

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT PLN (PERSERO) UP3 RANTAUPARAPAT**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Mencapai
Gelar Magister Manajemen (M.M) Program
Magister Manajemen*

Oleh:

FAHMI FAHREZI
NPM: 2320030033



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**

PENGESAHAN TESIS

Nama : Fahmi Fahrezi
Nomor Pokok Mahasiswa : 2320030033
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen/ Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai variabel Intervening PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat

Disetujui untuk disampaikan kepada

Pengesahan Tesis:

Medan, 23 Juni 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Prof. Dr. Ir. Hj. R Sabrina, M.Si

Pembimbing II

Prof. Dr. Hj. Maya Sari, S.E., Ak., M.Si., CA

Diketahui

Direktur

Prof. Dr. Triono Eddy, S.H, M.Hum.

Ketua Program Studi

Hazmanan Khair, S.E., M.B.A., Ph.D.

PENGESAHAN

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PT PLN UP3 (PERSERO) RANTAUPRAPAT**

FAHMI FAHREZI
NPM: 232003003

Program Studi: Magister Manajemen

Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Serta Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Hari Jum'at, 20 Juni 2025

Panitia Penguji

1. **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si**

Ketua

1. 

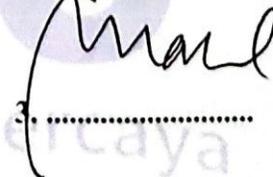
2. **Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si**

Sekretaris

2. 

3. **Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA**

Anggota

3. 

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PLN UP3 (PERSERO) RANTAUPRAPAT

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah diterbitkan atau ditulis oleh orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan sebagai acuan dan tercantum dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa sebagian atau seluruh isi tesis ini bukan hasil karya saya sendiri, atau terbukti adanya pelanggaran etika akademik, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku, termasuk pencabutan gelar akademik dan sanksi lainnya.

Medan, 23 Juni 2025



FAHMI FAHREZI
2320030033

ABSTRAK

Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT.PLN (Persero) UP3 Rantauprapat

Fahmi Fahrezi

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Email : fahmifahrezi97@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) UP3 Rantauprapat. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. sampel penelitian ini adalah Karyawan PT.PLN (Persero) UP3 Rantauprapat berjumlah 52 karyawan dengan teknik pengambilan sampel adalah *sampling Jenuh*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square) 4.0 Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket (kuisoner), wawancara, dalam menganalisis data dan informasi yang diperlukan maka penulis menggunakan Teknik Analisis data antara lain model pengukuran (*outer model*), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (b) validitas diskriminan (*discriminant validity*). (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (R- square); (b) F-square; (c) pengujian hipotesis yakni (1) pengaruh langsung (*direct effect*); (2) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

Kata Kunci : Kompetensi, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The Influence of Competence and Organizational Commitment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an Intervening Variable at PT.PLN (Persero) UP3 Rantauprapat

Fahmi Fahrezi

**Master of Management Study Program, Faculty of Economics and Business, University of Muhammadiyah North Sumatra
Email: fahmifahrezi97@gmail.com**

This study aims to determine: The Influence of Competence and Organizational Commitment on Employee Performance at PT. PLN (Persero) UP3 Rantauprapat. This study is an associative study using a quantitative approach. The sample of this study was 52 employees of PT.PLN (Persero) UP3 Rantauprapat with a saturated sampling technique. Data collection using a questionnaire. Data processing in this study used the PLS (Partial Least Square)

4.0 software program. Data collection techniques used in this study were questionnaires, interviews, in analyzing the data and information needed, the author used data analysis techniques including measurement models (outer model), namely construct reliability and validity; and (b) discriminant validity.

(2) structural model analysis (inner model), namely (a) coefficient of determination (R-square); (b) F-square; (c) hypothesis testing, namely (1) direct effect; (2) indirect effect

Keywords: Competence, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance

KATA PENGANTAR



Dengan mengucapkan puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Proposal Tesis ini, serta shalawat dan salam kehadiran junjungan Nabi Muhammad SAW yang syafaatnya kita harapkan di hari akhir kelak. Tesis ini disusun merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan S-2 (Stara Dua) Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dengan Judul “Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai variabel Intervening Pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat”. Peneliti menyadari bahwa suatu usaha bukanlah hal yang mudah. Sehingga dalam penulisan tesis ini masih banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu peneliti mengharapkan masukan dan kritikan yang sifatnya membangun dari para pembaca untuk kesempatan tesis ini.

Dalam penulisan tesis ini, penulis banyak mendapat masukan dan bimbingan moril maupun materil dari berbagai pihak. Untuk itu, peneliti mengucapkan terima kasih yang setulusnya dan sebesar-sebesaranya kepada yang teristimewah untuk kedua orangtua peneliti yaitu Ayahanda Amir Hamzah dan Ibunda tercinta Misni Noer yang dengan jerih payah mengasuh, mendidik, memberi kasih sayang. Do’a yang tak pernah putus dari lisan ibunda dan ayahanda untuk kebaikan peneliti dan nasihat tidak ternilai serta bantuan material yang sangat besar pengaruhnya bagi keberhasilan dalam penyusunan tesis ini, sehingga dapat menyelesaikan perkuliahan di Pascasarjana

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Disisi lain, penulis juga mengucapkan terimakasih kepada semua pihak, khususnya :

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum. Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. R Sabrina, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I tesis saya yang telah banyak mendukung penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
4. Ibu Prof. Dr.Hj Maya Sari, S.E.,Ak., M.Si.,CA. selaku dosen Pembimbing II Tesis saya yang banyak memberikan masukan, saran dan perbaikan.
5. Bapak Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, S.E., M.B.A. Kaprodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si, Sekretaris Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan staf pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali penulis ilmu pengetahuan
8. Kepada Pihak PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat, yang membantu penulis dengan memberikan data informasi terkait tesis.

9. Teman-teman Seperjuangan S2 stambuk 2023 kelas A Regular B Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah mendukung dan memotivasi penulis selama mengerjakan Proposal ini.
10. Kepada semua pihak yang telah berpartisipasi atas penulisan tesis ini, penulis tidak bisa menyebutkannya satu persatu mengucapkan terima kasih.

Semoga Allah Subhana Wa Ta'ala senantiasa mencurahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua dan semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak dan terutama bagi peneliti sendiri.

Medan, Januari 2025

Peneliti

Fahmi Fahrezi

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACK.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
10.1Latar Belakang.....	1
10.2Identifikasi Masalah.....	8
10.3Batasan Masalah.....	8
10.4Rumusan Masalah.....	9
10.5Tujuan Masalah.....	10
10.6Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Manajemen dan Manajemen SDM.....	11
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.2 Kerangka Teori.....	12
2.1.2 Kinerja karyawan.....	15
2.1.2.1 Pengertian Kinerja karyawan.....	15
2.1.2.2 Manfaat Penilaian Kinerja.....	15
2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	17
2.1.2.4 Indikator Kinerja.....	18
2.1.3 Kompetensi.....	21
2.1.3.1 Pengertian Kompetensi.....	21

2.1.3.2	Manfaat Kompetensi	21
2.1.3.3	Faktor-Faktor Kompetensi	23
2.1.3.4	Indikator Kompetensi.....	25
2.1.4	Komitmen Organisasi.....	26
2.1.4.1	Pengertian Komitmen Organisasi	28
2.1.4.2	Manfaat Komitmen Organisasi	28
2.1.4.3	Faktor-Faktor Yang Komitmen Organisasi.....	29
2.1.4.4	Indikator Komitmen Organisasi.....	31
2.1.5	Organizational Citezenship Behavior	32
2.1.5.1	Pengertian Organizational Citezenship Behavior	34
2.1.5.2	Manfaat Organizational Citezenship Behavior	34
2.1.5.3	Faktor-Faktor Yang Organizational Citezenship Behavior	35
2.1.5.4	Indikator Organizational Citezenship Behavior.....	37
2.3	Penelitian Yang Relevan.....	38
2.4	Kerangka Konseptual.....	42
2.4.1	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja karyawan.....	42
2.4.2	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja karyawan	43
2.4.3	Pengaruh Kompetensi Terhadap Organizational Citezenship Behavior	43
2.4.4	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citezenship Behavior	44
2.4.5	Pengaruh Organizational Citezenship Behavior Terhadap Kinerja karyawan	45
2.4.6	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja karyawan Melalui Organizational Citezenship Behavior	46
2.4.7	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citezenship Behavior	46

2.5 Hipotesis.....	48
BAB III METODE PENELITIAN.....	50
3.1 Pendekatan Penelitian.....	50
3.2 Tempat Dan Waktu Penelitian.....	50
3.2.1 Tempat Penelitian.....	50
3.2.2 Waktu Penelitian.....	50
3.3 Populasi Dan Sampel.....	51
3.3.1 Populasi.....	51
3.3.2 Sampel.....	51
3.4 Definisi Operasional.....	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	54
3.6 Tekniik Analisis Data.....	55
3.6.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	56
3.6.1.1 Uji Validitas Konstruk.....	56
3.6.1.2 Discriminant Validity.....	57
3.6.1.3 Uji Composite Reability.....	57
3.6.2 Analisis Model Struktural (<i>inner Model</i>).....	58
3.6.2.1 R-Square.....	58
3.6.2.2 F-Square.....	58
3.6.3 Pengujian Hipotesis.....	59
a. <i>Dirrect Effect</i> (Pengaruh Langsung).....	59
b. <i>indirect Effect</i> (Pengaruh Tidak Langsung).....	60
c. <i>Total Effect</i> (Pengaruh Total).....	60
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	61
4.1 Hasil Penelitian.....	61
4.1.1 Deskripsi Penelitian.....	61

4.1.2	Karakteristik Responden	62
4.1.2.1	Jenis Kelamin.....	62
4.1.2.2	Usia	62
4.1.2.3	Pendidikan	63
4.1.2.4	Pengalaman Kerja	63
4.1.3	Analisis Variabel Penelitian	64
4.1.3.1	Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	64
4.1.3.2	Variabel Kompetensi (X1)	66
4.1.3.3	Variabel Komitmen (X2).....	68
4.1.3.4	Variabel organizational Citizenship Behavior (Z).....	70
4.1.4	Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	72
4.1.4.1	<i>Construct Validity And Reliability</i>	73
4.1.4.2	<i>Discriminant Validity</i>	76
4.1.5	Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	79
4.1.5.1	<i>R-Square</i>	80
4.1.5.2	<i>F-Square</i>	80
4.1.5.3	Pengujian Hipotesis	82
a)	Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (<i>Direct Effects</i>).....	82
b)	Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effects</i>)	84
c)	<i>Total Effects</i> (Pengaruh Total)	86
4.2	Pembahasan	88
4.2.1	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.....	88
4.2.2	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	89
4.2.3	Pengaruh Kompetensi Terhadap organizational Citizenship Behavior.....	89
4.2.4	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap organizational Citizenship Behavior	90

4.2.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan.....	91
4.2.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan melalui organizational Citizenship Behavior.....	91
4.2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior	92
BAB 5 PENUTUP	94
5.1 Kesimpulan.....	94
5.2 Saran.....	95
5.3 Keterbatasan Penelitian	95
DAFTAR PUSTAKA.....	97
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Penilaian Kinerja Karyawan.....	6
Tabel 2.1	Penelitian Yang Relevan.....	38
Tabel 3.1	Skedul Rencana Penelitian.....	50
Tabel 3.3	Definisi Operasional Variabel.....	52
Tabel 3.4	Skala Likert.....	55
Tabel 4.1	Skala Likert.....	61
Tabel 4.2	Jenis kelamin Responden.....	62
Tebel 4.3	Usia Responden.....	63
Tabel 4.4	Pendidikan Terakhir Responden.....	64
Tabel 4.5	Pengalaman Kerja Responden.....	65
Tabel 4.6	Skala Likert.....	66
Tabel 4.7	Kategori Nilai Skor Skala Likert.....	66
Tabel 4.8	Nilai Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	66
Tabel 4.9	Nilai Variabel Kompetensi (X1).....	69
Tabel 4.10	Nilai Variabel Komitmen Organisasi (X2).....	72
Tabel 4.11	Nilai Variabel Organizational Citizenship Behavior (Z).....	74
Tabel 4.12	<i>Construct Reliability and Validity</i>	78
Tabel 4.13	Nilai <i>Outer Loading</i>	80
Tabel 4.14	Average Variance Extracted.....	82
Tabel 4.15	Hasil Pengujian <i>Cross Loading</i>	82
Tabel 4.16	Hasil Pengujian <i>Heretroit-Monotrait Ratio</i> (HTMT).....	84
Tabel 4.17	<i>R-Square</i>	85
Tabel 4.18	<i>F-Square</i>	86
Tabel 4.19	<i>Path Coefficients</i>	88
Tabel 4.20	<i>Specific Indirect Effects</i>	90
Tabel 4.21	<i>Total Effects</i>	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	47
Gambar 4.1 Diagram Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	62
Gambar 4.2 Diagram Persentase Responden Berdasarkan Usia	63
Gambar 4.3 Diagram Persentase Responden Berdasarkan Masa Kerja	64
Gambar 4.4 Diagram Persentase Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	65
Gambar 4.5 <i>Path Coefficients (Algorithm)</i>	85

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan penunjang terpenting untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya yang berkualitas dapat membantu mengembangkan organisasi sebagai wadah peningkatan kinerja. Sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan terpenting bagi aktivitas manusia. Persaingan dalam dunia kerja yang semakin meningkat menuntut perusahaan untuk lebih meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat mengembangkan produk dan jasa yang bermanfaat bagi masyarakat. Kinerja merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu dan dapat digunakan dalam kaitannya dengan pengukuran hasil kinerja.

Sumber daya manusia yang memberikan kinerja yang baik adalah mereka yang memiliki pengetahuan yang terus dikembangkan dan memiliki keterbaharuan dalam prakteknya yang kemudian diaplikasikan dalam dunia kerja. Perkembangan yang terus terjadi pada berbagai bidang pekerjaan, akan terus memberikan dampak pada perkembangan dan kemajuan organisasi. Ipijei (2021), Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia sangat penting di dalam organisasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara. AA, 2016), Menurut Mangkunegara (2019) Kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja secara bentuk dan jumlah yang diraih oleh karyawan pada saat bekerja dengan mengikuti prosedur dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya.

Kinerja di pengaruhi oleh banyak factor diantaranya, Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (Kasmir, 2019)

Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut dan bercirikan profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang penting atau sebagai sebuah unggulan. (Situmorang et al., 2023)

Menurut Tolandang & Uhing (2021) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Kompetensi sangat penting dimiliki karyawan dalam mencapai kinerja yang baik dan berkualitas. Karyawan harus memiliki pengetahuan, keterampilan dan pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang dijalannya.

Penelitian Sunanto et al. (2022) menunjukkan bahwa hasil kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputri et al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi ialah pandangan yang mempertimbangkan kesetiaan seorang pegawai terhadap suatu organisasi atau industri dan berkelanjutan dimana para peserta mengartikulasikan kepeduliannya kepada organisasi atau industri untuk kesuksesan dan kemajuan jangka panjang (Kusuma, 2021)

Komitmen merujuk pada keterikatan, keinginan dan kemauan yang kuat dalam diri karyawan terhadap organisasi. Komitmen dapat mempengaruhi kinerja, semakin tinggi komitmen seseorang karyawan maka semakin optimal kinerjanya, namun sebaliknya jika seorang karyawan kurang berkomitmen terhadap organisasi maka kinerjanya tidak optimal.

Dari penelitian terdahulu, berdasarkan penelitian Aminudin & Budiarti (2021) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Alhasani (2021) hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku dimana karyawan bersifat sukarela, suka menolong, perhatian dan kooperatif namun perilaku karyawan tidak perlu diatur dengan sistem penghargaan formal dari organisasi. (Aminudin & Budiarti, 2021). Menurut Fatril et al (2022) Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan

beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain, menjadi volunteer (sukarelawan), untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan- aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Oleh karena itu setiap karyawan perlu melakukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) untuk meningkatkan hasil kinerja yang baik, karena sikap saling membantu dan bekerjasama sangat penting dilakukan oleh setiap karyawan, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja dan mencapai target yang di tetapkan oleh perusahaan.

Bedasarkan hasil penelitian Alhasani (2021) Organizational Citizenship Behavior (OCB) Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Begitu juga penelitian yang di lakukan oleh Azhari & Priyono (2022) terdapat pengaruh yang positif variabel organization citizenship behavior terhadap kinerja.

Dalam penelitian ini lokasi dan objek dilakukan pada kantor PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UP3 Rantauprapat Beralamat Jalan Listrik, Kelurahan Padang Matinggi ,Kecamatan Rantau Utara, Kabupaten Labuhanbatu.

PT PLN (Persero) adalah sebuah badan usaha milik negara Indonesia yang bergerak di bidang ketenagalistrikan. Visi PT PLN (Persero) adalah menjadi perusahaan ketenagalistrikan terpercaya di Asia Tenggara dengan mengutamakan Okeberlanjutan dan inovasi. Misi perusahaan adalah menyediakan listrik bagi masyarakat dengan harga terjangkau dan kualitas terbaik

Pada PT. PLN (Persero) UP3 Rantauparapat, diduga masih ditemukan permasalahan yang berkaitan dengan kinerja dari pada karyawannya dalam mengurus semua aspek kelistrikan, dari hasil wawancara kepada beberapa

konsumen atau pelanggan setia PLN dimana permasalahan itu seperti berupa keluhan yang di sampaikan oleh masyarakat terhadap karyawannya atau keluhan lampu sering mati oleh masyarakat kepada PLN dan juga berdasarkan penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan PT. PLN. Hal ini tentu saja akan mengganggu kelangsungan pekerjaan di perusahaan dan juga bahkan bisa mengakibatkan kerugian bagi perusahaan

Sudah seharusnya PT. PLN (Persero) UP3 Rantauprapat menekankan terhadap para karyawannya untuk meningkatkan kinerja yang baik agar tercapainya target yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan tersebut dapat dilihat dari faktor pencapaian kinerja yang telah dilakukan karyawan selama satu tahun. Berikut merupakan penilaian kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Rantauprapat :

Tabel 1. 1 Tabel Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat 2021-2024

Tahun	Jumlah Karyawan	Penilaian Kinerja					
		Sangat Baik		Baik		Cukup	
2021	50	22	44%	20	40%	8	16%
2022	48	19	39%	20	41%	9	18%
2023	46	17	37%	22	47%	7	15%
2024	52	26	50%	16	30%	10	20%

Sumber: PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat

Dari table 1.1 diatas penilaian kinerja karyawan dilihat dari hasil persentase tersebut dapat dinilai kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Rantauprapat mengalami fluktuasi (turun naik) dari tahun ke tahun, dimana pada tahun 2021 jumlah karyawan 50 orang, persentase cukup 8 orang sebanyak 16%. Pada tahun 2022 jumlah karyawan 48 orang, persentase cukup 9 orang sebanyak 18%. Pada tahun 2023 jumlah karyawan 46 orang, persentase cukup 7 orang sebanyak 15%

Pada tahun 2024 jumlah karyawan 52 orang, persentase cukup 10 orang sebanyak 20%

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa penilaian kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Rantauprapat masih adanya karyawan yang memiliki penilaian kinerja dengan nilai c (cukup baik) setiap tahunnya dan seharusnya karyawan perusahaan tersebut memiliki kinerja baik atau sangat baik demi kemajuan perusahaan dimasa mendatang.

Dari hasil wawancara permasalahan dari kinerja karyawan tersebut belum optimal atau belum baik, dan kompetensi sebagian dari karyawan belum cukup baik dimana latar belakang pendidikan dan pengalaman kerjanya kurang sesuai dengan bidang tugasnya.

Disamping itu komitmen organisasi sebagian karyawan masih belum kuat dimana masih ada karyawan belum memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi aktif memajukan perusahaan. Selain itu OCB sebagian karyawan yang masih belum tinggi, terlihat dari perilaku yang belum suka membantu rekan kerja dan berkeluh kesah atas keadaan yang kurang ideal dalam perusahaan.

Dari uraian diatas maka peneliti merasa tertarik melakukan penelitian dengan judul ***“Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai variabel Intervening pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat”***

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah yang diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian di PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat belum optimal atau belum baik, terlihat dari penilaian kinerja setiap tahun nya masih ada karyawan yang mendapatkan nilai C (cukup baik)
2. Kompetensi sebagian karyawan belum cukup baik, dimana terdapat karyawan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerjanya kurang sesuai dengan bidang tugasnya.
3. Komitmen organisasi sebagian karyawan belum kuat, terlihat dari masih ada sebagian karyawan yang belum memiliki kemauan dan keinginan yang kuat untuk berkontribusi memajukan perusahaan.
4. OCB Sebagian karyawan masih belum tinggi, terlihat dari perilaku karyawan belum suka membantu rekan kerja dan berkeluh kesah atas keadaan yang kurang ideal dalam perusahaan.

1.3 Pembatasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Namun dalam penelitian ini dibatasi hanya tiga faktor yaitu kompetensi, komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB). Disamping itu penelitian ini dibatasi hanya di PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka penulis merumuskan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat ?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat ?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (ocb) pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat?
4. Apakah Komitmen berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (ocb) pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat ?
5. Apakah organizational citizenship behavior (ocb) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat ?
6. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (ocb) pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat ?
7. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (ocb) pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat?

1.5 Tujuan Penelitian

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat
2. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat
3. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah kompetensi berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (ocb) pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat
4. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah Komitmen berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (ocb) pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat
5. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah organizational citizenship behavior (ocb) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat
6. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (ocb) pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat
7. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (ocb) pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan dengan penelitian ini kita dapat mengetahui teori-teori tentang kompetensi, komitmen organisasi, organizational citizenship behavior (ocb) dan kinerja karyawan sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal kompetensi, komitmen organisasi, organizational citizenship behavior (ocb) dan kinerja karyawan

2. Manfaat Praktis

- 1) Sebagai sumbangan pemikiran serta bahan pertimbangan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang berada di Pt PLN (Persero) UP3 Rantauparapat
- 2) Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan Notoatmodjo (2003) dalam (Sabrina, 2021), manajemen SDM adalah sebuah seni yang digunakan dalam upaya membuat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan segala aktivitas yang melibatkan SDM atau sumber daya manusia dan karyawan atau tenaga kerja agar berhasil mencapai tujuan dari organisasi.

Sedangkan, Flippo (2011) dalam (Sabrina, 2021) melihat manajemen SDM berperan dalam proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi berbagai macam aktivitas seperti pengadaan, pengembangan, pengompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan SDM supaya dapat dicapai harapan yang beragam baik bagi perseorangan atau individu, perusahaan, maupun juga Masyarakat

Sementara, menurut Drs. Malayu Hasibuan S.P. (2012) dalam (Sabrina, 2021), manajemen SDM adalah seni serta ilmu dalam pengaturan hubungan berikut peran-peran dari karyawan dengan efisiensi dan efektivitas tinggi agar dapat menolong dalam meraih harapan atau cita-cita perusahaan, karyawan, serta masyarakat luas

Menurut (Mangkunegara, 2017) Manajemen sumber daya manusia merupakan pengoorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan ,pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian,

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu, pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017)

Sutrisno (2009) dalam (Dewi & Anisa, 2022), manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Sabrina, 2021) terdapat lima fungsi operasional manajemen diantaranya:

1. Fungsi Pengadaan

Ini merupakan sebuah proses dalam penarikan,penyeleksian, penempatan, pengorientasian, serta penginduksian yang berfungsi dalam memperoleh karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan atau organisasi. *“The right man in the right place”* adalah istilah yang tepat yang artinya “orang yang tepat di tempat yang tepat”. Itulah peran dari fungsi pengadaan yang harus terpenuhi.

2. Fungsi Pengembangan,

Melalui edukasi dan latihan, keterampilan bersifat teknis, teoritis, konseptual, dan moral para pekerja atau tenaga kerja dapat ditingkatkan. Ini merupakan fungsi pengembangan. Sementara, pekerjaan yang dibutuhkan baik untuk masa mendatang maupun di masa sekarang sebaiknya juga harus sesuai dengan edukasi serta pelatihan yang diterapkan untuk pekerja. Peran inilah yang harus dipenuhi oleh fungsi pengembangan.

3. Fungsi Kompensasi,

Pada fungsi kompensasi terhadap pemberian yang bersifat balas jasa dengan cara langsung maupun tidak langsung yang bisa berupa uang maupun barang untuk pekerja, pegawai, atau tenaga kerja sebagai bagian dari balas jasa atau hasil (output) yang harus diberikan oleh lembaga. Kompensasi ini mempunyai prinsip yang harus seimbang dalam konteks layak dan adil bersesuaian dengan *achievement* atau prestasi dan juga *responsibility* atau tanggung jawab dari pegawai tersebut. Inilah peran fungsi kompensasi yang harus dipenuhi oleh manajemen SDM.

4. Fungsi Pengintegrasian,

Aktivitas yang berfungsi dalam menyatukan kepentingan sebuah organisasi dan kebutuhan dari karyawan dalam rangka terciptanya keserasian kerja sama dan bisa saling menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan adalah fungsi pengintegrasian. Pengintegrasian dalam konteks ini dapat terbilang sulit sekaligus penting di dalam manajemen SDM atau pendapat yang bertolak belakang antara pegawai atau karyawan dan perusahaan bukanlah hal yang bisa dibilang mudah meskipun

begitu, ini adalah peran dari fungsi pengintegrasian yang harus dipenuhi oleh manajemen SDM.

5. Fungsi Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan adalah salah satu upaya yang digunakan untuk proses pemeliharaan dan peningkatan fisik, mental, dan kesetiaan pekerja sehingga hubungannya terjalin sifatnya lama atau berjangka panjang dapat tercipta dan terbentuk. Pemeliharaan yang bagus dan baik dinilai dapat dilakukan melalui menerapkan program bernama K3 yaitu “Keselamatan dan Kesehatan Kerja”. Inilah tugas dari fungsi pemeliharaan sebagai bagian dari fungsi operasional manajemen SDM.

Menurut Sutrisno (2009) dalam (Dewi & Anisa, 2022) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut), dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi yaitu :

1. Fungsi manajerial: Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
2. Fungsi Operasional :Pengadaan, Pengembangan, Kompensasi, Pengintegrasian, Pemeliharaan, dan Pemutusan Hubungan Kerja
3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu

2.2. Kerangka Teori

2.1.2 Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara. AA, 2016). Selanjutnya Kaswan (2012:8) mengemukakan bahwa kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak/besar mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Dalam mencapai kinerja yang optimal dari seorang karyawan maka perusahaan dapat memberikan sarana maupun prasarana untuk menunjang pekerjaannya. Dalam hal ini kinerja dapat menjelaskan sampai sejauh mana keberhasilan maupun kegagalan dalam perusahaan. Kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam waktu tertentu.(Bonaventura Hendrawan Maranata et al., 2023)

Kinerja mengacu pada prestasi yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang diterapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat (Gultom et al., 2022)

Kinerja karyawan adalah sebuah masalah yang sangat subjektif, karena kinerja karyawan ini dianggap hanya sebatas apakah seorang karyawan telah berhasil menyelesaikan tugas yang diberikan. Kinerja karyawan dianggap sebagai hasil dari kebiasaan karyawan untuk mengikuti kursus atau menyelesaikan pekerjaan dalam kurun waktu tertentu (Putra & Darmastuti, 2021)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara. AA, 2016)

Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Untuk mencapai komitmen organisasional yang kuat dan kinerja yang maksimal, setiap anggota organisasi harus merasa memiliki organisasi. Makna dari kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja atau prestasi kerja merupakan efisiensi seseorang dalam menjalankan peran dan tanggung jawab (Assidiqi & Suryosukmono, 2023)

Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia dalam periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karakter kemampuan terdiri dari pengetahuan dan keahlian, sedangkan motivasi yaitu sikap positif karyawan terhadap situasi kerja, termasuk hubungan

kerja, kebijakan, sampai pada karakter kepemimpinan di lingkungan kerja. Kinerja karyawan sendiri yaitu penilaian akan hasil kerja yang dapat diberikan oleh karyawan dengan input yang diberikan (Mangkunegara, 2019)

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. (Jufrizen, 2022)

Kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan faktor individu, organisasi dan lingkungan eksternal (Jufrizen, 2018)

Kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja secara bentuk dan jumlah yang diraih oleh karyawan pada saat bekerja dengan mengikuti prosedur dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya (Indrajaya & Pidie, 2021)

2.1.2.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut (Wibowo, 2017) menyatakan bahwa orang sering sekali lupa untuk membicarakan untuk apa sebenarnya kinerja pegawai.” Menurut Harvard penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk:

- a. Memperkenalkan perubahan termasuk perubahan budaya organisasi.
- b. Mendefinisikan tujuan, target, dan sasaran untuk periode yang akan datang.
- c. Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat dikemudian hari.

- d. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerjaan untuk memberikan kinerja tinggi

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Secara teori terdapat bebearap faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, menurut (Mangkunegara, 2019) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata 110- 120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya

2. Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental berupa kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental pegawai harus sikap mental yang secara psikofisik, mampu secara fisik, memahami secara fisik, memahami tujuan utama dari target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut (Kasmir, 2019) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan
2. Pengetahuan memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik
3. Rancangan kerja rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan untuk mencapai tujuan
4. Kepribadian karakter yang dimiliki seseorang
5. Motivasi kerja dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan
6. Kepemimpinan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
7. Gaya kepemimpinan sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan
9. Kepuasan kerja perasaan seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan
10. Lingkungan kerja suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat kerja
11. Loyalitas kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempat bekerja

12. Komitmen Organisasi kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya

Menurut Edy Sutrisno (2009) dalam (Christiyanto et al., 2020) kemudian menjelaskan, bahwa yang dimaksud dengan faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1. Pelatihan

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan serta cara-cara yang tepat untuk menggunakan mesin dan peralatan saat bekerja. Melalui pelatihan karyawan dapat mengeksplorasi keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki untuk bisa diterapkan ke dalam pekerjaannya.

2. Kemampuan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting dan menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan mental dan fisik karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja karyawan. Kemampuan merupakan potensi seseorang untuk mengetahui sejauh mana ia dapat memahami dan mampu melaksanakan pekerjaannya. Dengan kemampuan yang memadai dapat memunculkan performa kerja yang tinggi.

3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari saat bekerja. Hubungan antara atasan dan bawahan merupakan pandangan atasan terhadap bawahan, dan sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Tanpa hubungan yang baik, perusahaan tidak dapat berjalan secara optimal.

2.1.2.4 .Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Sutrisno, 2016) bahwa terdapat enam indikator kinerja karyawan yaitu:

1. Hasil kerja, yaitu meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauhmana pengawasan.
2. Pengetahuan pekerjaan, yaitu pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Sikap yaitu semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
5. Disiplin waktu dan absensi yaitu ketepatan waktu dan tingkat kehadiran

John Miner dalam (Christiyanto et al., 2020) mengemukakan indikator kinerja, yaitu:

1. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
2. Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.

2.1.3. Kompetensi

2.1.3.1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan karyawan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai unggulan pada bidang tersebut. Karyawan yang kompeten adalah karyawan yang penuh percaya diri karena memiliki pengetahuan sesuai bidangnya, memiliki keterampilan serta sikap positif dalam bidang pekerjaannya. (Niaga & Bali, 2023)

Menurut Wibowo (2007:324) dalam (Tolandang & Uhing, 2021) menyatakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi adalah kecapakan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau sebagai memiliki keterampilan dan kecapakan yang diisyatkan. Kompetensi dapat diartikan sebagai perilaku, pengetahuan, keterampilan, dan motivasi yang berperan besar dalam kesuksesan melaksanakan suatu pekerjaan. (Tolandang & Uhing, 2021)

Menurut kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi pegawai terhadap organisasinya (Kisman, Sylvia, 2023)

Menurut Wibowo (2007) dalam (Ainanur et al, 2018) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

2.1.3.2 Manfaat Kompetensi

Kompetensi yang dimiliki oleh setiap orang memiliki peranan yang penting terhadap efektivitas pelaksanaan berbagai tugas karyawan. Beberapa pendapat ahli menjelaskan bahwa sudah banyak perusahaan besar yang memanfaatkan kompetensi sebagai suatu dasar kriteria dalam merekrut tenaga kerja.

Manfaat kompetensi menurut (Emron Edison, 2016) kompetensi begitu penting dalam dunia usaha sebagai dasar prekrutan (*recruitmen*). Bahkan beberapa pakar menyatakan IQ tinggi belum tentu menjamin keberhasilan karena hasil IQ lebih banyak kearah “kecendrungan” menurut Daniel goleam, “kecerdasan” IQ (*Intelligence Quotience*) bukan segala-galanya dalam meraih kesuksesan. Menurut hasil penelitian menurut beberapa pakar terhadap CEO (*Chiep Executive Officer*) telah berhasil di berbagai negara, sumbangan IQ dalam keberhasilan hidup dan pengembangan karier seseorang hanya mencapai 20% sedangkan 80% justru di pengaruhi oleh kecerdasan emosional (*Emotional Quotience*). Begitu penting nya kompetensi ini membuat sistem perkembangannya bagi setiap perusahaan/organisasi dan harus di lakukan, lebih pada perusahaan modern saat ini. Adapun dasar dalam konsep atau pengembangan sistem berbasis kompetensi ini adalah sebagai berikut

1. Pelatihan yang spesifik

Pelatihan-pelatihan di arahkan secara spesifik sesuai dengan bidang yang di tangannya. Misalnya seseorang perawat sebuah Rumah Sakit di latih bagai mana cara ia melayani pasien dan cara menerima keadaan pasien yang sedang butuh pengobatan

- 2 Dasar rekrutmen.

Penerimaan pegawai yang selama ini lebih di dasarkan pada surat keterangan tentang pengalaman dan keahlian diubah ke arah penilaian berbasis kompetensi, misalnya penilaian kepada calon perawat harus mampu menunjukkan keahliannya melakukan perawatan sesuai dengan standar dan waktu yang di persyaratkan.

Menurut Moeheriono dalam (Chairunnisa, 2020) manfaat dan keuntungan

kompetensi adalah :

1. Referensi Kesuksesan Awal Kerja : Model kompetensi memberikan panduan jelas mengenai pengetahuan dan keterampilan yang esensial untuk keberhasilan dalam suatu pekerjaan.
2. Landasan dalam Perekrutan Karyawan: Setelah menentukan kompetensi yang diperlukan untuk posisi tertentu, proses rekrutmen menjadi lebih terarah dengan memilih karyawan yang berkualitas dan andal.
3. Patokan dalam Penilaian dan Pengembangan Karyawan: Hasil dari identifikasi kompetensi yang tepat dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai dan mengembangkan potensi karyawan.

2.1.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut (Wibowo, 2016) factor factor yang mempengaruhi kompetensi yaitu sebagai berikut yaitu :

1. Keyakinan dan nilai-nilai.

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak karyawan bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

4. Karakteristik kepribadian.

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan karyawan dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap karyawan bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat memotivasi seseorang bawahan

6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan intelektual.

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan.

2.1.3.3. Indikator Kompetensi

Menurut Hutapea & Nurianna (2008) Indikator kompetensi meliputi:

1. Pengetahuan: Pemahaman di bidang kognitif. Contohnya, karyawan memahami metode identifikasi kebutuhan belajar dan tahu cara mengimplementasikan pembelajaran yang efektif sesuai kebutuhan perusahaan.

2. Keterampilan: Kemampuan untuk menyelesaikan suatu tugas, baik fisik maupun mental. Ini mencakup keterampilan berpikir secara analitis dan konseptual.
3. Sikap Kerja: Persepsi seseorang, baik positif maupun negatif, mengenai berbagai aspek lingkungan kerja mereka.

Menurut Mc Clelland dalam (Apriliana&Nawang Sari,2021) Ada enam indikator kompetensi dalam pengembangan sumber daya manusia berdasarkan kompetensi, yaitu:

1. Keterampilan: Kemampuan atau kecakapan seseorang dalam melaksanakan sesuatu dengan efektif.
2. Pengetahuan: Informasi atau wawasan yang dikuasai seseorang pada area spesifik.
3. Peran Sosial: Bagaimana seseorang menampilkan dirinya kepada masyarakat atau persepsi luar tentang dirinya.
4. Citra Diri: Bagaimana seseorang memandang atau mempersepsikan diri sendiri.
5. Sifat: Karakteristik atau ciri khas yang konsisten muncul dalam perilaku seseorang.
6. Motif: Dasar pemikiran atau niat yang mendasari tindakan seseorang.

2.1.4 Komitmen Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Mowdey, et al. 1982 dalam (Kusuma, 2021) komitmen organisasional ialah pandangan yang mempertimbangkan kesetiaan seorang pegawai terhadap suatu organisasi atau industri dan berkelanjutan dimana para peserta mengartikulasikan kepeduliannya kepada organisasi atau industri untuk kesuksesan dan kemajuan jangka panjang

Menurut (Bonaventura Hendrawan Maranata et al., 2023) komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. komitmen organisasi adalah sebuah perjanjian untuk melakukan sesuatu.. Komitmen merupakan sebuah pengakuan yang utuh, sebagai sikap yang sebenarnya yang berasal dari watak yang keluar dari dalam diri seseorang

Menurut (Alhasani, 2021) Komitmen organisasi adalah sifat hubungan antara anggota organisasi dengan sistem secara keseluruhan. Komitmen organisasi adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras dan memelihara keanggotannya dalam organisasi yang bersangkutan, yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi atau adanya ikatan psikologis terhadap organisasi. komitmen organisasi dalam arti kesetiaan,identifikasi dan keterlibatan organisasi .

Sementara menurut Mathis dan Jackson (2010) dalam Adolph (2021) komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta keinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut.

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.(Falabiba, 2021)

2.1.4.2 Manfaat Komitmen Organisasi

Menurut (Robbins, 2018) manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Para pekerja yang akan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam sebuah organisasi.
2. Memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja pada organisasi dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut (Muhammad Busro, 2018) manfaat komitmen organisasi bagi organisasi atau perusahaan yaitu:

1. Menghindari Biaya Pergantian Karyawan Yang Tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak akan berfikir untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lain. Ketika seorang karyawan berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian karyawan yang tinggi komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan atau tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain.

2. Mengurangi Atau Meringankan Pengawasan

Karyawan-karyawan yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi tentunya akan mengurangi keperluan pengawasan terhadapnya. Pengawasan terhadap karyawan akan membuang- buang waktu dan biaya.

3. Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan

Sebuah organisasi yang karyawannya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, Tingkat pergantian karyawan rendah dan Tingkat ketidakhadiran yang rendah. organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim baik dan siap membantu satu sama lain.

2.1.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Menurut (Sangadji, E. M., 2018) komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja
3. Pengalaman kerja, seperti keterhandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja – pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaanya mengenai organisasi.

Menurut (Supriyanto, 2013) mengemukakan ada sejumlah faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akar membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akar membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. *Non-organizational* factors, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi.

2.1.4.4 Indikator Komitmen Organisasi

Wetson dalam Rheznadhiya dan Suryani (2023). Berikut beberapa indikator untuk mengukur komitmen organisasi, yaitu:

1. Komitmen afektif

Komitmen afektif sebagai hubungan antara karyawan dan organisasinya yang membuat karyawan tersebut tidak meninggalkan organisasi karena didasarkan pada ikatan emosional terhadap organisasi. Pengertian lain menurut Andelan, (2021), komitmen efektif merupakan salah satu kategori komitmen yang mana komitmen ini merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Dengan komitmen yang afektif maka karyawan memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sebagian alasan emosional atau *emotion-based*, dapat berupa perasaan persahabatan, iklim atau budaya perusahaan, dan perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas pekerjaan.

2. Komitmen Kelanjutan

Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi, hal ini mungkin dikarenakan kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. Atau komitmen berkelanjutan dapat diartikan sebagai sikap individu yang menunjukkan kesediaan untuk menghadapi tantangan dan hambatan dalam pekerjaan dengan tujuan tetap setia pada perusahaan. Hal ini mencakup pengembangan pola pikir jangka panjang dalam pengambilan Keputusan yang mempertimbangkan dampak terhadap hubungan dengan perusahaan, serta dedikasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, dalam artian tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Atau komitmen normatif dapat diartikan sebagai perasaan kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai, yang dianggap benar seperti berpartisipasi dalam kegiatan sosial perusahaan, memberikan kontribusi yang berarti sebagai balasan atas investasi perusahaan, dan mempertimbangkan dampak sosial ekonomi dari keputusan pribadi terhadap perusahaan. Sikap ini didasari oleh rasa tanggung jawab dan keyakinan bahwa tetap berkomitmen pada perusahaan adalah hal yang benar untuk dilakukan.

Sedangkan Menurut Luthans (2010) dalam (Adolph, 2021) terdapat empat hal indikator komitmen organisasi yaitu :

1. Menunjukkan keikatan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Memiliki keinginan kuat untuk berkontribusi aktif memajukan perusahaan.
3. Peningkatan identifikasi dan kepercayaan terhadap sasaran organisasi.
4. Mengerahkan cukup banyak usaha demi kepentingan organisasi.

Menurut Sangadji, E. M., (2018) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yakni:

1. Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.

2. Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
3. Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

2.1.5 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.1.5.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku ekstra di luar yang ditetapkan secara formal oleh organisasi yang terbukti berpengaruh terhadap efektifitas organisasi). organizational citizenship behavior perilaku yang bersifat sukarela, tidak untuk kepentingan diri sendiri dan bukan tindakan yang terpaksa mengedepankan pihak lain (rekan kerja, lembaga atau organisasi). organizational citizenship behavior membantu karyawan memiliki kinerja diatas tuntunan yang diharapkan oleh perusahaan, patuh pada prosedur yang berlaku (Rijanti et al., 2023)

OCB merupakan seberapa besar usaha karyawan yang berlebih terhadap tuntutan pekerjaan serta mendapatkan reward atas kinerjanya Dalam perilaku OCB, karyawan mampu bekerja melebihi dari apa yang telah ditentukan (Sylvia & Sitio, 2021)

OCB merupakan perilaku dimana karyawan bersifat sukarela, suka menolong, perhatian dan kooperatif namun perilaku karyawan tidak perlu diatur dengan sistem penghargaan formal dari organisasi. (Aminudin & Budiarti, 2021)

OCB merupakan perilaku seseorang yang bersifat suka rela, tidak secara langsung atau secara eksplisit tercantum dalam sistem kompensasi formal, dan secara keseluruhan mampu mendukung fungsi organisasi. dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa penerapan OCB merupakan suatu hal yang tidak diatur oleh perusahaan dapat memenuhi kinerja (Aminudin & Budiarti, 2021)

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Behavior (OCB)

Faktor-faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior sangat penting untuk diketahui dan dipelajari, sebab dengan mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior, maka akan dapat diketahui lebih awal hal-hal yang harus ditingkatkan, agar organizational citizenship behavior tetap selaras dengan pencapaian tujuan organisasi (Mariana, dkk, 2022)

Menurut (Fathiyah & Bambang Niko Pasla, 2021) ada 2 faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) yaitu:

1. Faktor Internal

- Kepuasan Kerja,

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target.

- Komitmen Organisasi,

sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan

dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi

- Moral karyawan

berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. moral merupakan kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya.

- Motivasi,

sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. Ada tiga karakteristik pokok dari motivasi, yaitu usaha, kemauan, dan arah/ tujuan

2. Faktor Eksternal

- Gaya Kepemimpinan.

gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Budaya

- Budaya Organisasi.

Budaya organisasi mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain.

2.1.5.3 Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Organ D, W (2015) mengemukakan indikator OCB adalah sebagai berikut:

1. *Altruism* (perilaku membantu),

Altruism merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.

2. *Conscientiousness* (sikap kesadaran),

Conscientiousness merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan Perusahaan

3. *Sportmanship* (sikap sportif),

Sportmanship merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan.

4. *Courtesy* (sikap kesopanan),

Courtesy adalah menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalahmasalah interpersonal.

5. *Civic Virtue* (kebijaksanaan sipil), *Civic Virtue* merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

2.3. Penelitian Yang Relevan

Tabel 2. 1 Penelitian Relevan

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Indra Setiawan Alhasani Endang Suswati dan G.Budi Wahyono 2021	Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Ocb) Sebagai Mediasi	<ul style="list-style-type: none"> -Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai -Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai -Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB -Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB -OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai -Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui OCB -Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui OCB
2	Kisman, Sylvia, Muhammad Idris 2023	Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Sulawesi Barat	<ul style="list-style-type: none"> -Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. -Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3	Vera Sylvia Saragi Sitio 2021	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebagai	<ul style="list-style-type: none"> -Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja -Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui OCB

		Variabel Intervening Pada Pt. Emerio Indonesia	
4	Ferry Andre Agustian Djoko Poernomo Zarah Puspitaningtyas 2021	Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai	-Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai -Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai
5	Imam Baihaqi, Saifudin 2021	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Ocb Sebagai Variabel Intervening	-Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan -Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB -Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui OCB
6	Achmad Aminudin, Yuli Budiarti, Indarto 2023	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) sebagai Variabel Intervening Pada Tenaga Penjualan	-Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. -Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. -Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui OCB
7	Irma Kusuma Fitri1, Hermin Endratno 2021	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal	-Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, -Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB -OCB berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan,
8	Annalisa Saputri, Selvi Yona Sari, Yosi Puspita Sari, 2024	Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational	-Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

		Citizenship Behavior Sebagai <i>Variabel Intervening</i> Pada PDAM Kota Solok	-Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB -Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di mediasi OCB
9	Viola Sondari, Nila Pratiwi, Awalul Khairi 2023	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variable Intervening Pada Pt Bina Pratama Sakato Jaya	-Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan -Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB -OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10	Muhamad Ichsan Azhari1, Bambang Suko Priyono 2022	Knowledge Sharing Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)	-Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai -Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui OCB
11	Elizar, Hasrudy Tanjung 2018	Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	-Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
12	Ainur, Satria Tirtayasa 2018	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	-Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
13	Vaidatul Aulia (2021)	Pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamatek Indo	-Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan -Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

14	Sarrah Apriliana Djahur Hamid Moehammad Soe'oad Hakam (2019).	Pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.	-Komitmen organisasion mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
15	Slamet Aji Winoto (2020)	Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) karyawan studi pada PT Taspen, Bandung	-Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB
16	Elfi Rahmadani Pulungan ,R. Sabrina,Bahril Datuk (2024)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Kepuasan Kerja	- Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
17	Muhammad Alvin Rahadiyansyah, Agung Wahyu Handaru, Christian Wiradendi Wolor (2025)	Dampak Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behaviour Pada PT. Sucofindo	-Kompetensi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan pada -Komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan -Kompetensi berpengaruh secara positif terhadap organizational citizenship behavior (ocb) -Komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap organizational citizenship behavior (ocb) -Organizational citizenship behavior (ocb) berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan -Kompetensi berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (ocb) -Komitmen organisasi berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (ocb)

2.4. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu korelasi atau hubungan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari persoalan yang ingin diteliti. Kerangka konseptual ini bermanfaat buat menghubungkan atau menyebutkan secara lebih rinci perihal suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dipakai sebagai kajian teori yang dihubungkan menggunakan variabel yang diteliti

2.3.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja yang sangat baik Untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan memuaskan sangatlah diperlukan kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas tagung jawabnya dalam melaksanakan tugas tanggung jawabnya dalam bekerja agar kinerja karyawan dapat meningkat suatu kemajuan secara optimal agar dapat bekerja dengan apa yang diusahakan (Saputri et al., 2024)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang di lakukan (Alhasani, 2021) Kompetensi berpengaruh terhdap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Saputri et al., 2024) hasil nya kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi juga dapat diartikan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan- tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat, cenderung bertahan pada pekerjaannya karena keinginannya sendiri, sementara karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi, akan bertahan pada pekerjaannya atas dasar kebutuhan. Adapun karyawan dengan komitmen normatif yang kuat bertahan pada pekerjaannya karena merasakan adanya keharusan atau kewajiban. Ketiga komponen komitmen ini hadir dalam diri setiap karyawan, namun dengan kadar yang berbeda-beda sehingga akan menghasilkan (Umiza Manik, M. Afuan, 2023)

Hasil penelitian yang di lakukan oleh (Sylvia & Sitio, 2021) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Begitu juga penelitian yang di lakukan oleh (Aminudin & Budiarti, 2021) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian sesuai dengan hipotesis awal yang menyatakan semakin tinggi komitmen organisasi maka meningkatkan kinerja karyawan.

2.3.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan dengan standar yang ditetapkan.

Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi pegawai terhadap organisasinya (Kisman, Sylvia, 2023)

Salah satu faktor yang mampu mempengaruhi OCB yaitu kompetensi. Kompetensi menunjukkan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai unggulan pada bidang tersebut ini di buktikan dari hasil penelitian (Niaga & Bali, 2023), (Mirsyah et al., 2022) menunjukkan bahwa hasil positif dan berpengaruh kompetensi terhadap Organizational Citizenship behavior (ocb)

2.3.2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Komitmen organisasional adalah sifat hubungan antara anggota organisasi dengan sistem secara keseluruhan. Komitmen organisasional adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras, dan memelihara keanggotannya dalam organisasi yang bersangkutan, yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi atau adanya ikatan psikologis terhadap organisasi orientasi seseorang terhadap organisasi dalam arti kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatan kepada organisasi dan tujuan-tujuan (AgustinusSihombing et al., 2023)

Menurut hasil penelitian yang di lakukan (Agustinus Sihombing et al., 2023),(Niaga & Bali, 2023), (Aminudin & Budiarti, 2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) baik secara langsung atau pun tidak langsung.

2.3.3. Pengaruh Organizational Citizhenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Organizational Citizenship Behavior merupakan kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat menolong yang dinyatakan dalam tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri, melainkan lebih berorientasi pada kesejahteraan orang lain, perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan organisasi (Agustinus Sihombing et al., 2023)

Karyawan sangat diharapkan mampu menerapkan perilaku OCB pada saat bekerja. Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku positif karyawan yang melampaui peran, tugas, dan deskripsi pekerjaan yang disyaratkan oleh perusahaan. Munculnya Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat menjadi hal yang positif walaupun masih dirasakan langka bagi perusahaan. Dengan munculnya perilaku positif karyawan, OCB dapat menunjukkan bahwa terdapat kinerja yang tinggi di dalam perusahaan. (Niaga & Bali, 2023)

Penelitian yang dilakukan oleh (Vridyaningtyas, 2022) menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (ocb) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .

2.3.4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Kristiawan, 2022), (Azhari & Priyono, 2022),(Saputri et al., 2024) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja yang di mediasi oleh Organizational Citizenship Behavior (ocb), begitu juga dengan penelitian yang dilakukan (Alhasani, 2021) Peran Organizational Citizenship Behavior (ocb) menjadi mediator pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan ,OCB berkaitan dengan kinerja karyawan karena perilaku sukarela yang ditunjukkan pegawai akan mampu membantu meningkatkan efektivitas organisasi dan mampu mempengaruhi motivasi para pegawai. Semakin tinggi OCB yang dimiliki, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan.

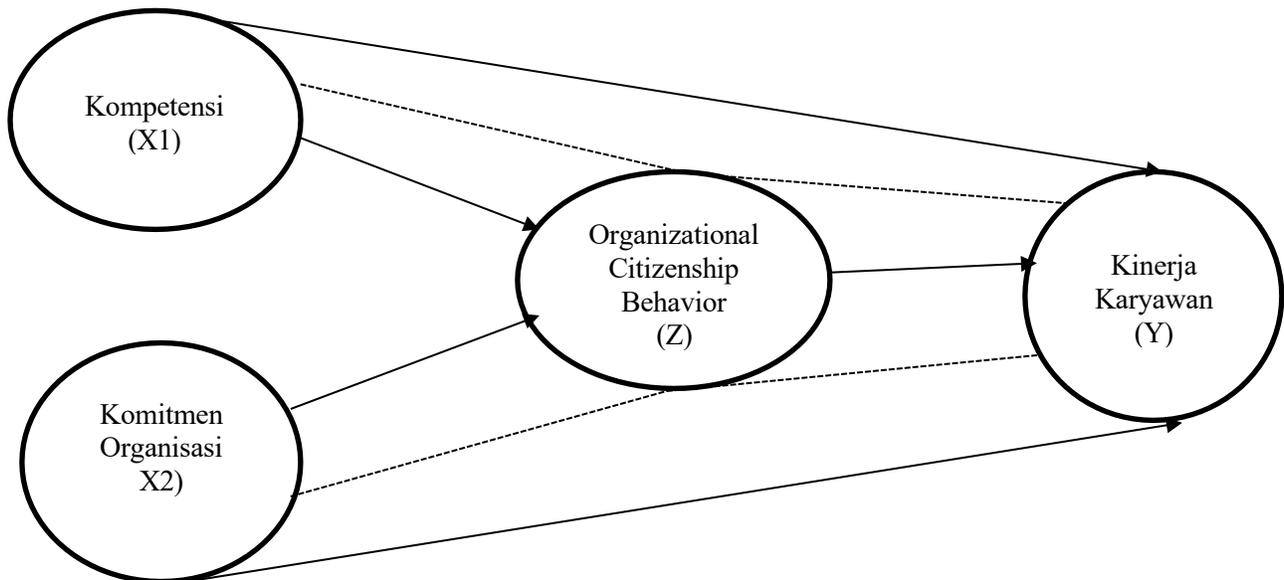
2.3.5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut penelitian (Sylvia & Sitio, 2021), (Aminudin & Budiarti, 2021), Menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh Organizational Citizenship Behavior (ocb), ini menunjukkan peran Ocb sebagai variable mediasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

hal yang sama juga yang dilakukan oleh (Sylvia & Sitio, 2021) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (ocb)

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian- penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara Kompetensi dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual



2.4. Hipotesis

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat
2. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat
3. Ada pengaruh kompetensi terhadap Organizational Citizenship Behavior (ocb) di PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat
4. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (ocb) pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat
5. Ada pengaruh Organizational Citizenship Behavior (ocb) terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat
6. Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (ocb) pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat
7. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (ocb) pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berdasarkan informasi statistika. Pendekatan penelitian yang menjawab permasalahan penelitian memerlukan pengukuran yang cermat terhadap variable-variable dari objek yang diteliti untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terlepas dari konteks waktu, tempat dan situasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Pengaruh yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pengaruh kausal. Pengaruh kausal adalah pengaruh yang bersifat sebab akibat, yang terdiri dari variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan dependen (variabel yang dipengaruhi) (Sugiyono, 2019)

Dalam penelitian ini akan di lakukan pengukuran terhadap pengaruh Kompetensi (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) sebagai variabel bebas (*Independent Variabel*) terhadap variable terkaitnya (*Dependent Variabel*) yaitu Kinerja Karyawan (Y) dengan organizational citizenship behavior (Z) sebagai *variabel Intervening* di PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat

3.2. Tempat Dan Waktu Penelitian

3.2.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) UP3 Rantauuprat, Jalan Listrik, Kelurahan Padang Matinggi, Kecamatan Rantau Utara, Kabupaten Labuhanbatu.

3.2.2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan mulai dari bulan Oktober 2024 sampai dengan selesai dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Waktu Penelitian

No	Proses Penelitian	Bulan																									
		Oktober 24				Desember '24				Feb'25				Maret'25				April'25				Mei'25					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Pra Riset	■	■	■	■																						
2	Penyusunan Proposal			■	■	■	■																				
3	Bimbingan dan Perbaikan Proposal			■	■	■	■	■	■	■	■																
4	Seminar Proposal												■														
5	Pengumpulan Data												■	■													
6	Pengelolaan Data dan Analisis Data												■	■	■												
7	Penyusunan Tesis																	■	■	■	■						

3.4. Defenisi Operisional

Definisi operasional dalam penelitian ini yang di ukur adalah Kompetensi (X1), Komitmen Organisasi (X2) sebagai variable bebas, Organizational Citizenship Behavior (Z) sebagai variable intervening, dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variable terikat

Tabel 3. 2 Defenisi operasional variable penelitian

No	Variabel Penelitian	Defenisi Operisional Variabel	Indikator Variabel
1	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya(Mangkunegara. AA, 2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil kerja 2. Pengetahuan pekerjaan 3. Inisiatif 4. Sikap 5. Disiplin waktu dan absensi (Sutrisno, 2016)
2	Kompetensi (X1)	Kompetensi menunjukan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai unggulan pada bidang tersebut Karyawan yang kompeten adalah karyawan yang penuh percaya diri karena	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Sikap Kerja (Hutapea, 2008)

		memiliki pengetahuan sesuai bidangnya, memiliki keterampilan serta sikap positif dalam bidang pekerjaannya (Niaga & Bali, 2023)	
3	Komitmen Organisasi (X2)	Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.(Falabiba, 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemauan karyawan 2. Kesetiaan karyawan, 3. Kebanggaan karyawan <p>Sangadji, E. M., 2018</p>
4	Organizational Citizenship Behavior (Z)	OCB merupakan perilaku seseorang yang bersifat suka rela, tidak secara langsung atau secara eksplisit tercantum dalam sistem kompensasi formal, dan secara keseluruhan mampu mendukung fungsi organisasi. Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa penerapan OCB merupakan suatu hal yang tidak diatur oleh perusahaan namun dapat memengaruhi kinerja (Organ D, 2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Altruism 2. Conscientiousness 3. Sportmanship 4. Civic Virtue 5. Courtesy <p>(Organ D, 2015)</p>

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, dalam penelitian ini penulis terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data yang akan digunakan. Dimana alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihannya (Validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas) yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu:

1. Pengamatan (Observasi)

Observasi sebagai teknik pengumpulan data memiliki ciri yang berbeda dengan teknik lain, yaitu wawancara dan angket. Kalau wawancara dan angket selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga pada objek-objek alam lain. Observasi adalah pengamatan dan pencatatan terhadap fakta-fakta yang dibutuhkan oleh peneliti, Observasi adalah dasar ilmu pengetahuan, karena para ilmuwan bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia nyata yang dihasilkan melalui kegiatan observasi (Sulaiman Saat & Sitti Mania, 2020)

2. Interview (Wawancara)

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempertemukan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat mengkonstruksikan makna dalam suatu topik penelitian tertentu (Rifa'i Abubakar, 2021). Dalam melakukan observasi penulis mewawancarai Staff Pegawai Bagian Umum PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat

3. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan secara lisan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner dapat diberikan kepada responden secara langsung, internet dan dapat dibuat berupa pertanyaan tertutup atau terbuka (Sulaiman Saat & Sitti Mania, 2020) Dalam penelitian ini penulis menggunakan lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pertanyaan dengan rentang mulai dari Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Dalam penelitian setiap jawaban yang diberikan tentunya memiliki jumlah skor atau bobot nilai yang berbeda-beda seperti berikut ini:

Tabel 3. 3 Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Sugiyono, 2019)

3.6. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni Partial Least Square Structural Equation Model (PLSSEM) dimana teknik analisis ini bertujuan untuk melakukan analisis jalur (Path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis

multivariate (Juliandi, 2018) Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian secara simultan dapat melakukan pengujian model struktural. Model pengukuran ini digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

PLS merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (Indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Adapun pengujian model struktural dalam PLS yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan Software Smart PLS ver 3 for Windows.

3.6.1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis model pengukuran yaitu korelasi yang kuat antara konstruk dan item-item pertanyaannya dan hubungan yang lemah dengan variabel lainnya. Menurut (Juliandi, 2018) analisis model pengukuran (Outer model) dengan menggunakan dua pengujian yaitu :

3.6.1.1. Uji Validitas Konstruk

Validitas konstruk adalah untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Terdiri dari dua tahap, yaitu:

1. Validitas Konvergen

Validitas Konvergen adalah pengukuran model dengan refleksi diindikator dinilai melalui korelasi antara item yang dihitung menggunakan smartpls. Untuk menguji Validitas Konvergen melalui 2 kriteria, yaitu:

a. Nilai Loading Factor

Mencerminkan korelasi antara indikator dan konstruksinya. Indikator dengan skor loading rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak efektif dalam mengukur modelnya, nilai skor loading yang diharapkan $> 0,7$

b. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Mencerminkan sejauh mana varian yang dapat dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang berasal dari kesalahan pengukuran. Nilai AVE di atas 0.5 dianggap sebagai indikasi dimana konstruk tersebut mempunyai validitas konvergen yang baik

3.6.3.2.Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar- benar berbeda dari konstruksi lain. Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah menilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT > 0.9 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018)

3.6.3.3.Uji Composite Reliability

Dalam PLS-SEM selain pengujian validitas juga dilakukan pengujian reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Hamid & Anwar, 2019). Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Rule of Thumb untuk menilai reliabilitas konstruk adalah nilai Composite Reliability harus lebih besar dari 0.70. namun demikian cronbach's alpha untuk menguji reliabilitas konstruk akan

memberi nilai yang lebih rendah (under estimate) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan Composite Reliability (Hamid, R. S., & Anwar, 2019)

3.6.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model structural (Inner model) biasanya juga disebut dengan (Inner relation, structural model, dan substantivetheory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory (Juliandi, 2018)

3.6.2.1 R – Square

R – Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya. Ini berguna untuk memprediksi apakah model memiliki model baik atau buruk. Kriteria dari R – Square (Juliandi, 2018) adalah:

- (1) Jika nilai (Adjusted) = 0.75 – model adalah substansial (Kuat)
- (2) Jika nilai (Adjusted = 0.50 – model adalah moderate (sedang)
- (3) Jika nilai (Adjusted = 0.25 – model adalah lemah (buruk)

3.6.2.2. F – Square

Pengukuran F-Square atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (F- square) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018)

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen
- 2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen
- 3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (hypotesis testing) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) direct effect; (b) indirect effect; dan (c) total effect

a. Direct Effects (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis direct effect adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (path coefficient): (a) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, signifikan; dan (2) Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018)

b. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantari oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) Juliandi (2018) adalah : (1) jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z / organizational citizenship behavior), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/ kompetensi), (X2/ komitmen organisasi) terhadap variabel endogen (Y/ kinerja karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/organizational citizenship behavior) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1/kompetensi), (X2/komitmen organisasi) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung

c. Total effect

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

BAB 4 HASIL PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT PLN (Persero) Up3 Rantauprapat. Dalam penelitian ini peneliti mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pernyataan untuk variabel Kompetensi (X1), 6 pernyataan untuk variabel Komitmen organisasi (X2), 10 pernyataan untuk variabel kinerja Karyawan (Y), dan 10 pernyataan untuk variabel *organizational citizenship behavior* (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada keseluruhan Karyawan PT PLN (Persero) Up3 Rantauprapat yang berjumlah 52 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut :

Tabel 4.1 Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertingginya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.2 Identitas Responden

Hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 52 responden dengan penyebaran kuesioner, maka diperoleh karakteristik sebagai berikut :

Tabel 4.2

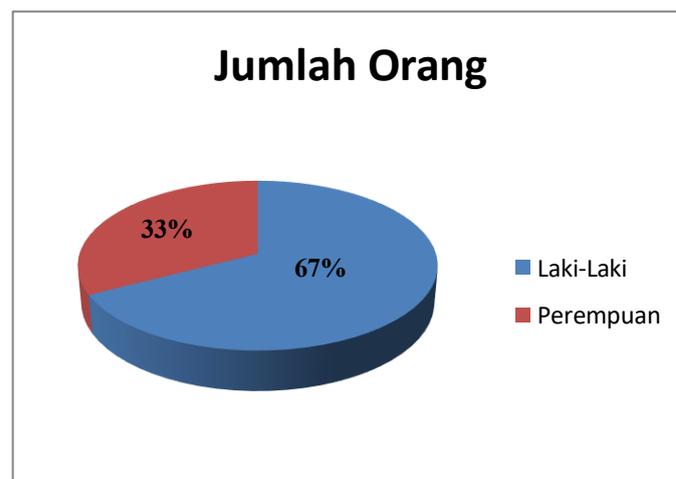
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase
1	Laki-Laki	35	67%
2	Perempuan	17	33%
Total		52	100%

Sumber : Data diolah, 2025

Gambar 4.1

Diagram Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



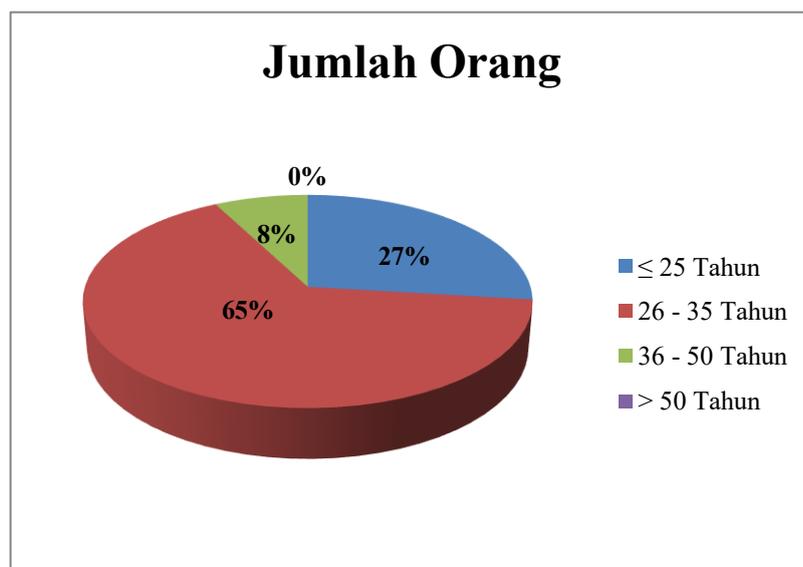
Pada tabel 4.2 diatas dapat dijelaskan bahwa berdasarkan jenis kelamin, responden penelitian ini terdapat jumlah responden laki-laki sebanyak 35 orang (67%) dan perempuan sebanyak 17 orang (33%), maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki. Hal ini sesuai dengan tujuan dan fungsi karyawan yang lebih banyak memerlukan tenaga laki-laki

Tabel 4.3
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Umur	Jumlah (orang)	Persentase
1	≤ 25 Tahun	14	26%
2	26 - 35 Tahun	34	64%
3	36 - 50 Tahun	4	9%
4	> 50 Tahun	0	0%
Total		52	100%

Sumber :Data diolah, 2025

Gambar 4.2
Diagram Persentase Responden Berdasarkan Usia



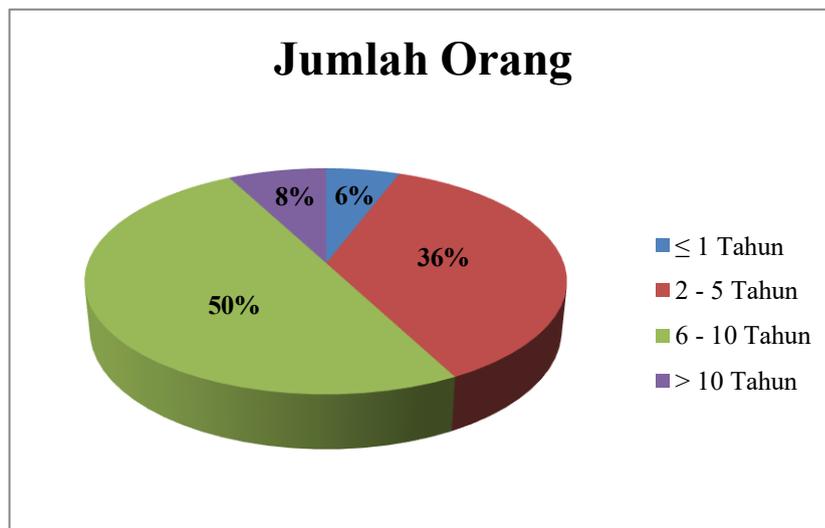
Pada tabel 4.3 diatas dapat dikatakan bahwa mayoritas usia responden yaitu pada rentan usia 26-35 tahun atau sebanyak 34 orang atau 64%, di rentan usia ≤ 25 tahun sebanyak 14 orang atau 26 % , di rentan usia 36 – 50 tahun sebanyak 4 orang atau (8%). Terlihat dari data diatas usia karyawan terbanyak di retang usia 26-35 tahun (64%) dan usia ≤ 25 tahun (26%), Rentan usia tersebut merupakan usia produktif dan energik. Hal ini mendukung pencapaian kinerja

Tabel 4.4
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Umur	Jumlah (orang)	Persentase
1	≤ 1 Tahun	3	6%
2	2 - 5 Tahun	19	36%
3	6 - 10 Tahun	26	51%
4	> 10 Tahun	4	8%
Total		52	100%

Sumber : Data diolah, 2025

Gambar 4.3
Diagram Persentase Responden Berdasarkan Masa Kerja



Pada tabel 4.4 diatas terlihat bahwa responden penelitian ini menunjukkan 6% atau sebanyak 3 orang adalah responden yang masa bekerjanya ≤ 1 tahun, dan sebesar 36% atau sebanyak 19 orang adalah responden yang memiliki masa kerja antara 2 - 5 tahun, dan sebesar 51% atau sebanyak 26 orang adalah responden yang memiliki masa kerja antara 6 s/d 10 tahun, dan terakhir sebesar 8% atau sebanyak 4 orang responden yang memiliki masa kerja > 10 tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa karyawan terbanyak adalah karyawan dengan masa kerja 6-10 tahun berarti dapat dikatakan karyawan cukup berpengalaman dalam

menjalankan tugasnya sehingga dapat mendukung kinerja di PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat.

Tabel 4.5
Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase
1	SMA / SMK	5	8%
2	Diploma (D3)	7	6%
3	Sarjana (S1)	40	87%
Total		52	100%

Sumber : Data diolah, 2024

Gambar 4.4
Diagram Persentase Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan



Pada tabel 4.5 diatas terlihat bahwa responden pada penelitian ini terlihat 8% atau sebanyak 5 orang terdiri dari responden berpendidikan SMA/SMK, dan sebanyak 6% atau sebanyak 7 orang responden berpendidikan D3, dan yang terakhir yaitu sebanyak 87% atau sebanyak 40 orang responden yaitu berpendidikan S1. Hal ini dapat dikatakan karyawan mempunyai kompetensi yang baik karena mayoritas adalah sarjana (S1).

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini adalah variabel dependent (terikat) adalah kinerja Karyawan (Y), variable independent (bebas) variable kompetensi (X1),

komitmen organisasi (X2), dan variable intervening yaitu variabel organizational citizenship behavior (Z).

Dasar penilaian sesuai skala likert dan kategori skor yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.6
skala likert

No	Keterangan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Tabel 4.7
Kategori Skor

No	Keterangan	Skor
1	Sangat Baik (SB)	4,2 - 5,0
2	Baik (B)	3,4 - 4,2
3	Kurang Baik (KB)	2,6 - 3,4
4	Tidak Baik (TB)	1,8 - 2,6
5	Sangat Tidak Baik (STB)	1 - 1,8

4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT PLN (Persero)UP3 Rantaupraptat diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.8
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban												Skors
		SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Hasil kerja saya selalu tepat tanpa kesalahan	36	69.2	13	25	2	3.8	1	1.9	0	0	52	100	4.61
2	Saya selalu mampu menyelesaikan jumlah tugas yang menjadi beban kerja saya	31	59.6	18	34.6	2	3.8	1	1.9	0	0	52	100	4.51

3	Saya mengetahui dengan baik cara menyelesaikan pekerjaan saya	28	53.8	22	42.3	1	1.9	0	0	1	1.9	52	100	4.46
4	Pengetahuan saya sesuai dengan bidang pekerjaan saya	32	61.5	17	32.6	1	1.9	1	1.9	1	1.9	52	100	4.5
5	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan inisiatif sendiri	29	55.7	20	38.4	2	3.8	0	0	1	1.9	52	100	4.46
6	Saya selalu bekerja tanpa harus di perintah oleh pimpinan	35	67.3	14	26.9	2	3.8	0	0	1	1.9	52	100	4.57
7	Saya selalu bersemangat dalam menjalankan pekerjaan	37	71.1	14	26.9	0	0	0	0	1	1.9	53	100	4.65
8	Saya selalu optimis dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	32	61.5	18	34.6	1	1.9	0	0	1	1.9	52	100	4.53
9	Saya selalu hadir bekerja tepat waktu	31	59.6	19	36.5	0	0	1	1.9	1	1.9	52	100	4.5
10	Saya tidak pernah absen bekerja	32	61.5	16	30.7	3	5.7	0	0	1	1.9	52	100	4.5
Rata-Rata													4.52	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan yang diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden “Hasil kerja saya selalu tepat tanpa kesalahan” dari responden “sangat setuju” sebanyak (69.2%), “setuju” sebanyak (25%). Berarti Sebagian besar (94,2%) karyawan hasil kerja selalu tepat tanpa kesalahan, dengan skor nilai 4,61 berarti kategori sangat baik (SB)
2. Jawaban responden “Saya selalu mampu menyelesaikan jumlah tugas yang menjadi beban kerja saya” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (59.6%), “setuju” sebanyak (34.6%), berarti sebagian besar (94,2%) karyawan selalu mampu menyelesaikan jumlah tugas yang

menjadi beban kerja dia, dengan skor nilai 4,51 berarti kategori sangat baik (SB)

3. Jawaban responden” Saya mengetahui dengan baik cara menyelesaikan pekerjaan saya” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (53.8%), “setuju” sebanyak (42.3%), berarti sebagian besar (96,1 %) karyawan mengetahui dengan baik cara menyelesaikan pekerjaan , dengan skor nilai 4,46 berarti kategori sangat baik (SB)
4. Jawaban responden “ Pengetahuan saya sesuai dengan bidang pekerjaan saya” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (61.5%), “setuju” sebanyak (32.6%), berarti sebagian besar (93,1 %) karyawan pengetahuannya sesuai dengan bidang pekerjaan dia, dengan skor nilai 4,5 berarti kategori sangat baik (SB)
5. Jawaban responden “Saya dapat menyelesaikan tugas dengan inisiatif sendiri” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (55.7%), “setuju” sebanyak (38.4%), berarti sebagian besar (94,1 %) karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan inisiatif sendiri, dengan skor nilai 4,46 berarti kategori sangat baik (SB)
6. Jawaban responden “Saya selalu bekerja tanpa harus di perintah oleh pimpinan” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (67.3%), “setuju” sebanyak (26.9%), berarti sebagian besar (94,2%) karyawan selalu bekerja tanpa harus di perintah pimpinan, dengan skor nilai 4,57 berarti kategori sangat baik (SB)

7. Jawaban responden “ Saya selalu bersemangat dalam menjalankan pekerjaan saya” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (71.1%), “setuju” sebanyak (26.9%), berarti sebagian besar (98 %) karyawan selalu bersemangat dalam menjalankan pekerjaan, dengan skor nilai 4,65 berarti kategori sangat baik (SB)
8. Jawaban responden “Saya selalu optimis dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (61.5%), “setuju” sebanyak (34.6%), berarti sebagian besar (96,1%) karyawan selalu optimis dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dengan skor nilai 4,53 berarti kategori sangat baik (SB)
9. Jawaban responden” Saya selalu hadir bekerja tepat waktu” dari responden menyatakan :”sangat setuju” sebanyak (59.6%), “setuju” sebanyak (36.5%), berarti sebagian besar (96,1%) karyawan hadir bekerja tepat waktu, dengan skor nilai 4,5 berarti kategori sangat baik (SB)
10. Jawaban responden” Saya tidak pernah absen bekerja” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (61.5%), “setuju” sebanyak (30.7%), berarti sebagian besar (92,2%) karyawan tidak pernah absen bekerja, dengan skor nilai 4,5 berarti kategori sangat baik (SB)

4.1.3.2 Variabel Kompetensi (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kompetensi sebagai berikut:

Tabel 4.9
Skor Angket Untuk Variabel Kompetensi

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban												Skors
		SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Saya memahami cara pelaksanaan pekerjaan saya	34	65.3	16	30.7	0	0	0	0	2	3.8	52	100	4,53
2	Saya mengetahui cara mengimplementasikan pengetahuan tentang pekerjaan saya	33	63.4	18	34.6	0	0	0	0	1	1.9	52	100	4,57
3	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan baik	31	59.6	18	34.6	2	3.8	0	0	1	1.9	52	100	4,5
4	Saya mampu berpikir secara analitis dan konseptual dalam melaksanakan pekerjaan saya	31	59.6	17	32.6	3	5.7	0	0	1	1.9	52	100	4,48
5	Saya merasa lingkungan kerja fisik kantor saya cukup mendukung pelaksanaan tugas	27	51.9	22	42.3	2	3.8	0	0	1	1.9	52	100	4,42
6	Saya merasa bahwa hubungan sesama rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan cukup harmonis saling membantu	31	59.6	20	38.4	0	0	0	0	1	1.9	52	100	4,53
Rata-Rata													4,55	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, adapun penjelasan mengenai nilai jawaban dari variabel kompetensi, sebagai berikut:

1. Jawaban responden “saya memahami cara pelaksanaan pekerjaan saya” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (65.3%) dan “setuju”

- sebanyak (30.7%) berarti sebagian besar (96 %) karyawan memahami cara pelaksanaan pekerjaan, dengan skor nilai 4,53 berarti kategori sangat baik (SB)
2. Jawaban responden “Saya mengetahui cara mengimplementasikan pengetahuan tentang pekerjaan saya” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak 33 responden (63.4%), “setuju” sebanyak (34.6), berarti sebagian besar (98%) karyawan mengetahui cara mengimplementasikan pengetahuan tentang pekerjaan, dengan skor nilai 4,57 berarti kategori sangat baik (SB)
 3. Jawaban responden “Saya mampu menyelesaikan tugas dengan baik” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (59.6%), “setuju” sebanyak (34.6%), berarti sebagian besar (94,2%) karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan baik, dengan skor nilai 4,5 berarti kategori sangat baik (SB)
 4. Jawaban responden “Saya mampu berpikir secara analitis dan konseptual dalam melaksanakan pekerjaan saya” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (59.6%), “setuju” sebanyak (32.6%), berarti sebagian besar (92,2%) karyawan mampu berpikir secara analitis dan konseptual dalam melaksanakan pekerjaan, dengan skor nilai 4,48 berarti kategori sangat baik (SB)
 5. Jawaban responden “ Saya merasa lingkungan kerja fisik kantor saya cukup mendukung pelaksanaan tugas” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (51.9%), “setuju” responden (42.3%), berarti sebagian

besar (94,2,%) karyawan merasa lingkungan kerja fisik kantor saya cukup mendukung pelaksanaan tugas, dengan skor nilai 4,42 berarti kategori sangat baik (SB)

6. Jawaban responden “Saya merasa bahwa hubungan sesama rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan cukup harmonis saling membantu” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (59.6%), “setuju” sebanyak (38.4%), berarti sebagian besar (98 %) karyawan merasa bahwa hubungan sesama rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan cukup harmonis saling membantu, dengan skor nilai 4,53 berarti kategori sangat baik (SB)

4.1.3.3 Variabel Komitmen Organisasi

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Komitmen organisasi sebagai berikut

Tabel 4.10
Skor Angket Untuk Variabel Komitmen organisasi

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban												Skor
		SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Saya memiliki kemauan untuk memajukan perusahaan	36	69.2	14	26.9	1	1.9	0	0	1	1.9	52	100	4.61
2	Saya memiliki kemauan untuk mencapai target yang di tetapkan perusahaan	32	61.5	17	32.6	1	1.9	0	0	2	3.8	52	100	4.48
3	Saya tidak pernah berpikir keluar dari pekerjaan saya saat ini	33	63.4	14	26.9	1	1.9	0	0	4	7.6	52	100	4.38
4	Saya berusaha mempertahankan	36	69.2	12	23	1	1.9	1	1.9	2	3.8	52	100	4.51

	keberadaan saya di perusahaan ini													
5	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini	37	71.1	13	25	0	0	0	0	2	3.8	52	100	4.59
6	Saya merasa bahwa perusahaan ini menjadi bagian dari hidup saya	30	57.6	17	32.6	1	1.9	0	0	4	7.6	52	100	4.32
Rata-Rata														4.46

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, adapun penjelasan mengenai nilai jawaban dari variabel komitmen organisasi, sebagai berikut:

1. Jawaban responden “Saya memiliki kemauan untuk memajukan Perusahaan” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (69.2%), “setuju” sebanyak (26.9%), berarti sebagian besar (96,1%) karyawan memiliki kemauan untuk memajukan Perusahaan, dengan skor nilai 4,61 berarti kategori sangat baik (SB)
2. Jawaban responden “Saya memiliki kemauan untuk mencapai target yang di tetapkan Perusahaan” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (61.5%), “setuju” sebanyak (32.6%), berarti sebagian besar (94,1%) karyawan memiliki kemauan untuk mencapai target yang di tetapkan Perusahaan, dengan skor nilai 4,48 berarti kategori sangat baik (SB)
3. Jawaban responden “Saya tidak pernah berpikir keluar dari pekerjaan saya saat ini” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (63.4%), “setuju” sebanyak (26.9%), berarti sebagian besar (90,3%) karyawan tidak pernah berpikir keluar dari pekerjaan saat ini, dengan skor nilai 4,48

berarti kategori sangat baik (SB)

4. Jawaban responden “Saya berusaha mempertahankan keberadaan saya di perusahaan ini” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (69.2%), “setuju” sebanyak (23%), berarti sebagian besar (92,2%) karyawan berusaha mempertahankan keberadaan di perusahaan ini, dengan skor nilai 4,51 berarti kategori sangat baik (SB)
5. Jawaban responden “Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini” dari responden menyatakan “sangat setuju” (71.1%), “setuju” sebanyak (25%), berarti sebagian besar (96,1%) karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini, dengan skor nilai 4,59 berarti kategori sangat baik (SB)
6. Jawaban responden “Saya merasa bahwa perusahaan ini menjadi bagian dari hidup saya” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (57,6%), “setuju” sebanyak (32.6%), berarti sebagian besar (90,2%) karyawan merasa bahwa perusahaan ini menjadi bagian dari hidup, dengan skor nilai 4,32 berarti kategori sangat baik (SB)

4.1.3.4 Variabel Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Variabel Organizational Citizenship Behavior sebagai berikut:

Tabel 4.11
Skor Angket Untuk Organizational Citizenship Behavior

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban												Skor
		SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Saya menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan	40	76.9	11	21.1	0	0	0	0	1	1.9	52	100	4.71
2	Saya selalu bersedia memecahkan masalah pribadi rekan kerja saya	40	76.9	11	21.1	0	0	0	0	1	1.9	52	100	4.71
3	Saya selalu bekerja melebihi target yang menjadi tugas saya	37	71.1	14	26.9	0	0	0	0	1	1.9	52	100	4.65
4	Saya selalu bersedia menyelesaikan tugas meskipun melebihi waktu jam kerja tanpa mengharapkan imbalan	35	67.3	16	30.7	0	0	0	0	1	1.9	52	100	4.61
5	Saya selalu menerima kondisi yang kurang ideal dalam perusahaan	33	63.4	18	34.6	0	0	0	0	1	1.9	52	100	4.57
6	Saya tidak pernah mengajukan komplain atau keberatan terhadap kondisi perusahaan	38	73	12	23	0	0	1	1.9	1	1.9	52	100	4.63
7	Saya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja saya agar terhindar dari konflik	40	76.9	10	19.2	0	0	1	1.9	1	1.9	53	100	4.67
8	Saya berusaha mencegah perselisihan diantara rekan kerja saya agar terdapat situasi kondusif	33	63.4	17	32.6	1	1.9	0	0	1	1.9	52	100	4.55
9	Saya berinisiatif merekomendasikan hal-hal yang perlu di perbaiki di dalam perusahaan	39	75	11	21.1	0	0	0	0	2	3.8	52	100	4.63

10	Saya selalu memelihara dan menjaga sumber daya yang dimiliki perusahaan	35	67.3	15	28.8	1	1.9	0	0	1	1.9	52	100	4.59
Rata-Rata														4.63

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan tabel 4.11 diatas, adapun penjelasan mengenai nilai jawaban dari variabel Organizational Citizenship Behavior sebagai berikut:

1. Jawaban responden “Saya menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak 40 responden (76.9%), “setuju” sebanyak 11 responden (21.1%), berarti sebagian besar (98%) karyawan menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan skor nilai 4,71 berarti kategori sangat baik (SB)
2. Jawaban responden “Saya selalu bersedia memecahkan masalah pribadi rekan kerja saya” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (76.9%), “setuju” sebanyak (21.1%), berarti sebagian besar (98%) karyawan selalu bersedia memecahkan masalah pribadi rekan kerja, dengan skor nilai 4,71 berarti kategori sangat baik (SB)
3. Jawaban responden” Saya selalu bekerja melebihi target yang menjadi tugas saya” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (71.1%), “setuju” sebanyak (26.9 %), berarti sebagian besar (98%) karyawan Saya selalu bekerja melebihi target yang menjadi tugas saya, dengan skor nilai 4,65 berarti kategori sangat baik (SB)

4. Jawaban responden “Saya selalu bersedia menyelesaikan tugas meskipun melebihi waktu jam kerja tanpa mengharapkan imbalan” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (67.3%), “setuju” sebanyak (30.7%), berarti sebagian besar (98%) karyawan selalu bersedia memecahkan masalah pribadi rekan kerja, dengan skor nilai 4,61 berarti kategori sangat baik (SB)
5. Jawaban responden “ Saya selalu menerima kondisi yang kurang ideal dalam Perusahaan” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (63.4%), “setuju” sebanyak (34.6%), berarti sebagian besar (98%) karyawan selalu menerima kondisi yang kurang ideal dalam perusahaan, dengan skor nilai 4,57 berarti kategori sangat baik (SB)
6. Jawaban responden “Saya tidak pernah mengajukan komplain atau keberatan terhadap kondisi Perusahaan” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (73%), “setuju” sebanyak (23%), berarti sebagian besar (96%) karyawan tidak pernah mengajukan komplain atau keberatan terhadap kondisi perusahaan, dengan skor nilai 4,63 berarti kategori sangat baik (SB)
7. Jawaban responden “Saya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja saya agar terhindar dari konflik” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (76.9%), “setuju” sebanyak (19.2%), berarti sebagian besar (96,1%) karyawan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja saya agar terhindar dari konflik, dengan skor nilai 4,67 berarti kategori sangat baik (SB)

8. Jawaban responden” Saya berusaha mencegah perselisihan diantara rekan kerja saya agar terdapat situasi kondusif” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (63.4%), “setuju” sebanyak (32.6%), berarti sebagian besar (96%) karyawan berusaha mencegah perselisihan diantara rekan kerja agar terdapat situasi kondusif, dengan skor nilai 4,55 berarti kategori sangat baik (SB)
9. Jawaban responden ” Saya berinisiatif merekomendasikan hal-hal yang perlu di perbaiki di dalam Perusahaan” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (75%), “setuju” sebanyak (21.1%),berarti sebagian besar (96,1%) karyawan berinisiatif merekomendasikan hal-hal yang perlu di perbaiki di dalam perusahaan, dengan skor nilai 4,63 berarti kategori sangat baik (SB)
10. Jawaban responden “Saya selalu memlihara dan menjaga sumber daya yang dimiliki Perusahaan” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (67.3%), “setuju” sebanyak (28.8%), berarti sebagian besar (96,1%) karyawan selalu memlihara dan menjaga sumber daya yang dimiliki Perusahaan, dengan skor nilai 4,59 berarti kategori sangat baik (SB)

4.1.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian *outer model* digunakan untuk mendeskripsikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Dengan menggunakan metode kalkulasi PLS Algorithm dalam pengujian variabel tersebut. Adapun analisis pada *outer model* adalah pengujian reliabilitas dan validitas dengan model pengukuran

reflektif. Uji yang dilakukan pada *outer model* adalah sebagai berikut:

a. *Construct reliability and validity*

Dilihat dari tabel *Construct reliability and validity* untuk mengetahui besaran nilai pengujian *cronbach's alpha* , *composite reliability* dan *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai yang diharapkan diatas 0.7 sedangkan untuk nilai AVE yang diharapkan diatas 0.5 dan pengujian *convergent validity* yang dilihat dari tabel *outer loading* dengan nilai yang diharapkan diatas 0.7. Nilai tersebut merupakan penentuan dasar valid tidaknya suatu konstruk pada variabel laten terhadap indikatornya

b. *Discriminant Validity*

Dilihat dari hasil uji dari beberapa model pengujian validitas pada tabel sebagai berikut: (1) *Fornell-Larcker Cirteiron*; (2) *Cross Loadings*; (3) *Heretroit-Monotrait Ratio* (HTMT) yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana suatu konstruk variabel tersebut benar memiliki perbedaan yang lebih besar dari konstruksi variabel lain (Juliandi, 2018).

4.1.4.1 Construct Validity And Reliability

Construct reliability and validity (validitas dan reliabilitas konstruk)

adalah pengujian untuk mengukur validitas dan reliabilitas suatu konstruk.

Tabel 4.12. *Construct Reliability and Validity*

Pengujian Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0,934	0,945	Reliabel/Valid
Komitmen Organisasi (X2)	0,923	0,942	Reliabel/Valid
Kompetensi (X1)	0,893	0,922	Reliabel/Valid

Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,945	0,953	Reliabel/Valid
--	--------------	--------------	-----------------------

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2025)

Hasil diatas menunjukkan bahwa:

- 1) Nilai variabel kinerja karyawan pengujian *cronbach's alpha* (0.934) dan *composite reliability* (0.945) menghasilkan nilai reliabilitas yang baik karena semua nilai bernilai diatas 0,7 dan nilai validitasnya yang baik karena nilai AVE 0,657 diatas 0,5.
- 2) Nilai variabel komitmen organisasi pada pengujian *cronbach's alpha* (0.923) dan *composite reliability* (0.942) menghasilkan nilai reliabilitas yang baik karena semua nilai bernilai diatas 0,7 dan nilai validitasnya yang baik karena nilai AVE 0,765 diatas 0,5.
- 3) Nilai variabel kompetensi pada pengujian *cronbach's alpha* (0.893) dan *composite reliability* (0.922) menghasilkan nilai reliabilitas yang baik karena semua nilai bernilai diatas 0,7 dan nilai validitasnya yang baik karena nilai AVE 0,702 diatas 0,5.
- 4) Nilai variabel organizational citizenship behavior pada pengujian *cronbach's alpha* (0.945) dan *composite reliability* (0.922) menghasilkan nilai reliabilitas yang baik karena semua nilai bernilai diatas 0,7 dan nilai validitasnya yang baik karena nilai AVE 0,670 diatas 0,5.

Pengujian validitas selanjutnya, dengan menguji indikator validitas yang dilihat dari nilai tabel *outer loading* pada masing-masing indikator. Indikator pada tabel *outer loading* dinyatakan telah valid dan reliabel ditandai semua warna hijau pada nilai hasilnya apabila bernilai diatas 0,70. Bila nilai *outer loading* kurang dari 0.7 akan berwarna merah maka dikeluarkan dari model.

Tabel 4.13. Nilai *Outer Loading*

Pengujian variabel	Kinerja Karyawan (Y)	Komitmen Organisasi (X2)	Kompetensi (X1)	Organizational Citizenship Behavior (Z)
X1.2			0,827	
X1.3			0,879	
X1.4			0,832	
X1.5			0,864	
X1.6			0,785	
X2.1		0,800		
X2.3		0,881		
X2.4		0,931		
X2.5		0,916		
X2.6		0,839		
Y10	0,785			
Y2	0,797			
Y3	0,777			
Y4	0,811			
Y5	0,797			
Y6	0,902			
Y7	0,713			
Y8	0,867			
Y9	0,831			
Z1				0,808
Z10				0,820
Z2				0,837
Z3				0,833
Z4				0,802
Z5				0,768
Z6				0,831
Z7				0,846
Z8				0,800
Z9				0,835

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 4.13 diatas menunjukkan bahwa:

- 1) Pengujian validitas konvergen pada kompetensi dari 6 (enam) butir pertanyaan, yaitu butir X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, dan X1.6 menghasilkan nilai *outer loading* >0.70, maka pengujian dinyatakan valid.

- 2) Pengujian validitas konvergen pada komitmen organisasi dari 6 (enam) butir pertanyaan, yaitu butir X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, dan X2.6 menghasilkan nilai *outer loading* >0.70, maka pengujian dinyatakan valid.
- 3) Pengujian validitas konvergen pada organizational citizenship behavior dari 10 (sepuluh) butir pertanyaan, yaitu butir Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, Z8, Z9 dan Z10 menghasilkan nilai *outer loading* >0.70, maka pengujian dinyatakan valid.
- 4) Pengujian validitas konvergen pada kinerja karyawan dari 10 (sepuluh) butir pertanyaan, yaitu butir Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9 dan Y10 menghasilkan nilai *outer loading* >0.70, maka pengujian dinyatakan valid

4.1.4.2 Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* untuk melihat nilai akar kuadrat AVE dengan membandingkan nilai korelasi antar konstruknya. Dinyatakan suatu konstruk memiliki *diskriminant validity* yang valid apabila nilai akar AVE tersebut memiliki nilai lebih besar daripada nilai koefisien korelasi antar variabel (Muhson, 2022).

Tabel 4.14. Average Variance Extracted

Pengujian Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0,657	Valid
Komitmen Organisasi (X2)	0,765	Valid
Kompetensi (X1)	0,702	Valid
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,670	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,657; *Kompetensi (X1)* sebesar 0,702; *Komitmen Organisasi (X2)* sebesar 0,765; *Organizational Citizenship Behavior (Z)* sebesar 0,670. Empat variabel memiliki AVE yang berada diatas 0,5 sehingga konstruk memiliki *convergent validity* yang baik dimana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya. Pengujian validitas diskriminan juga dapat dilihat dari hasil nilai *cross loading* tiap indikator pernyataan terhadap variabel.

Tabel 4.15. Hasil Pengujian *Cross Loading*

	Kinerja Karyawan (Y)	Komitmen Organisasi (X2)	Kompetensi (X1)	Organizational Citizenship Behavior (Z)
X1.1	0,507	0,536	0,553	0,490
X1.2	0,590	0,487	0,829	0,729
X1.3	0,769	0,695	0,869	0,690
X1.4	0,704	0,677	0,813	0,677
X1.5	0,782	0,744	0,852	0,741
X1.6	0,665	0,547	0,785	0,756
X2.1	0,788	0,809	0,768	0,805
X2.2	0,596	0,669	0,569	0,601
X2.3	0,720	0,890	0,602	0,559
X2.4	0,804	0,890	0,677	0,637
X2.5	0,803	0,884	0,653	0,691
X2.6	0,696	0,852	0,612	0,527
Y1	0,610	0,612	0,460	0,382
Y10	0,778	0,706	0,704	0,712
Y2	0,806	0,720	0,664	0,621
Y3	0,773	0,615	0,701	0,739
Y4	0,816	0,794	0,709	0,638
Y5	0,799	0,773	0,654	0,701
Y6	0,900	0,813	0,720	0,746
Y7	0,711	0,549	0,755	0,632

Y8	0,853	0,685	0,720	0,750
Y9	0,820	0,714	0,653	0,756
Z1	0,834	0,711	0,796	0,808
Z10	0,677	0,544	0,671	0,820
Z2	0,664	0,589	0,719	0,837
Z3	0,680	0,587	0,730	0,833
Z4	0,699	0,643	0,708	0,803
Z5	0,687	0,603	0,672	0,769
Z6	0,631	0,664	0,732	0,831
Z7	0,722	0,697	0,722	0,845
Z8	0,673	0,580	0,666	0,800
Z9	0,676	0,678	0,665	0,835

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, sebagai contoh nilai *cross loading* utama pada organizational citizenship behavior memiliki nilai $Z1 = 0.808$, $Z10 = 0.820$, $Z2 = 0.837$, $Z3 = 0.833$, $Z4 = 0.803$, $Z5 = 0.769$, $Z6 = 0.831$, $Z7 = 0.845$, $Z8 = 0.800$ dan $Z9 = 0.835$ dengan nilai yang lebih besar bila dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada konstruk lainnya, sehingga dapat dinyatakan variabel tersebut *discriminant validity* yang baik (valid diskriminan).

Prosedur selanjutnya pengujian validitas berdasarkan metode *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT), jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4.16. Hasil Pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Pengujian Variabel	Kinerja Karyawan (Y)	Komitmen Organisasi (X2)	Kompetensi (X1)	Organizational Citizenship Behavior (Z)
Kinerja Karyawan (Y)				
Komitmen Organisasi (X2)	0.856			
Kompetensi (X1)	0.746	0.873		
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0.600			0,851

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Komitmen organisasi dengan kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0.856 dibawah 0.90, maka dinyatakan valid.
- 2) Kompetensi dengan Kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0.946 dibawah 0.746, maka dinyatakan valid.
- 3) Organizational Citizenship Behavior (Z) dengan kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0.600 dibawah 0.90, maka dinyatakan valid.
- 4) Kompetensi dengan komitmen organisasi memiliki nilai sebesar 0.873 dibawah 0.90, maka dinyatakan valid.

4.1.5 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Juliandi, 2018).

4.1.5.1 R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.17. *R-Square*

Pengujian Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,869	0,861
Organizational citizenship behavior	0,776	0,767

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan dari tabel 4.17 diatas, dimana pengujian nilai *R-Square* sebagai berikut: Untuk model jalur I, nilai *R-Square* sebesar 0.869 dengan nilai *adjusted R-Square* sebesar 0.861, maka kemampuan variabel X_1 (Kompetensi), X_2 (Komitmen organisasi) dan Z (organizational citizenship behavior) dalam mempengaruhi Y (Kinerja Karyawan) adalah sebesar 86.1% dengan demikian tergolong model substansial (kuat); dan maodel jalur II nilai *R-Square* sebesar 0.776 dengan nilai *adjusted R-Square* 0.767, maka kemampuan variabel X_1 (Kompetensi), X_2 (Komitmen organisasi) dan Z (organizational citizenship behavior) dalam mempengaruhi Y (Kinerja Karyawan) adalah sebesar 76% dengan demikian tergolong model substansial (kuat)

4.1.5.2 F-Square

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.18. *F-Square*

Pengujian Variabel	Kinerja Karyawan (Y)	Komitmen Organisasi (X2)	Kompetensi (X1)	Organizational Citizenship Behavior (Z)
Kinerja Karyawan (Y)				
Komitmen Organisasi (X2)	0,564			0,108
Kompetensi (X1)	0,077			0,846

Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,217			
--	--------------	--	--	--

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan nilai pengujian variabel tabel 4.12 diatas adalah sebagai berikut:

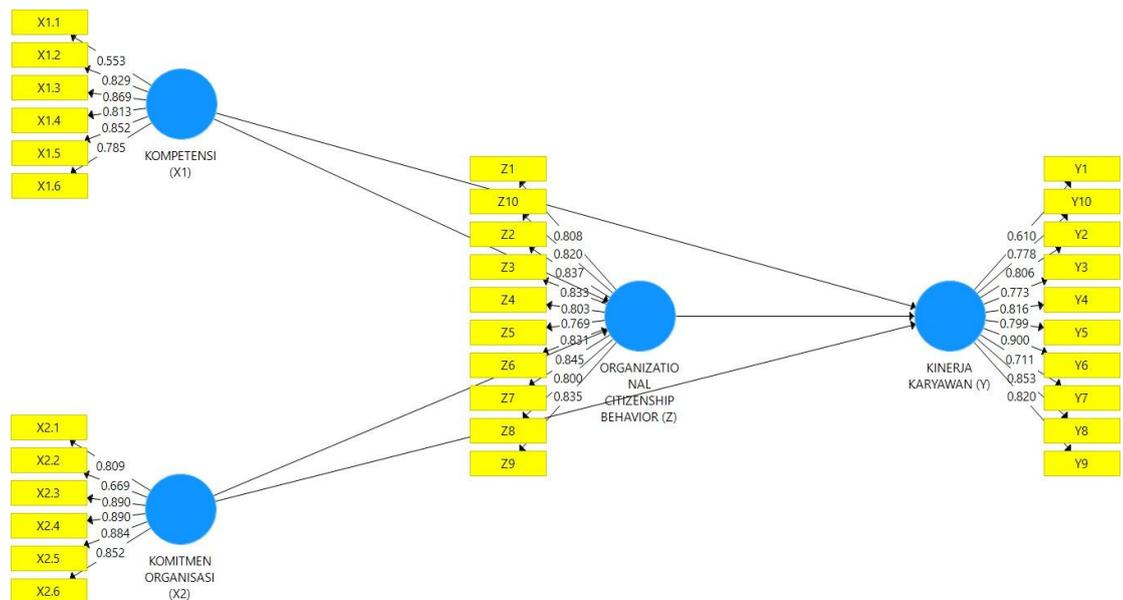
- 1) Variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0.564, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior memiliki nilai = 0.108, maka efek yang sedang (moderat) dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0.077 maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 4) Variabel kompetensi terhadap organizational citizenship behavior memiliki nilai = 0.846 maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen
- 5) Variabel organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0.217 maka efek yang lemah dari variabel eksogen terhadap endogen

4.1.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 4.0 gambar hasil

uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficients* berikut ini

Gambar 4.5. *Path Coefficients (Bootstrapping)*



Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 4 (2025)

a) Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

Tujuan analisis *direct effects* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effects*) adalah sebagai berikut:

Pertama, koefisien jalur (*path coefficients*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah

berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Values*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.19. *Direct Effects*

Pengujian Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komitmen Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,441	0,449	0,165	2,671	0,000
Komitmen Organisasi (X2) -> Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,242	0,305	0,208	2,163	0,000
Kompetensi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,210	0,157	0,143	2,466	0,000
Kompetensi (X1) -> Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,677	0,561	0,234	2,888	0,004
Organizational Citizenship Behavior (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,353	0,358	0,178	2,982	0,002

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 4 (2025)

Berdasarkan pada tabel 4.19 diatas, hasil pengujiannya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Pengujian hipotesis dengan kriteria pengujian dilihat dari jalur koefisien (*original sample*), nilai *t-statistics* dan nilai *p-value* pada tabel *path coefficients* dengan ketentuan suatu variabel dinyatakan signifikansi nilai alpha (α) 5% dan hipotesis dapat diterima jika *t-statistics* lebih besar dari t-tabel (1.99) dimana t-tabel berdasarkan banyaknya sampel yang digunakan serta nilai *p-value* dibawah 0.05 (5%), sebagai berikut:

- 1) X1 terhadap Y : bernilai positif = 0,210 dan nilai *TStatistic*(|O/STDEV|) = 1,466 lebih kecil dari t-tabel serta *P-Values* = 0,000 >0.05 artinya, Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah positif dan

signifikan

- 2) X2 terhadap Y : bernilai positif = 0,441 dan nilai $TStatistic(|O/STDEV|)$ = 2,671 lebih besar dari t-tabel serta $P-Values = 0,000 < 0,05$, artinya, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan
- 3) X1 terhadap Z : bernilai positif = 0.677 dan nilai $TStatistic(|O/STDEV|)$ = 32.888 lebih besar dari t-tabel serta $P-Values = 0.004 < 0.05$ artinya, pengaruh kompetensi terhadap organizational citizenship behavior adalah positif dan signifikan
- 4) X2 terhadap Z : bernilai positif = 0.242 dan nilai $TStatistic(|O/STDEV|)$ = 2.163 lebih besar dari t-tabel serta $P-Values = 0.00 < 0.05$, artinya, pengaruh Komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y : bernilai positif = 0.353 dan nilai $TStatistic(|O/STDEV|)$ = 2.982 lebih besar dari t-tabel serta $P-Values = 0.002 < 0.05$, artinya, pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.

b) Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Tujuan analisis *indirect effects* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) adalah: (1)

Jika nilai $P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap variabel endogen (Y). dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) Jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap suatu variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.20. *Specific Indirect Effects*

Pengujian Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi -> Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja Karyawan	0,285	0,115	0,097	2,455	0.004
Komitmen Organisasi -> Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja Karyawan	0,239	0,210	0,132	3,810	0.002

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 4 (2025)

Bedasarkan table 4.20 diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui Organizational citizenship behavior mempunyai koefisien jalur bernilai positif = 0.285 dan nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 2.455$ lebih besar dari t-tabel serta $P\text{-Values} = 0.004 < 0.05$, dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Organizational citizenship behavior pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat.
2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Organizational citizenship behavior mempunyai koefisien jalur bernilai positif = 0.239 dan nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 3.810$ lebih besar dari t-

tabel serta $P\text{-Values} = 0.001 < 0.05$, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Organizational citizenship behavior pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat.

c) Total Effects (Pengaruh Total)

Total effects (pengaruh total) merupakan gabungan atau total dari hasil pengujian *direct effects* (pengaruh langsung) dan hasil pengujian *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.21. *Total Effects*

Pengujian Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komitmen Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,527	0,563	0,135	3,895	0,000
Komitmen Organisasi (X2) -> Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,242	0,305	0,208	3,163	0,000
Kompetensi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,449	0,368	0,173	2,599	0,001
Kompetensi (X1) -> Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,677	0,561	0,234	2,888	0,004
Organizational Citizenship Behavior (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,353	0,358	0,178	3,982	0,002

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 4 (2025)

Berdasarkan tabel 4.21 diatas, dari nilai pengaruh total adalah sebagai berikut:

- 1) X1 terhadap Y : bernilai positif = 0.449 dan nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 2.559$ lebih besar dari t-tabel serta $P\text{-Values} = 0.01 < 0.05$ artinya, pengaruh Kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : bernilai positif = 0,527 dan nilai $TStatistic(|O/STDEV|)$

= 3,895 lebih besar dari t-tabel serta $P\text{-Values} = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.

3) X1 terhadap Z : bernilai positif = 0,677 dan nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 2,888$ lebih besar dari t-tabel serta $P\text{-Values} = 0.004 < 0.05$ artinya, pengaruh Kompetensi terhadap Organizational citizenship behavior adalah positif dan signifikan

4) X2 terhadap Z : bernilai positif = 0,242 dan nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 3.163$ lebih besar dari t-tabel serta $P\text{-Values} = 0.000 < 0.05$, artinya, pengaruh Komitmen organisasi terhadap Organizational citizenship behavior adalah positif dan signifikan.

5) Z terhadap Y : bernilai positif = 0,353 dan nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 3,982$ lebih besar dari t-tabel serta $P\text{-Values} = 0.002 < 0.05$, artinya, pengaruh Organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.

4.2. Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai kesesuaian teori terhadap penelitian, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

4.2.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.210 dan nilai P-Values = 0.000 < 0.05. Nilai t hitung sebesar 2.446 > t tabel 1.96. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa H₀ ditolak (H_a diterima). Dengan demikian, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan (Alhasani, 2021) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh (Saputri et al., 2024) hasilnya kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan teori menurut Kasmir (2019) yang menyatakan Kompetensi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Penulis menekankan bahwa kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan, merupakan faktor kunci yang menentukan seberapa efektif karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Penulis menganalisis bagaimana tingkat kompetensi yang tinggi tidak hanya meningkatkan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja, penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kompetensi dan kinerja, yang memberikan wawasan berharga bagi manajemen

dalam merancang program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif. Temuan ini mendorong perusahaan untuk lebih fokus pada pengembangan kompetensi karyawan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.2.2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.441 dan nilai P-Values = $0.000 < 0.05$. Nilai t hitung sebesar $2.671 > t$ tabel 1.96. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak (H_a diterima). Dengan demikian, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Rantauprapat

Penulis menyoroti bahwa komitmen organisasi, yang mencakup loyalitas, keterikatan emosional, dan rasa memiliki terhadap perusahaan, berperan krusial dalam mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Penulis menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih termotivasi, proaktif, dan bersedia untuk berkontribusi lebih, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja individu dan tim. Dengan hasil penelitian ini mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara tingkat komitmen organisasi dan kinerja karyawan, memberikan wawasan berharga bagi manajemen dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan komitmen karyawan. Temuan ini mendorong PT PLN UP3 Rantauprapat untuk mengembangkan program yang dapat memperkuat komitmen organisasi, sehingga

menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berdaya saing.

4.2.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Organizational Citizenship Behavior

Pada penelitian ini dihasilkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap organizational citizenship behavior yang dibuktikan dengan nilai hipotesa. yakni hipotesis dapat diterima jika t-statistik > tabel (1.96) atau nilai p- value <0.05. Pada hasilnya nilai t-statistik 2.466 > 1.96 atau nilai p-value 0.004 < 0.05 maka Ho ditolak (Ha diterima).

Munculnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Aminudin & Budiarti, 2021), (Alhasani, 2021) (Rahadiyansyah et al., 2025), (Nurhafni, 2022),(Saputri et al., 2024) memperkuat hasil bahwa kompetensi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penulis menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi baik cenderung lebih mampu berkolaborasi, berinisiatif, dan menunjukkan dukungan terhadap rekan kerja, yang merupakan elemen kunci dari OCB. Dengan hasil penelitian ini mengungkapkan adanya hubungan positif yang signifikan antara tingkat kompetensi dan OCB, yang memberikan wawasan berharga bagi manajemen dalam merancang program pelatihan dan pengembangan yang tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan sikap dan perilaku positif di lingkungan kerja. Temuan ini mendorong PT PLN UP3 Rantauprapat untuk lebih memperhatikan pengembangan kompetensi karyawan sebagai strategi untuk meningkatkan OCB, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan

4.2.4. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior yang dibuktikan dengan nilai hipotesa. yakni hipotesis dapat diterima jika t-statistik > tabel (1.96) atau nilai p- value <0.05. Pada hasilnya nilai t-statistik 2.163 > 1.96 atau nilai p-value 0.000 < 0.05 maka Ho ditolak (Ha diterima).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Agustinus Sihombing et al., 2023)(Setiawan & Natsir, 2022)(Rahadiyansyah et al., 2025) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior yang. Oleh sebab itu pada saat karyawan telah komitmen organisasinya tinggi karyawan merasa terikat secara emosional dengan perusahaan sehingga berkontribusi secara maksimal kepada Perusahaan.

4.2.5. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja karyawan

Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai hipotesa. yakni hipotesis dapat diterima jika t-statistik > tabel (1.96) atau nilai p- value <0.05. Pada hasilnya nilai t-statistik 2.982 > 1.96 atau nilai p-value 0.002 < 0.05 maka Ho ditolak (Ha diterima).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang pernah

dilakukan (Alhasani, 2021),(Rahadiyansyah et al., 2025) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan perusahaan, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa OCB dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, meningkatkan kolaborasi, dan mendorong inovasi

Oleh karena itu, manajemen perusahaan disarankan untuk mendorong dan memfasilitasi perilaku OCB di antara karyawan, melalui program pelatihan, penghargaan, dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung untuk meningkatkan sikap OCB karyawan

4.2.6. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior yang dibuktikan dengan pengaruh tidak langsung (mediasi). Artinya, hipotesis ini dapat diakui jika t-statistik > tabel (1.96) atau p-value <0,05. Hasilnya nilai t-statistik 2.455 > 1.96 atau p-value 0.004 < 0.05, maka H_0 ditolak (H_a diterima).

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),(Rahadiyansyah et al., 2025) ,(Alhasani, 2021) 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

Penulis menekankan bahwa kompetensi karyawan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu. Namun penulis juga mengidentifikasi bahwa OCB yang mencerminkan sikap dan perilaku positif karyawan di luar tugas formal mereka, berfungsi sebagai penghubung yang memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung menunjukkan perilaku yang lebih baik, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja keseluruhan. Penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi manajemen dalam merancang program pelatihan dan pengembangan yang tidak hanya fokus pada peningkatan kompetensi, tetapi juga mendorong perilaku positif di lingkungan kerja, sehingga menciptakan budaya organisasi yang lebih produktif dan kolaboratif

4.2.7. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior yang dibuktikan dengan pengaruh tidak langsung (mediasi). Artinya, hipotesis ini dapat diakui jika t -statistik $>$ tabel (1.96) atau p -value $< 0,05$. Hasilnya nilai t -statistik $3.810 > 1.96$ atau p -value $0.002 < 0.05$, maka H_0

ditolak (H_a diterima).

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 (Alhasani, 2021) dan (Rahadiyansyah et al., 2025) yang menunjukkan bahwa terdapat 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.

Dalam penelitian ini, penulis menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi, yang mencakup rasa loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap visi dan misi perusahaan, berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, penulis mengidentifikasi bahwa OCB berfungsi sebagai jembatan yang memperkuat hubungan ini, di mana karyawan yang berkomitmen cenderung menunjukkan perilaku proaktif dan kolaboratif yang mendukung lingkungan kerja yang positif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menegaskan pentingnya komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja, tetapi juga menyoroti bagaimana OCB dapat menjadi faktor kunci yang memperkuat dampak tersebut. Temuan ini memberikan wawasan berharga bagi manajemen PT PLN UP3 Rantauprapat dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan komitmen karyawan dan mendorong perilaku kewarganegaraan yang dapat berkontribusi pada kinerja organisasi secara

keseluruhan

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka dapat di tarik Kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa bila kompetensi karyawan baik maka kinerja karyawan akan meningkat
2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa bila komitmen organisasi karyawan tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat
3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang berarti bahwa bila karyawan memiliki kompetensi yang baik maka dapat meningkatkan sikap OCB karyawan
4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang berarti bahwa bila komitmen organisasi karyawan tinggi maka dapat meningkatkan sikap OCB karyawan
5. Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa bila OCB karyawan semakin tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat
6. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB), yang berarti bahwa

semakin tinggi OCB karyawan berasal dari kompetensi yang baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan

7. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB), yang berarti bahwa semakin tinggi OCB karyawan berasal dari komitmen organisasi yang tinggi dari diri karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

5.2. Saran

Berdasarkan temuan dan hasil penelitian di atas, Penulis memiliki beberapa saran sebagaimana tertera dibawah ini:

1. Perusahaan seharusnya dapat meningkatkan kinerja karyawan yang belum baik atau belum optimal, dengan mengembangkan kompetensi karyawan menjadi lebih baik dengan memberikan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan
2. Perusahaan perlu meningkatkan komitmen organisasi terhadap karyawan dengan memberikan reward sehingga karyawan merasa bangga dan merasa menjadi bagian dari Perusahaan ini.
3. Perusahaan disarankan untuk mendorong dan memfasilitasi perilaku OCB di antara karyawan, melalui program pelatihan, penghargaan, dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung
4. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian serupa dapat dilakukan di perusahaan lain dengan ruang lingkup yang lebih luas, 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 PUSTAKA

- Adolph, R. (2021). *Kajian Pustaka komitmen organisasi*. 1–23.
- Agustinus Sihombing, Fahmi Amrico, & Eko Murti Saputra. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (Ocb) Pegawai. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 2(10), 3901–3906. <https://doi.org/10.53625/jirk.v2i10.5232>
- Ainanur, T. ssatria. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran (JUMPER)*, 1(1), 20–25. <https://doi.org/10.51771/jumper.v1i1.373>
- Alhasani, uswati dan W. (2021). *Diterima : Perkembangan Penerimaan Pajak Realisasi dan Pertumbuhan Pajak*. 1(9), 106–120.
- Aminudin, A., & Budiarti, Y. (2021). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening Pada Tenaga Penjualan*. 2001, 126–134.
- Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi. *Forum Ekonomi*, 23(4), 804–812. <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i4.10155>
- Assidiqi, M. I. F., & Suryosukmono, G. (2023). Pengaruh Workload Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Cyberloafing Sebagai Mediasi. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 10(3), 2221–2233. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i3.52869>
- Azhari, M. I., & Priyono, B. S. (2022). Knowledge Sharing Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 6(1), 243–255. <https://doi.org/10.37339>

- Bonaventura Hendrawan Maranata, Dian Prasetyo Widyaningtyas, & Ardani Nur Istiqomah. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Bumh Kota Semarang. *Applied Research in Management and Business*, 2(2), 1–10.
<https://doi.org/10.53416/arimbi.v22i2.120>
- Chairunnisa, Tj. (2020). Karyawan Human Resources and Facility Management. *Media Bisnis*, 12(2), 127–132.
- Christiyanto, Wenda, W., & Triwahyuni, A. (2020). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian PRODUKSI (Studi Pada PT. Salco Jombang). 2020, 10–38.
<https://repository.stiedewantara.ac.id/1226/>
- Dewi, R., & Anisa, M. (2022). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Penempatan Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 57–66. <https://doi.org/10.32502/jimn.v12i1.5270>
- Elizar, & Tanjung. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2239>
- Emron Edison. (2016). *Manajemen sumber daya manusia; strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi* (Bandung Alfabeta. (ed.)). Bandung Alfabeta.
- Falabiba, N. E. (2021). *Kepuasan Dan Komitmen*. 2006, 363–399.
- Fathiyah, F., & Bambang Niko Pasla. (2021). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Jambi Province Government Employees. *Jurnal Prajaiswara*, 24(2), 127–136.
<https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i2.24>

- Fatril, R., Putra, R. B., Dewi, R. C., & Fitri, H. (2022). Pengaruh Servant Leadership dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pendidikan Kota Padang. *Journal of Law and Economics*, 1(1), 21–31. <https://doi.org/10.56347/jle.v1i1.37>
- Gultom, R. C. A. P. F. H., Jamaluddin, Abdal, R., Sitompul, H. O., & Marpaung, H. S. (2022). Pengaruh budaya perusahaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pada kantor Regional 1 Medan 20004. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2), 2250–2260. <https://doi.org/10.36778/jesy.v5i2.836>
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM)*. PT. Inkubator Penulis Indonesia.
- Indrajaya, K., & Pidie, K. (2021). <https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.194> JIMEBIS – Scientific Journal of Students Islamic Economics and Business Available online at <https://jim.ar-raniry.ac.id/index.php/JIMEBIS>. 2, 25–34.
- Ipijei, I. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan Pada Tenaga Pendidik (Tendik) Universitas Musamus Merauke. *Global Scientific Journals*, 8(9), 2061–2076.
- Jufrizen. (2022). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 572–585. <https://doi.org/10.36778/jesy.v5i1.635>
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 405–424.

- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Dengan Smart PLS*. Modul Pelatihan, 1–4.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kisman, Sylvia, M. I. (2023). *Pengaruh kompetensi, motivasi kerja dan komitmen terhadap kinerja pegawai pada inspektorat provinsi sulawesi barat*. 4, 1121–1135.
- Kristiawan, D. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening Di Bni Kantor Cabang Banyuwangi. In *Repository.Unej.Ac.Id*.[https://repository.unej.ac.id/handle/123456789/108379%0Ahttps://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/108379/Repository DONY KRISTIAWAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unej.ac.id/handle/123456789/108379%0Ahttps://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/108379/Repository%20DONY%20KRISTIAWAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kusuma, E. (2021). *Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan*. 15(2), 276–293.
- Mangkunegara, AA, A. P. (2016). *Evaluasi Kinerja SDM*. Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A. . A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. . A. P. (2019). *No Title*. Perusahaan Remaja Rosdakarya.
- Mariana, dkk. (2022). *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*.
- Mirsya, I., Hadi, H., & Zefriyenni, Z. (2022). *UPI YPTK Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dengan Komitmen*. 1, 1–11. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.139>

- Muhammad Busro. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Niaga, J. A., & Bali, P. N. (2023). *Pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior*. 21, 27–42.
- Putra, A. M., & Darmastuti, I. (2021). Pengaruh Work Engagement Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening (Studi Pada Karyawan Cv. Karunia Ibu Sayid, Yogyakarta). *Diponegoro Journal of Management*, 10(5), 1–14. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Rifa'i Abubakar. (2021). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Suka-Press UIN Sunan Kalijaga.
- Rijanti, T., Liana, L., Priyono, B. S., Khoridatul, L., & Nadiroh, A. (2023). *Peran moderasi organizational citizenship behavior (OCB) pada pengaruh kompetensi dan knowlegde sharing terhadap kinerja*. 9(4), 215–221.
- Robbins, C. (2018). *Management*. Canada: Pearson.
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Emilda Sulasmi (ed.)). UmsuPress.
- Sangadji, E. M., & S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jawa Timur :Andi Offset.
- Saputri, A., Sari, S. Y., & Sari, Y. P. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Kota *Management Studies and Business Journal*, 01(January),10–19. <https://triedu.or.id/MSB/index.php/home/article/view/2>

- Situmorang, L., Sabrina, R., & Pasaribu, F. (2023). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Airport Maintenance PT . Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 4(1), 25–34. <https://doi.org/10.47065/jbe.v4i1.2853>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaiman Saat & Sitti Mania. (2020). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Penerbit Pusaka Almaida.
- Sunanto, E., Suwandi, S., & Hanfan, A. (2022). Pengaruh Self Efficacy, Kompetensi, Remunerasi, Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organization Citizenship Behaviour. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*,4(2), 629–648.<https://doi.org/10.47065/ekuitas.v4i2.2245>
- Supriyanto, S. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jawa Timur: UIN-Maliki Press.
- Sylvia, V., & Sitio, S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada Pt . Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 22–37. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v11i1.599>
- Tolandang, B. C. N., & Uhing, Y. (2021). Pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada balai pelestarian nilai budaya provinsi sulawesi utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(4),873883.<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/36643%0Ahttps://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/36643/34080>

Umiza Manik, M. Afuan, C. O. C. (2023). Jurnal Bisnis Digital Jurnal Bisnis Digital. *Jurnal Bisnis Digital*, 1(1), 44–54.

Vridyaningtyas, E. (2022). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Work Overload Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt. Nasmoco Bahtera Motor Di Yogyakarta. *Jurnal StudiManajemenOrganisasi*, 17(2), 1926. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v17i2.37408>

Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Rajawali Pers. Jakarta.

Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Fahmi Fahrezi (2320030033) mahasiswa pascasarjana Magister Manajemen memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada program Pascasarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior(OCB) Sebagai variabel Intervening Pada PT PLN (Persero) Up3 Rantauprapat ”**. Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | | |
|----|-----|-----------------------|-----------------|
| a. | SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. | S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. | KS | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. | TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. | STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

- Jenis Kelamin : Pria Wanita
- Pendidikan Terakhir : SMK/SMA Diploma Sarjana
- Lama Bekerja : 1-5 Tahun 5-10 tahun >10 Tahun
- Usia : 20-30 Tahun 30-40 Tahun >40 Tahun

1. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
	Hasil Kerja					
1	Hasil kerja saya selalu tepat tanpa kesalahan					
2	Saya selalu mampu menyelesaikan jumlah tugas yang menjadi beban kerja saya					
	Pengetahuan Pekerjaan					
3	Saya mengetahui dengan baik cara menyelesaikan pekerjaan saya					
4	Pengetahuan saya sesuai dengan bidang pekerjaan saya					
	Inisiatif					
5	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan inisiatif sendiri					
6	Saya selalu bekerja tanpa harus di perintah oleh pimpinan					
	Sikap					
7	Saya selalu bersemangat dalam menjalankan pekerjaan saya					
8	Saya selalu optimis dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
	Disiplin waktu dan Absensi					
9	Saya selalu hadir bekerja tepat waktu					
10	Saya tidak pernah absen bekerja					

2. Variable Kompetensi (X1)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
	Pengetahuan					
1	Saya memahami cara pelaksanaan pekerjaan saya					
2	Saya mengetahui cara mengimplementasikan pengetahuan tentang pekerjaan saya					
	Keterampilan					
3	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan baik					
4	Saya mampu berpikir secara analitis dan konseptual dalam melaksanakan pekerjaan saya					
	Sikap Kerja					
5	Saya merasa lingkungan kerja fisik kantor saya cukup mendukung pelaksanaan tugas					
6	Saya merasa bahwa hubungan sesama rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan cukup harmonis saling membantu					

3. Variabel Komitmen Organisasi (X2)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
	Kemauan karyawan					
1	Saya memiliki kemauan untuk memajukan perusahaan					
2	Saya memiliki kemauan untuk mencapai target yang di tetapkan perusahaan					
	Kesetiaan karyawan					
3	Saya tidak pernah berpikir keluar dari pekerjaan saya saat ini					
4	Saya berusaha mempertahankan keberadaan saya di perusahaan ini					
	Kebanggaan karyawan					
5	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini					
6	Saya merasa bahwa perusahaan ini menjadi bagian dari hidup saya					

4. Variable Organizational Citizenship Behavior (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<i>Altruism</i>					
1	Saya menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan					
2	Saya selalu bersedia memecahkan masalah pribadi rekan kerja saya					
	<i>Conscientiousness</i>					
3	Saya selalu bekerja melebihi target yang menjadi tugas saya					
4	Saya selalu bersedia menyelesaikan tugas meskipun melebihi waktu jam kerja tanpa mengharapkan imbalan					
	<i>Sportmanship</i>					
5	Saya selalu menerima kondisi yang kurang ideal dalam perusahaan					
6	Saya tidak pernah mengajukan komplain atau keberatan terhadap kondisi perusahaan					
	<i>Courtesy</i>					
7	Saya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja saya agar terhindar dari konflik					
8	Saya berusaha mencegah perselisihan diantara rekan kerja saya agar terdapat situasi kondusif					

	<i>Civic Virtue</i>					
9	Saya berinisiatif merekomendasikan hal-hal yang perlu di perbaiki di dalam perusahaan					
10	Saya selalu memelihara dan menjaga sumber daya yang dimiliki perusahaan					

Lampiran Tabulasi Hasil Penelitian

1. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
4	3	3	3	3	3	5	3	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
2	3	4	2	3	3	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	5	4	5	5
5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	4	5
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	5	4	5	5
5	4	5	5	5	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
3	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
5	4	5	5	5	5	4	5	4	4
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4	5	4	4	4
5	5	4	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
4	4	4	5	5	5	4	5	5	5

4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	5	4	4	5
3	2	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
5	5	4	5	5	4	5	4	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5	5	4

2. Variabel Kompetensi (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
5	4	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5
5	5	4	3	4	4
4	5	3	4	3	5
5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	4
5	4	4	5	5	4
5	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5
4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	4	5
5	5	4	3	5	5
4	4	4	5	5	5

4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	4	4
4	5	5	5	4	4
4	4	4	5	4	5
5	4	5	4	4	5
5	4	4	5	5	5
5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5
5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4
1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5
5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	5	4

3. Variabel Komitmen Organisasi (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
3	3	1	2	1	1
5	5	5	5	5	5
4	5	3	3	4	4
4	5	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5
5	1	1	5	5	1
5	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4
4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5
5	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5

4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
5	4	4	5	5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	5	5	4
4	5	4	5	4	5	4	4	5	5
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	5	4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5

