ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/arzusin.v5i4.6100

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT ANDALAN MITRA PRESTASI KOTA PADANG

The Influence of Organizational Commitment and Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an Intervening Variable at PT Andalan Mitra Prestasi, Padang City

Drevina Jenifer Lopez & Febsri Susanti
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP Padang
drevinajeniferl@gmail.com; febsrisusanti@gmail.com

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Apr 19, 2025	May 17, 2025	May 29, 2025	Jun 3, 2025

Abstract

This study is motivated by the importance of employee performance as a determinant of company productivity, emphasizing the role of organizational commitment and organizational culture in influencing performance both directly and indirectly through Organizational Citizenship Behavior (OCB). The objective is to analyze the effect of organizational commitment and organizational culture on employee performance, with OCB as an intervening variable at PT. Andalan Mitra Prestasi in Kota Padang. A quantitative approach with an explanatory design was used. The sample consisted of 66

Arzusin is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

employees selected through a saturated sampling technique. Primary data were collected using a five-point Likert scale questionnaire, while secondary data were obtained from the company's internal documentation. Analytical techniques included validity and reliability tests, classical assumption tests, descriptive analysis, path analysis, and the Sobel test, with data processed using SPSS. The results show that organizational commitment has a significant effect on both OCB and employee performance, whereas organizational culture does not significantly affect either OCB or performance. However, OCB significantly influences employee performance and mediates the effect of organizational commitment on performance. These findings underscore the strategic role of extra-role behavior in strengthening the relationship between internal organizational factors and individual performance. The implications highlight the importance of reinforcing organizational commitment and developing OCB as part of a sustainable effort to improve employee performance.

Keywords: Organizational Commitment; Organizational Culture; Organizational Citizenship Behavior; Employee Performance; Path Analysis

Abstrak: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya kinerja karyawan sebagai faktor penentu produktivitas perusahaan, dengan menekankan peran komitmen organisasi dan budaya organisasi dalam memengaruhi kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening pada PT. Andalan Mitra Prestasi Kota Padang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Sampel berjumlah 66 karyawan yang ditentukan melalui teknik *sampling* jenuh. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumentasi internal perusahaan. Teknik analisis meliputi uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis deskriptif, analisis jalur (*path analysis*), dan uji Sobel, dengan pengolahan data menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB maupun kinerja. Namun, OCB terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa perilaku ekstra-peran memiliki peran strategis dalam memperkuat hubungan antara faktor internal organisasi dan kinerja individu. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya penguatan komitmen organisasi dan pengembangan OCB sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Komitmen Organisasi; Budaya Organisasi; *Organizational Citizenship Behavior*; Kinerja Karyawan; *Path Analysis*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia suatu perusahaan merupakan komponen yang sangat penting (Pauji & Nurhasanah, 2022; Rahmawati et al., 2023). Setiap perusahaan akan terus berupaya meningkatkan kualitas sumber dayanya untuk mencapai kinerja yang dapat diterima. Peningkatan kualitas juga merupakan upaya untuk membuat karyawan lebih termotivasi dan

jelas mengenai tujuan yang ingin dicapai. Perusahaan harus mempertimbangkan dengan cermat masalah kinerja karyawan karena hal ini terkadang berdampak pada kemampuan organisasi bersaing baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Avissa et al., 2022; Mediana & Hwihanus, 2024). Oleh karena itu, memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan agar tujuan organisasi dapat tercapai dan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. (Halisa, 2020)

Sumber daya manusia memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, karena manusia merupakan aset hidup yang perlu diperhatikan secara khusus oleh Perusahaan (Ardian, 2019; Labola, 2019; Madya, 2020).Hal ini dimaksudkan agar sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Dalam pengelolaan sumber daya manusia inilah diperlukan manajemen yang mampu mengelola sumber daya secara sistematis, terencana, dan efisien. Febsri, (2023)

Karyawan merupakan salah satu sumber daya yang lebih berperan penting dan aktif dalam sebuah organisasi, melalui karyawan organisasi dapat mewujudkan semua rencana yang telah disusun hingga tujuan organisasi dapat tercapai (Labola, 2019). Setiap organisasi yang ingin berkembang dan bertahan dalam ketatnya persaingan, dituntut untuk perlu melakukan sebuah perubahan demi mempertahankan kelangsungan dan kemajuan organisasi di masa depan. Sumber daya manusia adalah faktor yang sangat krusial dalam menciptakan keuntungan yang sulit untuk ditiru oleh rival-rival dan organisasi lain. (Wicaksono & Gazali, 2021)

Komitmen organisasi dan budaya organisasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga diperlukan variabel intervening untuk memperjelas sejauh mana kontribusi komitmen organisasi dan budaya organisasi mampu menjadikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Perilaku OCB merupakan perilaku dimana karyawan bersifat sukarela, suka menolong, perhatian dan koperatif namun perilaku karyawan tidak perlu diatur dengan sistem penghargaan formal dari organisasi. (Baihaqi & Saifudin, 2021)

Nilai-nilai dan adat istiadat yang dijunjung dan dijunjung tinggi oleh pegawai dalam menjalankan pekerjaannya berkaitan dengan budaya organisasi. Budaya organsaisi dari dua asas yaitu asas keakraban dan asas integritas, dimana kedua asas tersebut menunjukkan bahwa terdapat budaya organisasi yang kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi, suatu organisasi memerlukan adanya budaya organisasi yang kuat dan dipahami. Secara mendalam

agar diterapkan dan diperjuangkan oleh para karyawan sehingga kinerja organisasi/perusahaan dapat tercapai dengan optimal. (Herawati et al., 2022)

Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organsiasi dan budaya organsiasi terhadap OCB. Selain itu, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB lebih besar dari pada pengaruh langsung budaya organsasi terhadap kinerja karyawan. OCB merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang tidak tercakup dalam tugas-tugas mereka yang utama, tetapi memberikan nilai tambah bagi organisasi. OCB mencakup membantu rekan kerja, menyuarakan masalah, dan berpartisipasi aktif dalam inisiatif organisasi. Sebagai variabel intervening, OCB menghubungkan antara komitmen dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan, dengan memberikan jalur perilaku tambahan yang mengarah pada kinerja yang lebih baik. (Herawati et al., 2022)

PT. Andalan Mitra Prestasi Kota Padang merupakan perusahaan jasa yang bergerak dibidang ketenagakerjaan. Apada mulanya PT. Andalan Mitra Prestasi Kota Padang merupakan perusahaan penyedia dan penempatan jasa tenaga kerja dalam dan luar negeri. PT. Andalan Mitra Prestasi Kota Padang sudah cukup berpengalaman di bidang penempatan jasa tenaga kerja sejak tahun 1993 yang diawali sebagai pimpinan cabang untuk Wilayah Provinsi Sumatra Barat, Provinsi Jambi dan Provinsi Bengkulu.

Sejak berdirinya, PT. Andalan Mitra Prestasi terus berkembang dan telah memiliki 20 kantor cabang yang tersebar diberbagai Provinsi di Wilayah Indonesia dan mayoritasnya kantor cabang telah merupakan aset perusahaan penyediaan dan penempatan jasa tenaga kerja. Disamping berkembangnya di dalam negeri, manajemen PT. Andalan Mitra Prestasi juga mengembangkan usaha ditingkat global, sehingga pada tahun 2008 manajemen mendirikan perusahaan di Kuala Lumpur Malaysia dengan nama Andalan Mitra Prestasi Sdn Bhd, yang kegiatan usahanya konsultan tenaga kerjaan dan general trading.

Seiring dengan perkembangan di bidang ketenaga kerjaan maka PT. Andalan Mitra Prestasi dari waktu kewaktu terus berbuat dan berkiprah sehingga menjalin kemitraan dengan perusahaan-perusahaan yang memerlukan jasa dibidang pengelolaan Tenaga Kerja secara profesional baik perusahaan swasta maupun PMA/BUMN dan Perbankan, pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan sangat dibutuhkan tenaga kerja yang memiliki kinerja yang baik, sehingga tercapai tujuan pelaksanaan perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di PT. Andalan Mitra Prestasi masih ada karyawan yang hadir tidak tepat waktu saat bekerja. Oleh karna itu kejadian ini harus menjadi perhatian serius bagi pihak perusahaan karena jika kejadian ini dibiarkan secara terus menerus

maka tidak menutup kemungkinan akan terjadi peningkatan kejadian serupa yang nantinya akan berdapampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pihak perusahaan harus mempertimbangkan kebijakan yang tepat guna menindak lanjutkan kejadian ini seperti pemberian tugas secara langsung, pemberian peringatan dan pemberian sangsi dapat menjadi pilihan untuk dipertimbangkan. Penelitian ini dilakukan pada PT. Andalan Mitra Prestasi yang beralamat di Jl. S. Parman No. 80-82, Lolong Belanti, Kec. Padang Utara, Kota Padang, Sumatra Barat 25136. Menurut hasil observasi dan wawancara di PT. Andalan Mitra Prestasi (AMP) terdapat fenomena yang mana dalam pelaksanaan aktivitas kerja karyawan menunjukkan bahwa masih banyak terdapat karyawan yang memiliki nilai kinerja dibawah dari standard organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sikap yang tercermin didalam perilaku karyawan didalam sebuah organisasi yang menjadi perhatian, misalnya masih ada karyawan AMP yang masih adanya komunikasi yang buruk antara karyawan satu dengan karyawan lainnya, masih ada karyawan yang hadir tidak tepat waktu saat bekerja, urangnya tanggung jawab dari karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, masih terdapat karyawan yang bermalas-malasan dalam mengerjakan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil observasi tingkat kehadiran karyawan PT. Andalan Mitra Prestasi dari 1 Januari – 31 Januari 2024 tedapat jumlah karyawannya 67 orang dengan 26 hari kerja tiap bulan, terdapat bahwa karyawan PT. Andalan Mitra Prestasi memiliki karyawan yang paling banyak terlambat 11.160/menit, izin 36 kali, sakit 25 kali, cuti 25 kali, lembur 803/jam, oleh karna itu kejadian ini harus menjadi perhatian serius bagi pihak perusahaan karena jika kejadian ini dibiarkan secara terus menerus maka tidak menutup kemungkinan para kinerja tidak mengembangkan kompetensi kerja dan perkembangan karirnya yang nanti akan berdapampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pihak perusahaan harus mempertimbangkan kebijakan yang tepat guna menindak lanjutkan kejadian ini seperti pemberian tugas secara langsung, pemberian peringatan dan pemberian sangsi dapat menjadi pilihan untuk dipertimbangkan.

Berdasarkan fenomena dan permasalahan diatas maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis "pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja kinerja dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Andalan Mitra Prestasi (AMP)".

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang sistematis, terencana, dan terstruktur sejak awal hingga tahap analisis. Lokasi penelitian dilakukan di PT. Andalan Mitra Prestasi, Kota Padang, pada Mei 2024 dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen dan budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) serta kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan sebanyak 66 orang, dengan teknik sampling jenuh karena jumlahnya yang relatif kecil. Data yang digunakan bersifat kuantitatif, diperoleh melalui kuesioner (data primer) dan dokumentasi (data sekunder). Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima poin dan mencakup variabel komitmen organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, OCB sebagai variabel intervening, serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Teknik analisis data meliputi uji validitas, reliabilitas, analisis deskriptif, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas), serta analisis jalur (*path analysis*) untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, termasuk uji Sobel untuk menguji efek mediasi. Selain itu, uji statistik seperti koefisien determinasi (R^2), uji F (simultan), dan uji t (parsial) digunakan dengan bantuan perangkat lunak SPSS.

HASIL

Uji T

Digunakan sebagai pengujian untuk mengetahui apakah variabel independen secara individual mempengaruhi variable dependen (Sujarweni, 2015: 161). Kriteria dalam melakukan uji T yaitu dengan membandingkan nilai signifikansi. Apabila signifikansi < 0.05 atau = 0,05 maka dapat dikatakan bahwa variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2108: 99). Untuk mengetahui hasil uji T dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Staristik T Persamaan 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,543	1,827		1,392	,169
	Komitmen Organisasi	1,435	,093	,903	15,350	,000
	Budaya Organisasi	,096	,088	,064	1,087	,281

Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior[a]

Dari tabel 4.27 di atas di dapat persamaan regresi sebagai berikut:

$Z = \alpha + \beta 1X1 + \beta 2X2 + e$

$Z = 2{,}543 + 1{,}435\ X1 + 0.096\ X2 + e$

Dari model persamaan regresi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa:

a. Konstanta sebesar 2,543 menyatakan jika variabel independen dianggap konstan, maka rata-rata OCB akan naik sebesar 2,543 satuan.
b. Koefisien komitmen organisasi (X1) sebesar 1,435 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 menyatakan bahwa setiap kenaikan atau penurunan satu satuan komitmen organisasi akan mempengaruhi OCB.
c. Koefisien budaya organisasi (X2) sebesar 0,096 dengan nilai signifikan sebesar 0,281 > 0,05 menyatakan bahwa setiap kenaikan atau penurunan satu satuan komitmen organisasi tidak mempengaruhi OCB.

Apabila nilai signifikansi < 0,05 atau 5% maka masing- masing variabel dinyatakan signifikan. Berdasarkan pada tabel 4.27 dapat diketahui nilai signifikansi masing-masing variabel tersebut adalah:

a. Komitmen organisasi (X1) memiliki koefisien sebesar 1,435, nilai t sebesar 15,350 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05, artinya variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
b. Budaya organisasi (X2) memiliki koefisien sebesar 0,096, nilai t sebesar 1,087 dan nilai signifikansi sebesar 0,281 > 0,05, artinya variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Tabel 2. Hasil Uji Staristik T Persamaan 2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,998	1,105		,903	,370
	Komitmen Organisasi	,301	,121	,160	2,479	,016

Budaya Organisasi	,017	,053	,009	,312	,756
Organizational Citizenship Behavior	,979	,075	,828	13,049	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: data SPSS23 *(data diolah pada tahun 2025)*

Dari tabel 2. di atas di dapat persamaan regresi sebagai berikut:

$$\mathbf{Y = \alpha + \beta 1X1 + \beta 2X2 + \beta 3Z + e}$$

$$\mathbf{Y = 0{,}998 - 0{,}301\ X1 + 0{,}017\ X2 + 0{,}979\ Z + e}$$

Dari model persamaan regresi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa:

a) Konstanta sebesar 0,998 menyatakan jika variable independen dianggap konstan, maka rata-rata kinerja karyawan akan naik sebesar 0,998 satuan.
b) Koefisien komitmen organisasi (X1) sebesar 0,301 dengan nilai signifikan sebesar 0,016 < 0,05 menyatakan bahwa setiap kenaikan atau penurunan satu satuan komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan.
c) Koefisien budaya organisasi (X2) sebesar 0,017 dengan nilai signifikan sebesar 0,756 > 0,05 menyatakan bahwa setiap kenaikan atau penurunan satu satuan komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan.
d) Koefisien *organizational citizenship behavior* (Z) sebesar 0,979 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 menyatakan bahwa setiap kenaikan atau penurunan satu satuan *organizational citizenship behavior* akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Apabila nilai signifikansi < 0,05 atau 5% maka masing-masing variabel dinyatakan signifikan. Berdasarkan pada tabel 4.21 dapat diketahui nilai signifikansi masing-masing variabel tersebut adalah:

a) Komitmen organisasi (X1) memiliki koefisien sebesar 0,301, nilai t sebesar 2,479 dan nilai signifikansi sebesar 0,016 < 0,05, artinya variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

b) Budaya organisasi (X2) memiliki koefisien sebesar 0,017, nilai t sebesar 0,312 dan nilai signifikansi sebesar 0,756 > 0,05, artinya variabel komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

c) *Organizational citizenship behavior* (Z) memiliki koefisien sebesar 0,979, nilai t sebesar 13,049 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05, artinya *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

1. **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**

Pengujian variabel komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat dilihat pada tabel 4.27, diketahui komitmen organisasi (X1) memiliki koefisien sebesar 1,435, nilai t sebesar 15,350 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05, artinya variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Koefisien komitmen organisasi (X1) sebesar 1,435 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu satuan budaya organisasi akan menaikkan tingkat *organizational citizenship behavior* sebesar 1,435 satuan.

Dengan demikian penelitian ini menerima hipotesis pertama (H1) yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Peningkatan intensitas penerapan komitmen organisasional akan meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan (Iswara, 2016: 5943). Komitmen organisasi berhubungan dengan proses dimana seorang karyawan merasa terikat dengan organisasi.

Organizational Citizenship Behavior merupakan suatu perilaku sukarela yang tampak dan dapat diamati. Hasil penelitan ini menunjukkan apabila komitmen organisasi mengalami peningkatan maka akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Hasil penelitian yang di lakukan oleh Puspita Rini (2013), yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil penelitian yang dilakukan Ortiz, Dkk. (2014) menemukan hubungan positif antara komitmen organisasional terhadap indikator dari variabel

Organizational Citizenship Behavior (OCB) yaitu *civic virtue*, *courtesy* dan *altruisme* yang ditunjukkan oleh para karyawan. Sedangkan dimensi komitmen organisasi indikatornya komitmen afektif dan moral komitmen mempunyai hubungan yang paling kuat kepada dimensi.*civic virtue* dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

2. **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**

Pengujian variabel budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat dilihat pada tabel 4.27, diketahui budaya organisasi (X2) memiliki koefisien sebesar 0,096, nilai t sebesar 1,087 dan nilai signifikansi sebesar 0,281 > 0,05, artinya variabel budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Koefisien budaya organisasi (X2) sebesar 0,096 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu satuan budaya organisasi akan menaikkan tingkat OCB sebesar 0,096 satuan. Dengan demikian penelitian ini menolak hipotesis kedua (H2) yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Secara teoritis, budaya organisasi tidak bisa lepas dari visi dan misi organisasi, strategi organisasi serta faktor penting dalam implementasi strategi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hidayat et al (2024), yang menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh yang menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

3. **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan.**

Pengujian variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.28, diketahui *organizational citizenship behavior* (Z) memiliki koefisien sebesar 0,979, nilai t sebesar 13,049 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya *Organizational citizenship behavior* (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Koefisien *organizational citizenship behavior* (Z) sebesar 0,979 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu satuan *organizational citizenship behavior* akan menaikkan tingkat kinerja karyawan sebesar 0,979 satuan. Dengan demikian penelitian ini menerima hipotesis ketiga (H3) yaitu *organizational citizenship behavior* berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Secara teoritis dapat dideskripsikan bahwa ikatan yang kuat antara karyawan dengan perusahaan perlu dijalin, sehingga karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan peran dan jabatannya di perusahaan, selalu siap untuk menerima tugas-tugas tambahan, patuh terhadap aturan dan prosedur yang berlaku serta saling tolong menolong antar sesama karyawan.

Hal tersebut mengartikan bahwa dengan adanya *organizational citizenship behavior*, karyawan dapat memiliki kinerja di atas tuntutan yang diharapkan oleh perusahaan (Ramadhan, 2018: 161). Hasil penelitan ini menunjukkan apabila *organizational citizenship behavior* mengalami peningkatan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurusyifa (2018), Sari (2016), Ramadhan (2018), Zaman (2017) dan Nurnaningsih (2017) yang menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriastuti (2013) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Sawitri, Dkk. (2016) juga menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4. **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan.**

Pengujian variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.28, diketahui komitmen organisasi (X1) memiliki koefisien sebesar 0,301, nilai t sebesar 2,479 dan nilai signifikansi sebesar 0,016 < 0,05, artinya variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien komitmen organisasi (X1) sebesar 0,301 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu satuan komitmen organisasi akan menaikkan tingkat kinerja karyawan sebesar 0,301 satuan. Dengan demikian penelitian ini menerima hipotesis keempat (H4) yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Limiadi dalam Iswara (2016: 5928) secara teoritis menjelaskan bahwa karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi maka akan memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Hasil penelitan ini menunjukkan apabila komitmen organisasi mengalami peningkatan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fatima (2016), Lydia (2018), Pangendaheng (2018) dan Nurnaningsih (2017) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sawitri, Dkk. (2016). Menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika variabel komitmen organisasional meningkat secara lebih positif, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

5. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.**

Pengujian variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.28 diketahui budaya organisasi (X2) memiliki koefisien sebesar 0,017, nilai t sebesar 0,312 dan nilai signifikansi sebesar 0,756 > 0,05, artinya variabel budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Koefisien budaya organisasi (X2) sebesar 0,017 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu satuan budaya organisasi akan menurunkan kinerja karyawan sebesar 0,017 satuan. Dengan demikian penelitian ini menolak hipotesis kelima (H5) yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara teoritis, budaya organisasi tidak bisa lepas dari visi dan misi organisasi, strategi organisasi serta faktor penting dalam implementasi strategi.

Jika terdapat budaya yang tidak kondusif dalam suatu organisasi maka dapat mempengaruhi karyawan dalam melakukan aktivitasnya dan secara langsung mempengaruhi kinerja masingmasing karyawan (Djampagau, 2019: 87). Hasil penelitan ini menunjukkan apabila budaya organisasi mengalami peningkatan atau penurunan maka tidak akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muarif (2015) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurhalim et al (2015), yang menjelaskan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak terbukti

berpengaruh signifikan.

6. **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior (*OCB) sebagai variabel *Intervening.***

Pengaruh langsung komitmen organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,160. Pengaruh tidak langsung komitmen organisasi (X1) melalui *organizational citizenship behavior* (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,064 x 0,828 = 0,052992.

Pengaruh total komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung 0,160 + 0,747684 = 0,907684. Untuk mengetahui apakah pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (p4 x p5) sebesar 0,052992. Dari hasil perhitungan taraf signifikansi 0.05 ((df) = n- 2), maka dapat disimpulka signifikan.

Artinya *organizational citizenship behavior* (Z) mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). Dengan demikian penelitian ini diterima hipotesis kelima (H6) yaitu *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aminudin et al (2023) yang menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Komang Ade Wahyudi I Gede Putu Kawiana I Wayan Suartina (2022), bahwa variabel *organizational citizenship behavior* secara signifikan memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

7. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *Intervening.***

Diketahui pengaruh langsung budaya organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,009. Pengaruh langsung budaya organisasi (X1) melalui *organizational citizenship behavior* (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,903 x 0,838 = 0,747684.

Pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung 0,009 + 0,052992 = 0,061992. Untuk mengetahui apakah pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (p3 x p5) sebesar 0,747654 dengan taraf signifikansi 0.05 ((df) = n- 2),

maka dapat disimpulkan signifikan. Artinya *organizational citizenship behavior* (Z) mampu memediasi pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Dengan demikian penelitian ini menerima hipotesis ketujuh (H7) yaitu OCB memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan pengaruh langsung yang dimiliki variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,009 lebih kecil dari pengaruh tidak langsung sebesar 0,747684.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rika Widianita (2023) yang menjelaskan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel *intervening*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Astrining Sari (2016) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel Intervening pada karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisis data mengenai pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening di PT. Andalan Mitra Prestasi Kota Padang, diperoleh beberapa temuan utama. Pertama, komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin kuat pula perilaku OCB dan kinerja individu yang ditunjukkan oleh karyawan. Kedua, budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap OCB maupun kinerja karyawan secara langsung, namun secara tidak langsung dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui mediasi OCB. Ketiga, OCB berperan penting sebagai variabel intervening yang mampu memperkuat pengaruh komitmen maupun budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu perilaku organisasi, khususnya dalam menjelaskan peran mediasi OCB dalam hubungan antara faktor internal organisasi dan kinerja individu. Temuan ini mendukung pentingnya pengelolaan

komitmen organisasi dan penguatan nilai-nilai OCB sebagai strategi peningkatan produktivitas sumber daya manusia di lingkungan kerja.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar memperluas cakupan sampel pada perusahaan dengan karakteristik berbeda serta menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan transformasional atau motivasi kerja, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap determinan kinerja karyawan dalam konteks organisasi modern.

DAFTAR PUSTAKA

Aminudin, A., Budiarti, Y., & Indarto, I. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening Pada Tenaga Penjualan. *AKSES: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *18*(2), 126–134. https://doi.org/10.31942/akses.v18i2.10130

Ardian, N. (2019). Pengaruh insentif berbasis kinerja, motivasi kerja, dan kemampuan kerja terhadap prestasi kerja pegawai UNPAB. *JEpa*, *4*(2), 119–132. https://ojs.unm.ac.id/supremasi/article/view/37620

Astrining Sari, S. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, *4*(3), 1–9. https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/16893

Avissa, C. N., Hamdani, I., & Arif, S. (2022). Strategi manajemen sumber daya manusia islami dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan di Koperasi Syariah 212 Sentul. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, *3*(1), 115–128. https://ulilalbabinstitute.id/index.php/JIM/article/view/2756

Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Islam*, *2*(1), 10–22. https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191

Febsri, S. (2023). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Penanggulangan Bencana Daerah (Bpbd) Kabupaten Pesisir Selatan. *Jurnal Economina*, *2*(6), 1343–1355. https://doi.org/10.55681/economina.v2i6.607

Halisa, N. N. (2020). Peran manajemen sumber daya manusia" sistem rekrutmen, seleksi, kompetensi dan pelatihan" terhadap keunggulan kompetitif: Literature review. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, *1*(2 Desember), 14–22. 10.34306/abdi.v1i2.168

Herawati, T., Gian Fitralisma, Indah Dewi Mulyani, & Muhammad Syaifulloh. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di Yogya Mall Brebes. *E-Bisnis : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, *15*(2), 338–345. https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v15i2.869

Hidayat, M., Subiyanto, D., & Tri Kusuma, N. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik, dan Keadilan Prosedural terhadap Organizational Citizenship Behavior CV. Mustika Jaya Engineering di Gunungkidul, Yogyakarta. *Indonesian Journal of Economics*, *02*(03), 1–12. https://journal.seb.co.id/ijebam/article/view/56

Komang Ade Wahyudi I Gede Putu Kawiana I Wayan Suartina. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, *2*(2), 366–375. DOI:10.36778/jesya.v6i2.1258

Labola, Y. A. (2019). Konsep pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, bakat dan ketahanan dalam organisasi. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, *7*(1), 28–35. 10.26905/jmdk.v7i1.2760

Madya, E. B. (2020). Pentingnya pembinaan sumber daya manusia dalam organisasi dakwah. *Al-Idarah: Jurnal Pengkajian Dakwah Dan Manajemen*, *8*(1). https://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/idarah/article/view/7545

Mediana, A. M., & Hwihanus, H. (2024). Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Efektivitas Dan Efisiensi Terhadap Fungsi Rekruitmen, Pelatihan Dan Pengembangan Karier, Dan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Pada PT. Limpah Mas Indonesia (LMI) Cabang Surabaya. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, *2*(2), 193–212. https://journal.student.uny.ac.id/index.php/profita/article/viewFile/5900/5638

Nurhalim, F., Tobing, D. S. K., & Sudarsih. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi , Lingkungan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember (The Effect of Organizational Culture , Work Environment and Organizational Citizenship Behavior To Performance o. *Artikel Ilmiah Mahasiswa 2015*, *151*. 10.61132/manuhara.v2i1.426

Pauji, I., & Nurhasanah, N. (2022). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Manufaktur. *SEIKO: Journal of Management & Business*, *5*(2), 82–92. https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i2.2944

Puspita Rini, D. (2013). *PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang)*. *1*(1). 10.36226/jrmb.v2i3.74

Rahmawati, C., Nurhayani, E., Karimah, H., Elisya, Q., & Suharyat, Y. (2023). Perspektif Islam terhadap manajemen sumber daya manusia. *Journal of Creative Student Research*, *1*(4), 42–56. https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/jcsr/article/view/2213

Wicaksono, T., & Gazali, M. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *At-Tadbir : Jurnal Ilmiah Manajemen*, *5*(1), 22. https://doi.org/10.31602/atd.v5i1.3219