

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Azzahra Zettira Subhiani¹, Samsuri², Awa³

Universitas Djuanda Bogor, Indonesia¹

Universitas Djuanda, Bogor, Indonesia²

Universitas Djuanda, Bogor, Indonesia³

E-mail: azzahrazettira09@gmail.com¹

Abstract: This study aims to analyze the influence of organizational commitment and organizational culture on employee performance, with organizational citizenship behavior (OCB) serving as an intervening variable, among production division employees at PT. XYZ. This study employed a quantitative approach using descriptive and verificative methods. The population consisted of all 110 employees in the production division of PT. XYZ. A saturated sampling technique was applied, in which the entire population was used as the research sample. Data were collected through observation, interviews, documentation, and questionnaires. The data were analyzed using path analysis with the assistance of IBM SPSS Statistics version 27.00, including validity testing, reliability testing, classical assumption testing, descriptive analysis, coefficient of determination analysis, partial hypothesis testing (t-test), and the Sobel test. The results indicate that (1) organizational commitment has a positive and significant direct effect on OCB; (2) organizational culture has a positive and significant direct effect on OCB; (3) organizational commitment has a positive and significant direct effect on employee performance; (4) organizational culture has a positive and significant direct effect on employee performance; (5) OCB has a positive and significant direct effect on employee performance; (6) organizational commitment has a positive and significant indirect effect on employee performance through OCB; and (7) organizational culture has a positive and significant indirect effect on employee performance through OCB.

Keywords: *Organizational Commitment; Organizational Culture; Organizational Citizenship Behavior; Organizational Effectiveness; Loyalty.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening pada karyawan divisi produksi PT. XYZ. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi produksi PT. XYZ yang berjumlah 110 karyawan dengan teknik sampling jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan penyebaran kuesioner. Data dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan program IBM SPSS Statistics versi 27.00, yang meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis deskriptif, analisis koefisien determinasi, uji parsial (uji t), dan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB; (2) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB; (3) Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (5) OCB berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (6) Komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB; (7) Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB.

Kata Kunci: *Komitmen Organisasi; Budaya Organisasi; Organizational Citizenship Behavior; Efektivitas Organisasi; Loyalitas.*

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja sebagai sumber daya utama organisasi yang berkontribusi dalam mencapai tujuan

perusahaan melalui pengelolaan yang efektif dan adil (Yuliani, 2023). Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan karyawan yang kompeten, produktif, dan mampu beradaptasi dengan perkembangan bisnis. Hal ini menjadi penting bagi industri kosmetik dan *skincare* yang terus berkembang dan menghadapi persaingan yang semakin ketat, sehingga perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang mampu mendukung pencapaian target produksi serta menjaga kualitas produk. Oleh karena itu, penerapan MSDM yang efektif menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas secara keseluruhan yang diselesaikan oleh karyawan sesuai dengan tugas yang diberikan (Mangkunegara, 2019). Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan karena berpengaruh terhadap produktivitas, efektivitas operasional, serta pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, kinerja yang belum optimal dapat menghambat pencapaian target perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Tabel 1 Target Produksi PT. XYZ Tahun 2025

No	Bagian	Ketercapaian		Presentase (%)	Keterangan
		Target (pcs) Petahun	Realisasi (pcs) Pertahun		
1	Mixing	412.750	413.988	100,3	Tercapai
2	Filling	367.420	367.420	100	Tercapai
3	Packing	329.615	303.246	92	Tidak Tercapai
	Rata-rata	369.928	361.551	97	Tidak Tercapai

Sumber: PT. XYZ, 2026

Berdasarkan data produksi PT. XYZ tahun 2025, bagian *packing* hanya mencapai 92% dari target yang ditetapkan, sedangkan bagian *mixing* dan *filling* telah mencapai 100% lebih. Ketidaktercapaian target pada bagian *packing* mengindikasikan bahwa proses kerja pada bagian tersebut belum berjalan secara optimal, sehingga berpotensi memengaruhi kelancaran operasional dan pencapaian target produksi perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela karyawan di luar tugas formal yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi (Sutrisno, 2022). Hasil pra survei menunjukkan bahwa rata-rata 57% responden belum menunjukkan perilaku OCB secara optimal, terutama pada aspek *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *civic virtue*. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa perilaku sukarela karyawan masih perlu ditingkatkan agar dapat mendukung peningkatan kinerja.

Selain OCB, komitmen organisasi juga menjadi faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Meyer dan Allen (2012), komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis individu terhadap organisasi yang mendorong keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Hal ini tercermin dari tingkat *labour turnover* PT. XYZ tahun 2025 yang mencapai rata-rata 10,4%, sehingga mengindikasikan tingkat perpindahan karyawan yang relatif tinggi dan menunjukkan bahwa komitmen organisasi masih perlu diperkuat.

Faktor lain yang diduga memengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Robbins & Judge (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi dalam bekerja. Hasil pra survei menunjukkan bahwa rata-rata 55% responden menilai budaya organisasi di PT. XYZ masih belum optimal, terutama pada aspek inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi manusia, dan orientasi tim. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi masih perlu ditingkatkan untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Berbagai penelitian menunjukkan hasil yang tidak konsisten mengenai pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Penelitian Kartini *et al.* (2025) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB, sedangkan Mohi *et al.* (2025) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan masih adanya *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut.

Urgensi penelitian ini terletak pada perlunya mengintegrasikan komitmen organisasi, budaya organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja karyawan dalam satu model penelitian yang komprehensif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening. Penelitian ini penting tidak hanya untuk memperkaya literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi PT. XYZ dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan komitmen organisasi, budaya organisasi, dan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB).

METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja karyawan pada PT. XYZ. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif dan verifikatif serta analisis jalur (*path analysis*). Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2), variabel endogen adalah kinerja karyawan (Y), sedangkan *organizational citizenship behavior* (OCB) bertindak sebagai variabel intervening (Z). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan pendekatan sampling jenuh. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan divisi produksi PT. XYZ yang berjumlah 110 orang. Ukuran sampel yang memadai untuk menggunakan *path analysis* sebaiknya lebih dari 100 orang (Sarwono, 2022).

Data yang digunakan terdiri dari data primer yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden, dan data sekunder diperoleh dari sumber-sumber yang telah tersedia, seperti buku, jurnal ilmiah, serta dokumen dari PT. XYZ. Penilaian atas jawaban responden dalam kuesioner menggunakan skala likert, dan seluruh data dianalisis menggunakan program IBM SPSS versi 27.00. Tahap analisis diawali dengan uji instrumen yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan menggunakan *Corrected Item-Total Correlation*, dengan kriteria nilai $r \geq 0,30$ dinyatakan valid. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan *Cronbach's Alpha*, di mana instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai $\alpha \geq 0,60$. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, model terlebih dahulu diuji melalui uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinearitas berdasarkan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), serta uji heteroskedastisitas untuk memastikan model regresi memenuhi asumsi yang dipersyaratkan.

Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kondisi variabel penelitian, serta analisis verifikatif untuk menguji hubungan antarvariabel. Selanjutnya, analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening. Hubungan antarvariabel dianalisis menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*, kemampuan model diukur dengan koefisien determinasi (R^2), sedangkan pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t untuk menguji pengaruh parsial dan *Sobel Test* untuk menguji signifikansi pengaruh mediasi OCB pada taraf signifikansi 0,05 dengan kriteria $Z_{hitung} > Z_{tabel}$ (1,96) menunjukkan adanya pengaruh mediasi yang signifikan.

HASIL PENELITIAN

- a. Tanggapan karyawan mengenai kinerja karyawan memperoleh nilai rata-rata 4,70 yang termasuk ke dalam kategori sangat tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan memiliki tingkat kinerja yang sangat baik dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga diharapkan kondisi tersebut dapat terus dipertahankan dan ditingkatkan.
- b. Tanggapan karyawan mengenai *organizational citizenship behavior* (OCB) memperoleh nilai rata-rata 3,81 yang termasuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan yang baik, serta berkontribusi terhadap kemajuan organisasi, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan.
- c. Tanggapan karyawan mengenai komitmen organisasi memperoleh nilai rata-rata 3,65 yang termasuk ke dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat loyalitas, keterikatan, dan keinginan yang cukup kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Namun demikian, komitmen organisasi masih perlu ditingkatkan agar keterlibatan dan dedikasi karyawan terhadap perusahaan semakin optimal.

- d. Tanggapan karyawan mengenai budaya organisasi memperoleh nilai rata-rata 3,66 yang termasuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi telah diterapkan dengan baik dan dirasakan oleh sebagian besar karyawan dalam lingkungan kerja. Meskipun demikian, perusahaan tetap perlu memperkuat penerapan nilai-nilai budaya organisasi agar semakin mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan peningkatan kinerja karyawan.

Uji Validitas dan Reliabilitas.

Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila setiap pertanyaan yang terdapat di dalamnya mampu mengungkap atau merepresentasikan variabel yang hendak diukur. Menurut (Sugiyono, 2023), uji validitas merupakan teknis dalam menunjukkan derajat ketepatan antara data yang telah dikumpulkan oleh peneliti guna mencari validasi suatu item. Berdasarkan pengujian yang melibatkan 30 responden terhadap 44 item instrumen, seluruh item dinyatakan valid. Selanjutnya, Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten ketika pengukuran diulang dua kali atau lebih terhadap fenomena yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama (Sugiyono, 2023). Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai hasil pengolahan data mencapai $\geq 0,6$ maka variabel tidak reliabel (tidak terpercaya). Berikut hasil uji reliabilitas yaitu sebagai berikut:

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach Alpha	Nilai Ketepatan	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0,635	0,6	Reliabel
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	0,632	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasi (X ₁)	0,700	0,6	Reliabel
Budaya Organisasi (X ₂)	0,806	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data Statistik dengan SPSS Versi 27.00, 2026

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa setiap variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60. Variabel kinerja karyawan memperoleh nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,635, *organizational citizenship behavior* sebesar 0,632, komitmen organisasi sebesar 0,700, dan budaya organisasi sebesar 0,806. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian pada setiap variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas. Dengan demikian, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel dan layak digunakan sebagai alat pengumpulan data karena mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Analisis Jalur

Persamaan Jalur Sub Struktural Pertama

Persamaan pertama menunjukkan pengaruh X₁ dan X₂ terhadap Z. adapun hasil uji persamaan pertama dari IBM SPSS 27.00 yaitu sebagai berikut:

Tabel 3 Persamaan Jalur Sub Struktural Pertama

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.944	2.667		4.479	.000
	Komitmen Organisasi	.378	.096	.342	3.936	.000
	Budaya Organisasi	.234	.047	.437	5.035	.000
a. Dependent Variable: OCB						

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Hasil pengolahan data statistik dengan SPSS Versi 27.00, 2026

Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa hasil perhitungan tersebut disajikan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Z = p_{zx1}X_1 + p_{zx2}X_2 + \varepsilon_1$$

$$Z = 0,342X_1 + 0,437X_2 + 0,512$$

Berdasarkan Tabel 3 variabel komitmen organisasi memperoleh t_{hitung} sebesar 3,709 dan nilai t_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan ($df = 110 - 2 - 1 = 107$) sebesar 1,659, berarti $t_{hitung} (3,709 > 1,659)$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Selanjutnya variabel budaya organisasi memperoleh t_{hitung} sebesar 5,119 dan nilai t_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan ($df = 110 - 2 - 1 = 107$) sebesar 1,659, berarti $t_{hitung} > t_{tabel} (5,119 > 1,659)$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, Maka dapat disimpulkan H_{02} ditolak dan H_{a2} diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Uji Koefisien Determinasi

Hasil analisis menghasilkan nilai R^2 persamaan pertama sebesar 0,488 atau 48,8%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel pengaruh komitmen organisasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap *organizational citizenship behavior* (Z) sebesar 48,8%. Sementara sisanya sebesar 51,2% merupakan variabel yang tidak diteliti.

Uji Koefisien Korelasi

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat hubungan antara komitmen organisasi dan budaya organisasi menunjukkan angka korelasi 0,698 yang memiliki hubungan kuat terhadap *organizational citizenship behavior*.

Persamaan Jalur Sub Struktural Kedua

Tabel 4 Persamaan Jalur Sub Struktural Kedua

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.849	2.227		4.424	.000
	Komitmen Organisasi	.189	.079	.216	2.396	.018
	Budaya Organisasi	.082	.040	.195	2.076	.040
	OCB	.326	.074	.414	4.407	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil pengolahan data statistik dengan SPSS Versi 27.00, 2026

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa hasil perhitungan tersebut disajikan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Y = \rho_{yx1} \cdot X_1 + \rho_{yx2} \cdot X_2 + \rho_{yz} \cdot Z + \varepsilon_2$$

$$Y = 0,216 \cdot X_1 + 0,195 \cdot X_2 + 0,414 + 0,480$$

Berdasarkan Tabel 4, variabel komitmen organisasi memperoleh t_{hitung} sebesar 0,956 dan nilai t_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan ($df = 110 - 3 - 1 = 106$) sebesar 1,659 berarti $t_{hitung} \leq t_{tabel} (0,956 \leq 1,659)$ dengan signifikansi $0,341 > 0,05$, maka dapat disimpulkan H_{03} diterima dan H_{a3} ditolak. Artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Variabel budaya organisasi memperoleh t_{hitung} sebesar 2,934 dan nilai t_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan ($df = 110 - 3 - 1 = 106$) sebesar 1,659 berarti $t_{hitung} > t_{tabel} (2,934 > 1,659)$ dengan signifikansi $0,004 < 0,05$, maka dapat disimpulkan H_{04} ditolak dan H_{a4} diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung dan positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, *organizational citizenship behavior* memperoleh t_{hitung} sebesar 5,789 dan nilai t_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan ($df = 110 - 3 - 1 = 106$) sebesar 1,659 berarti $t_{hitung} > t_{tabel} (5,789 > 1,659)$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan H_{05} ditolak dan H_{a5}

diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

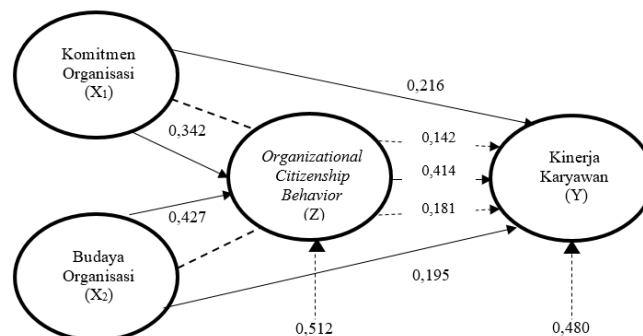
Uji Koefisien Determinasi

Hasil analisis menghasilkan nilai R^2 persamaan kedua sebesar 0,520. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh komitmen organisasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2), kinerja karyawan (Y) terhadap kinerja karyawan sebesar 52%. Sementara sisanya sebesar 48%, merupakan variabel yang tidak diteliti.

Uji Koefisien Korelasi

Berdasarkan Tabel bahwa hubungan antara komitmen organisasi, budaya organisasi, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,721 yang berarti memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)



Gambar 1 Model Diagram Hasil Analisis Jalur
 Sumber: Data diolah, 2026

Uji Sobel

Berdasarkan hasil uji Sobel, diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 3,12 untuk pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) dan 3,86 untuk pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Kedua nilai tersebut lebih besar dari Z_{tabel} sebesar 1,96, sehingga H_{a6} dan H_{a7} diterima, sedangkan H_{06} dan H_{07} ditolak. Dengan demikian, *organizational citizenship behavior* (OCB) terbukti memediasi secara positif dan signifikan pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational citizenship behavior*

Berdasarkan hasil perhitungan dari pengujian hipotesis uji t , diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,667 > t_{tabel} sebesar 1,659 dengan nilai sig. 0,000 < 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. XYZ. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki karyawan berperan penting dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) di lingkungan perusahaan.

Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor penting yang mendorong munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, rasa memiliki terhadap perusahaan, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi yang melebihi tugas dan tanggung jawab formalnya. Selain itu, komitmen organisasi juga mendorong karyawan untuk saling membantu rekan kerja,

menjaga hubungan kerja yang harmonis, mematuhi peraturan perusahaan, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dapat mendukung efektivitas kerja dan pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Sutrisno (2022), komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), karena karyawan yang memiliki keterikatan emosional dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi akan lebih bersedia melakukan perilaku sukarela di luar tugas formalnya. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang ditunjukkan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kartini *et al.* (2025), Fitri dan Endratno (2021), serta Wiyono dan Mutiara (2023) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational citizenship behavior*

Berdasarkan hasil perhitungan dari pengujian hipotesis uji t, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,065 > t_{tabel} sebesar 1,659 dengan nilai sig. 0,000 < 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. XYZ. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan perusahaan berperan penting dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.

Budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting yang mendorong terbentuknya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan dengan budaya organisasi yang kuat cenderung memiliki kesamaan nilai, norma, dan tujuan dengan organisasi sehingga terdorong untuk menunjukkan perilaku positif di luar tugas formalnya. Selain itu, budaya organisasi yang menekankan kerja sama, saling menghargai, orientasi terhadap hasil, serta kepedulian terhadap sesama akan mendorong karyawan untuk saling membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, mematuhi aturan perusahaan, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang mampu mendukung efektivitas kerja dan pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Sutrisno (2022), budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), karena budaya organisasi yang kuat dan positif mampu membentuk nilai serta norma kerja yang mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku OCB secara konsisten. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan perusahaan, maka semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang ditunjukkan oleh karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hairani *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan dari pengujian hipotesis uji t, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,445 > t_{tabel} sebesar 1,659 dengan nilai sig. 0,016 < 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki karyawan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan perusahaan.

Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki loyalitas, rasa memiliki terhadap perusahaan, serta tanggung jawab yang besar dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu, komitmen organisasi juga mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal, menyelesaikan pekerjaan sesuai target, menjaga kualitas hasil kerja, serta berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Menurut Meyer dan Allen (2012), komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis yang mencerminkan hubungan karyawan dengan organisasi dan memengaruhi keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Santosa *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan dari pengujian hipotesis uji t, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,339 > t_{tabel} sebesar 1,659 dengan nilai sig. 0,021 < 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan perusahaan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan perusahaan.

Budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan dengan budaya organisasi yang kuat cenderung memiliki pemahaman yang sama terhadap nilai, norma, dan tujuan organisasi sehingga mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif. Selain itu, budaya organisasi yang menekankan kerja sama, disiplin, orientasi pada hasil, serta tanggung jawab akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, menjaga kualitas pekerjaan, mematuhi peraturan perusahaan, serta menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, serta tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Robbins & Judge (2022), budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan karena nilai, keyakinan, dan norma yang diterapkan dalam organisasi mampu membentuk perilaku kerja yang positif sehingga mendorong peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ali (2023) serta yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Organizational citizenship behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan dari pengujian hipotesis uji t, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,327 > t_{tabel} sebesar 1,659 dengan nilai sig. 0,000 < 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ. Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimiliki karyawan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan perusahaan.

Organizational citizenship behavior (OCB) menjadi salah satu faktor penting yang mendorong peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki perilaku OCB yang tinggi cenderung bersedia membantu rekan kerja tanpa diminta, menjaga hubungan kerja yang harmonis, mematuhi aturan perusahaan, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi di luar tugas formalnya. Selain itu, perilaku OCB juga mencerminkan kepedulian karyawan terhadap keberhasilan organisasi sehingga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan efektivitas kerja tim, serta mempercepat penyelesaian pekerjaan. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui kualitas hasil kerja, produktivitas, ketepatan waktu, serta kemampuan bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Sutrisno (2022), *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar tugas formalnya tanpa mengharapkan imbalan secara langsung, namun mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Semakin tinggi perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang ditunjukkan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Awalia dan Yanuar (2024) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational citizenship behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan uji *Sobel*, diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 2,865 > Z_{tabel} sebesar 1,96 dengan nilai sig. 0,004 < 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja

karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. XYZ. Hasil ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi yang tinggi tidak hanya berdampak secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, tetapi juga mampu meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang pada akhirnya memperkuat kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan menunjukkan loyalitas, rasa memiliki terhadap perusahaan, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih dari yang dipersyaratkan dalam pekerjaannya. Perilaku tersebut mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB), seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, serta mematuhi aturan perusahaan. Melalui perilaku OCB tersebut, efektivitas kerja individu maupun tim menjadi lebih baik sehingga berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan. Menurut Meyer dan Allen (2012), komitmen organisasi mencerminkan keterikatan karyawan terhadap organisasi yang mendorong mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan memberikan kontribusi terbaik. Sementara itu, Organ (2018) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang ditunjukkan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiyono dan Mutiara (2023) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Sutasna *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational citizenship behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan uji *Sobel*, diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 3,297 > Z_{tabel} sebesar 1,96 dengan nilai sig. $0,001 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. XYZ. Hasil ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang kuat tidak hanya berdampak secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, tetapi juga mampu membentuk perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang pada akhirnya memperkuat kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan dengan budaya organisasi yang positif cenderung memiliki kesamaan nilai, norma, dan tujuan organisasi sehingga terdorong untuk bekerja sama, saling membantu, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi. Perilaku tersebut mencerminkan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang mampu meningkatkan efektivitas kerja individu maupun tim sehingga berdampak pada peningkatan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Robbins & Judge (2022), budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku. Sementara itu, Organ (2018) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan demikian, semakin baik budaya organisasi yang diterapkan perusahaan, maka semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang ditunjukkan karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutasna *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

1. Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. XYZ.
2. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. XYZ

3. Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ.
5. *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ.
6. *Organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi secara langsung positif dan signifikan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ.
7. *Organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi secara langsung positif dan signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ.

SARAN

1. Bagi perusahaan, disarankan untuk meningkatkan komitmen organisasi dan memperkuat budaya organisasi melalui komunikasi yang lebih efektif, pemberian penghargaan, serta pengembangan kerja sama tim agar kinerja karyawan semakin optimal. Selain itu, perusahaan perlu mendorong perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) karena terbukti berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, atau kompensasi, serta menggunakan objek penelitian yang berbeda agar hasil penelitian dapat dibandingkan dan memperkaya kajian di bidang manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Awalia, F. Y., & Yanuar, Y. (2024). The influence of employee engagement and organizational support on employee performance mediated by *organizational citizenship behavior*. *International Journal of Application on Economics and Business*, 2(2), 3308-3317. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v2i2.3308-3317>
- Fitri, I. K., & Endratno, H. (2021). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening: studi pada karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2), 276-293. <https://doi.org/10.24127/jm.v15i2.663>
- Kartini, T., Yuningsih, E., & Nisa, N. K. (2024). *Organizational citizenship behavior* (Ocb) Karyawan Berbasis Efikasi Diri Dan Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 17(3), 1287-1300. <https://doi.org/10.35508/jom.v17i3.17403>
- Mohi, S., Yantu, I., & Biki, S. B. (2025). Peran *organizational citizenship behavior* dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja pegawai (studi kasus pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo). *YUME: Journal of Management*, 8(3), 1367-1379. <https://doi.org/10.37531/yum.v8i3.10345>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). London: Pearson.
- Santosa, H., Sustiyatik, E., Rahayu, B., & Djunaedi, D. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Bpr Insumo Sumberarto Kediri. *JIMEK: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 5(2), 265-277. <https://doi.org/10.30737/jimek.v5i2.4053>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutasna, I. W. T., Santika, I. P., & Mekarini, N. W. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karangasem): The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance Through *Organizational citizenship behavior* (OCB) As an Intervening Variable (A Study at The Office of The Regional Financial and Asset Management Agency of Karangasem Regency). *Ganec Swara*, 19(3), 1014-1027. <https://doi.org/10.59896/qara.v19i3.366>
- Sutrisno, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Wiyono, A. A., & Mutiara, N. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behaviour Pada Pegawai KPP Pratama Kediri. *Otonomi*, 23(2), 351-360.
<https://doi.org/10.32503/otonomi.v23i2.4446>

sYuliani, I. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Samarinda: PT. Raja Grafindo Persada.