

PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DALAM MEMEDIASI PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Soegeng Wahyoedi¹, Hery Winoto Tj², Guntur Novizal³
Universitas Kristen Krida Wacana^{1,2,3}
guntur11.blog@gmail.com³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran *organizational citizenship behaviour* dalam memediasi pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah *credit marketing officer*, karyawan Maybank Finance untuk bagian marketing. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan software SmartPLS 3.3. Hasil penelitian menunjukkan, kompetensi, budaya organisasi dan *organizational citizenship behaviour* masing-masing memiliki berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh ketiga variabel tersebut sebesar 71% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti sebesar 29%. Simpulan, variabel *organizational citizenship behaviour* memiliki peran dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dan variabel *organizational citizenship behaviour* juga memediasi pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Kompetensi, *Organizational Citizenship Behaviour*

ABSTRACT

This study aims to determine the role of organizational citizenship behavior in mediating the influence of competence and organizational culture on employee performance. This research method is descriptive quantitative. The population in this study are credit marketing officers, employees of Maybank Finance for the marketing department. This study uses a Structural Equation Modeling (SEM) approach based on Partial Least Square (PLS) using SmartPLS 3.3 software. The results showed that competence, organizational culture and organizational citizenship behavior each had a significant and positive effect on employee performance. The influence of these three variables is 71% and the rest is influenced by other variables not examined by 29%. In conclusion, organizational citizenship behavior variable has a role in mediating the influence of competence on employee performance and organizational citizenship behavior variable also mediates the influence of culture on employee performance.

Keywords: *Organizational Culture, Employee Performance, Competence, Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi yang ditandai dengan kemajuan informasi dan teknologi saat ini sumber daya manusia tetap merupakan faktor penting dalam kesuksesan suatu perusahaan. Pertumbuhan teknologi menghendaki adanya sumber daya manusia yang

mampu menangani teknologi (Wahyoedi, 2017). Saparso et al., (2019) sumber daya manusia yang unggul menjadi kunci utama untuk menentukan daya saing. Sumber daya manusia tangguh dan mempunyai kompetensi yang bagus bisa menjadi jaminan sebuah kualitas, dilihat dari segi mutu produk maupun jumlah pelayanan serta meningkatkan kinerja dan kemajuan organisasi.

Perusahaan pembiayaan juga merasakan pentingnya sumber daya manusia. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam kondisi perusahaan pembiayaan dalam kondisi ketidakpastian di masa pandemi. Walaupun sudah melalui tahun 2020, kinerja industri multifinance belum sepenuhnya pulih. Kinerja bisnis multifinance terpukul akibat wabah Covid-19. Harapan pencapaian target pada awal tahun 2020 yang sudah direncanakan malah menjadi minus sampai akhir tahun. Berikut data perbandingan pembiayaan di industri multifinance tahun 2019 dan 2020:

Tabel 1.
Data Pembiayaan industri multifinance Tahun 2019-2020

No.	Bulan	Tahun		Pertumbuhan
		2019	2020	
1	Januari	438,81	449,44	2,42%
2	Februari	439,83	452,26	2,82%
3	Maret	440,86	452,48	2,63%
4	April	440,93	435,68	-1,19%
5	Mei	448,91	420,25	-6,38%
6	Juni	445,65	406,56	-8,77%
7	Juli	445,48	398,31	-10,59%
8	Agustus	449,80	391,96	-12,86%
9	September	451,12	386,30	-14,37%
10	Oktober	450,59	379,90	-15,69%
11	November	453,25	375,91	-17,06%
12	Desember	452,22	369,76	-18,23%
		5.357,46	4.918,83	-8,19%

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan, 2021

Data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat, per Desember 2020 pembiayaan industri multifinance minus 8,19% year on year menjadi Rp 438,63 triliun. Tentu data tersebut memberikan gambaran mengenai merosotnya kinerja perusahaan pembiayaan di tahun 2020 dibandingkan dengan tahun 2019. Menurunnya pencapaian pembiayaan industri multifinance secara nasional berbanding lurus dengan turunnya penjualan secara unit yang diperoleh Maybank Finance. Berikut pencapaian pendapatan pembiayaan konsumen selama tiga tahun terakhir:

Tabel 2.
Data penjualan (Secara Unit) PT Maybank Indonesia Finance

No	Tahun	Penjualan (Unit)	Persentase
1	2018	47.833	-
2	2019	45.765	-4,32%
3	2020	24.383	-46,93%

Sumber: Laporan keuangan, 2021

Dari tabel di atas diperoleh informasi bahwa ada penurunan penjualan secara unit tahun 2019 bila dibandingkan dengan tahun 2018. Besaran penurunannya sekitar 2.068 unit, atau 4,32%. Sedangkan tahun 2020 ada penurunan sebesar 21.482 unit atau sekitar 46,93% bila dibandingkan dengan tahun 2019. Penurunan yang terjadi jelas mengindikasikan penurunan kinerja yang dilihat dari sudut pandang kuantitas penjualan ke konsumen.

Kinerja merupakan hasil dari kerja baik secara kualitas maupun secara kuantitas yang didapat karyawan dalam melakukan tugasnya berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diterimanya (Mangkunegara, 2017). Edison et al. (2016) kinerja ialah hasil dari sebuah proses yang mendasarkan pada ukuran dalam waktu dan periode tertentu sesuai dengan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan. Faktor internal dan faktor eksternal secara umum dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor internal adalah suatu faktor didapat dari dalam diri karyawan, semisal kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja, pengalaman kerja, motivasi dan kompetensi pegawai. Faktor luar perusahaan merupakan faktor di luar kondisi dari pegawai yaitu lingkungan, semisal gaya kepemimpinan, pengembangan karir, budaya organisasi, pelatihan, lingkungan kerja, dan sistem manajemen yang sudah ada di perusahaan.

Rahayuningsih (2017) mendefinisikan kompetensi sebagai kondisi karakteristik dari karyawan yang dapat dilihat, semisal pengetahuan, keterampilan, dan perilaku, yang dapat menunjukkan bukti kinerja maupun prestasi. Kompetensi adalah suatu ciri dasar dari karyawan yang memungkinkan dalam memberikan kinerja unggul dalam suatu pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Keterampilan adalah hal yang orang bisa lakukan dengan baik. Ditinjau dari penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja yang pernah dilakukan oleh Suhardi (2019) yang menghasilkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Aryana & Winoto (2017), budaya organisasi diciptakan berupa suatu pola asumsi dasar, yang oleh kelompok tertentu ditemukan atau dikembangkan untuk pembelajaran dalam memperbaiki masalah integrasi eksternal dan integrasi internal yang dipraktikkan secara formal saat anggota baru diajari adalah cara yang benar untuk memahami, merasakan, dan memikirkan masalah ini. Berdasarkan penelitian Aryana & Winoto (2017), menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebuah organisasi dengan budaya organisasi yang baik akan terlihat melalui disiplin karyawannya. perilaku, tidak cepat menyerah, dan bekerja keras. Karyawan yang menerapkan perilaku ini akan memiliki berdampak pada kinerja yang dihasilkan (Winoto, 2020).

Robbins & Judge (2017) Organizational Citizenship Behavior (OCB) Ini mengandung arti sebagai tindakan diskresioner (perilaku di luar peran) dan bukan merupakan bagian dari tanggung jawab pekerjaan resmi seorang karyawan (perilaku dalam peran) dan, ketika ditunjukkan, meningkatkan kinerja organisasi. Perilaku OCB adalah perilaku yang melebihi peran yang dibutuhkan tetapi tidak diakui secara eksplisit sebagai bagian dari kewajiban kerja karyawan (Tecualu, 2015). Priskila et al. (2021) Perilaku karyawan sangat berkaitan dengan kinerja suatu organisasi dan merupakan aspek terpenting yang harus diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Melihat penelitian sebelumnya oleh Prasetyo (2018), hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku warga dalam organisasi berdampak pada kinerja karyawan. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka dilakukan kajian untuk mengetahui peran *organizational citizenship behaviour* dalam memediasi pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

KAJIAN TEORI

Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan secara benar dan bermanfaat berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap (Edison et al., 2016). Wibowo (2017), kompetensi ialah keahlian buat melaksanakan sesuatu profesi ataupun kewajiban bersumber pada keahlian serta wawasan dan dibantu oleh sikap baik dalam bekerja yang dibutuhkan buat menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Kompetensi pengetahuan menekankan pada keterampilan konseptual, yaitu bekerja dengan banyak pemikiran, Kompetensi intelektual mengacu pada kemampuan untuk memahami seluruh organisasi, bagaimana hubungan antar organisasi, perubahan Kompetensi keterampilan merupakan kemampuan untuk memahami bagaimana menerapkan kebijakan, mengubah keputusan organisasi terkemuka menjadi kenyataan. Sedangkan kompetensi sikap/perilaku adalah kemampuan untuk menerjemahkan konsep yang dikembangkan oleh manajemen dan mengumpulkan informasi dan anggota organisasi dan mengubahnya menjadi rekomendasi kebijakan yang dapat digunakan sebagai panduan bagi atasan dalam pembuatan kebijakan.

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah sistem pengertian bersama yang dipegang oleh karyawan yang membedakan organisasi satu dengan yang organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2017). Budaya organisasi sekumpulan nilai-nilai bersama dan norma yang mengontrol anggota organisasi interaksi satu sama lain dan dengan pemasok, pelanggan, dan orang lain di luar organisasi (Jones & Jones, 2013). Sedangkan Kreitner & Kinicki (2014) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang di bagi dan di terima secara implisit begitu saja serta di pegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Budaya organisasi mempunyai kedudukan vital dalam organisasi sebab budaya organisasi adalah kebiasaan- kebiasaan yang terjalin dalam hirarki organisasi yang menggantikan norma- norma sikap yang diiringi oleh para anggota organisasi, kokohnya budaya organisasi akan menunjukkan tingginya kepatuhan serta komitmen karyawan kepada organisasi.

Robbins & Judge (2017) mendefinisikan budaya organisasi adalah sistem kepentingan bersama yang dimiliki para anggotanya yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Ada tujuh karakteristik utama yang membentuk inti budaya organisasi secara keseluruhan dan digunakan sebagai alat untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini, a) *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko), sejauh mana karyawan dapat didorong untuk berinovasi dan mengambil risiko; b) *attention to detail* (Perhatian terhadap hal-hal rinci), sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan akurasi, analisis, dan perhatian terhadap detail; c)

outcome Orientation (Orientasi hasil), Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut; d) *people orientation* (Orientasi orang), sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak dari hasil tersebut pada individu dan organisasi; e) *team orientation* (Orientasi tim), sejauh mana aktivitas kerja diorganisasikan dalam kelompok daripada secara individual; f) *aggressiveness* (Keagresifan), sejauh mana karyawan lebih aktif bekerja dalam organisasi dan kompetitif daripada santai; g) *stability* (Stabilitas), sejauh mana kegiatan organisasi membantu mempertahankan status quo relatif terhadap pertumbuhan; h) *innovation and risk taking* (Inovasi dan keberanian mengambil risiko), berapa banyak karyawan yang dapat didorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.

Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior karena perilaku sewenang-wenang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh persyaratan bisnis normal, tetapi dalam konteks ini dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Luthans, 2014). Sedangkan menurut Organ (dalam Baranik & Eby, 2016) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* adalah perilaku dan kinerja yang tidak tercakup dalam deskripsi pekerjaan formal mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi.

Sebuah organisasi atau perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang dapat melakukan lebih dari sekedar pekerjaan biasa-biasa saja tetapi menghasilkan kinerja yang melebihi harapan. Dalam bekerja, pegawai dapat melakukan pekerjaan baik secara formal (sesuai dengan job description) maupun non formal (di luar job description). Ketika seorang karyawan terlibat dalam pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya itu disebut perilaku kewarganegaraan organisasi (Priskila et al., 2021).

Menurut Luthans (2014), ada lima aspek yang berkontribusi terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*, yaitu, a) *altruism* (Perilaku menolong) yaitu perilaku sukarela individu sebagai karyawan yang mementingkan kepentingan orang lain daripada kepentingan mereka sendiri. Misalnya, karyawan membantu karyawan lain yang sedang sakit. Selain itu, karyawan diarahkan untuk mengurangi beban kerja karyawan, yang membantu organisasi mencapai tujuannya tepat waktu dan berguna bagi karyawan sebagai latihan untuk meningkatkan kinerja; b) *civic Virtue* (Menedepankan kepentingan bersama) yaitu secara khusus, itu adalah perilaku di mana individu secara

sukarela berpartisipasi sebagai karyawan dan bertanggung jawab untuk memperbaiki masalah organisasi demi kelangsungan organisasi. Misalnya, ketika ada ancaman dari pesaing baru di perusahaan, karyawan akan menyumbangkan ide untuk memecahkan masalah; d) *sportmanship* (Toleransi yang tinggi) yaitu perilaku individu dalam peran relawan berlanjut dalam bentuk toleransi tanpa mengeluh dalam situasi yang tidak menyenangkan atau tidak menyenangkan. Misalnya, agar suatu organisasi dapat bertahan, harus ada perubahan aturan organisasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan, dan karyawan harus dapat menerima kondisi tersebut dan tetap aktif; e) *conscientiousness* (Kesungguhan dalam bekerja) yaitu perilaku yang dilakukan secara sukarela oleh individu sebagai karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara, meskipun pertumbuhan organisasi mungkin memerlukan kreativitas dan inovasi baru. Misalnya, berinisiatif untuk meningkatkan keterampilan Anda, baik melalui pelatihan atau dengan berpartisipasi dalam lokakarya secara sukarela; f) *Courtesy* (Bersikap sopan) yaitu perilaku yang dilakukan secara sukarela oleh individu dalam kapasitasnya sebagai karyawan untuk menghindari masalah di dalam organisasi karena provokasi yang berasal dari luar organisasi atau individu di dalam organisasi. Misalnya, mengingatkan rekan kerja dan organisasi untuk tetap waspada dan bereaksi terhadap masalah yang berdampak negatif pada organisasi, dan untuk selalu berusaha memberikan informasi yang akurat kepada organisasi.

Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kegiatan dengan cara kuantitas serta kualitas yang diperoleh oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya didasarkan oleh tanggung jawab yang diserahkan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Sedangkan menurut Rivai (2013) berpendapat bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas, seseorang harus memiliki tingkat kemauan dan keterampilan tertentu. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang yang sesuai dengan keahlian dan tanggung jawabnya.

Pengukuran bersumber pada hasil kerja akhir dari pegawai atau karyawan. Dalam patokan pengukuran kinerja ini, tujuan perusahaan telah ditentukan oleh pihak manajemen, setelah itu pegawai dipacu serta ditaksir performanya bersumber pada

seberapa jauh pegawai menggapai tujuan- tujuan yang telah ditetapkan. Dimensi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2017) antara lain adalah, a) mutu dalam bekerja merupakan seberapa bagus seseorang pegawai melakukan apa yang menjadi kewajibannya; b) kuantitas dalam bekerja merupakan seberapa lama seseorang karyawan bertugas dalam satu harinya. Jumlah kegiatan ini bisa diamati dari kecekatan kegiatan tiap-tiap karyawan; c) pengerjaan tugas merupakan sejauh mana karyawan sanggup melaksanakan tugasnya dengan cermat ataupun tidak terdapat kekeliruan; d) tanggung jawab kepada tugas merupakan pemahaman terhadap peranan sebagai karyawan dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini para karyawan marketing Maybank Finance sampai bulan Juli 2021 sebanyak 231 karyawan. Teknik pemilihan sampel menggunakan *propositional random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel sesuai dengan proporsinya, banyak atau sedikit populasi. Jumlah sampel untuk penelitian dengan menggunakan Smart PLS adalah 5 sampai 10 kali indikator penelitian. Dalam penelitian ini indikator berjumlah 19, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah $19 \times 5 = 95$. Berdasarkan beberapa penjelasan dari perhitungan tersebut sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini di sesuaikan menjadi sebanyak 95 responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan aplikasi SmartPLS versi 3.3.

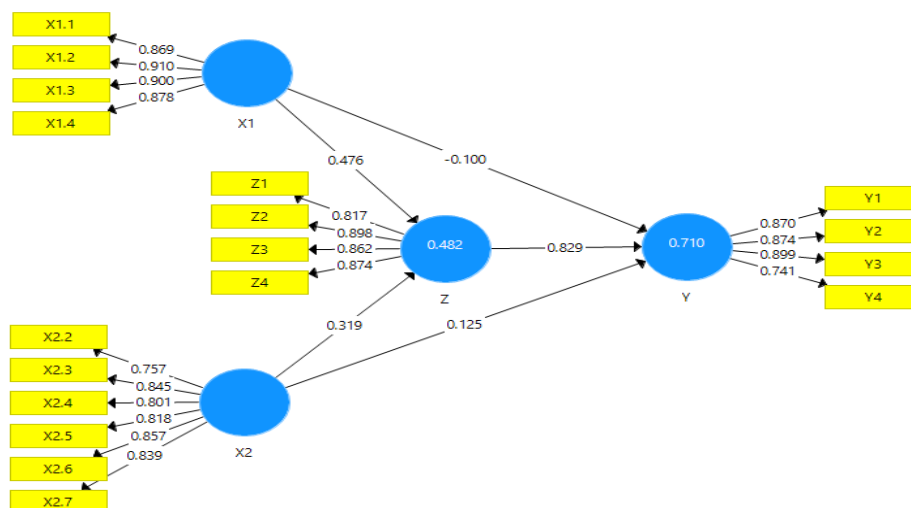
Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model ialah model pengukuran (*measurement model*) atau *outer model* serta model struktural (*structural model*) atau *inner model*. Model pengukuran dengan indikator reflektif menggunakan pendekatan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas digunakan buat mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Terdapat beberapa tahap pengujian yang dilakukan yaitu uji validitas *convergent validity*, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*. Uji Realibilitas Instrumen, Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk menyakinkan akurasi, konsistensi, serta ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan

dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Inner model*, menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*. Dalam *inner model* menggunakan 2 pengukuran yaitu *R-Square*, *Q-Square*. Dengan uji hipotesis langsung dan tidak langsung (*Mediasi*)

HASIL PENELITIAN

Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen (*Outer Model*)

Pengukuran konvergensi menunjukkan apakah setiap item pertanyaan mengukur kesamaan dimensi variabel tersebut. Menurut Hair *et al* (2017) parameter *loading factor* dengan *rule of thumbs* $> 0,7$ dianggap memenuhi persyaratan *convergent validity*. Data penelitian diatas menunjukkan hasil *loading factor* memiliki nilai diatas 0,7. Jadi dapat dikatakan data penelitian tersebut dikatakan valid.



Gambar 2. Model Konstruk-2
Sumber: Data Olahan SmartPLS (2021)

Berdasarkan model konstruk pada gambar, hasil pengujian validitas digambarkan pada tabel, dibawah ini:

Tabel 3.
Nilai Outer Loading Konstruk-2

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Kompetensi	X1.1	0,869	Valid
	X1.2	0,910	Valid
	X1.3	0,900	Valid
	X1.4	0,878	Valid
Budaya Organisasi	X2.2	0,757	Valid

	X2.3	0,845	Valid
	X2.4	0,801	Valid
		0,818	Valid
	X2.5		
	X2.6	0,857	Valid
	X2.7	0,839	Valid
Organizational Citizenship Behavior	Z1	0,817	Valid
	Z2	0,898	Valid
	Z3	0,862	Valid
	Z4	0,874	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0,870	Valid
	Y2	0,874	Valid
	Y3	0,899	Valid
	Y4	0,741	Valid

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

Dari data pada tabel validitas diskriminan adalah menguji bahwa alat ukur, secara tepat mengukur konstruk yang diukur, bukan konstruk yang lain. Validitas instrumen selain ditentukan berdasarkan validitas konvergen juga ditentukan oleh validitas diskriminan. Untuk pengujian validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai cross loading dan akar AVE konstruk.

Untuk mengevaluasi validitas deskriminan dapat dilihat dengan metode AVE (Average Variance Extracted) untuk setiap konstruk atau variabel laten. Model memiliki validitas diskriminan yang lebih baik apabila akar kuadrat AVE (Average Variance Extracted) untuk masing-masing konstuk lebih besar dari korelasi antara dua konstruk di dalam model.

Tabel 4.
Nilai AVE (Average Variance Extracted)

Variabel	AVE (Average Variance Extracted)	Validitas
Kompetensi	0,791	Valid
Budaya Organisasi	0,673	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,720	Valid
Kinerja Karyawan	0,745	Valid

Sumber: Data Olahan SmartPLS (2021)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (Average Variance Extracted) untuk semua konstruk memiliki nilai $>0,50$. Oleh karena itu tidak ada permasalahan convergent validity pada model yang diuji.

Uji validitas diskriminan dengan melihat nilai *cross loading*. Ukuran *cross loading* didapat dengan melihat perbandingan korelasi antara indikator terhadap

konstruknya dari masing-masing blok. Dapat dilihat nilai cross loading yang lebih besar dari 0,7 dapat dinyatakan valid, dan data penelitian ini bisa dikatakan valid untuk digunakan.

Tabel 5.
Nilai Cross Loading Factor

Item	X1	X2	Z	Y
X1.1	0.869	0.340	0.589	0.429
X1.2	0.910	0.577	0.599	0.433
X1.3	0.900	0.494	0.552	0.462
X1.4	0.878	0.376	0.524	0.424
X2.2	0.223	0.757	0.349	0.389
X2.3	0.356	0.845	0.443	0.482
X2.4	0.570	0.801	0.470	0.440
X2.5	0.538	0.818	0.509	0.403
X2.6	0.423	0.857	0.488	0.420
X2.7	0.348	0.839	0.511	0.502
Z1	0.597	0.423	0.817	0.636
Z2	0.493	0.530	0.898	0.748
Z3	0.588	0.406	0.862	0.714
Z4	0.529	0.563	0.874	0.777
Y1	0.407	0.460	0.713	0.870
Y2	0.379	0.477	0.784	0.874
Y3	0.488	0.520	0.743	0.899
Y4	0.402	0.351	0.568	0.741

Sumber: Data Olahan SmartPLS (2021)

Berdasarkan data pada tabel di atas uji validitas diskriminan dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*. Nilai *cross loading* masing-masing konstruk dievaluasi untuk memastikan bahwa korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada konstruk lainnya. Dapat dilihat nilai *cross loading* lebih besar dari 0,7 sehingga dapat dikatakan data penelitian ini valid.

Tabel 6.
Validitas Diskriminan

	Kompetensi	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
Kompetensi	0.889			
Budaya Organisasi	0.504	0.820		
Kinerja Karyawan	0.491	0.538	0.848	
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.637	0.559	0.835	0.863

Berdasarkan data pada tabel dilakukan juga uji validitas diskriminan dengan melihat nilai validitas diskriminan. Nilai diskriminan validitas dalam penelitian ini

dapat dilihat dari nilai akar parameter *Average Variance Extracted* (AVE) dan korelasi variabel laten, dimana akar *Average Variance Extracted* (AVE) > korelasi variabel laten. Dan yang kedua juga dapat dilihat dari nilai parameter cross loading > 0,7, maka dengan terpenuhinya kriteria tersebut dapat dinyatakan penelitian yang valid.

Composite Reliability

Setelah menguji validitas konstruk, pengujian berikutnya merupakan uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan *composite reliability* (CR) dari blok indikator yang mengukur konstruk CR digunakan untuk menampilkan reliabilitas yang baik. Reliabel tidaknya suatu konstruk bisa dinyatakan jika nilai *composite reliability* > 0.6. Menurut Hair et al. (2017) koefisien dari *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 walaupun nilainya 0.6 masih bisa diterima. Tetapi, uji konsistensi internal tidak selalu dilakukan jika validitas konstruk sudah terpenuhi, karena konstruk yang valid adalah yang reliabel, namun sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu valid.

Tabel 7.
Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Kompetensi	0,938	Realibel
Budaya Organisasi	0,925	Realibel
Organizational Citizenship Behavior	0,921	Realibel
Kinerja Karyawan	0,911	Realibel

Sumber: Data Olahan SmartPLS (2021)

Berdasarkan tabel diatas Bahwa hasil pengujian *composite reliability* menunjukkan nilai > 0.6 yang berarti semua variabel dinyatakan reliabel.

Cronbach Alpha

Uji realibilitas dengan *composite reability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,7. Berikut ini adalah nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel.

Tabel 8.
Nilai Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kompetensi	0,912	Realible

Budaya Organisasi	0,902	Realible
Organizational Citizenship Behavior	0,886	Realible
Kinerja Karyawan	0,869	Realible

Sumber: Data Olahan SmartPLS (2021)

Berdasarkan sajian data di atas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian $> 0,7$. Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Kesimpulan untuk analisis outer model dalam penelitian ini adalah semua indikator telah memenuhi kaidah validitas dan reliabilitas sehingga dapat dilanjutkan dengan analisis inner model.

Analisis Model Struktural (Inner Model)

Hasil uji R Square ditunjukkan pada Tabel 9 sebagai berikut:

Tabel 9.
Hasil Uji R-Square

Matrik	Nilai R-Square	Keterangan
Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior	0.482	Moderate
Kompetensi, Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan	0.710	Kuat

Sumber: Data Olahan SmartPLS (2021)

Dari tabel diatas, menunjukkan pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* dengan nilai *R-Square* sebesar 0,482. Artinya, semua konstruk eksogen kompetensi dan budaya organisasi secara serentak mempengaruhi *organizational citizenship behavior* sebesar 48,2% dan selebihnya 51,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Nilai *R-Square* berada pada rentang 0,33 - 0,67 maka pengaruh semua konstruk eksogen kompetensi dan budaya organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* termasuk kategori moderat.

Pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan nilai *R-Square* sebesar 0,710. Artinya, semua konstruk eksogen kompetensi, budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* secara serentak mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 71% dan selebihnya 29% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Hasil dari nilai *R-Square* $> 0,67$ maka pengaruh semua konstruk eksogen kompetensi, budaya

organisasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan termasuk kategori model yang kuat.

Langka kedua dalam analisis inner model, yaitu dengan melakukan uji relevansi prediksi (uji Q-Square / Q2). Nilai Q-Square memiliki arti yang serupa dengan nilai R-Square (koefisien determinasi), di mana semakin tinggi nilai Q-Square maka model dapat dikatakan semakin baik. Nilai Q-Square yang didapat adalah 0,84978. Sehingga dapat diartikan bahwa 84,97% variasi pada variabel endogen (kinerja karyawan) dijelaskan oleh variabel yang digunakan pada model dan 15,03% dijelaskan oleh faktor lainnya di luar model. Dengan hasil ini maka membuktikan bahwa model mempunyai *predictive relevance*.

Tabel 10.
Nilai f-Square

Variabel	f-Square	Keterangan
Kompetensi – Kinerja Karyawan	0,019	Lemah
Budaya Organisasi - Kinerja Karyawan	0,035	Medium
Kompetensi – <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,327	Kuat
Budaya Organisasi - <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,147	Medium
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> -Kinerja Karyawan	1,226	Kuat

Sumber: Data Olahan SmartPLS (2021)

Kategori Nilai f-Square terbagi menjadi tiga, yaitu 0,02 merupakan pengaruh lemah, 0,15 merupakan pengaruh sedang, dan 0,35 merupakan pengaruh kuat. Pada tabel di atas, ditemukan Kompetensi – Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi - Kinerja Karyawan memiliki pengaruh lemah, sedangkan Kompetensi – *Organizational Citizenship Behavior* dan Budaya Organisasi - *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh medium, dan *Organizational Citizenship Behavior* - Kinerja Karyawan memiliki pengaruh kuat.

Pengujian Hipotesis-Uji Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (Partial Least Square) 3.3. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil *bootstrapping*. *Rules of thumb* yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik >1,96 dengan tingkat signifikansi p-value 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif.

Hipotesis akan diterima jika nilai t-statistik $>1,96$ atau tingkat signifikansi p-value $< 0,05$ (5%) dengan koefisien bernilai positif. Berikut ini merupakan nilai dari pengaruh langsung hasil *bootstrapping*.

Tabel 11.
Nilai Pengaruh Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sample (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T-Statistik	P-Values
Kompetensi → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.476	0.470	0.076	6.307	0.000
Budaya Organisasi → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.319	0.332	0.074	4.317	0.000
Kompetensi → Kinerja Karyawan	0.295	0.283	0.085	3.459	0.001
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0.390	0.405	0.097	4.007	0.000
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja Karyawan	0.829	0.829	0.065	12.804	0.000

Sumber: Data Olahan SmartPLS (2021)

Berdasarkan Tabel 11 dapat ditarik beberapa kesimpulan, a) diketahui pengaruh langsung Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (X1-Z)*, hasilnya T Statistik $6,307 > 1,96$ selain itu memiliki nilai 0,000 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian Kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior credit marketing officer* Maybank Finance. Maka hipotesis pada penelitian ini di terima; b) diketahui pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (X2-Z)*, hasilnya T Statistik $4,317 > 1,96$ selain itu memiliki nilai 0,000 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior credit marketing officer* Maybank Finance. Maka hipotesis pada penelitian ini di terima; c) diketahui pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan (X1-Y), hasilnya T Statistik $3,459 > 1,96$ selain itu memiliki nilai 0,001 lebih kecil dari 0,05 dengan

demikian Kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan *credit marketing officer* Maybank Finance. Maka hipotesis pada penelitian ini di terima; d) diketahui pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (X2-Y), hasilnya adalah T Statistik $4,007 > 1,96$ selain itu memiliki nilai 0,000 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan *credit marketing officer* Maybank Finance. Maka hipotesis pada penelitian ini diterima; e) diketahui pengaruh langsung *Organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, hasilnya T Statistik $12,804 > 1,96$ selain itu memiliki nilai 0,000 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian Organizational Citizenship Behavior berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan *credit marketing officer* Maybank Finance. Maka hipotesis pada penelitian ini di terima.

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Peran mediasi juga dapat dilihat dari signifikansi efek tidak langsung, berikut ini merupakan nilai dari pengaruh tidak langsung hasil *bootstrapping*.

Tabel 12.
Nilai Pengaruh Tidak Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T-Statistik ((O/STDEV))	P-Values
Kompetensi -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Karyawan	0.395	0.390	0.072	5.486	0.000
Budaya Organisasi-> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Karyawan	0.264	0.274	0.060	4.438	0.000

Sumber: Data Olahan SmartPLS (2021)

Pengaruh tidak langsung Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* memiliki angka P-Value 0,000 lebih kecil dari 0,05 mengandung arti adanya mediasi antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan *credit marketing officer* Maybank Finance melalui *Organizational citizenship behavior*. Dengan demikian hipotesis pada penelitian ini di terima.

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational citizenship behavior* memiliki nilai P-Value 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang artinya adanya mediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan *credit marketing officer* Maybank Finance melalui *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian hipotesis pada penelitian ini di terima.

PEMBAHASAN

Pengaruh kompetensi terhadap *Organizational citizenship behaviour*

Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organisational citizenship behavior*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi *credit marketing officer*, maka akan mampu meningkatkan *Organisational citizenship behavior* yang ada dalam perusahaan. Dimensi kompetensi menurut Wibowo (2017) adalah pertama, pengetahuan (*Knowledge*) yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi, a) mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing; b) mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam institusi pemerintahan. Kedua, keterampilan (*Skill*) meliputi, a) kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan; b) kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan. Ketiga, sikap (*attitude*) meliputi, a) memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dalam berkeaktifitas dalam bekerja; b) adanya semangat kerja yang tinggi.

Pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational citizenship behaviour*

Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organisational citizenship behavior*. Hasil ini menunjukkan arti bahwa semakin baik budaya organisasi yang sudah berjalan di perusahaan, maka *Organisational citizenship behavior* juga akan meningkat. Nilai-nilai dalam budaya organisasi Maybank Finance bila dijalankan dengan baik maka *Organisational citizenship behavior* akan semakin baik.

Menurut (Muis et al., 2018) fungsi budaya organisasi untuk, a) memberikan *sense of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi dan menjadi bagian integral dari organisasi; b) menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi; c) memberikan arah dan memperkuat standard perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka

secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama; d) membantu dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen; e) membantu manajemen dalam penyusunan skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan pegawai; f) sebagai sumber daya kompetitif perusahaan apabila dikelola dengan baik.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi *credit marketing officer* itu membaik maka akan semakin baik juga kinerja karyawan. Perusahaan Maybank Finance dalam hal ini harus senantiasa meningkatkan kompetensi *credit marketing officer*, baik itu melalui pelatihan maupun *coaching* dari atasan karyawan.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin budaya organisasi itu dijalankan oleh *credit marketing officer* maka akan semakin baik juga kinerja karyawan. Nilai-nilai yang terdapat dalam budaya organisasi bisa menjadi pendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang baik.

Pengaruh *Organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan

Organisational citizenship behavior berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *organisational citizenship behavior* oleh *credit marketing officer*, maka akan semakin baik juga kinerja karyawan .

Pengaruh *Organizational citizenship behavior* dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Peran *organisational citizenship behavior* dalam memediasi kompetensi terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa *organisational citizenship behavior* dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Organizational citizenship behavior* dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Peran *organisational citizenship behavior* dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan dan positif. Hasil ini menunjukkan bahwa *organisational citizenship behavior* dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN

Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organisational citizenship behavior*. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organisational citizenship behavior*. Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. *Organisational citizenship behavior* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Peran *organisational citizenship behavior* dalam memediasi kompetensi terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan. Peran *organisational citizenship behavior* dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan dan positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aryana, P., & Winoto Tj., H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Etika Kerja, dan Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 17(2), 89–110. <http://ejournal.ukrida.ac.id/ojs/index.php/IMB/article/view/1528>
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Jones, G. R., & Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, Design, and Change*. Boston: Pearson
- Kreitner, K., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behavior*, (9th ed.). Jakarta: Salemba Empat
- Luthans, F. (2014). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9-25. <https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/7>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). *Statistik Lembaga Pembiayaan Periode Desember 2020*. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/data-dan-statistik/lembaga-pembiayaan/Pages/Statistik-Lembaga-Pembiayaan-Periode-Desember-2020.aspx>

- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). *Statistik Lembaga Pembiayaan Periode Desember 2019*. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/data-dan-statistik/lembaga-pembiayaan/Pages/Statistik-Lembaga-Pembiayaan-Periode-Desember-2019.aspx>
- Prasetyo, D. W. (2018). Pengaruh Organizational Citizen Behavior dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Sejahtera Utama Bersama Jombang). *AKUNTABILITAS: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 11(1), 1-10. <https://doi.org/10.35457/akuntabilitas.v11i1.434>
- Priskila, E., Tecolalu, M., Saparso, S., & Winoto, H. T. (2021). The Role of Employee Engagement in Mediating Perceived Organizational Support for Millennial Employee Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Science*, 2(3), 258-265. <https://doi.org/10.46799/jss.v2i3.129>
- Rahayuningsih, S. (2017). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang). *Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu Unisbank 2017*. Stikubank University.
- Rivai, V. (2013). *Commercial Bank Management: Manajemen Perbankan dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, (17th ed.). New Jersey: Pearson Education Limited
- Saparso, S., Winoto, H. Tj., & Wahyoedi, S. (2019). Human Capital Investment and Economic Competitiveness (Indonesian Competitiveness among ASEAN Countries). *Business Economic Research*, 9(3), 23-37. <http://repository.ukrida.ac.id/bitstream/123456789/167/1/Human%20Capital%20Investment.pdf>
- Suhardi, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Benefita*, 4(2), 296-315. <https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.3670>
- Tecualu, M. (2015). The Effect of Retail Service Quality (RSQ) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Store Loyalty at The Minimart in Jakarta. *Disertasi*. Universitas Trisakti, Jakarta
- Wahyoedi, S. (2017). Peranan Ilmu Pengetahuan dan Investasi Sumber Daya Manusia dalam Memacu Pertumbuhan Ekonomi. *Business Management Journal*, 2(1), 27-38. <http://dx.doi.org/10.30813/bmj.v2i1.585>
- Winoto, Hery Tj. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. GCM). *Media Bina Ilmiah*, 14(9), 3261-3266. <https://doi.org/10.33758/mbi.v14i9.823>
- Wibowo, W. (2017). *Manajemen Kinerja*, (5th ed.). Jakarta: Rajawali Press