Negara dalam Perspektif Ketahanan Nasional. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 48(3), 436. <https://doi.org/10.21143/jhp.vol48.no3.1741>
- Sri Damayanti, L. (2019). Peranan Keterampilan Berbahasa Inggris dalam Industri Pariwisata. 2(1), 71–82.
- Sufianti, A., & Permana, J. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Dosen di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung. In *Jurnal Administrasi Pendidikan: Vol. XXII* (Issue 1).
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Susita, D., Ketut Sudiarditha, I. R., Purwana, D., Wolor, C. W., & Merdyantie, R. (2020). Does organizational commitment mediate the impact of organizational culture and interpersonal communication on organizational citizenship behavior? *Management Science Letters*, 10(11), 2455–2462. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.004>
- Wang, H., Hall, N. C., & Rahimi, S. (2015). Self-efficacy and causal attributions in teachers: Effects on burnout, job satisfaction, illness, and quitting intentions. *Teaching and Teacher Education*, 47, 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.12.005>
- Yahaya, A., Boon, Y., Ramli, J., Aina Baharudin, N., Yahaya, N., Ismail, J., & Shariff, Z. (2011). The implications of Organizational Citizenship Behavior (OCB) towards the dimensions of Learning Organization (LO) in organizations in Southern Malaysia. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5724–5737. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.001>
- Yao, J., You, Y., & Zhu, J. (2020). Principal–Teacher Management Communication and Teachers' Job Performance: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Affective Commitment. *Asia-Pacific Education Researcher*, 29(4), 365–375. <https://doi.org/10.1007/s40299-019-00490-0>
- Yin Yin Lau, P., Park, S., & McLean, G. N. (2020). Learning organization and organizational citizenship behaviour in West Malaysia: moderating role of team-oriented culture. *European Journal of Training and Development*, 44(8–9), 847–864. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0007>
- Yuliani, I. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(3), 401–408.