

Dampak Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behaviour Pada PT. Sucofindo

Muhammad Alvin Rahadiyansyah¹, Agung Wahyu Handaru², Christian Wiradendi Wolor³
^{1,2,3} Universitas Negeri Jakarta

Correspondence E-mail: alvinrahadiansyah@gmail.com

Article History:

Received: 13 Desember 2024

Revised: 02 Januari 2025

Accepted: 05 Januari 2025

Keywords: *Kompetensi, Komitmen Organisasi, OCB, Kinerja Karyawan*

Abstract: *PT. Sucofindo mempunyai masalah kinerja karyawan yang belum produktif dikarenakan minimnya pengelolaan SDM di perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel intervening pada PT. Sucofindo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dimana pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 142 karyawan PT. Sucofindo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel intervening pada PT. Sucofindo. Hasil ini memberikan bukti nyata bahwa kompetensi, komitmen organisasi, dan OCB berperan dalam konteks produktivitas kinerja karyawan. Hal ini dapat menjadi dasar pengembangan strategi manajemen SDM di PT. Sucofindo.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis dalam organisasi yang berperan penting untuk mencapai tujuan dan keberlanjutan perusahaan. Di PT Sucofindo, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang inspeksi, pengujian, dan sertifikasi, kinerja karyawan menjadi elemen krusial untuk menjaga keunggulan kompetitif di tengah persaingan industri yang semakin ketat. Kinerja yang optimal dari karyawan dapat memberikan dampak positif, seperti meningkatkan produktivitas perusahaan, memperkuat reputasi, dan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Sebaliknya, kinerja yang buruk dapat menghambat pencapaian target perusahaan, meningkatkan biaya operasional, dan menurunkan kepuasan pelanggan.

Kinerja karyawan merupakan hasil proses pekerjaan dari kontribusi karyawan kepada perusahaan (Ramly, 2021). Selanjutnya menurut Marwansyah (2016) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang karyawan berupa tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Adapun menurut Mangkunegaran dalam Silaen (2021), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diukur dari kualitas dan kuantitas yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan tugasnya sesuai tanggung jawabnya. Berdasarkan tiga pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kontribusi seorang karyawan yang diukur dari kuantitas dan kualitas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

PT. Sucofindo memiliki karyawan di empat divisi dengan total 142 karyawan operasional. Untuk mengetahui apakah kinerja karyawan sudah optimal, maka dilakukan juga penilaian dengan beberapa KPI (*Key Performance Indicator*) untuk mengukur seberapa baik performa karyawan dalam mencapai sasaran dan tujuan strategis yang telah ditetapkan perusahaan. Berikut adalah akumulasi data kinerja karyawan PT. Sucofindo pada tahun 2023.

Tabel 1. Data Kinerja Karyawan PT. Sucofindo 2023

NO	Divisi	Sangat Produktif 80-100	Produktif 61-80	Cukup Produktif 41-60	Kurang Produktif 21-40	Tidak Produktif 0-20
1.	Human Capital	1	0	12	29	2
2.	Keuangan dan Akuntansi	3	4	8	26	7
3.	Sekretariat Perusahaan	0	5	11	14	4
4.	Satuan Pengawasan Intern	1	1	3	9	2
	Total Karyawan	5	10	34	78	15
	Persentase	3%	7%	24%	55%	11%

Sumber: PT. Sucofindo, 2023

Dari data penilaian kinerja karyawan PT. Sucofindo 2023 menunjukkan bahwa sebanyak 29 karyawan Divisi Human Capital dinilai kurang produktif. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Manajemen Karir mengatakan bahwa masalah ini diperkirakan disebabkan oleh kurangnya kompetensi teknis dan manajerial di antara karyawan, terutama dalam mengelola program pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, kurangnya komunikasi efektif antara manajemen dan karyawan menjadi kendala dalam mendorong kinerja optimal.

Selanjutnya pada Divisi Keuangan dan Akuntansi Sebanyak 26 karyawan dinilai kurang produktif. Berdasarkan hasil wawancara dengan staff *Finance Officer* 3 Sub Bagian *Treasury* dan Pembayaran Korporat & cabang mengatakan bahwa hal ini dipengaruhi oleh proses kerja yang masih banyak menggunakan metode manual, sehingga efisiensi kerja menurun. Selain itu, minimnya pelatihan terkait penggunaan teknologi keuangan modern turut memperburuk situasi, menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian laporan keuangan.

Kemudian pada Divisi Sekretariat Perusahaan sebanyak 14 karyawan dinilai kurang produktif. Berdasarkan hasil wawancara dengan staff *Litigation Officer* 1 Bagian *Legal and Compliance* mengatakan bahwa masalah ini disebabkan oleh rendahnya komitmen organisasi yang terlihat dari minimnya inisiatif karyawan dalam menyelesaikan tugas administratif tepat waktu. Faktor lain adalah kurangnya motivasi akibat beban kerja yang tidak merata.

Selanjutnya, pada Divisi Satuan Pengawasan Intern sebanyak 9 karyawan dinilai kurang produktif. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris 3 Sub Bagian *Protocol and Corporate Administration* mengatakan bahwa permasalahan di divisi ini berkaitan dengan kurangnya keahlian karyawan dalam menganalisis data dan menyusun laporan audit yang mendalam. Selain itu, resistensi terhadap perubahan dalam penerapan teknologi audit terbaru menjadi kendala utama.

Selain itu, manajemen PT. Sucofindo juga mengadakan evaluasi beban kerja dengan

melakukan penyesuaian beban kerja di divisi sekretariat perusahaan untuk menghindari ketimpangan yang dapat menurunkan motivasi kerja. PT. Sucofindo juga berusaha meningkatkan komunikasi internal yang bertujuan untuk memperbaiki alur komunikasi antara manajemen dan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. PT. Sucofindo juga mulai menerapkan sistem kerja berbasis teknologi untuk mempercepat proses kerja dan meningkatkan akurasi hasil pekerjaan, terutama di divisi Keuangan dan Akuntansi dan divisi Satuan Pengawasan Intern.

Masalah kinerja di PT. Sucofindo diduga disebabkan oleh berbagai faktor di dalam perusahaan. Berdasarkan hasil observasi, peneliti menemukan bahwa mayoritas karyawan di PT. Sucofindo belum mendapatkan pelatihan secara merata sesuai bagian di divisinya, Hal ini sesuai dengan kenyataan di PT. Sucofindo yang dapat didukung oleh hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pelatihan dan Manajemen Karir mengatakan bahwa mayoritas karyawan merasa kurang mendapatkan pengetahuan dan keterampilan mengenai pengerjaan tugas di Divisinya sesuai *job description*. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan yang dialami karyawan, di mana mereka belum mendapatkan pelatihan yang layak dan mumpuni mengenai kompetensi pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bagian mereka.

Berdasarkan penjelasan mengenai masalah kompetensi di PT. Sucofindo dapat didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, di antaranya penelitian dari Sutarman et al., (2024) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kemudian penelitian menurut Gani et al., (2018) mengatakan Kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Adapun penelitian menurut Ekasari et al., (2023) juga mengatakan bahwa Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh kompetensi. Berdasarkan tiga penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara kepada Kepala Bagian Pengadaan & Hubungan Industrial, mengatakan bahwa komitmen organisasi di PT. Sucofindo terbilang rendah yang terlihat dari kurangnya penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, karyawan merasa bahwa kontribusi mereka tidak diapresiasi secara memadai, baik secara finansial maupun non-finansial, yang menyebabkan penurunan keterikatan emosional terhadap perusahaan dan ini bisa mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, banyak karyawan yang kurang peduli terhadap kepentingan organisasi, mereka lebih mementingkan dirinya sendiri. Komitmen organisasi yang rendah ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan mengenai masalah komitmen organisasi di PT. Sucofindo, dapat didukung oleh penelitian terdahulu di antaranya penelitian dari Jumarsih dalam Makhfudho & Abadiyah (2019) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kemudian penelitian menurut Azmi et al., (2020) mengatakan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Adapun penelitian menurut Sutarman et al., (2024) mengatakan bahwa Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari ketiga penjelasan penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi, mengatakan bahwa mayoritas karyawan merasa kurang bersedia untuk bekerja di luar jam kerjanya. Bagi mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidangnya adalah yang utama, mereka juga tidak terlalu memikirkan mengenai rekan kerja lainnya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas sesuai dengan *job description*. Yang dipikirkan oleh para karyawan adalah menyelesaikan pekerjaan berdasarkan bagian masing-masing tanpa memedulikan rekan kerja di bagian lainnya. hal ini menunjukkan bahwa perilaku *Organizational Citizenship*

Behaviour (OCB) di PT. Sucofindo terbilang rendah.

Berdasarkan hasil observasi, peneliti menemukan bahwa mayoritas karyawan di PT. Sucofindo saat jam pulang kerja pada pukul 17.00 WIB memilih untuk langsung segera berkemas untuk pulang ke tempat tinggal masing-masing tanpa memikirkan untuk membantu rekan kerja lainnya yang pekerjaannya belum tuntas pada saat jam pulang kerja. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasi (OCB) di PT. Sucofindo terbilang rendah dan berdampak pada kinerja karyawan.

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini mengenai masalah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), antara lain penelitian menurut Suswati et al., (2021b) yang mengatakan bahwa perilaku OCB berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kemudian penelitian menurut Widarko & Anwarodin (2022) mengatakan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Adapun penelitian menurut Baihaqi & Saifudin (2021) mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari ketiga penjelasan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Maka perlu dilakukan evaluasi pada PT. Sucofindo yang dapat meningkatkan kompetensi, komitmen organisasi, dan sikap OCB para karyawan, dengan demikian target kinerja karyawan perusahaan dapat memenuhi targetnya.

LANDASAN TEORI

1.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan *output* yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam periode tertentu (Bernardin dan Russel dalam Silaen, 2021). Kinerja mengukur tingkat keberhasilan dalam mengerjakan tugas serta kemampuan untuk mencapai target perusahaan (Silaen, 2021). Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan berdasarkan kriteria tertentu dalam suatu pekerjaan Robbins dalam Silaen (2021).

Robbins dalam Hartini (2023) mengemukakan bahwa kinerja karyawan memiliki enam dimensi beserta masing-masing dua indikator per dimensi yang digunakan untuk menilai, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja dapat diukur sebagai persepsi karyawan terhadap kualitas kerja yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap kemampuan dan keterampilan yang dimiliki para karyawan. Indikator ini meliputi : ketelitian dan pemanfaatan kemampuan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan *output* atau jumlah yang dihasilkan dalam suatu kegiatan yang dinyatakan dalam satuan unit serta siklus aktivitas yang telah selesai dikerjakan. Indikator ini meliputi : target tercapai dan produktivitas.

3. Ketepatan waktu

Suatu kegiatan yang telah selesai dilakukan dengan menggunakan waktu tertentu, memaksimalkan waktu yang tersedia serta dinilai dari sudut koordinasi dengan *output* yang dihasilkan. Indikator ini meliputi : tepat waktu dan mengelola waktu.

4. Efektivitas

Tingkat pemanfaatan sumber daya dalam suatu organisasi atau perusahaan secara maksimal yang meliputi tenaga, uang, peralatan, dan bahan baku yang digunakan dengan tujuan untuk meningkatkan *output* yang dihasilkan dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Indikator ini meliputi : optimalisasi dan minim pemborosan.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan suatu kemampuan seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan, memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas tanpa bergantung kepada orang lain sepenuhnya. Indikator ini meliputi : inisiatif, dan kemampuan kerja.

6. Komitmen

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan serta organisasi tempat ia bekerja, akan menunjukkan loyalitas dan semangat yang tinggi dalam bekerja. Indikator ini meliputi : loyalitas dan antusiasme.

2. Kompetensi

Kompetensi merupakan karakter dasar seseorang yang menunjukkan cara berperilaku atau berpikir pada cakupan situasi yang luas dan bertahan dalam waktu yang lama (Widodo, 2022). Kompetensi sebagai suatu kemampuan yang berlandaskan keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan (Sutrisno & Zuhri dalam Marhamah Izat Rodliyah et al., 2024). Kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat optimal (David Mc. Clelland dalam Pramularso, 2018).

Menurut (Silaen et al., 2021), berikut ini tiga dimensi yang harus dipenuhi pegawai dalam memenuhi unsur kompetensi beserta masing-masing dua indikator per dimensi, antara lain :

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya. Indikator ini meliputi : mengikuti pelatihan dan penerapan teori.

2. Keahlian (*Skill*)

Memiliki pengetahuan terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menangani secara *detail*. Meskipun demikian. Selain ahli, seorang karyawan harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikan sesuatu dengan cepat dan efisien. Indikator ini meliputi : memecahkan masalah dan penerapan teknologi.

3. Sikap (*Attitude*)

Menjunjung tinggi etika perusahaan, dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, dan sikap ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa/pelayanan bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan. Indikator ini meliputi : sopan dan integritas.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi merupakan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun (Yusuf & Syarif, 2018). Komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi (Steers dalam Yusuf, 2018). Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan perusahaan Wiener dalam Yusuf (2018).

Tiga dimensi komitmen organisasional beserta masing-masing dua indikator per dimensi menurut (Robbins dan Judge dalam Yusuf (2018) adalah :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Indikator ini meliputi: rasa bangga dan kontribusi.

2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya. Indikator ini meliputi: tetap bekerja dan mementingkan organisasi.

3. Komitmen normatif (*Normative commitment*)

Kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Seseorang akan bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi. Indikator ini meliputi: memikirkan tim dan bertahan di organisasi.

4. Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

OCB adalah perilaku yang tidak akan mendapat imbalan langsung atau sanksi baik dilakukan atau tidak, namun sikap konstruktif yang ditunjukkan karyawan melalui OCB akan memberikan penilaian positif atasan seperti penugasan dan promosi (Bateman dan Organ dalam Naway, 2018). OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku guru sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik (Sloat dalam Naway, 2018). Perilaku ini cenderung melihat seseorang (guru) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. OCB terlihat seperti interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja guru Milner dalam Naway, (2018).

Menurut Organ dalam Nurcholila et al., (2022), tiga dimensi *Organizational Citizenship Behavior* beserta masing-masing dua indikator per dimensi, meliputi :

1. Kerjasama tim (*Altruism*)

Perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi. Perilaku ini juga membantu rekan kerjanya saat mengalami kesulitan dalam situasi baik maupun buruk mengenai tugas-tugasnya dalam organisasi maupun masalah pribadi. Memberikan pertolongan kepada rekan kerja yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungkannya. Indikator ini meliputi: membantu rekan dan memberikan dukungan.

2. Disiplin dalam bekerja (*Conscientiousness*)

Melakukan pekerjaan yang terbaik untuk hal-hal yang menguntungkan organisasi. Perilaku ditunjukkan dengan usaha melebihi harapan organisasi. Perilaku ini sukarela (*volunteer*) bukan merupakan tanggung jawab ataupun tugas karyawan. Indikator ini meliputi: bekerja sukarela dan tanpa menunggu instruksi.

3. Tidak mengeluh dalam bekerja (*Sportmanship*)

Toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh. Perilaku ini memberikan toleransi terhadap lingkungan kerja, menghindari dari aspek-aspek negatif, tidak mengeluh dan membesar-besarkan masalah kecil. Indikator ini meliputi: toleransi dan menjaga kondusif.

4. Menjaga citra perusahaan (*Courtesy*)

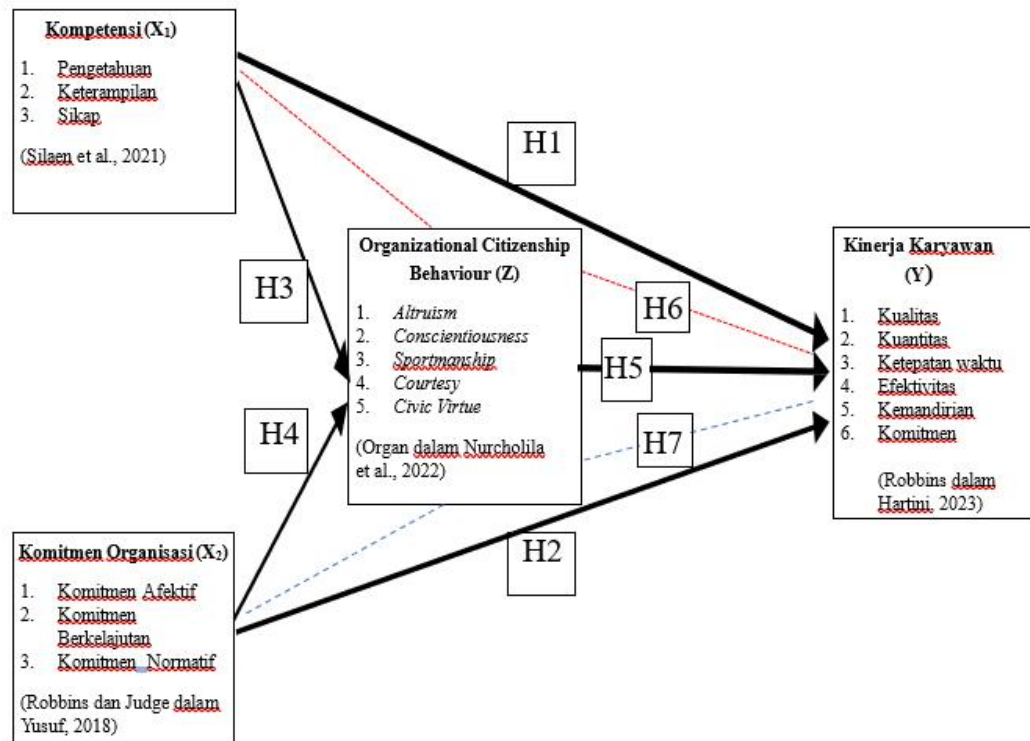
Membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka. Perilaku ini menjaga hubungan baik dengan rekan kerja lainnya agar tidak menimbulkan terjadinya masalah-masalah kecil. Indikator ini meliputi: menghargai kebutuhan dan mencegah konflik.

5. Profesional dalam menggunakan aset (*Civic Virtue*)

Terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli kepada kelangsungan hidup organisasi. Perilaku ini mencerminkan peran serta tanggung jawab dan partisipasinya dalam organisasi di perusahaan. Indikator ini meliputi: partisipasi dan mengajukan ide.

Kerangka Penelitian

Penelitian ini memiliki kerangka penelitian yang dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti (2024)

Berikut adalah pengembangan hipotesis dari penelitian ini, antara lain:

- 1) H₁ : Kompetensi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo.
- 2) H₂ : Komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo.
- 3) H₃ : Kompetensi berpengaruh secara positif terhadap *organizational citizenship behaviour* pada PT. Sucofindo.
- 4) H₄ : Komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap *organizational citizenship behaviour* pada PT. Sucofindo.
- 5) H₅ : *Organizational citizenship behaviour* berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo.
- 6) H₆ : Kompetensi berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* pada PT. Sucofindo.
- 7) H₇ : Komitmen organisasi berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* pada PT. Sucofindo.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini bersifat kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan korelasional. Teknik pengumpulan data menggunakan data primer berupa kuesioner dan observasi, serta data sekunder berupa dokumenter data sekunder dan wawancara. Penelitian ini menggunakan teknik

sampel jenuh/sensus, yaitu semua populasi pada PT. Sucofindo dijadikan objek penelitian sebanyak 142 karyawan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi Smart-PLS 4, yaitu dengan analisis jalur (SEM-PLS). Beberapa tahapan analisisnya meliputi uji instrumen berupa uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*, serta uji hipotesis menggunakan R^2 (*R-square*) dan Uji Signifikansi *T-Statistic* melalui proses *bootstrapping*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

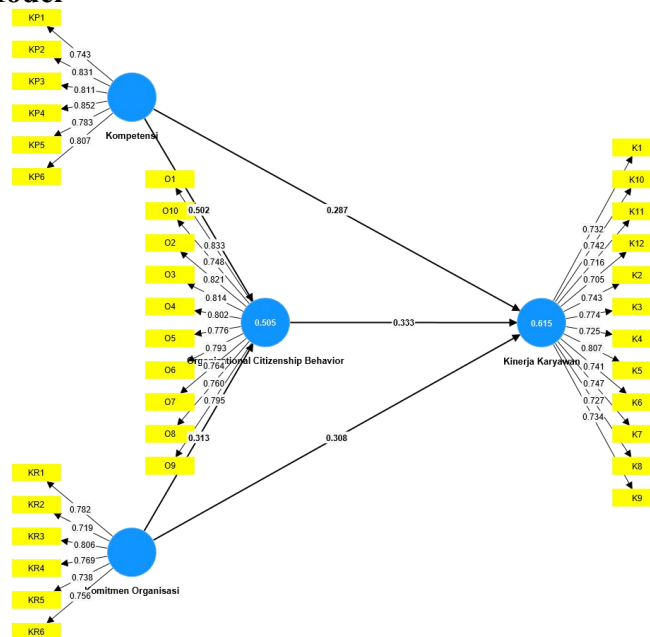
1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Tabel 2. Convergent Validity

	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
X1	0.648	0.897	0.891
X2	0.581	0.857	0.856
Z	0.626	0.934	0.933
Y	0.550	0.927	0.925

Variabel dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *composite reliability* melebihi 0,7 dan AVE lebih dari 0,5. Berdasarkan tabel 2 dinyatakan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria valid reliabel karena nilainya di atas angka yang telah ditetapkan.

2. Uji Outer Model



Gambar 2. Hasil Uji Outer Model

Tabel 3. Hasil Loading Konstruk

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Kompetensi (X ₁)	X1.1	0,743
	X1.2	0,831
	X1.3	0,811

	X1.4	0,852
	X1.5	0,783
	X1.6	0,807
Komitmen Organisasi (X ₂)	X2.1	0,782
	X2.2	0,719
	X2.3	0,806
	X2.4	0,769
	X2.5	0,738
	X2.6	0,756
OCB (Z)	Z.1	0,833
	Z.2	0,748
	Z.3	0,821
	Z.4	0,814
	Z.5	0,802
	Z.6	0,776
	Z.7	0,793
	Z.8	0,764
	Z.9	0,760
	Z.10	0,795
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,732
	Y.2	0,742
	Y.3	0,716
	Y.4	0,705
	Y.5	0,743
	Y.6	0,774
	Y.7	0,725
	Y.8	0,807
	Y.9	0,741
	Y.10	0,747
	Y.11	0,727
	Y.12	0,734

Sumber: Data Primer Diolah Oleh Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil estimasi *loading* konstruk pada tabel 3, nilai item yang dihasilkan oleh konstruk kompetensi, komitmen organisasi, *organizational citizenship behaviour* (OCB), dan kinerja karyawan telah memenuhi standar nilai *convergent validity* karena semua faktor melebihi nilai 0,7, dan dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk telah valid.

Tabel 4. Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	AVE
----------	-------------------------	------------------------------	-----

Kinerja Karyawan (Y)	0.925	0.927	0.550
Kompetensi (X ₁)	0.891	0.897	0.648
Komitmen Organisasi (X ₂)	0.856	0.857	0.581
OCB (Z)	0.933	0.934	0.626

Sumber: Data Primer Diolah Oleh Peneliti (2024)

Dapat dilihat bahwa semua nilai variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* ataupun *Composite Reliability* memiliki nilai melebihi 0.7, dan pengujian validitas menggunakan AVE dengan nilai melebihi 0.5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga selanjutnya dapat dilakukan pengujian model struktural.

B. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

1. R-Square (R²)

Tabel 5. R-Square

Item	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0,615	0,607
OCB (Z)	0,505	0,498

Sumber: Data Primer Diolah Oleh Peneliti (2024)

Nilai pada tabel di atas menjelaskan seberapa besar pengaruh variabel kompetensi (X₁) dan komitmen organisasi (X₂) terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 61%, kemudian menjelaskan seberapa besar pengaruh variabel kompetensi (X₁) dan komitmen organisasi (X₂) terhadap OCB yaitu sebesar 50%. Dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Pengujian Hipotesis

Tabel 6. Hasil T-Statistik

Item	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics	P-Value
Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0,308	0,306	0,073	4,236	0,000
Komitmen Organisasi → OCB	0,313	0,320	0,076	4,111	0,000
Kompetensi → Kinerja Karyawan	0,287	0,275	0,092	3,105	0,002
Kompetensi → OCB	0,502	0,499	0,080	6,252	0,000
OCB → Kinerja Karyawan	0,333	0,347	0,114	2,915	0,004

Sumber: Data Primer Diolah Oleh Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil dari tabel yang ada di atas didapatkan nilai t-statistik diatas 1,96 dan nilai p-value kurang dari 0,05. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa H0 ditolak dan Ha diterima, yang berarti variabel bebas yang meliputi kompetensi (X_1), komitmen organisasi (X_2), dan OCB (Z) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat dan variabel *intervening* yaitu kinerja karyawan (Y) dan OCB (Z).

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan: Konstruk kompetensi mempunyai nilai t-statistik sebesar 3.105 lebih besar dari 1.96, dan nilai p-value sebesar 0.002 lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan terbukti. Ha diterima dan H0 ditolak.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Konstruk komitmen organisasi mempunyai nilai t-statistik sebesar 4.236 lebih besar dari 1.96, dan nilai p-value sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan terbukti. Ha diterima dan H0 ditolak.

Pengaruh Kompetensi Terhadap OCB: Konstruk kompetensi mempunyai nilai t-statistik sebesar 6.252 lebih besar dari 1.96, dan nilai p-value sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap OCB terbukti. Ha diterima dan H0 ditolak.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB: Konstruk komitmen organisasi mempunyai nilai t-statistik sebesar 4.111 lebih besar dari 1.96, dan nilai p-value sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap OCB terbukti. Ha diterima dan H0 ditolak.

Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Karyawan: Konstruk OCB mempunyai nilai t-statistik sebesar 2.915 lebih besar dari 1.96, dan nilai p-value sebesar 0.004 lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan terbukti. Ha diterima dan H0 ditolak.

3. Pengujian Efek Mediasi

a) Tahap Pertama dan Tahap Kedua

Tabel 7. Path Koefisien Tahap Pertama

Konstruk	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics	P-Value
Kompetensi → Kinerja Karyawan	0,287	0,275	0,092	3,105	0,002
Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0,308	0,306	0,073	4,236	0,000

Tabel 8. Path Koefisien Tahap Kedua

Konstruk	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics	P-Value
Kompetensi → OCB	0,502	0,499	0,080	6,252	0,000
Komitmen Organisasi → OCB	0,313	0,320	0,076	4,111	0,000

Sumber: Data Primer Diolah Oleh Peneliti (2024)

Dapat dilihat pada tabel path koefisien tahap pertama dan tahap kedua menunjukkan nilai t-statistik melebihi 1,96 dan nilai *p-value* kurang dari 0,05, maka syarat pertama dan syarat kedua untuk menguji mediasi terpenuhi dan dapat dilanjutkan pada tahap ketiga.

b) Tahap Ketiga

Tabel 9. Path Koefisien Tahap Ketiga

Konstruk	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics	P-Value
OCB → Kinerja Karyawan	0,333	0,347	0,114	2,915	0,004

Sumber: Data Primer Diolah Oleh Peneliti (2024)

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai t-statistik OCB terhadap kinerja karyawan signifikan dengan nilai 2.915 melebihi 1.96. hasil ini menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

c) Tahap Keempat

Tabel 10. Path Koefisien Tahap Keempat

Konstruk	Sampel Original	Rata-rata Sampel	Standard Deviasi	T-Statistic	P-Values
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,167	0,177	0,075	2,236	0,025
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,104	0,113	0,051	2,036	0,042

Sumber: Data Primer Diolah Oleh Peneliti (2024)

Dari tabel dapat diketahui hubungan kompetensi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB signifikan dengan nilai t-statistik 2.236 lebih dari 1.96 dan nilai *p-value* 0.025 kurang dari 0,05. Hal ini berarti konstruk OCB berpengaruh dalam memediasi hubungan antara pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung antara kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel *intervening* atau H_a terbukti atau diterima. Dan H_0 yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel *intervening* dinyatakan ditolak.

Sedangkan hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB signifikan dengan nilai t-statistik 2.036 melebihi 1.96 dan nilai *p-value* 0,042 kurang dari 0.05. Hal ini berarti konstruk OCB berpengaruh dalam memediasi pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel *intervening*, H_a dinyatakan terbukti dan H_0 ditolak.

C. Pembahasan

Hipotesis Pertama : Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan; Berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan yang memiliki kompetensi yang baik dan sesuai dengan tingkat jabatan atau *job description* maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan Alhasani et al., (2021) yang menguji pengaruh antara variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan, dalam penelitiannya menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik pengaruh antara

kompetensi terhadap kinerja karyawan. Lalu pada penelitian yang dilakukan oleh **Trisdiana et al., (2023)** menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penelitian mengenai kompetensi dan kinerja karyawan juga pernah diteliti oleh **Mulyasari et al., (2020)** yang dalam penelitiannya menyatakan adanya pengaruh positif. Kesimpulannya adanya pengaruh secara positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis Kedua : Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan; berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang baik maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan merasa tidak ingin keluar dari organisasi sehingga membuatnya semakin produktif. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan **Fitri & Endratno (2021)** dalam temuannya mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Lalu pada penelitian yang dilakukan oleh **Gani et al., (2018)** melakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, dari temuannya memperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian mengenai komitmen organisasi dan kinerja karyawan juga pernah diteliti oleh **Ekasari et al., (2023)** yang dalam penelitiannya menyatakan adanya pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Bisa disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis Ketiga : Pengaruh Kompetensi Terhadap OCB; Berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya karyawan yang memiliki kompetensi yang baik dan sesuai dengan tingkat jabatan atau *job description* maka akan dapat meningkatkan OCB. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan **Azmi et al., (2020)** dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap OCB. Penelitian mengenai kompetensi dan OCB pernah diteliti oleh **Uliyah & Ariyanto (2021)**, yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap OCB. Temuan penelitian ini juga didukung penelitian dari **Cahyaningrum et al., (2023)** , yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap OCB. Bisa disimpulkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB.

Hipotesis Keempat : Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB; Berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang baik maka akan dapat meningkatkan OCB karena karyawan ingin bekerja dengan sepenuh hati demi keutamaan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan **Azmi et al., (2020)** dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap OCB. Penelitian mengenai kompetensi dan OCB pernah diteliti oleh **Fitri & Endratno (2021)**, yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap OCB. Temuan penelitian ini didukung penelitian lainnya oleh **Baihaqi & Saifudin (2021)** dalam penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap OCB. Bisa disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB.

Hipotesis Kelima : Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Karyawan; Berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan yang memiliki OCB yang baik tentunya akan dapat meningkatkan kinerjanya

karena dengan karyawan yang bekerja di bukan bidangnya akan membantu karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan **Baihaqi & Saifudin (2021)** dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB terhadap kinerja karyawan. penelitian mengenai OCB dan kinerja karyawan pernah diteliti oleh **Alhasani et al., (2021)** yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antar OCB terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini didukung penelitian lainnya oleh **Cahyaningrum et al., (2023)** yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara OCB terhadap kinerja karyawan. Bisa disimpulkan bahwa variabel OCB berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis Keenam : Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB Sebagai Variabel Intervening; Berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel *intervening*. Artinya OCB memegang peranan sebagai variabel mediasi antara pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan **Makhfudho & Abadiyah (2019)** dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Penelitian mengenai kompetensi, OCB, dan kinerja karyawan pernah diteliti oleh **Alhasani et al., (2021)**, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Temuan penelitian ini didukung penelitian lainnya oleh **Cahyaningrum et al., (2023)**, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Bisa disimpulkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel mediasi.

Hipotesis Ketujuh : Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB Sebagai Variabel Intervening; Berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel *intervening*. Artinya OCB mempunyai peranan sebagai variabel mediasi antara pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan **Makhfudho & Abadiyah (2019)** yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Penelitian mengenai komitmen organisasi, OCB, dan kinerja karyawan pernah diteliti oleh **Alhasani et al., (2021)**, yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Temuan penelitian ini didukung penelitian lainnya oleh **Cahyaningrum et al., (2023)** yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Bisa disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh positif antara variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan.
2. Adanya pengaruh positif antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

3. Adanya pengaruh positif antara variabel kompetensi terhadap *organizational citizenship behaviour*.
4. Adanya pengaruh positif antara variabel komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour*.
5. Adanya pengaruh positif antara variabel *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan.
6. Adanya pengaruh positif secara tidak langsung antara variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel *intervening*.
7. Adanya pengaruh positif secara tidak langsung antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel *intervening*.

Selain itu, terdapat beberapa saran yang diberikan kepada instansi dan peneliti selanjutnya terkait penelitian ini, berikut adalah beberapa sarannya:

- a. Bagi Instansi, Karyawan perlu meningkatkan kompetensi terutama dalam bidang pekerjaannya karena kompetensi bermanfaat bagi karyawan sebagai bekal dasar mereka untuk bekerja. Kemudian juga penting bagi karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasinya agar karyawan merasa terikat secara emosional dengan perusahaan sehingga berkontribusi secara maksimal kepada perusahaan. Selain itu penting bagi karyawan untuk meningkatkan sikap OCB dikarenakan perilaku itu bisa menolong karyawan lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian serupa dapat dilakukan di perusahaan lain jika ingin mengangkat topik yang sama dengan penelitian ini. Dengan adanya penelitian lanjutan mengenai topik ini akan membuat penelitian ini lengkap sehingga dapat digunakan untuk mengambil keputusan secara menyeluruh.

DAFTAR REFERENSI

- Azmi, I. N., Aziz, N., Djalil, M. A., & Idris, S. (2020). The Effect of Organizational Commitments and Competence towards Organizational Citizenship Behaviour and Its Implications on Performance Employees in the Dental Hospital and Mouth Unsyiah Banda Aceh. *East African Scholars Multidisciplinary Bulletin*, 3(2).
- 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>
- Ekasari, S., Hartanto, Efin Shu, Yahya, & Roy Setiawan. (2023). The Effect of Motivation, Competence and Organizational Commitment on Performance of Employees in Food and Beverage Manufacturing Company. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(3), 844–849. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i3.1194>
- Gani, H. M. U., Nur, M., Mallongi, H. S., & Rusjdin, H. (2018). The Impacts of Competence, Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Lecturers' Performance. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)*, 11(1), 17. <https://doi.org/10.21013/jmss.v11i.n1.p2>
- Makhfudho, S., & Abadiyah, R. (2019). Impact of Organizational Commitment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an Intervening Variable in Transportation Companies in Sidoarjo, Indonesia. *Indonesian Journal of Law and*

- Economics Review*, 5. <https://doi.org/10.21070/ijler.2019.V5.353>
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Ramly, A. T. (2021). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bintang Semesta Media.
- Silaen, R. N., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Mahriani, M. R. S. E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Masyuroh, A. H. A., Satriawan, D. G., Arifudin, A. S. L. O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sebagai Mediasi. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(9). <https://doi.org/10.36418/jurnalsostech.v1i9.206>
- Sutarman, A., Kadim, A., & Garad, A. (2024). The Effect of Competence and Organizational Commitment on Work Productivity of Indonesian Manufacturing Industries. *International Journal of Technology*, 15(5), 1449. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v15i5.5775>
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>