

## Pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi

Berlian Putri Aliefah\*, Muhammad Husain

Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

\*Email korespondensi: [berlian.21126@mhs.unesa.ac.id](mailto:berlian.21126@mhs.unesa.ac.id)

### Abstract

*This study aims to analyze the effect of organizational citizenship behaviour on employee performance through organizational commitment. This study used a quantitative approach. The sample for this study consisted of 50 employees of Company X. The sample was selected using saturated sampling. This study used SEM-PLS data analysis supported by SmartPLS 3.2.9 software. The results of this study indicate that organizational citizenship behaviour has a significant and positive effect on employee performance. Furthermore, organizational citizenship behaviour also has a significant and positive effect on organizational commitment. Organizational commitment has a significant and positive effect on employee performance. Furthermore, it was found that organizational citizenship behaviour has a significant positive effect on employee performance through organizational commitment as a mediating variable. Thus, organizational citizenship behaviour not only directly impacts performance but also indirectly through increased employee organizational commitment. The implications of this study indicate that companies need to strengthen organizational citizenship behaviour and organisational commitment by fostering supportive work environments, developing employees, and implementing appropriate reward systems to improve employee performance.*

*Keywords: employee performance; healthcare companies; human resource management; organizational citizenship behaviour; organizational commitment.*

<https://doi.org/10.26740/jim.v14n2.p425-438>

*Received: July 31, 2025; Revised: May 18, 2026; Accepted: June 3, 2026; Available online: June 23, 2026*

*Copyright © 2026, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

### Pendahuluan

Globalisasi mendorong meningkatnya persaingan bisnis di Indonesia, terlihat dari kenaikan indeks persaingan usaha pada 2022, yakni dari 4,81 pada tahun sebelumnya menjadi 4,87 (Cipta, 2023). Persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan memiliki keunggulan dan daya saing yang kuat agar dapat bertahan dan mencapai tujuan organisasi. Dalam kondisi ini, Fadillah *et al.* (2024) menyatakan bahwa kinerja karyawan menjadi faktor krusial dalam menentukan kualitas layanan dan daya saing perusahaan, terutama di tengah tantangan internal seperti beban kerja tinggi, miskomunikasi, hingga gangguan kesehatan yang dapat memengaruhi produktivitas. Kinerja karyawan terkait erat dengan perilaku mereka di organisasi, seperti kerja sama, dukungan, pertukaran ide, dan pemanfaatan waktu secara efisien. Perilaku ini, termasuk kesediaan untuk membantu rekan kerja demi tujuan perusahaan, memengaruhi kinerja dan dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (Arina & Heru, 2022).

OCB adalah kontribusi sukarela di luar deskripsi pekerjaan formal yang berdampak positif terhadap efektivitas organisasi (Munir, 2020). *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) didefinisikan sebagai perilaku sukarela karyawan yang diakui oleh sistem penghargaan dan berdampak pada peningkatan kinerja, efisiensi, serta efektivitas perusahaan (Destari & Suwandi, 2023). Menurut Organ (1988), OCB merupakan faktor krusial bagi kelangsungan organisasi karena mendorong kreativitas,

kerja sama tim, dan efektivitas operasional. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Nisa *et al.* (2018) dan Rahayu (2017), menunjukkan hubungan positif antara OCB dan kinerja karyawan, khususnya di sektor kesehatan. Namun, penelitian lain seperti Faiza dan Suhardi (2022) menemukan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja di PT Technicron, sehingga mengindikasikan adanya kesenjangan dalam mekanisme hubungan antara OCB dan kinerja, terutama di sektor kesehatan.

Selain OCB, komitmen organisasi juga memengaruhi kinerja karyawan, yang ditunjukkan melalui keteguhan sebagai anggota organisasi, keselarasan dengan nilai-nilai perusahaan, serta upaya untuk berkontribusi meskipun dalam kondisi yang sulit (Fatmasari & Rozaq, 2023). Penelitian seperti Fajria dan Juhaeti (2023) mengonfirmasi bahwa komitmen tinggi berkorelasi dengan motivasi, dedikasi, dan perilaku ekstra peran yang dapat meningkatkan kinerja. Namun, temuan Hendri dan Kirana (2021) menunjukkan bahwa komitmen tidak signifikan, sementara Novitasari *et al.* (2020) dan Fitrisia *et al.* (2023) menekankan bahwa dampaknya bergantung pada faktor kontekstual seperti lingkungan kerja dan dukungan manajemen. Perbedaan hasil ini mengindikasikan adanya gap riset, terutama terkait mekanisme dan kondisi yang memoderasi hubungan antara komitmen dan kinerja, sehingga diperlukan penelitian yang lebih mendalam untuk memastikan konsistensi temuan.

Dalam perusahaan pelayanan kesehatan, komitmen organisasi merupakan aspek penting karena karyawan dituntut untuk tetap memberikan pelayanan yang optimal meskipun terkadang berada dalam tekanan kerja yang tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, rasa tanggung jawab, serta keinginan untuk tetap bertahan dan berkontribusi bagi perusahaan. Namun, pada kenyataannya tidak semua karyawan mampu mempertahankan komitmen tersebut secara konsisten. Tingginya beban kerja, tekanan dalam pelayanan pasien, kondisi fisik dan mental karyawan, serta kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan. Kondisi ini juga dapat berdampak pada menurunnya semangat kerja, kedisiplinan, dan kualitas pelayanan yang diberikan, sehingga komitmen organisasi menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan perusahaan karena dapat memengaruhi bagaimana karyawan menjalankan pekerjaannya serta mempertahankan kinerja secara optimal.

Perusahaan X, sebagai perusahaan pelayanan kesehatan, menuntut karyawannya untuk tidak hanya memenuhi standar kerja formal, tetapi juga menunjukkan perilaku ekstra seperti membantu rekan kerja dan memberikan layanan optimal kepada pasien. Berdasarkan hasil wawancara dengan Unit *Business Manager* di Perusahaan X, perusahaan ini telah meraih beberapa penghargaan, termasuk Penghargaan Infomedia 2021 untuk pelayanan terbaik, yang menunjukkan relevansi penelitian tentang *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Penelitian ini penting karena belum ada studi tentang OCB di perusahaan tersebut, sementara OCB krusial untuk meningkatkan daya saing bisnis di sektor kesehatan. Namun, perusahaan saat ini menghadapi tantangan penurunan kinerja karyawan akibat faktor internal (beban kerja berlebihan, miskomunikasi, hak karyawan yang belum terpenuhi) dan faktor eksternal (masalah keluarga, keinginan pindah kerja, gangguan kesehatan fisik/mental). Meski telah menerapkan SOP yang ketat dan pendekatan manajemen adaptif, perusahaan masih membutuhkan evaluasi yang lebih mendalam untuk menemukan solusi yang efektif guna meningkatkan produktivitas dan memaksimalkan peran OCB.

Penelitian ini mengkaji hubungan antara *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, dengan menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Fenomena mengenai pentingnya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan komitmen organisasi di Perusahaan X semakin relevan untuk dikaji karena perilaku kerja sukarela dan loyalitas karyawan merupakan faktor penting dalam menjaga kualitas pelayanan kesehatan. Dalam kondisi beban kerja yang tinggi serta tuntutan pelayanan yang cepat dan optimal, perusahaan membutuhkan karyawan yang tidak hanya bekerja sesuai tugas formal, tetapi juga memiliki kepedulian untuk membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berkontribusi aktif bagi organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis karyawan, tetapi juga oleh tingkat OCB dan komitmen organisasi yang dimiliki. Apabila perilaku

tersebut tidak terbentuk secara optimal, hal ini dapat berdampak pada menurunnya efektivitas kerja, produktivitas, serta kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan.

Perilaku OCB seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif dalam organisasi dapat menumbuhkan keterikatan emosional, rasa memiliki, dan loyalitas yang pada akhirnya memperkuat komitmen terhadap organisasi. Komitmen inilah yang kemudian memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Penelitian terdahulu oleh Putra dan Adnyani (2016) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan penting dalam membentuk hubungan positif antara OCB dan kinerja. Selain itu, adanya inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya mengenai hubungan langsung OCB dengan kinerja semakin memperkuat perlunya komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, pemahaman tentang peran mediasi komitmen organisasi menjadi krusial untuk menjelaskan mekanisme pengaruh OCB terhadap peningkatan kinerja, khususnya dalam konteks organisasi pelayanan yang membutuhkan kontribusi ekstra dari karyawannya.

## Kajian Pustaka

### ***Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

*Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai perilaku sukarela karyawan di luar tanggung jawab utama pekerjaannya terbukti memberikan dampak positif bagi organisasi. Menurut Anwar (2021) dan Najih & Mansyur (2022), OCB mencakup kepatuhan terhadap peraturan, kesetiaan terhadap organisasi, serta sikap membantu rekan kerja yang dapat meningkatkan hubungan kerja dan produktivitas. Darto (2014) mendefinisikan OCB melalui tiga karakteristik: (1) bersifat sukarela tanpa paksaan dari organisasi, (2) berkontribusi pada tujuan organisasi meskipun tidak diatur secara formal, dan (3) tidak terkait langsung dengan sistem kompensasi. Penelitian Jayawardena dan Kappagoda (2020) serta Lestari *et al.* (2018) menegaskan bahwa OCB mendukung kelancaran operasional organisasi, meskipun tidak diakui dalam sistem insentif formal. Berbagai pendapat tersebut menunjukkan bahwa OCB layak menjadi variabel independen (X) yang memengaruhi kinerja karyawan (Y), karena perilaku seperti *altruisme* (membantu rekan), *courtesy* (menjaga lingkungan kerja yang positif), dan *civic virtue* (mendukung tujuan organisasi) telah terbukti meningkatkan efisiensi tim, mengurangi konflik, dan meningkatkan produktivitas (Podsakoff *et al.*, 2000).

### ***Kinerja Karyawan***

Kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja yang mencerminkan kualitas dan produktivitas seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Puspita & Widodo (2020) dan Saputra & Rahmat (2024), kinerja diukur berdasarkan pencapaian target dalam periode tertentu sesuai standar yang ditetapkan, meliputi aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan disiplin kerja. Setyorini *et al.* (2021) dan Gani *et al.* (2018) menambahkan bahwa kinerja juga mencerminkan sejauh mana karyawan berkontribusi dalam mencapai visi dan misi organisasi. Faktor-faktor seperti kemampuan individu, dukungan organisasi, dan usaha pribadi turut memengaruhi tingkat kinerja. Kinerja yang baik tidak hanya penting untuk memenuhi tuntutan perusahaan dalam hal efisiensi dan produktivitas, tetapi juga krusial bagi keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

### ***Komitmen Organisasi***

Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan psikologis dan emosional karyawan terhadap perusahaan, yang ditunjukkan melalui loyalitas, kesediaan untuk berkontribusi, dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi (Lestary & Harmon, 2017). Badrianto dan Astuti (2023) menekankan bahwa komitmen bersifat tulus dan berasal dari dalam diri individu. Penelitian Arestia (2022) dan Rosid & Darajat (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Secara esensial, komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi optimal demi mencapai tujuan

perusahaan, di mana tingkat dedikasi yang tinggi berdampak langsung pada produktivitas dan keberhasilan organisasi.

### ***Pengaruh antar Variabel***

Saat melaksanakan tugasnya, karyawan pasti mengalami kejenuhan dan penurunan kinerja akibat faktor eksternal seperti masalah pribadi atau hambatan dalam perjalanan kerja. Dalam konteks ini, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berperan penting dalam meningkatkan kinerja dengan mendorong perilaku sukarela yang melampaui tugas rutin, tanpa mengharapkan imbalan. Temuan Putro (2024) memperkuat bahwa penguatan OCB dalam organisasi merupakan faktor kunci untuk mencapai kinerja yang optimal. Adapun pembahasan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam penelitian oleh Wijayanthi *et al.* (2024) menemukan bahwa komitmen organisasi memediasi kompetensi dan kinerja karyawan.

Salah satu variabel mediasi potensial dalam hubungan antara OCB dan kinerja karyawan adalah komitmen organisasi; OCB yang tinggi mampu meningkatkan komitmen organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Allen & Meyer, 1991). Hal ini menerangkan bahwa peningkatan komitmen dan kompetensi akan meningkatkan kinerja secara lebih efektif. Dengan demikian, pemahaman mendalam tentang aspek-aspek pendukung OCB menjadi krusial bagi organisasi untuk mempertahankan produktivitas dan mencapai tujuan perusahaan.

H1: Diduga *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan X.

Karyawan pasti akan merasa bosan saat menjalankan pekerjaannya karena berbagai alasan eksternal, seperti masalah keluarga, kejadian tak terduga selama perjalanan ke tempat kerja, dan sebagainya, yang menurunkan kualitas dan kuantitas pencapaian tujuan perusahaan. Dalam situasi ini, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berperan penting karena OCB merupakan bentuk kontribusi sukarela karyawan yang melampaui tuntutan pekerjaan formal, namun berdampak positif bagi organisasi, seperti membantu rekan kerja tanpa diminta atau mengambil inisiatif tambahan (Fanani *et al.*, 2016). Perilaku ini memiliki hubungan timbal balik dengan komitmen organisasi, di mana peningkatan OCB akan memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan, dan sebaliknya, komitmen yang tinggi juga mendorong munculnya OCB.

Dalam lingkungan kerja modern yang dinamis, fleksibilitas dan kesediaan karyawan untuk melampaui deskripsi pekerjaan menjadi faktor krusial bagi keberhasilan organisasi. Karyawan yang secara konsisten menunjukkan OCB cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih kuat, yang tercermin dari loyalitas dan dedikasi mereka dalam melaksanakan tugas tambahan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya menciptakan komitmen organisasi yang mendorong praktik OCB, karena tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga memperkuat ikatan psikologis karyawan dengan perusahaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada keunggulan kompetitif organisasi.

H2: Diduga komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan X.

Komitmen organisasi sebagai bentuk keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi kerja. Berbagai penelitian, termasuk studi oleh Nadapdap (2017), menunjukkan korelasi positif antara komitmen organisasi dan peningkatan kinerja karyawan. Temuan Wijayanthi *et al.* (2024) lebih lanjut mengungkapkan peran krusial komitmen organisasi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Namun, tidak semua penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dan komitmen organisasi berkorelasi secara signifikan.

Meskipun terdapat variasi dalam hasil penelitian mengenai tingkat signifikansi hubungan ini, secara umum dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Berdasarkan temuan ini, organisasi disarankan untuk mengimplementasikan strategi peningkatan komitmen melalui penciptaan lingkungan kerja yang positif, pemberian insentif yang tepat, serta melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif

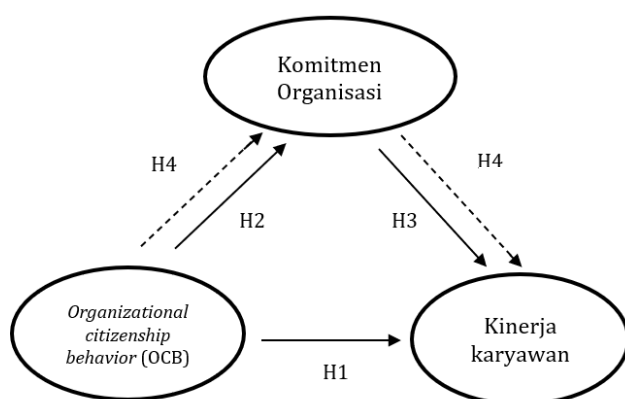
H3: Diduga *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Perusahaan X.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki OCB tinggi cenderung mengembangkan komitmen organisasi yang lebih kuat, yang kemudian berdampak positif pada peningkatan kinerja mereka. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasi merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana OCB dapat memengaruhi kinerja, di mana perilaku sukarela karyawan dapat memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja.

Karyawan yang bersedia bekerja melampaui panggilan tugas dan berkinerja di atas ekspektasi tidak diragukan lagi diperlukan bagi perusahaan yang berkinerja tinggi. Dalam konteks Perusahaan X, komitmen organisasi berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan OCB dengan pencapaian kinerja karyawan, sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan. Temuan ini mempertegas pentingnya membangun budaya organisasi yang mendorong OCB, karena tidak hanya meningkatkan komitmen karyawan tetapi juga berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik secara keseluruhan.

H4: Diduga *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi Perusahaan X.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi cenderung menunjukkan komitmen organisasi yang lebih kuat, sehingga dapat meningkatkan kinerja.



Sumber: Data diolah penulis (2025)

**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

Menurut Allen dan Meyer (1991), OCB dapat memperkuat komitmen organisasi, yang kemudian berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, komitmen organisasi berfungsi sebagai mediator yang memperkuat pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan di Perusahaan X, sehingga mendukung hipotesis penelitian yang diajukan. Berdasarkan teori-teori yang relevan dan pengembangan hipotesis yang telah dijelaskan sebelumnya, kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan sebagaimana terlihat pada Gambar 1.

## Metode Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kuantitatif sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2020) dengan metode survei untuk menguji hubungan antara *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), kinerja karyawan, dan komitmen organisasi. Data diperoleh melalui survei *online* yang disebarakan dalam bentuk kuesioner dengan skala Likert 5 poin. Kuesioner ini disebarakan kepada 65 karyawan Perusahaan X dengan teknik pengambilan sampel jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sampel. Selain itu, data juga dikumpulkan melalui observasi dan wawancara untuk memperkuat temuan. Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS 3.2.9. Analisis SEM-PLS meliputi uji *outer model* melalui validitas dan reliabilitas, uji *inner model* menggunakan nilai *R-square* dan *path coefficient*, serta pengujian hipotesis melalui *bootstrapping* untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian.

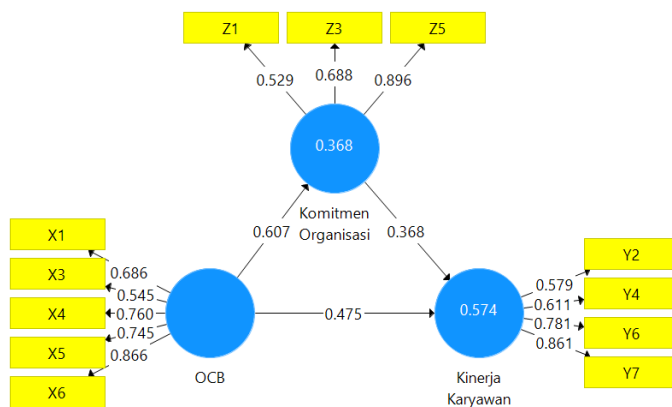
## Hasil Penelitian

### Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 65 karyawan Perusahaan X sebagai responden. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (75,4%) dengan rentang usia 20-30 tahun (69,2%). Sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan S1 (53,8%) dan berstatus belum menikah (64,6%). Dari segi masa kerja, sebagian besar karyawan telah bekerja kurang dari 5 tahun (73,8%). Responden berasal dari berbagai jabatan, dengan perawat sebagai kelompok terbesar (30,8%), diikuti oleh apoteker (18,5%) dan staf administrasi (13,8%). Sebanyak 76,9% responden merupakan karyawan tetap, yang menunjukkan stabilitas kepegawaian di perusahaan tersebut.

### Evaluasi Outer Model

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Hasil uji *convergent validity* menunjukkan bahwa semua indikator memenuhi kriteria *loading factor* di atas 0,5, meskipun beberapa item dieliminasi karena tidak memenuhi syarat validitas diskriminan. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk semua variabel (OCB, kinerja karyawan, dan komitmen organisasi) berada di atas 0,5, menunjukkan validitas konvergen yang baik. Uji *discriminant validity* menggunakan Fornell-Lacker juga terpenuhi, dengan nilai akar AVE lebih besar dari korelasi antarkonstruk.



Sumber: *Output* SmartPLS 3 (data diolah 2025)

Gambar 2. *Outer Model PLS Algorithm*

Selain itu, nilai *composite reliability* untuk semua variabel melebihi 0,7, yang menandakan konsistensi internal yang kuat. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel untuk analisis lebih lanjut. Visualisasi hubungan antara konstruk dan indikator ditampilkan pada Gambar 2.

**Tabel 1 Outer Loading, Composite Reliability, dan AVE**

Variabel	Indikator	Outer Loading	Composite Reliability	AVE
Organizational Cctizenship behaviour	X1	0,686	0,805	0,515
	X3	0,545		
	X4	0,760		
	X5	0,745		
	X6	0,866		
Kinerja Karyawan	Y2	0,579	0,755	0,518
	Y4	0,611		
	Y6	0,781		
	Y7	0,861		
Komitmen Organisasi	Z1	0,529	0,847	0,530
	Z3	0,688		
	Z5	0,896		

Sumber: Output SmartPLS 3 (data diolah 2025)

Tabel 1 di atas merupakan hasil analisis *R-Square* dalam penelitian ini yang menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Nilai *R-Square* untuk kinerja karyawan sebesar 0,574, yang berarti 57,4% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan komitmen organisasi, sedangkan sisanya 42,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, nilai *R-Square* untuk komitmen organisasi adalah 0,365, menunjukkan bahwa 36,5% variasi dalam komitmen organisasi dipengaruhi oleh OCB, sedangkan 63,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian. Nilai *R-Square* ini termasuk dalam kategori sedang hingga kuat, khususnya untuk kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki daya prediksi yang cukup baik.

### Uji Discriminant Validity

*Discriminant validity* digunakan untuk menilai tingkat perbedaan dan keunikan setiap konstruk laten satu sama lain. Fornell-Lacker digunakan untuk membandingkan korelasi antarindikator dari konstruk laten yang sama dengan korelasi antarindikator dari konstruk laten yang berbeda, dengan menggunakan nilai akar AVE. Suatu model dapat dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik jika nilai akar AVE lebih besar daripada nilai korelasi antarkonstruk.

**Tabel 2 Discriminant Validity Variabel (Fornell Lacker)**

Variabel	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	OCB
Kinerja Karyawan	0,171		
Komitmen Organisasi	0,657	0,720	
OCB	0,699	0,607	0,728

Sumber: Output SmartPLS 3 (data diolah 2025)

Uji validitas diskriminan dilakukan menggunakan kriteria Fornell-Larcker. Tabel 2 merupakan hasil analisis yang menunjukkan bahwa nilai akar AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya. Sebagai contoh, nilai  $\sqrt{AVE}$  untuk OCB adalah 0,728, lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya terhadap kinerja karyawan (0,699) dan komitmen organisasi (0,607). Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik.

### Uji Relevansi Prediksi

Uji relevansi prediksi dilakukan dengan metode *blindfolding* menggunakan pendekatan *cross-validated redundancy*. Berikut merupakan hasil uji relevansi prediksi (*Q-Square*):

Tabel 3 Uji *Q-Square*

Variabel	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
OCB	325,000	325,000	
Kinerja Karyawan	260,000	227,305	0,126
Komitmen Organisasi	195,000	166,167	0,148

Sumber: *Output SmartPLS 3* (data diolah 2025)

Tabel 3 merupakan hasil pengujian *predictive relevance* yang dilakukan dengan pendekatan *blindfolding* (*cross-validated redundancy*). Nilai *Q-Square* untuk variabel kinerja karyawan adalah 0,126, sedangkan untuk komitmen organisasi adalah 0,148. Kedua nilai tersebut lebih besar dari 0, yang mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediksi. Berdasarkan kriteria, nilai Q<sup>2</sup> untuk kinerja karyawan (0,126) termasuk dalam kategori lemah ( $0,02 \leq Q^2 < 0,15$ ), demikian pula nilai Q<sup>2</sup> untuk komitmen organisasi (0,148) yang juga berada dalam kategori lemah. Meskipun demikian, model tetap dinyatakan memiliki kemampuan prediksi yang signifikan secara statistik.

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini didukung. Hasil uji t-statistik menunjukkan bahwa masing-masing hipotesis memiliki nilai t di atas 1,65 dan nilai p di bawah 0,05, yang berarti bahwa hubungan antarvariabel dalam model penelitian ini bersifat positif dan signifikan. Berikut penjelasan tiap hipotesis:

Berdasarkan Lampiran 1, hasil analisis koefisien jalur menguji tiga hipotesis terkait pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa OCB memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai T-Statistik 3,878, P-Value 0,000, dan koefisien jalur 0,475. Selain itu, komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (T-Statistik 2,967, P-Value 0,003, koefisien jalur 0,368). Hipotesis ketiga mengonfirmasi bahwa OCB secara positif memengaruhi komitmen organisasi dengan nilai T-Statistik tertinggi (6,554), P-Value 0,000, dan koefisien jalur 0,607. Ketiga hipotesis diterima, menunjukkan bahwa baik OCB maupun komitmen organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan OCB juga memperkuat komitmen organisasi.

Berdasarkan Lampiran 2, hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara *organizational citizenship behaviour* dan kinerja karyawan secara signifikan. Ini dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar 2,594 dan p-value 0,010 yang lebih kecil dari 0,05, serta koefisien jalur sebesar 0,224. Temuan ini mengindikasikan bahwa OCB tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasi. Jadi, bisa disimpulkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan.

## Pembahasan

### *Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour terhadap Kinerja Karyawan*

Penelitian ini membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki perilaku sukarela, seperti membantu rekan kerja, mengambil inisiatif di luar tugas utama, serta berkontribusi aktif terhadap kemajuan tim, terbukti mampu meningkatkan kualitas kinerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai studi sebelumnya, termasuk penelitian Putra & Adnyani (2016) dan Rista *et al.* (2023), yang juga menemukan hubungan positif antara OCB dan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa OCB memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan di Perusahaan X. Temuan ini memiliki implikasi strategis bagi manajemen perusahaan dalam merancang kebijakan pengembangan SDM yang berfokus pada peningkatan perilaku OCB. Lingkungan kerja yang mendukung, sistem penghargaan yang tepat, dan pelatihan berkala dapat menjadi faktor pendorong utama dalam menumbuhkan OCB di kalangan karyawan. Selain bermanfaat bagi Perusahaan X, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi yang berharga bagi organisasi lain yang ingin meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan serupa. Pada akhirnya, investasi dalam pengembangan OCB tidak hanya akan meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan berkelanjutan.

### ***Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan***

Penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana tingginya komitmen tercermin dari loyalitas, kedisiplinan, serta keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rista *et al.* (2023), Arestia (2022), dan Badrianto & Astuti (2023) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi meningkatkan kinerja melalui motivasi intrinsik, yaitu dorongan dari diri sendiri, loyalitas atau keinginan bertahan, serta keterikatan emosional karyawan. Respons responden dan hasil wawancara menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi didukung oleh penerapan sistem KPI, program pengembangan karyawan, serta pemberian apresiasi dari perusahaan. Namun, terdapat beberapa kendala, seperti beban kerja yang belum merata, kondisi kesehatan mental dan fisik karyawan, masalah pribadi, sistem *reward* yang belum optimal, serta penerapan SOP dan sistem pengukuran kinerja yang masih perlu disempurnakan, sehingga memengaruhi konsistensi kinerja. Oleh karena itu, implikasi yang dapat diterapkan perusahaan meliputi penyeimbangan beban kerja, peningkatan kesejahteraan karyawan, penyempurnaan sistem *reward*, peningkatan kualitas pelatihan, serta optimalisasi SOP dan sistem penilaian kinerja agar komitmen organisasi semakin efektif dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

### ***Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour terhadap Komitmen Organisasi***

Hasil analisis membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, yang berarti semakin tinggi perilaku sukarela dan kepedulian karyawan terhadap pekerjaan maupun rekan kerja, maka semakin tinggi pula loyalitas dan keterikatan mereka terhadap perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan studi Tanjung & Prayekti (2022) yang menyatakan bahwa OCB mampu meningkatkan komitmen organisasi melalui terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan budaya kerja yang positif. Penerapan OCB di Perusahaan X telah berhasil membangun budaya kerja kolaboratif, sebagaimana dikonfirmasi oleh *Unit Business Manager*. OCB meningkatkan komitmen organisasi karena perilaku sukarela, seperti membantu rekan kerja, mematuhi aturan, dan berpartisipasi aktif, menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif.

Nilai-nilai OCB, seperti saling membantu dan partisipasi aktif, telah terinternalisasi dalam budaya perusahaan berbasis prinsip akhlak sebagai BUMN. Hal ini tercermin dari tingginya jumlah karyawan tetap yang menunjukkan loyalitas yang kuat serta menumbuhkan rasa dihargai, kebanggaan, dan keterikatan emosional karyawan, sehingga komitmen organisasi menjadi lebih kuat. Namun, implementasi OCB masih menghadapi tantangan, seperti beban kerja tinggi, masalah kesehatan karyawan, dan faktor eksternal, seperti masalah pribadi. Tantangan ini menyebabkan ketidakkonsistenan dalam penerapan OCB, terutama karena perbedaan karakter individu karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan program kesejahteraan karyawan, menyempurnakan sistem penghargaan, serta mengadakan pelatihan soft skill secara berkala agar penerapan OCB dapat lebih optimal, sehingga komitmen organisasi semakin kuat dan mampu mendukung peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

### ***Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi***

Penelitian ini membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, semakin tinggi perilaku sukarela, kepedulian, dan kerja sama antarkaryawan, semakin kuat komitmen organisasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nadapdap (2017) dan Putra & Adnyani (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang penting. Wardani *et al.* (2025) juga setuju bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kinerja karyawan dan OCB.

Hasil wawancara mengungkap bahwa penerapan OCB dalam bentuk perilaku sukarela, seperti membantu rekan kerja dan berempati terhadap pelanggan, telah menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Perilaku ini tidak hanya memperkuat ikatan emosional karyawan dengan perusahaan, tetapi juga meningkatkan komitmen organisasi, sebagaimana tercermin dari loyalitas dan lamanya masa kerja karyawan. Komitmen yang tinggi ini kemudian mendorong peningkatan kinerja melalui motivasi yang lebih tinggi, disiplin, dan efektivitas dalam mencapai target. Dukungan perusahaan melalui pelatihan rutin dan sistem apresiasi semakin memperkuat hubungan positif ini, sehingga menciptakan siklus saling menguatkan antara OCB, komitmen organisasi, dan produktivitas kerja. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya memelihara dan mengembangkan OCB sebagai strategi untuk memperkuat komitmen organisasi dan, pada akhirnya, meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Perusahaan dapat mempertahankan siklus positif ini melalui kebijakan yang mendukung pengembangan OCB serta memperkuat komitmen organisasi secara berkelanjutan.

### **Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

Penelitian ini membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki perilaku sukarela, inisiatif, dan kepedulian tinggi terhadap rekan kerja cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih kuat serta kinerja yang lebih optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku OCB mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mendorong budaya OCB melalui pelatihan, pengembangan karyawan, pemberian penghargaan, sistem reward yang adil, serta budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan tanggung jawab sosial. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada karyawan Perusahaan X, menggunakan metode *cross-sectional*, serta hanya berfokus pada variabel OCB, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas dan masih memungkinkan adanya subjektivitas responden. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian, menambahkan variabel lain seperti *employee engagement*, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan *burnout*, serta menggunakan metode longitudinal atau *mixed methods* agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara OCB, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

### **Pernyataan Konflik Kepentingan**

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

### **Daftar Pustaka**

- Anwar, A. (2021). Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Juripol*, 4(1), 35–46. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10963>
- Arestia, N. (2022). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pt gerbang duabelas. *Jurnal Dimensi*, 11(2), 314–323. <https://doi.org/10.33373/dms.v11i2.4077>

- Arina, G., & Heru, S. (2022). Peningkatan Organizational Citizenship Behaviour (Ocb): Peran Work climate, employee engagement dan personality. *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7(2), 892–907.
- Badrianto, Y., & Astuti, D. (2023). Peran kepuasan kerja sebagai mediasi pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya*, 6(1), 841–848. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1013>
- Cipta, E. (2023). *CEDS FEB Unpad Simpulkan Indeks Persaingan Usaha di 2022 Alami Peningkatan*. Sonara.Id. <https://www.sonora.id/read/423710102/ceds-feb-unpad-simpulkan-indeks-persaingan-usaha-di-2022-alami-peningkatan>
- Darto, M. (2014). Peran Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam peningkatan kinerja individu di sektor publik: sebuah analisis teoritis dan empiris (the role of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in the Individual Performance Improvement in the Public Sector. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1), 10-34. <https://doi.org/10.24258/jba.v10i1.167>
- Destari, N. A., & Suwandi. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB), self efficacy dan self esteem terhadap kinerja karyawan departemen produksi sp-a pada pt. surya multindo industri. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 5593–5600.
- Fadillah, D., Putrie Dimala, C., & Rahman Hakim, A. (2024). Pengaruh organizational citizenship behaviour terhadap kepuasan kerja karyawan operator gardu induk. *Jurnal Psikologi Malahayati*, 6(1), 126–133. <https://http://ejournalmalahayati.ac.id/index.php/PSIKOLOGI/index>
- Faiza, G., & Suhardi, S. (2022). Pengaruh Kompetensi, kompensasi, motivasi kerja dan organizational citizenship behaviour (OCB) terhadap kinerja karyawan PT Techmicron. *Postgraduate Management Journal*, 2(1), 24–39. <https://doi.org/10.36352/pmj.v2i1.350>
- Fajria, K., & Juhaeti. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan mabes legiun veteran republik indonesia (lvri) di jakarta. *JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 3(3), 251–262.
- Fanani, I., Djati, S. P., & Silvanita, K. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Studi Kasus RSUD UKI). *Fundamental Management Journal*, 1(3), 40–53.
- Fatmasari, I. T., & Rozaq, K. (2023). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan motivasi intrinsik terhadap organizational citizenship behaviour melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal LIlmu Manajemen*, 11(3), 576–588.
- Fitrisia, D., Putri, I. A. D., & Sujana, I. K. (2023). Does organizational commitment and Tri Hita Karana moderate the effect of budget participation and information asymmetry on budgetary slack? *International Journal of Economic Perspectives*, 17(June), 72–86. <http://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/500%0Ahttp://ijeponline.org/index.php/journal/article/download/500/495>
- Gani, M. R., Tewal, B., & Trang, I. (2018). Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Karya Cahaya (SKC) Gorontalo. *Jurnal EMBA*, Vol.6(No.4), 3228–3237.
- Hendri, & Kirana. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, locus of control, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Roy Sentoso Collection. *Jurnal Inovasi*

*Penelitian*, 2(1), 119–128.

- Jayawardena, P. T. G. C. I., & Kappagoda, U. W. M. R. S. (2020). The impact of job satisfaction and organization commitment on organizational citizenship behaviour of public school teachers in Anuradhapura District, Sri Lanka. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Education*, 7(9), 69–74. <https://doi.org/10.20431/2349-0381.0709006>
- Lestari, E. R., Kholifatul, N., & Ghaby, F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan the influence of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on employee's job satisfaction and performance. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7, 116–123.
- Lestary, L., & Harmon. (2017). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan divisi detail part manufacturing direktorat produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero). *Riset Bisnis & Investasi*, 3(2), 94–103.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Munir, M. (2020). *Monograf Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap kinerja perawat* (1st ed.). CV. Pena Persada.
- Nadapdap, K. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Permata Sari. *Jurnal Ilmiah Methonom*, 3(1), 1–9.
- Najih, S., & Mansyur, A. (2022). Organizational Citizenship Behaviour (OCB): Efek budaya organisasi dan work-family conflict. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 347–354. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.554>
- Nisa, D. K., Santoso, B., & Azhad, M. N. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. *International Journal of Social Science and Business*, 2(3), 108. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v2i3.16219>
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: Mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96–112. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijssms-v3i3p110>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Puspita, D., & Widodo, S. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Persada Arkana Buana. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen Unsuraya*, 1(1), 31–41. <https://jom.unsuraya.ac.id/index.php/jimen/article/view/18>
- Putra, K. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan OCB terhadap kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasi pada PT. BPR Jaya Kerti. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana (Unud)*, 5(5), 2885–2917.
- Putro, F. P. (2024). Pengaruh *organizational citizenship behaviour* dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening PT. Inhutaniv. *Jurnal*

- Syntax Admiration*, 5(12), 5372–5385. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i12.1859>
- Rahayu, E. S. (2017). Pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* dan kinerja karyawan (studi pada karyawan medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 52(1), 138–145.
- Rista, M. I. N., Wellem, I., & Obon, W. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Up3 Flores Bagian Timur Maumere Kabupaten Sikka. *Nian Tana Sikka : Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 1(6), 140–151.
- Rosid, M. A., & Darajat, I. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Tangerang). *Dynamic Management Journal*, 6(2), 55. <https://doi.org/10.31000/dmj.v6i2.6710>
- Saputra, I., & Rahmat, H. K. (2024). Evaluasi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan : sebuah kajian kepustakaan. *Journal of Current Research in Management, Policy, and Social Studies*, 1(1), 19–24.
- Setyorini, W., Khotimah, S., & Rafi', M. (2021). Pengaruh pengetahuan terhadap kinerja karyawan CV Master Print Pangkalan Bun. *Jurnal Magenta*, 9(2), 45–52.
- Sugiyono. (2020). Pengaruh fasilitas ruang tunggu terhadap kenyamanan penumpang di Bandar Udara Internasional Banyuwangi. *Jurnal Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan Yogyakarta.*, 6–22.
- Tanjung, M. A. R., & Prayekti, P. (2022). Pengaruh budaya organisasi , lingkungan kerja dan OCB terhadap komitmen organisasi di titik terang konveksi. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(5), 1372–1378. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v4i5.1136>
- Wardani, U. K., Hermawati, A., & Sodik, S. (2025). Analysis of the role of organizational citizenship behavior (OCB) based on organizational culture and organizational commitment on employee performance. *International Conference of Business and Social Sciences*, 5(1), 108–118. <https://doi.org/10.24034/icobuss.v5i1.652>
- Wijyanthi, N. P. P. A., Goca, I. G. P. A. W., Rini, N. K., & Dwijyanthi, A. I. A. O. (2024). Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Inndokarya Optomed. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi (EKOMA)*, 3(4), 1255–1267.

**Lampiran 1. Hasil Koefisien Jalur**

<b>Hipotesis Pernyataan</b>	<b>T- Statistik</b>	<b>P- Value</b>	<b>Path Coefficients</b>	<b>Hasil</b>
<i>Organizational citizenship behaviour</i> memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan	3,878	0,000	0,475	Diterima
Komitmen organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan	2,967	0,003	0,368	Diterima
<i>Organizational citizenship behaviour</i> memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi	6,554	0,000	0,607	Diterima

Sumber: *Output SmartPLS 3* (data diolah 2025)

**Lampiran 2. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

<b>Hipotesis Pernyataan</b>	<b>T- Statistik</b>	<b>P- Value</b>	<b>Path Coefficients</b>	<b>Hasil</b>
<i>Organizational citizenship behaviour</i> -> kinerja karyawan -> komitmen organisasi	2,594	0,010	0,224	Diterima

Sumber: *Output SmartPLS 3* (data diolah 2025)