



Analisis Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Trusmi Group di Cirebon, Jawa Barat

Edy Fajar Prasetyo^{1*}, Mukrodi², Agustina Mogi³

¹⁻³Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Indonesia

Email: edyfajar.id@gmail.com¹, dosen00560@unpam.ac.id², dosen01557@unpam.ac.id³

*Penulis Korespondensi: edyfajar.id@gmail.com

Abstract. This study aims to analyze the effects of competence, organizational culture, and training on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Trusmi Group, Cirebon, West Java. A quantitative survey method was employed involving 283 respondents selected through probability sampling. Data were collected using questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with SmartPLS 3.0. The results indicate that competence has a positive and significant effect on OCB ($\beta = 0.322$; $t = 5.919$; $p = 0.000$), while organizational culture ($\beta = 0.316$; $t = 6.308$; $p = 0.000$) and training ($\beta = 0.320$; $t = 6.424$; $p = 0.000$) also have positive and significant effects on OCB. Furthermore, competence ($\beta = 0.272$; $t = 5.938$), organizational culture ($\beta = 0.316$; $t = 6.595$), training ($\beta = 0.200$; $t = 4.169$), and OCB ($\beta = 0.284$; $t = 4.749$) have positive and significant effects on employee performance ($p < 0.05$). The R^2 values are 0.464 for OCB and 0.615 for employee performance. OCB also partially mediates the effects of competence, organizational culture, and training on employee performance. These findings highlight the importance of strengthening employee competence, organizational culture, training, and OCB to improve overall employee performance.

Keywords: Competence; Employee Performance; Organizational Citizenship Behavior; Organizational Culture; Training.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, budaya organisasi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Trusmi Group, Cirebon, Jawa Barat. Metode survei kuantitatif digunakan dengan melibatkan 283 responden yang dipilih melalui teknik probability sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ($\beta = 0,322$; $t = 5,919$; $p = 0,000$), sementara budaya organisasi ($\beta = 0,316$; $t = 6,308$; $p = 0,000$) dan pelatihan ($\beta = 0,320$; $t = 6,424$; $p = 0,000$) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selain itu, kompetensi ($\beta = 0,272$; $t = 5,938$), budaya organisasi ($\beta = 0,316$; $t = 6,595$), pelatihan ($\beta = 0,200$; $t = 4,169$), dan OCB ($\beta = 0,284$; $t = 4,749$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p < 0,05$). Nilai R^2 yang diperoleh adalah 0,464 untuk OCB dan 0,615 untuk kinerja karyawan. OCB juga terbukti memediasi secara parsial pengaruh kompetensi, budaya organisasi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya memperkuat kompetensi karyawan, budaya organisasi, pelatihan, dan OCB guna meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Kata Kunci: Kompetensi; Budaya Organisasi; Pelatihan; Organizational Citizenship Behavior; Kinerja Karyawan.

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan globalisasi dan transformasi digital mendorong perusahaan untuk meningkatkan daya saing melalui pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif. SDM menjadi aset strategis karena berperan dalam menciptakan keunggulan kompetitif, meningkatkan produktivitas, serta mendukung keberlanjutan organisasi di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Trusmi Group, perusahaan yang bergerak di bidang industri batik, ritel, perdagangan, dan pariwisata di Kabupaten Cirebon, menghadapi tuntutan

untuk memiliki karyawan yang kompeten, adaptif, dan mampu memberikan pelayanan berkualitas. Hasil observasi pada bagian Human Resource Development (HRD) menunjukkan masih adanya kendala dalam memahami prosedur kerja baru, mengelola emosi saat menghadapi tekanan kerja, serta membangun komunikasi dan koordinasi antarunit. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kompetensi intelektual, emosional, dan sosial karyawan masih perlu ditingkatkan. Data evaluasi kinerja karyawan periode 2021–2025 menunjukkan adanya peningkatan pada task performance dari 78,4% menjadi 89,3%, contextual performance dari 76,8% menjadi 88,1%, dan adaptive performance dari 74,5% menjadi 87,5%, sedangkan counterproductive work behavior menurun dari 12,3% menjadi 6,2%. Meskipun demikian, adaptive performance dan contextual performance masih memiliki capaian lebih rendah dibandingkan task performance, sehingga menunjukkan perlunya peningkatan kemampuan adaptasi dan perilaku kolaboratif karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kompetensi, budaya organisasi, dan pelatihan.

Kompetensi mendukung kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif, budaya organisasi membentuk nilai dan perilaku kerja yang selaras dengan tujuan perusahaan, sedangkan pelatihan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai tuntutan pekerjaan. Namun, hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja masih menunjukkan temuan yang belum konsisten sehingga memerlukan pengujian lebih lanjut. Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipandang sebagai perilaku sukarela yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui kerja sama, kepedulian, dan partisipasi aktif karyawan. Dalam penelitian ini, OCB diposisikan sebagai variabel mediasi yang diperkirakan memperkuat pengaruh kompetensi, budaya organisasi, dan pelatihan terhadap kinerja, khususnya pada aspek contextual performance dan adaptive performance. Penelitian ini memiliki empirical gap, yaitu masih rendahnya capaian adaptive performance dan contextual performance dibandingkan indikator kinerja lainnya di Trusmi Group. Selain itu, terdapat research gap berupa belum konsistennya hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kompetensi, budaya organisasi, dan pelatihan terhadap kinerja serta masih terbatasnya penelitian yang menguji peran mediasi OCB pada industri batik, ritel, dan pariwisata. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model yang mengintegrasikan kompetensi, budaya organisasi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui OCB pada Trusmi Group dengan menggunakan indikator kinerja yang meliputi task performance, contextual performance, adaptive performance, dan counterproductive work behavior. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi dasar penyusunan strategi peningkatan kinerja karyawan.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen

Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Manullang, 2018; Hutahaean, 2018). Melalui fungsi tersebut, organisasi mampu mengoordinasikan sumber daya secara sistematis sehingga aktivitas berjalan optimal. Selain sebagai ilmu, manajemen juga dipandang sebagai seni dalam mengintegrasikan manusia, modal, metode, dan teknologi guna menciptakan nilai tambah organisasi (Bright et al., 2021). Dengan demikian, manajemen dapat disimpulkan sebagai proses pengelolaan seluruh sumber daya organisasi secara terstruktur untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses pengelolaan tenaga kerja melalui perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan evaluasi guna mendukung pencapaian tujuan organisasi (Afandi, 2018). Sedarmayanti (2017) menegaskan bahwa MSDM menempatkan karyawan sebagai aset strategis yang perlu dikembangkan agar mampu meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi. Dalam penelitian ini, MSDM dipahami sebagai pendekatan strategis dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia sehingga mampu bekerja secara produktif, adaptif, dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakter personal yang memengaruhi kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif (Sutrisno, 2021). Wibowo (2022) menyatakan bahwa kompetensi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan menerapkan pengetahuan secara konsisten dalam pekerjaan. Dalam penelitian ini, kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan individu yang mendukung pencapaian kinerja optimal dan diukur melalui tiga indikator, yaitu kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial (Vivi Nila Sari et al., 2023).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak (Robbins & Judge, 2019). Budaya organisasi berperan membentuk identitas, meningkatkan komitmen, serta mendukung efektivitas organisasi. Luthans dan Doh (2021) menyatakan bahwa budaya

organisasi tercermin melalui keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan kejelasan misi organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini mengukur budaya organisasi menggunakan indikator *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*.

Pelatihan

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja karyawan sesuai kebutuhan organisasi (Dessler, 2020). Noe (2020) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan investasi organisasi dalam meningkatkan kompetensi dan produktivitas sumber daya manusia. Dalam penelitian ini, pelatihan dipahami sebagai upaya pengembangan kemampuan kerja karyawan dan diukur menggunakan indikator jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi, metode, dan kualifikasi peserta (Mangkunegara, 2017).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Koopmans et al. (2014) menjelaskan bahwa kinerja meliputi *task performance*, *contextual performance*, *adaptive performance*, dan *counterproductive work behavior*. Wibowo (2022) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kompetensi serta lingkungan organisasi. Penelitian ini mengukur kinerja menggunakan keempat indikator tersebut karena mampu menggambarkan kontribusi karyawan secara komprehensif.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan di luar tugas formal yang mendukung efektivitas organisasi (Organ, 2018). Podsakoff et al. (2018) menyatakan bahwa OCB meningkatkan kerja sama, koordinasi, dan komitmen organisasi. Dalam penelitian ini, OCB didefinisikan sebagai perilaku ekstra peran yang memperkuat efektivitas organisasi dan diukur menggunakan dua indikator yang relevan dengan kondisi Trusmi Group, yaitu *courtesy* (sikap saling menghargai) dan *civic virtue* (kepedulian serta partisipasi terhadap organisasi) (Organ, 2018).

3. METODE PENELITIAN

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Trusmi Group, yang beralamat di Jl. H. Abas No.48, Trusmi Kulon, Kecamatan Weru, Kabupaten Cirebon, Jawa Barat. Penelitian diawali dengan studi literatur pada Desember 2025, dilanjutkan penyusunan proposal hingga Januari 2026. Seminar

proposal dilaksanakan pada Maret 2026, bimbingan dimulai April 2026, pengumpulan data dilakukan Mei–Juni 2026, dan tesis ditargetkan selesai serta disidangkan pada Juli 2026.

Metode dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif kausal. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui analisis statistik, sedangkan desain deskriptif bertujuan menggambarkan kondisi objek penelitian secara sistematis. Penelitian bersifat non-eksperimental, sehingga peneliti hanya mengamati fenomena tanpa memberikan perlakuan terhadap objek penelitian.

Variabel Penelitian

Penelitian terdiri atas variabel independen, yaitu Kompetensi (X_1), Budaya Organisasi (X_2), dan Pelatihan (X_3); variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan (Y); serta variabel mediasi, yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z). Seluruh variabel diukur menggunakan indikator yang diadopsi dari teori yang relevan.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Trusmi Group sebanyak 963 orang. Sampel ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dan dihitung dengan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh 283 responden.

Sumber, Pengumpulan, dan Analisis Data

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder berasal dari buku, jurnal, dan dokumen perusahaan. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 3.0. Pengujian meliputi outer model (validitas dan reliabilitas), inner model (R-Square dan koefisien jalur), serta uji hipotesis berdasarkan nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05. Selain pengaruh langsung, penelitian juga menguji pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi OCB.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Objek Penelitian

Trusmi Group merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri kreatif berbasis batik di Kabupaten Cirebon, Jawa Barat. Perusahaan mengembangkan berbagai unit usaha, meliputi produksi dan pemasaran batik, pusat oleh-oleh, restoran, serta destinasi wisata belanja. Dalam menjalankan operasionalnya, Trusmi Group menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai faktor strategis melalui peningkatan kompetensi, penguatan budaya organisasi, serta pelaksanaan program pelatihan guna meningkatkan *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada 283 karyawan Trusmi Group untuk menganalisis pengaruh kompetensi, budaya organisasi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel mediasi.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden.

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	117	41
	Perempuan	166	59
Usia	21–25 tahun	51	18
	26–30 tahun	76	27
	31–35 tahun	62	22
	36–40 tahun	31	11
	41–45 tahun	48	17
	46–50 tahun	9	3
	51–55 tahun	6	2
	SLTA	143	51
	Diploma	47	17
Pendidikan	Sarjana	86	30
	Magister	7	2

Sumber: Data primer diolah (2026).

Mayoritas responden adalah perempuan (59%), berusia 26–30 tahun (27%), dan memiliki pendidikan terakhir SLTA/ sederajat (51%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh tenaga kerja usia produktif yang bekerja pada sektor operasional Trusmi Group.

Analisis Deskriptif

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.

Variabel	Mean	Kategori
Kompetensi	3,94	Baik
Budaya Organisasi	3,75	Baik
Pelatihan	3,50	Baik
OCB	3,51	Baik
Kinerja	3,52	Baik

Sumber: Data primer diolah (2026).

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori baik. Variabel kompetensi memiliki nilai rata-rata tertinggi (3,94), sedangkan pelatihan memiliki rata-rata terendah (3,50). Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kompetensi, budaya organisasi, pelatihan, OCB, dan kinerja karyawan tergolong positif.

Evaluasi Outer Model

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menguji kelayakan instrumen penelitian. Pengujian meliputi validitas konvergen (*outer loading* dan *AVE*), validitas diskriminan (*Fornell-Larcker* dan *cross loading*), serta reliabilitas (*Composite*

Reliability dan Cronbach's Alpha). Hasil pengujian *outer model* dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut.



Gambar 1. Outer Model.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Evaluasi Outer Model.

Variabel	Outer Loading	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha	Keterangan
Kompetensi	0,783–0,856	0,662	0,940	0,927	Valid & Reliabel
Budaya Organisasi	0,780–0,858	0,679	0,944	0,932	Valid & Reliabel
Pelatihan	0,783–0,841	0,669	0,942	0,929	Valid & Reliabel
OCB	0,794–0,845	0,675	0,943	0,931	Valid & Reliabel
Kinerja	0,800–0,847	0,680	0,944	0,933	Valid & Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 3 (2026).

Seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, nilai AVE melebihi 0,50, serta Composite Reliability dan Cronbach's Alpha di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi persyaratan validitas konvergen dan reliabilitas.

Validitas Diskriminan

Tabel 4. Fornell-Larcker Criterion.

Variabel	BO	Kinerja	Kompetensi	OCB	Pelatihan
Budaya Organisasi	0,824				
Kinerja	0,578	0,825			
Kompetensi	0,245	0,533	0,814		
OCB	0,488	0,665	0,477	0,822	
Pelatihan	0,290	0,496	0,244	0,489	0,818

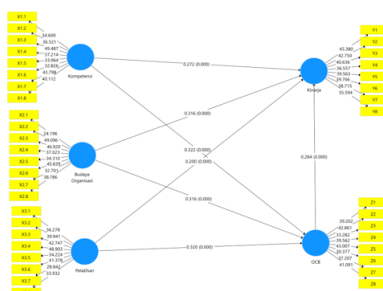
Sumber: Output SmartPLS 3 (2026).

Nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain, sehingga seluruh variabel memenuhi validitas diskriminan.

Evaluasi Inner Model

Setelah seluruh kriteria model pengukuran terpenuhi, analisis beralih pada inner model atau evaluasi model struktural. Fokus utama pada tahap ini adalah untuk menganalisis keterkaitan kausalitas antar konstruk serta menentukan signifikansi hipotesis yang telah

dirancang. Evaluasi model struktural dilakukan melalui pengujian nilai R-Square, effect size f-Square, serta pengujian hipotesis menggunakan hasil bootstrapping. Berikut graphical output ringkasan hasil pengujian inner model dalam penelitian ini:



Gambar 2. Inner Model.

Tabel 5. Nilai R-Square.

Variabel Endogen	R ²	Adjusted R ²
OCB	0,464	0,458
Kinerja	0,615	0,609

Sumber: Output SmartPLS 3 (2026).

Nilai R² menunjukkan bahwa kompetensi, budaya organisasi, dan pelatihan mampu menjelaskan 46,4% variasi OCB. Sementara itu, kompetensi, budaya organisasi, pelatihan, dan OCB mampu menjelaskan 61,5% variasi kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang tergolong moderat.

Pengujian Hipotesis

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis.

Hipotesis	Hubungan	β	t	p	Keputusan
H1	Kompetensi → OCB	0,322	5,919	0,000	Diterima
H2	Budaya Organisasi → OCB	0,316	6,308	0,000	Diterima
H3	Pelatihan → OCB	0,320	6,424	0,000	Diterima
H4	Kompetensi → Kinerja	0,272	5,938	0,000	Diterima
H5	Budaya Organisasi → Kinerja	0,316	6,595	0,000	Diterima
H6	Pelatihan → Kinerja	0,200	4,169	0,000	Diterima
H7	OCB → Kinerja	0,284	4,749	0,000	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 3 (2026).

Seluruh hipotesis diterima karena memiliki nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05. Budaya organisasi memberikan pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja ($\beta = 0,316$), sedangkan kompetensi, budaya organisasi, dan pelatihan berpengaruh positif terhadap OCB.

Pengaruh Mediasi

Tabel 7. Hasil Pengujian Indirect Effect.

Hubungan	β	t	p	Keterangan
Kompetensi → OCB → Kinerja	0,091	3,355	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi → OCB → Kinerja	0,090	3,676	0,000	Signifikan
Pelatihan → OCB → Kinerja	0,091	4,106	0,000	Signifikan

Sumber: Output SmartPLS 3 (2026).

OCB terbukti memediasi secara parsial pengaruh kompetensi, budaya organisasi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan karena seluruh jalur mediasi menunjukkan nilai $p < 0,05$.

Total Effect

Tabel 8. Total Effect.

Hubungan	β
Budaya Organisasi → Kinerja	0,405
Kompetensi → Kinerja	0,363
Pelatihan → Kinerja	0,291

Sumber: Output SmartPLS 3 (2026).

Hasil total effect menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh keseluruhan terbesar terhadap kinerja karyawan, diikuti oleh kompetensi dan pelatihan. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan budaya organisasi menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan Trusmi Group.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ($\beta = 0,322$; $t = 5,919$; $p < 0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan berkontribusi di luar tugas formal. Hasil ini sejalan dengan penelitian Nur Cahyaningrum et al. (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi meningkatkan OCB karena karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik cenderung lebih percaya diri dalam bekerja serta lebih mudah berkolaborasi. Dengan demikian, peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan SDM dapat menjadi strategi perusahaan dalam mendorong terbentuknya OCB.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ($\beta = 0,316$; $t = 6,308$; $p < 0,001$). Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu membentuk perilaku sukarela karyawan melalui nilai kerja sama, integritas, dan komitmen terhadap organisasi. Temuan ini mendukung penelitian Harahap et al. (2024) dan Nur Cahyaningrum et al. (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan OCB. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi perlu dilakukan secara konsisten agar perilaku positif karyawan semakin berkembang.

Pengaruh Pelatihan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ($\beta = 0,320$; $t = 6,424$; $p < 0,001$). Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga mendorong munculnya perilaku kerja sama, kepedulian, dan tanggung jawab terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Kosdianti dan Sunardi (2021) yang menjelaskan bahwa pelatihan meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga berdampak pada perilaku kerja yang lebih positif. Dengan demikian, perusahaan perlu mengembangkan program pelatihan yang berkelanjutan dan relevan dengan kebutuhan organisasi.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,272$; $t = 5,938$; $p < 0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas dan efektivitas pekerjaan. Hasil tersebut konsisten dengan penelitian Sudaryana (2021) dan Nur Cahyaningrum et al. (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus meningkatkan kompetensi karyawan melalui pengembangan kemampuan dan pembelajaran berkelanjutan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,316$; $t = 6,595$; $p < 0,001$) dan merupakan pengaruh langsung terbesar dalam model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang mendukung profesionalisme, kerja sama, dan inovasi mampu meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Sudaryana (2021) dan Aizzah et al. (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi menjadi determinan penting dalam peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi perlu menjadi prioritas dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,200$; $t = 4,169$; $p < 0,001$). Program pelatihan yang efektif membantu meningkatkan kemampuan teknis, pemahaman prosedur kerja, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil ini mendukung penelitian Kosdianti dan Sunardi (2021) serta Fahrozi et al. (2022) yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan investasi penting dalam pengembangan sumber daya manusia.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,284$; $t = 4,749$; $p < 0,001$). Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan berpartisipasi aktif dalam organisasi mampu meningkatkan efektivitas kerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian Nur Cahyaningrum et al. (2023) dan Heryudanto dan Suratman (2022) yang menyatakan bahwa OCB merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong tumbuhnya perilaku OCB.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa: kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan pada PT Trusmi Group; budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan; pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan; kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; serta OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Trusmi Group. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi, budaya organisasi, dan pelatihan mampu mendorong terbentuknya OCB yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar PT Trusmi Group: meningkatkan kompetensi karyawan melalui program pelatihan, coaching, dan evaluasi kompetensi secara berkala; memperkuat budaya organisasi dengan meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan internalisasi nilai-nilai perusahaan; menyusun program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan serta melakukan evaluasi efektivitas pelatihan secara berkelanjutan; mendorong peningkatan OCB melalui pemberian apresiasi, penguatan kerja sama tim, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif; serta melakukan evaluasi kinerja secara berkala dengan sistem umpan balik dan penghargaan yang objektif guna meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Afandi, P. (2016). *Concept and indicator human resources management for management research*. Deepublish.
- Aisyah, S., & Wiranata, R. (2024). *Dasar-dasar manajemen: Teori dan praktek dalam organisasi dan pendidikan*. PT. Nas Media Indonesia.
- Amri, S., et al. (2022). *Pengantar ilmu manajemen*. Penerbit Seval.
- Anshori, M. Y. (2024). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dalam praktik*. Deepublish Digital.
- Azizah, R. N. (2022). Pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Pegadaian Area Bogor. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(3), 915–925. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2086>
- Basalamah, I., & Risman. (2025). *Motivasi intrinsik ekstrinsi dalam meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja*. Takaza Innovatix Labs.
- Cahya, N., et al. (2023). The influence of employee competence, organization commitment and work culture on employee performance through OCB as an intervention variable. *International Conference on Economics, Business and Information Technology*, 4, 585–595. <https://doi.org/10.31967/prmandala.v4i0.798>
- Erlianti, D., et al. (2024). *Metodologi penelitian (Teori dan perkembangannya)*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Evanirosa. (2022). *Metode penelitian kepustakaan (Library research)*. CV Media Sains.
- Fahrozi, R., et al. (2022). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Sarana Media Transindo di Jakarta. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(1), 73–79. <https://doi.org/10.55182/jtp.v2i1.106>
- Fitri, I. K., & Endratno, H. (2021). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening: Studi pada karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2), 276–293. <https://doi.org/10.24127/jm.v15i2.663>
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia: Pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas karyawan*. PT. Grasindo.
- Herujito, Y. M. (2001). *Dasar-dasar manajemen*. Grasindo.
- Hery. (2019). *Manajemen kinerja*. Grasindo.
- Heryudanto, T. D., & Suratman, A. (2022). Pengaruh komitmen dan komunikasi terhadap kinerja dengan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening pada Project Child Indonesia. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 1(6), 23–45.
- Hutahayan, B. (2022). *Buku psikologi industri dan organisasi*. Deepublish Digital.
- Indaryati, S., et al. (2023). *Kinerja kelembagaan usaha pangan masyarakat melalui Toko Tani Indonesia dengan pengoptimalkan faktor pendukung agribisnis hilir berkelanjutan*. CV. Adanu Abimata.
- Irawan, D., & Gunawan, A. (2025). *Metode penelitian ekonomi dan bisnis*. UMSU Press.
- Jalinus, N., et al. (2021). *Riset pendidikan dan aplikasinya*. UNP Press.

- Jufrizen, J., & Azrina. (2024). Organizational citizenship behavior sebagai perilaku ekstra peran dalam meningkatkan efektivitas organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*.
- Kasmir. (2022). *Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik)*. Rajawali Pers.
- Kim, J., & Jung, H.-S. (2022). The effect of employee competency and organizational culture on employees' perceived stress for better workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1–22. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084428>
- Koopmans, L. (2019). *Individual work performance questionnaire instruction manual*. TNO Innovation for Life–VU University Medical Center.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2017). *Improving the Individual Work Performance Questionnaire*. TNO Innovation for Life. <https://doi.org/10.1037/t64239-000>
- Kosdianti, L., & Sunardi, D. (2021). Pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Satria Piranti Perkasa di Kota Tangerang. *Jurnal Arastirma Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UNPAM*, 1(1), 141–150. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v1i1.10070>
- Kurnia, M. A., et al. (2024). The effect of employee competence and organizational culture on competitive advantage in the tourism industry in Bali. *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(3), 622–629. <https://doi.org/10.58812/wsis.v2i03.741>
- Kurniawan, A., et al. (2021). *MSDM strategik: Tata kelola sumber daya manusia strategis*. Eureka Media Aksara.
- Larasati, A. A. (2021). *Konseling individu dengan teknik cognitive restructuring untuk mengatasi inferiority feelings pada mahasiswa Psikologi UIN Sunan Ampel Surabaya [Skripsi]*.
- Mishra, G. (2022). *Work-family conflict and family-friendly policies for working women in India*. Lulu Publication.
- Morissan. (2019). *Riset kualitatif*. Kencana.
- Mukhtar, et al. (2018). *Analisis kebijakan pendidikan (Standar kompetensi menejerial kepala sekolah/madrasah)*. Salim Media Indonesia.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Nurhemah, N. (2024). *Membangun sekolah unggul yang berprestasi*. CV. Mega Press Nusantara.
- Organ, D. W. (2018). *Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments*. Routledge. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Payadnya, I. P. A. A., & Jayantika, I. G. A. N. T. (2018). *Panduan penelitian eksperimen beserta aanlisis statisik dengan SPSS*. Penerbit Deepublish.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). *Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. Routledge.
- Pontus. (2024). Organizational citizenship behavior dan kontribusinya terhadap efektivitas organisasi. *Jurnal Manajemen*.
- Pratama, A. (2022). *Manajemen sumber daya manusia (Untuk pemerintahan dari teori ke praktik)*. Widina Bhaksi Persad Bandung.

- Purwanto, A. (2022). *Konsep dasar penelitian kualitatif: Teori dan contoh praktis*. Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.
- Putra, S., et al. (2023). *Metode penelitian kuantitatif (Teori dan panduan praktis analisis data kuantitatif)*. PT. Mifandi Mandiri Digital.
- Rahardjo, M. (2018). *Antara konsep, proposisi, teori, variabel, dan hipotesis dalam penelitian*. Paper Materi. <http://repository.uin-malang.ac.id/2410/2/2410.pdf>
- Rahmawati, I., et al. (2020). *Karakteristik individu dan lingkungan kerja serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan*. LPPM Universitas KH. A. Wahab Habsullah.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi (Organizational behavior)* (16th ed.). Salemba Empat.
- Rosa, F., et al. (2022). *Implementasi manajemen sumber daya manusia*. PT. Nasya Expanding Management.
- Rostiawati, E. (2022). *Komitmen tugas dan organizational citizenship behavior pada pegawai negeri sipil*. Penerbit NEM.
- Roswiyanti. (2025). *Manajemen sumber daya manusia*. Karya Bakti Makmur (KBM) Indonesia.
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan penelitian kuantitatif: Quantitative research approach* (Cetakan pertama). Deepublish.
- Rumbekwan, L. H. F., et al. (2024). The effect of competence and organizational culture on employee performance with career development as an intervening variable. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 1140–1155. <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.829>
- Sarinah, & Mardalena. (2017). *Pengantar manajemen*. Deepublish. https://doi.org/10.31227/osf.io/9bdyh_v1
- Solehudin, et al. (2023). *Pengembangan manajemen sumber daya manusia di era 5.0*. Yayasan Cendikia Mulia Mandiri. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v5i2.874>
- Sudaryana, Y. (2021). Effect of competence, organizational culture, and motivation towards employee performance at PT Kukuh Tangguh Sandang Mills. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha*, 8(1), 23–29. <https://doi.org/10.22225/jj.8.1.2687.23-29>
- Suhadarliyah, et al. (2024). *Manajemen bisnis startup dalam pendekatan konsep dasar kinerja*. Seval Literindo Kreasi. <https://doi.org/10.31237/osf.io/2baem>
- Suhendra, A., et al. (2024). *Kepemimpinan korporasi: Strategi dan implementasi di era modern*. Widina Media Utama.
- Sulistiyono, J. (2022). *Meningkatkan kompetensi tenaga administrasi sekolah melalui supervisi dan pembimbingan berkelanjutan*. Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.
- Suprpto, T. (2009). *Pengantar teori dan manajemen komunikasi*. Media Pressindo.
- Syarifuddin, et al. (2021). *Dosen penggerak dalam era MBKM*. Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo.
- Ulfah, A. K., et al. (2022). *Ragam analisis data penelitian (Sastra, riset dan pengembangan)*. IAIN Madura Press.
- Umar, H. (2000). *Riset sumber daya manusia*. PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Widyatmojo, P., & Winarno. (2023). *Dasar-dasar manajemen kinerja (Peformance management fundamental)*. Deepublish.
- Widyawati, R., et al. (2025). *Manajemen sumber daya manusia*. Intelektual Manifes Media.
- Yanti, R., Suryani, I., & Putri, I. (2024). *Buku ajar statistik dan probabilitas dasar*. PT. Serasi Media Teknologi.