

Organizational Citizenship Behaviour dan Kompetensi sebagai Prediktor Kinerja Pegawai dengan Komitmen sebagai Mediator: Studi di Lapas IIB Bondowoso

Nunus Ariyanto¹, Budi Santoso^{2*}, Riyanto Setiawan Suharsono³

¹Universitas Muhammadiyah Jember

Email: 1nunus2@gmail.com, [2budisantoso@unmuhjember.ac.id](mailto:budisantoso@unmuhjember.ac.id), [3riyantosetiawan@unmuhjember.ac.id](mailto:riyantosetiawan@unmuhjember.ac.id)

Diterima: 25 Juni 2025 | Disetujui: 8 November 2025 | Dipublikasikan: 29 Desember 2025

Abstrak

Dalam era globalisasi, perubahan yang berkelanjutan menjadi keharusan baik bagi institusi maupun individu di dalamnya. Organisasi, termasuk lembaga pemerintahan, dituntut untuk terus melakukan inovasi dan merespons berbagai kebutuhan secara cepat guna mencapai kinerja yang maksimal. Dalam hal ini, manajemen sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam mendorong tercapainya kinerja yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kompetensi terhadap komitmen pegawai di Lapas Kelas IIB Bondowoso, serta mengevaluasi pengaruh OCB dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga menguji pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja serta menginvestigasi peran komitmen sebagai variabel intervening dalam hubungan antara OCB dan kompetensi dengan kinerja pegawai. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal komparatif. Data primer diperoleh dari seluruh populasi sebanyak 64 pegawai Lapas IIB Bondowoso yang dijadikan sebagai responden. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Temuan penelitian menunjukkan bahwa OCB dan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai. Keduanya juga secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai. Komitmen pegawai terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun demikian, OCB berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja melalui komitmen pegawai. Sebaliknya, kompetensi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen pegawai.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai; Komitmen Pegawai; Kompetensi; dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Abstrak

In the era of globalization, continuous change is a necessity for both institutions and individuals within them. Organizations, including government agencies, are required to continuously innovate and respond quickly to various needs in order to achieve maximum performance. In this case, human resource management plays an important role in encouraging the achievement of optimal performance. This study aims to examine the influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and competence on employee commitment at Bondowoso Class IIB Prison, as well as to evaluate the influence of OCB and competence on employee performance. In addition, this study also examines the influence of employee commitment on performance and investigates the role of commitment as an intervening variable in the relationship between OCB and competence with employee performance. This study applies a quantitative approach with a comparative causal research design. Primary data was obtained from the entire population of 64 employees at Bondowoso Class IIB Prison who were used as respondents. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM) with the help of SmartPLS software. The findings show that OCB and competence have a positive and significant effect on employee commitment. Both also

significantly affect employee performance. Employee commitment has been proven to have a positive and significant effect on performance. However, OCB has a positive but insignificant effect on performance through employee commitment. Conversely, competence has a positive and significant effect on performance through employee commitment.

Keyword: Employee Commitment; Employee Performance; Competence; and Organizational Citizenship Behavior (OCB)

PENDAHULUAN

Setiap instansi pemerintahan berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Manajemen SDM merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif pegawai untuk mencapai kinerja terbaik. Menurut Wibowo (2019) kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang berkualitas dan berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi (Aguinis, 2019). Menurut Grote (2021) kinerja adalah kemampuan seorang pegawai dalam mencapai hasil yang diinginkan dalam melaksanakan tugasnya, dengan memperhatikan aspek kualitas, produktivitas, inovasi, dan kepatuhan terhadap aturan dan nilai-nilai organisasi.

Pengembangan teoritis dalam penelitian ini yang pertama mengacu pada faktor kompetensi sebagai landasan teori guna mengukur permasalahan yang didapat. Menurut Zainal (2019) kompetensi adalah keseluruhan karakteristik yang dimiliki oleh seorang individu, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai, yang dapat mempengaruhi kinerja dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi menurut Dessler (2020) adalah perilaku dari seseorang yang dapat diamati dan diukur untuk menghasilkan pekerjaan yang semaksimal mungkin. Lebih lanjut Dessler menjelaskan bahwa kompetensi dibagi menjadi tiga yakni kompetensi umum (seperti membaca dan menulis), kompetensi kepemimpinan (seperti berpikir strategis dan kepemimpinan) dan kompetensi teknis (seperti keahlian mengoperasikan komputer). Kompetensi yang merujuk pada pendapat para ahli, juga di perkuat dengan adanya hasil penelitian sebelumnya baik yang mendukung ataupun yang menolak.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nursaid et al., 2023), (Setiawan et al., 2022), (Nursaid et al., 2020), (Sanjaya & Tania, 2023), (Susanto et al., 2021), (Diansyah et al., 2020), (Astarina et al., 2021), (Agus et al., 2022), (Mahmudah et al., 2021), dan (Dewianawati et al., 2023) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Namun demikian, juga ada beberapa penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Penelitian (Utomo et al., 2019) menyampaikan bahwa kompetensi tidak mempengaruhi kinerja. Penelitian (Ratnasari, Sutjahjo, et al., 2021) dan (Hidayat, 2021) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Komitmen pegawai merupakan sikap yang menunjukkan keinginan untuk membantu organisasi mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja organisasi (Arifin, 2019). Menurut Mathis et al. (2019), komitmen pegawai merupakan keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi tempat ia bekerja dan melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan maksimal. Dari pengembangan teoritis mengenai komitmen pegawai diatas, maka hasil penelitian sebelumnya yang dirujuk ialah hasil penelitian (Hendrawan et al., 2023), (Sabtohadi, 2019), (Kurniawan et al., 2022), (Najma et al., 2022), (Sungu et al., 2019), dan (Ridwan, 2020) yang menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Namun demikian, ada juga beberapa penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Penelitian Diansyah et al. (2020) menyampaikan bahwa komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian (Sudama, 2022), (Ratnasari et al., 2021), dan (Ramadona et al.,

2021) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan teori peningkatan kinerja serta didukung dengan hasil penelitian sejenis baik hasil yang mendukung teori (signifikan) serta yang menolak, maka peneliti menetapkan Lapas Kelas IIB Bondowoso sebagai objek yang dipilih sebagai penelitian dengan asumsi peneliti bahwa objek tersebut relevan dengan dasar keilmuan yang diampu serta adanya permasalahan kinerja yang ditemukan dan perlu dioptimalkan. Hal dimaksud akan diuji menggunakan beberapa faktor yang telah ditetapkan oleh peneliti (mengacu pada hasil observasi yang dilakukan) yakni *organizational citizenship behaviour* dan kompetensi berpengaruh terhadap pencapaian kinerja melalui komitmen pegawai sebagai variabel intervening.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal-komparatif yang bertujuan menganalisis pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen sebagai variabel intervening. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) Kelas IIB Bondowoso sebanyak 64 orang, yang sekaligus dijadikan sampel dengan teknik sensus. Data primer diperoleh melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder berasal dari literatur dan dokumen organisasi. Variabel OCB diukur berdasarkan dimensi Podsakoff et al. (2019), kompetensi berdasarkan Spencer dan Spencer (1993), komitmen pegawai mengacu pada Meyer dan Allen (1991), serta kinerja pegawai menggunakan indikator Bernardin dan Russell (1993). Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) menggunakan SmartPLS versi 4.0. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan melalui Convergent Validity, Discriminant Validity, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted (AVE), sedangkan pengujian hipotesis menggunakan nilai path coefficient, R-square, dan p-value < 0,05 untuk menentukan signifikansi hubungan antarvariabel..

HASIL

Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pada tahap ini berkaitan dengan pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan nilai probabilitas (*p values*) sebagaimana uji t (*t tes*) pada analisis regresi. Dalam hal ini nilai *p values* hitung akan dibandingkan dengan nilai *alpha* 5%. Secara ringkas, hasil pengujian hipotesis dapat disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Koefisien Regresi	SE	T Hitung	P	Keterangan
X1 -> Z	0,207	0,096	2,158	0,031 H1 diterima
X2 -> Z	0,730	0,090	8,111	0,000 H1 diterima
X1 -> Y	0,318	0,102	3,117	0,002 H1 diterima
X2 -> Y	0,314	0,154	2,035	0,042 H1 diterima
Z -> Y	0,325	0,133	2,441	0,015 H1 diterima

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Hasil pada Tabel 1, merupakan hasil analisis PLS yang selanjutnya akan diinterpretasikan guna menjawab hipotesis yang diajukan. Adapun penjelasan hasil uji hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

- Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Komitmen Pegawai

Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari hubungan *organizational citizenship behaviour* terhadap komitmen pegawai sebesar 0,207 dengan nilai *P value* sebesar 0,031. Nilai *P value* lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, maka dinyatakan bahwa *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai. Koefisien jalur yang bernilai positif menggambarkan bahwa semakin baik *organizational citizenship behaviour* maka komitmen pegawai juga akan semakin baik. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa diduga *Organizational citizenship behaviour* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai Lapas IIB Bondowoso terbukti kebenarannya atau H1 diterima.

b. Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Pegawai

Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari hubungan kompetensi terhadap komitmen pegawai sebesar 0,730 dengan nilai *P value* sebesar 0,000. Nilai *P value* lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, maka dinyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai. Koefisien jalur yang bernilai positif menggambarkan bahwa semakin baik kompetensi maka komitmen pegawai juga akan semakin baik. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa diduga kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai Lapas IIB Bondowoso terbukti kebenarannya atau H2 diterima.

c. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai

Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari hubungan *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai sebesar 0,318 dengan nilai *P value* sebesar 0,002. Nilai *P value* lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, maka dinyatakan bahwa *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien jalur yang bernilai positif menggambarkan bahwa semakin baik *organizational citizenship behaviour* maka kinerja pegawai juga akan semakin baik. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa diduga *Organizational citizenship behaviour* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas IIB Bondowoso terbukti kebenarannya atau H3 diterima.

d. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,314 dengan nilai *P value* sebesar 0,042. Nilai *P value* lebih besar dari $\alpha = 0,05$, maka dinyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien jalur yang bernilai positif menggambarkan bahwa semakin baik kompetensi maka kinerja pegawai juga akan semakin baik. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa diduga kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas IIB Bondowoso kebenarannya atau H4 diterima.

e. Pengaruh Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari hubungan komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar 0,325 dengan nilai *P value* sebesar 0,015. Nilai *P value* lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, maka dinyatakan bahwa komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien jalur yang bernilai positif menggambarkan bahwa semakin baik komitmen pegawai maka kinerja pegawai juga akan semakin baik. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa diduga komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas IIB Bondowoso terbukti kebenarannya atau H5 diterima.

Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pada tahap ini dilakukan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan melibatkan variabel *intervening* atau mediasi. Secara ringkas, hasil pengujian pengaruh tidak langsung dapat disajikan pada Tabel 4.11.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Koefisien	SE	T	P	Keterangan
Regresi	Hitung			
X1 -> Z	0,067	0,050	1,344	0,180 H1 ditolak
X2 -> Z	0,237	0,098	2,419	0,016 H1 diterima

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Hasil pada Tabel 2 merupakan hasil analisis PLS yang selanjutnya akan diinterpretasikan sebagai berikut:

- Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Pegawai
Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari hubungan *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai sebesar 0,067 dengan nilai *P value* sebesar 0,180. Nilai *P value* lebih besar dari $\alpha = 0,05$, maka *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi komitmen pegawai. Hasil penelitian membuktikan komitmen pegawai tidak berperan sebagai *intervening* dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Sehingga, hipotesis dinyatakan bahwa diduga *organizational citizenship behaviour* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai di Lapas IIB Bondowoso tidak terbukti kebenarannya atau H6 ditolak.
- Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Pegawai
Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai sebesar 0,237 dengan nilai *P value* sebesar 0,016. Nilai *P value* lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, maka kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi komitmen pegawai. Hasil penelitian membuktikan komitmen pegawai berperan sebagai *intervening* dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Sehingga, hipotesis dinyatakan bahwa diduga kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai di Lapas IIB Bondowoso terbukti kebenarannya atau H7 diterima.

Hasil Pengujian Pengaruh Total

Pengaruh total merupakan efek total atau gabungan dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Secara ringkas, hasil pengaruh total dapat disajikan pada Tabel 4.12.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Uji Pengaruh Total

Pengaruh	Pengaruh	Tidak	Pengaruh Total
	Langsung	Langsung	
X1 -> Z	0,207		0,207
X2 -> Z	0,730		0,730
X1 -> Y	0,318	0,067	0,386
X2 -> Y	0,314	0,237	0,551
Z -> Y	0,325		0,325

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Mengacu pada *output path coefficient* pada Tabel 3 dapat dilihat besarnya pengaruh total (*total effect*) untuk masing-masing variabel eksogen terhadap endogen. Hasil pengujian pengaruh total menunjukkan bahwa variabel kompetensi (X2) memiliki pengaruh total terbesar

terhadap komitmen pegawai (Z) yaitu sebesar 0,730. Variabel kompetensi (X2) juga memiliki pengaruh total terbesar terhadap kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,551.

Uji Pengaruh Mediasi

Pengujian pada tahap ini memiliki tujuan yang sama dengan sobel test pada analisis jalur yang ditujukan untuk menjawab permasalahan penelitian mengenai pengaruh tidak langsung dari variabel eksogen anteseden yang terdiri dari *organizational citizenship behaviour* (X1) dan kompetensi (X2) variabel endogen kinerja pegawai (Y) melalui variabel endogen intervening komitmen pegawai (Z). Dalam analisis ini akan dilihat tingginya koefisien pengaruh baik langsung dan tidak. Pengujian melalui mediasi untuk menggali lebih dalam apakah variabel mediasi berhasil memediasi pengaruh variabel independen terhadap dependen atau tidak, dapat dilihat pada *output Indirect Effect*, jika angka *P value* kurang dari 0,05 maka variabel *independent* berpengaruh terhadap variabel *dependent* melalui variabel mediasi.

Berdasarkan Tabel 1 dan 2, maka dapat dilakukan uji mediasi sebagai berikut:

- Pengaruh langsung *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai (X1 → Y) adalah positif dan signifikan dimana nilai koefisien jalur adalah 0,318 dan *P value* sebesar 0,002, sedangkan pengaruh tidak langsung *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai dengan mediasi komitmen pegawai (X1 → Z → Y) adalah positif dan signifikan dimana nilai koefisien jalur adalah 0,067 dan *P value* sebesar 0,180. Mengacu pada hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa hubungan atau pengaruh yang demikian dikategorikan sebagai *unmediated*.
- Pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai (X2 → Y) adalah positif dan signifikan dimana nilai koefisien jalur adalah 0,314 dan *P value* sebesar 0,002, sedangkan pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan mediasi komitmen pegawai (X2 → Z → Y) adalah positif dan signifikan dimana nilai koefisien jalur adalah 0,237 dan *P value* sebesar 0,016. Mengacu pada hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa hubungan atau pengaruh yang demikian dikategorikan sebagai *partial mediation*.

Koefisien Determinasi/R Square (R2)

Hasil pengujian terkait dengan nilai R-square dapat dilihat dalam Tabel 4.13.

Tabel 4. Nilai R-Square

Variabel	Nama Variabel	R-square
Z	Komitmen pegawai	0,849
Z	Komitmen pegawai	0,849

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Pada Tabel 4, menunjukkan bahwa nilai *R-square* konstruk komitmen pegawai adalah 0,849. *R-square* sebesar 0,849 dapat dimaknai bahwa 84,9% variabilitas perubahan komitmen pegawai dapat dijelaskan oleh variabel *organizational citizenship behaviour* dan kompetensi, sedangkan sisanya 15,1% dijelaskan oleh faktor lain di luas model yang diteliti. Nilai *R-square* konstruk Kinerja Pegawai adalah 0,851. *R-square* sebesar 0,851 dapat dimaknai bahwa 85,1% variabilitas perubahan kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel *organizational citizenship behaviour*, kompetensi, dan komitmen pegawai, sedangkan sisanya 14,9% dijelaskan oleh faktor lain di luas model yang diteliti.

Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Setelah melakukan analisis data dengan menggunakan SEM-PLS, berikut ini disajikan rangkuman atas hasil pengujian hipotesis penelitian. Dalam penelitian ini, diajukan 7 (tujuh)

hipotesis alternatif untuk diuji dan setelah melalui tahap analisis data diperoleh hasil yang dapat dirangkum pada Tabel 4.14. Hasil pengujian hipotesis sebagaimana dijelaskan pada sub bab sebelumnya berkaitan dengan pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen serta pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan melibatkan variabel *intervening* atau mediasi.

Tabel 5. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis Penelitian	Keterangan
1	Diduga <i>Organizational citizenship behaviour</i> (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai Lapas IIB Bondowoso	H1 Diterima
2	Diduga kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai Lapas IIB Bondowoso	H2 Diterima
3	Diduga <i>Organizational citizenship behaviour</i> (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas IIB Bondowoso	H3 Diterima
4	Diduga kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas IIB Bondowoso	H4 Diterima
5	Diduga komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas IIB Bondowoso	H5 Diterima
6	Diduga <i>Organizational citizenship behaviour</i> (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai di Lapas IIB Bondowoso	H6 Diterima
7	Diduga kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai di Lapas IIB Bondowoso	H7 Diterima

PEMBAHASAN

Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Komitmen Pegawai

Hasil analisis menunjukkan variabel *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik *organizational citizenship behaviour* maka akan semakin baik pula komitmen pegawai. Mengacu pada hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa aspek-aspek yang terkait dengan *organizational citizenship behaviour* meliputi pegawai dengan senang hati memberikan orientasi kepada pegawai baru; pegawai akan membantu teman kerja apabila sewaktu-waktu membutuhkan dalam pekerjaan; pegawai akan membantu teman kerja, meskipun pada waktu jam istirahat; pegawai akan membantu rekan kerja untuk mengerjakan tugasnya apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari kantor; pegawai akan berusaha menerangkan informasi kepada rekan kerja, apabila ang membutuhkan informasi; pegawai selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik; pegawai akan datang ke kantor sebelum jam masuk kerja; dan pegawai akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh, apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan merupakan faktor yang menentukan terciptanya komitmen pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Pegawai

Hasil analisis menunjukkan variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik kompetensi maka akan semakin baik pula komitmen pegawai. Mengacu pada hasil tersebut, dapat dinyatakan

bahwa aspek-aspek yang terkait dengan kompetensi meliputi pegawai memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan berusaha untuk mengikuti perkembangan yang ada; pegawai

memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu orang lain dalam pengambilan keputusan; pegawai memiliki kepercayaan diri dan kemampuan yang tinggi dalam membuat keputusan yang baik; pegawai mampu memilih dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda dengan orang lain; pegawai mampu mengenali dan mengatasi permasalahan yang muncul dalam melaksanakan sebuah pekerjaan; pegawai menggunakan waktu kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku; pegawai memiliki kemampuan koordinasi sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan; pegawai memiliki kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerja; dan pegawai mampu bekerja sama dengan tim mampu menanggapi dengan cepat dan tepat permintaan dan pertanyaan pihak yang membutuhkan merupakan faktor yang menentukan terciptanya komitmen pegawai.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan variabel *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik *organizational citizenship behaviour* maka akan semakin baik pula kinerja pegawai. Mengacu pada hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa aspek-aspek yang terkait dengan *organizational citizenship behaviour* meliputi pegawai dengan senang hati memberikan orientasi kepada pegawai baru; pegawai akan membantu teman kerja apabila sewaktu-waktu membutuhkan dalam pekerjaan; pegawai akan membantu teman kerja, meskipun pada waktu jam istirahat; pegawai akan membantu rekan kerja untuk mengerjakan tugasnya apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari kantor; pegawai akan berusaha menerangkan informasi kepada rekan kerja, apabila ang membutuhkan informasi; pegawai selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik; pegawai akan datang ke kantor sebelum jam masuk kerja; dan pegawai akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh, apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan merupakan faktor yang menentukan terciptanya komitmen pegawai merupakan faktor yang menentukan tercapainya kinerja pegawai yang optimal.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik kompetensi maka akan semakin baik pula kinerja pegawai. Mengacu pada hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa aspek-aspek yang terkait dengan kompetensi meliputi pegawai memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan berusaha untuk mengikuti perkembangan yang ada; pegawai memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu orang lain dalam pengambilan keputusan; pegawai memiliki kepercayaan diri dan kemampuan yang tinggi dalam membuat keputusan yang baik; pegawai mampu memilih dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda dengan orang lain; pegawai mampu mengenali dan mengatasi permasalahan yang muncul dalam melaksanakan sebuah pekerjaan; pegawai menggunakan waktu kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku; pegawai memiliki kemampuan koordinasi sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan; pegawai memiliki kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerja; dan pegawai mampu bekerja sama dengan tim mampu menanggapi dengan cepat dan tepat permintaan dan pertanyaan pihak yang membutuhkan merupakan faktor yang menentukan tercapainya kinerja pegawai yang optimal.

Pengaruh Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan variabel komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik komitmen pegawai maka akan semakin baik pula kinerja pegawai. Mengacu pada hasil tersebut, dapat

dinyatakan bahwa aspek-aspek yang terkait dengan komitmen pegawai meliputi pegawai akan merasa sangat berbahagia menghabiskan karir di kantor; pegawai merasa masalah apabila terjadi di kantor; pegawai merasa menjadi bagian keluarga pada kantor; pegawai sulit meninggalkan kantor karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain; pegawai merasa rugi apabila meninggalkan kantor; pegawai merasa sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan sekarang; pegawai merasa bahwa kantor telah banyak berjasa bagi hidup pegawai; pegawai merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi kantor; dan pegawai layak setia terhadap kantor merupakan faktor yang menentukan tercapainya kinerja pegawai yang optimal.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen pegawai

Hasil analisis menunjukkan variabel *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai. Dalam hal ini komitmen pegawai tidak berperan sebagai *intervening* dalam pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai. Sehingga, pengaruh yang terjadi pada *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai di Lapas IIB BONDOWOSO merupakan pengaruh langsung tanpa melibatkan komitmen kerja sebagai mediasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang (karyawan) sebagai mahluk sosial. OCB merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat *altruistic* (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri-sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain (Yaakobi & Weisberg, 2020). *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya komitmen organisasi dari karyawan yang tinggi (Uhl-Bien et al., 2020).

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Pegawai

Hasil analisis menunjukkan variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini komitmen pegawai berperan sebagai *intervening* dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Sehingga, dinyatakan bahwa semakin baik kompetensi akan mendorong terciptanya komitmen pegawai yang selanjutnya berperan penting dalam peningkatan kinerja pegawai di Lapas IIB Bondowoso.

Pada umumnya semua organisasi menghendaki sumber daya manusia atau sumber insani yang bermutu, karena SDM yang mampu mengkreasi usaha-usaha organisasi dari yang tidak ada menjadi ada, atau dari kehidupan organisasi yang biasa-biasa menjadi organisasi yang mampu melakukan sesuatu yang lebih bagi kemajuan organisasi (Siagian, 2019). Disinilah kompetensi kerja dibutuhkan sehingga dapat melaksanakan program-program yang sudah direncanakan. Oleh karena itu kompetensi kerja dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. *Organizational citizenship behaviour* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai Lapas IIB Bondowoso.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai Lapas IIB Bondowoso.

3. *Organizational citizenship behaviour* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas IIB Bondowoso.
4. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas IIB Bondowoso.
5. Komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas IIB Bondowoso.
6. *Organizational citizenship behaviour* (OCB) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai di Lapas IIB Bondowoso.
7. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai di Lapas IIB Bondowoso.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). Performance Management (4th ed.). London: Pearson.
- Agus, A., Syamsir, & Judrah, M. (2022). Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Dan Motivasi Guru Di MTS Darul Istiqamah Bulukumba. *Jurnal AL-Ilmi*, 2(2), 1–17.
- Arifin, N. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jepara: Unisnu Press.
- Arikunto, S. (2020). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astarina, I., Budiyanto, & Agustedi. (2021). The rule of competence, compensation, and workshop on employee performance mediated by prime service of public health service. *Accounting*, 7, 65–74. Retrieved from <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.10.013>
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management; 16th ed. Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Education.
- Dewianawati, D., Setiawan, E., Purwanto, F., & Sunaryo, A. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi pada PT. PKJ Gresik. *Develop*, 7(2), 21–45.
- Diansyah, M., Athar, H. S., & Fauzi, A. (2020). Kompetensi dan komitmen organisasi kaitanya pada motivasi dan kinerja pegawai. *Jurnal DISTRIBUSI*, 8(2), 267–276.
- Ghozali, I. (2020). Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS) (IV). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grote, D. (2021). How to Be Good at Performance Appraisals: Simple, Effective, Done Right. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hendrawan, B., Nursaid, & Sanosra, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Pegawai Sebagai Variabel Intervening Di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 09(01), 57–72.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. Widya Cipta: *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23. Retrieved from <https://doi.org/10.31294/widycipta.v5i1.8838>
- Kurniawan, S., Praningrum, & Dharmayana, I. W. (2022). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. *The Manager Review*, 4(1), 61–94. Retrieved from <https://doi.org/10.33369/tmr.v4i1.25839>
- Mahmudah, I. R., Farida, U., & Chamidah, S. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 5(2), 242–254.

- Mathis, R. L., Valentine, S. R., Meglich, P., & Jackson, J. H. (2019). Human Resource Management (16th ed.). Massachusetts: Cengage Learning.
- Najma, Mandasari, N. F., Qamariah, N., & Fitriani, N. (2022). Pengaruh Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing) Dan Komitmen (Commitment) Terhadap Kinerja Guru Pada MTs negeri Polewali I Mandar. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, i(i), pp-pp (YYYY). Retrieved from <https://ojs.unsulbar.ac.id/manarang>
- Nursaid, Qomariah, N., Sanosra, A., Satoto, E. B., & Utomo, A. W. (2020). Improvement of Job Satisfaction Based on Work Motivation, Work Environment, Competence and Compensation for Hospital Employees. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 7(May), 1–14.
- Nursaid, Setiawan, A., Kurniawan, A., Sanosra, A., & Qomariah, N. (2023). Peran Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Prosiding Seminar Nasional Unars*, 2(1), 663–675.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2019). *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford: Oxford University Press.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2022). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business. *SSRN Electronic Journal*, 4(3), 256–272. Retrieved from <https://doi.org/10.2139/ssrn.3987573>
- Ramadona, A., Putra, R., & Komardi, D. (2021). Commitment, Motivation, Leadership and Work Culture on Job Satisfaction and Teacher Performance at SMK Multi Mekanik Masmur Pekanbaru. *Journal of Applied Business and Technology*, 2(2), 169–182.
- Ratnasari, S. L., Sinaga, E. P., & Hadi, M. A. (2021). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Trias Politika*, 5(2), 128–143.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., Susanti, E. N., Tanjung, R., & Ismanto, W. (2021). Pengaruh kompetensi, motivasi, dan kreatifitas terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. *Manajemen Pendidikan*, 16(1), 1–12. Retrieved from <https://doi.org/10.23917/jmp.v16i1.11149>
- Ridwan, M. (2020). Analysis of Organizational Commitment through OCB on Employee Performance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(4), 543–555. Retrieved from <https://doi.org/10.31933/DIJMS>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*, 18th Edition. New York: Pearson.
- Sabtohadi, J. (2019). Peran Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Indonesia*, 19(2), 69–76.
- Sanjaya, R. A., & Tania, K. D. (2023). Peran Knowledge Sharing Lingkungan Kerja dan Kompetensi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 377–391.
- Setiawan, Y., Nursaid, & Qomariah, N. (2022). The Role of Competence, Leadership, Work Environment and Motivation in Improving Employee Performance. *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, 11(2), 47–58. Retrieved from <https://doi.org/10.35629/7722-1102014758>
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudama, I. K. (2022). Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan LPK Monarch Bali. *Jurnal Ilmiah Hospitality Management*, 13(1), 7–17.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sungu, L. J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280–290. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/ijsa.12256>
- Susanto, Y., Riwukore, J. R., Oktovianus, F., & Habaora, F. (2021). The Effect of Compensation and Competence on Performance with Motivation as a Variable Intervening an Employee in Partners of the Central Statistic Agency, Lubuklinggau City, South Sumatra, Indonesia. *Review of Management and Entrepreneurship*, 05(02), 113–136.
- Uhl-Bien, M., Piccolo, R. F., & Schermerhorn Jr., J. R. (2020). *Organizational Behavior*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Utama, Z. M. (2020). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Konsep Dasar dan Teori*. Jakarta: UNJ Press.
- Utomo, A. W., Nurul Qomariah, & Nursaid. (2019). The Impacts of Work Motivation, Work Environment, and Competence on Performance of Administration Staff of dr. Soebandi Hospital Jember East Java. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 8(09), 46–52.
- Wibowo. (2019). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies. *Frontiers in Psychology*, 11 (April), 1–18. Retrieved from <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758>
- Zainal, V. R. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.