

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DI MEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT. TELEKOMUNIKASI  
INDONESIA TBK CABANG MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



Oleh :

**HUSNUL SALWA**  
**NPM.1705160310**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 10 Agustus 2021, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

#### MEMUTUSKAN

Nama : HUSNUL SALWA  
NPM : 1705160310  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINEJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK CABANG MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

#### TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

(Drs. MUHAMMAD ELFI AZHAR, M.Si)

(SATRIA MIRSYA AFFANDY NST., S.E., M.Si)

Pembimbing

(SALMAN FARISL, S.Psi., M.M)

Unggul | *cekas* | Terpercaya

Ketua

Sekretaris

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si)

(Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : HUSNUL SALWA  
NPM : 1705160310  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA  
PT.TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK CABANG  
MEDAN

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan  
skripsi

Medan, Juli 2021

Dosen Pembimbing

(Salman Farisi.,S.psi.,M.M)

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

(Jasman Saripuddin Hasibuan., SE., M.si)



Dekan Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis

(Hoanuri.S.E.,M.M.,M.Si)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : HUSNUL SALWA  
 NPM : 1705160310  
 Program Studi : MANAJEMEN  
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 Judul Penelitian : PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT.TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK CABANG MEDAN

Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan Sripsi	Paraf	Keterangan
7 / Juni - 2021	BAB IV : Mendeskripsikan & Memahami Pembahasan.	gp	
22 / Juni - 2021	BAB V : Lengkapi Keterbatasan Penelitian.	gp	
2 / Juli - 2021	Lengkapi data keseluruhan Lampiran.	gp	
27 / Juli - 2021	All Good by Usm	gp.	

Dosen Pembimbing

Medan, Juli 2021  
 Diketahui/disetujui  
 Ketua Program Studi Manajemen

  
 (Salman Farisi., S.psi., M.M)

  
 (Jasman Saripuddin Hasibuan., SE., M.si)

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : HUSNUL SALWA  
NPM : 1706150310  
Konsentrasi : MSDM  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/ekonomi  
Pembangunan)  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
  - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan Agustus 2021  
Pembuat Pernyataan



NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

## ABSTRAK

### **PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK CABANG MEDAN**

**HUSNUL SALWA**

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Email : [husnulsalwa03@gmail.com](mailto:husnulsalwa03@gmail.com)

Tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis apakah organizational citizenship behavior memediasi pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi data manajemen pada PT. Telekomunikasi Indonesia TBK Cabang Medan yang berjumlah 50 orang. Sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh yaitu menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu dengan menyebarkan kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kuantitatif dengan menggunakan metode statistika. Metode statistika yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil pengujian dengan menggunakan SmartPLS3 bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh organizational citizenship behavior diperoleh  $T\text{-Hitung} (2.050) > T\text{-Tabel} (2.011)$  dengan nilai  $P\text{-Value} (0.041) < (0.05)$  oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima serta Original sample (0.177) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan. Bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh organizational citizenship behavior diperoleh  $T\text{-hitung} (2.129) > T\text{-Tabel} (2.011)$  dengan nilai  $P\text{-Value} (0.034) < (0.05)$  oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima serta Original sample (0.271) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan.

**Kata Kunci : Pelatihan, Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Karyawan.**

## ABSTRACT

### **THE EFFECT OF TRAINING AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AT PT.TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK CABANG MEDAN**

**HUSNUL SALWA**

Management Study Program Faculty of Economics and Business

Muhammadiyah University of North Sumatera

Email : [husnulsalwa03@gmail.com](mailto:husnulsalwa03@gmail.com)

*The purpose of this research is to find out and analyze whether organizational citizenship behavior mediated the effect of training and organizational culture on employee performance. The research method used in this study is a quantitative research method. The population in this study were all employees of data management division at PT.Telekomunikasi Indonesia TBK Cabang Medan, amounting to 50 people. The sample in this study used a saturated sample, namely using all members of the population as a sample. The data used in this study is primary data, namely by distributing questionnaires. The measurement scale used is the likert scale. The data analysis technique used in this research is quantitative data analysis technique using statistical method. The statistical method used is Partial Least Square (PLS). The test result using SmartPLS3 that the effect of training on employee performance is mediated by organizational citizenship behavior  $T\text{-Hitung} (2.050) > T\text{-Tabel} (2.011)$  with a  $P\text{-Value} (0.041) < (0.05)$  therefore  $H_0$  is rejected and  $H_a$  is accepted and the original sample (0.177) shows that there is a positive and significant effect, that the influence of organizational culture on employee performance is mediated by organizational citizenship behavior obtained  $T\text{-hitung} (2.129) > T\text{-Tabel} (2.011)$  with a  $P\text{-Value} (0.034) < (0.05)$  therefore  $H_0$  is rejected and  $H_a$  is accepted and the original sample is (0.271) shows that there is a positive and significant effect.*

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

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Alhamdulillah, puji dan syukur atas kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala, tempat dimana penulis mengabdikan sebagai hamba serta menggantungkan segala doa dan harapan. Hanya karena rahmat, hidayah dan kridhaan-Nyalah penulis memiliki kemauan, kemampuan dan kesempatan serta kemudahan untuk menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (SM) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Shalawat dan salam selalu kita hadiahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad Shallallahu'alaihi Wa Sallam, semoga kita mendapatkan syafa'atnya di *yaumul akhir.Aamiin.*

Penulis sangat menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini penulis memperoleh bantuan, masukan, saran, bimbingan, serta pengarahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan yang sangat baik ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih khususnya kepada. :

1. Kedua Orang Tua Tercinta, Ayah DRS.Suyatno dan Mamak Nurhidayah yang telah memberikan kasih sayangnya kepada penulis, berupa besarnya perhatian, pengorbanan, bimbingan serta doa yang tulus

terhadap penulis yang selalu mendukung perjalanan kuliah sehingga penulis termotivasi dalam menyelesaikan pembuatan skripsi ini.

2. Kakak-Kakak tersayang Suci Kurnia,Amd.Ab dan Khairul Imam.,SH yang selalu memberikan semangat dan dukungan serta memberikan bantuan kepada penulis.
3. Adik-adik tersayang Nur Muhammad Naim dan Puja kesuma yang selalu menemani dan memberikan semangat kepada penulis.
4. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.,AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak H. Januri., SE., MM., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Ade Gunawan., SE., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung., SE., M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Jasman Saripuddin H., SE., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Bapak Assoc. Prof . Dr. Jufrizen., SE., M.si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Bapak Salman Farisi., S.Psi., MM selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak memberikan penulis pengertian dan juga bantuan serta nasehat yang sangat bermanfaat bagi penulis.

11. Para Dosen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama menjadi mahasiswa Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
12. Keluarga kedua selama berada di kota Medan, Devi Yani Indah Sahara , Noviantika Manurung, Lira Dwina, terima kasih sudah menjadi tempat berkeluh kesah selalu memberikan pengalaman hidup serta dukungannya hingga dalam menjalani proses menyusun skripsi ini. Doa yang terbaik untuk kalian semua.
13. Sahabat-sahabatku seperjuangan Ainun Permata Sari, Dina Sania Siregar, Giri Antika, Julia, yang selalu menemani dan senantiasa menghibur dan memotivasi penulis dalam proses pengerjaan skripsi ini. Doa yang terbaik untuk kalian semua.
14. Teman-teman F Manajemen 2017 dan pihak-pihak lain yang turut serta dalam penulisan skripsi ini yang namanya tidak bisa disebutkan satu per satu.
15. Terakhir tidak kalah pentingnya saya ingin berterima kasih kepada diri saya sendiri atas semangat dan kerja keras ini.

Dalam menyusun skripsi ini penulis berusaha sebaik dan seoptimal mungkin untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Akhir kata, besar harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca, dapat dijadikan referensi penelitian selanjutnya, dan berguna bagi perkembangan studi manajemen.

*Wassalamu'alaykum Warrahmatullahi Wabarakatuh.*

Medan, Februari 2021

**HUSNUL SALWA**  
**NPM. 1705160310**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Batasan Masalah .....	10
1.4 Rumusan Masalah.....	10
1.5 Tujuan Penelitian .....	11
1.6 Manfaat Penelitian .....	12
1.6.1 Manfaat Teoritis .....	12
1.6.2 Manfaat Praktis .....	12
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI .....</b>	<b>14</b>
2.1 Uraian Teoritis .....	14
2.1.1 Pelatihan Karyawan .....	14
2.1.1.1 Pengertian Pelatihan Karyawan .....	14
2.1.1.2 Faktor-Faktor Mempengaruhi Pelatihan Karyawan.....	16
2.1.1.3 Manfaat Pelatihan Karyawan .....	19
2.1.1.4 Indikator Pelatihatam Karyawan.....	20
2.1.2 Budaya Organisasi.....	23
2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	23
2.1.2.2 Faktor-Faktor Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	24
2.1.2.3 Manfaat Budaya Organisasi .....	26
2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi .....	27
2.1.3 Organizational Ciizenship Behavior .....	31
2.1.3.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior .....	31

2.1.3.2	Faktor-Faktor Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior .....	35
2.1.3.3	Manfaat Organizational Citizenship Behavior .....	37
2.1.3.4	Indikator Organizational Citizenship Behavior .....	39
2.1.4	Kinerja Karyawan .....	42
2.1.4.1	Pengertian Kinerja Karyawan .....	42
2.1.4.2	Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	43
2.1.4.3	Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan .....	45
2.1.4.4	Indikator Penilaian Kinerja Karyawan .....	50
2.2	Kerangka Konseptual.....	52
2.2.1	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.....	52
2.2.2	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	53
2.2.3	Pengaruh Pelatihan Terhadap Organizational Citizenship Behavior .....	54
2.2.4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior .....	54
2.2.5	Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan .....	55
2.2.6	Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan DiMediasi Organizational Citizenship Behavior.....	56
2.3	Hipotesis .....	58
<b>BAB 3</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>59</b>
3.1	Pendekatan Penelitian.....	59
3.2	Definisi Operasional .....	59
3.3	Tempat Penelitian dan Waktu Penelitian.....	61
3.4	Populasi .....	62
3.5	Sampel .....	63
3.6	Teknik Pengumpulan Data .....	63
3.7	Teknik Analisis Data .....	66
<b>BAB 4</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>71</b>
4.1	Hasil Penelitian.....	71
4.1.1	Deskripsi Hasil Penelitian.....	71

4.1.2 Deskripsi Identitas Responden .....	72
4.1.3 Analisis Variabel Peneliti .....	73
4.1.4 Analisis Partial Least Square Dengan Variabel Mediasi.....	80
4.1.4.1 Analisis Model Pengukuran/Measure Model Analysist ( Outer Model).....	80
4.1.4.2 Analisis Model Struktural / Structural Model Analysist (Inner Model) .....	84
4.2 Pembahasan .....	91
4.2.1 Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.....	91
4.2.2 Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan .....	92
4.2.3 Pelatihan Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behavior .....	92
4.2.4 Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan .....	93
4.2.5 Organizational Citizenship Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan .....	94
4.2.6 Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organizational Citizenship Behavior .....	95
4.2.7 Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organizatioanl Citizenship Behavior.....	96
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>98</b>
5.1 Kesimpulan .....	98
5.2 Saran .....	99
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>61</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 31. Definisi Operasional .....	60
Tabel 3.2 Jadwal Kegiatan Penelitian .....	62
Tabel 3.3 Skala Pengukuran Likert.....	64
Tabel 4.1 Skala Pengukuran Likert.....	71
Tabel 4.2 Tabel Data Identitas Responden .....	72
Tabel 4.3 Skor Angket Untuk Variabel Pelatihan .....	73
Tabel 4.4 Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi .....	75
Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan .....	76
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Organizational Citizenship Behavior .....	78
Tabel 4.7 Hasil Composite Reability .....	80
Tabel 4.8 Hasil Average Variance Extracted (AVE) .....	81
Tabel 4.9 Discriminant Validity .....	82
Tabel 4.10 R-Square .....	85
Tabel 4.11 F-Square .....	86
Tabel 4.12 Direct Effect .....	88
Tabel 4.13 Inderect Effect .....	89

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan .....	52
Gambar 2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	53
Gambar 2.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Organizational Citizenship Behavior .....	54
Gambar 2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior .....	55
Gambar 2.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja karyawan .....	56
Gambar 2.6 Paradigma Penelitian .....	57
Gambar 4.1 Model Hubungan Regresi dengan Variabel Mediasi .....	79
Gambar 4.2 T-Value Inner dan Outer Model.....	90

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang memiliki kemampuan atau keahlian, bakat, kreatifitas tenaga yang dapat diberikan kepada organisasi, setiap organisasi tentu menuntut setiap karyawan atau personalianya dapat memaksimalkan kemampuannya. Keinginan dari perusahaan atau organisasi agar karyawannya lebih produktif adalah suatu tuntutan yang tidak dapat dihindari, apalagi mengingat persaingan yang tinggi antara organisasi dan lingkungan kerja pada masyarakat yang maju dan modern (Bukman, 2017). Makna lain dari sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kinerjanya (Priyono, 2008).

Sumber daya manusia dalam setiap organisasi baik publik maupun bisnis adalah sumber daya yang utama, disamping berbagai sumber daya lainnya. Hal itu diakibatkan manusia menjadi pelaku utama yang akan menggerakkan berbagai sumber daya yang dimaksud. Oleh sebab itu dalam mengelolah berbagai sumber daya di dalam perusahaan maka yang utama adalah sumber daya manusia. Dengan kata lain berbagai sumber daya yang melimpah ruah jika tidak diikuti dengan kompetensi sumber daya manusia akan menjadi percuma karena tidak dapat dikelola dan dimanfaatkan dengan baik. Oleh karena itulah, organisasi atau perusahaan dituntut untuk merencanakan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia dengan terus menerus (Lijan, 2016). Perencanaan sumber daya

manusia akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencananya mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu. Sumber daya manusia atau manpower merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. Sumber daya manusia terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. (Priyono, 2008). Pemanfaatan dan peningkatan sumber daya manusia ditujukan bukan saja untuk meningkatkan mutu manusia secara individual seperti peningkatan kesehatan dan pendidikan, akan tetapi ditujukan pada peningkatan kinerja yang efektif dan efisien serta menjadi tenaga kerja yang memiliki produktifitas yang tinggi dan meningkatnya komitmen terhadap organisasinya (Bukman, 2017). Orang-orang mulai melihat pentingnya melakukan usaha nyata secara produktif, efisien dan efektif dalam setiap kehidupan. Oleh karena itu, orang-orang mulai memikirkan cara-cara yang benar dalam berkarya atau bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan mereka masing-masing. Mengingat pentingnya sumber daya manusia di antara faktor-faktor produksi lain, perusahaan melakukan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan demi tercapainya kinerja yang diharapkan. Dengan kinerja karyawan yang tinggi diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan perusahaan. Dalam upaya mengatasi permasalahan yang sangat kompleks ini, manajemen dapat melakukan perbaikan ke dalam, yang salah satunya melalui pengembangan sumber daya manusia. Perbaikan kondisi internal ini sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang pasti akan semakin ketat. Ini artinya perusahaan harus

memperbaiki kinerja perusahaannya melalui perbaikan kinerja karyawannya. Keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaannya sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga perusahaan perlu memiliki karyawan yang berkemampuan tinggi (Agoes, 2014).

Tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan semakin ketat dalam bersaing sehingga hal ini menyebabkan karyawan dituntut untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan. Salah satu kunci keberhasilan organisasi saat ini yaitu sejauh mana warga organisasi secara sinergis mampu berkontribusi positif, baik dalam perencanaan maupun dalam proses pengimplementasian tugas dan tanggung jawab sebagai warga organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Hidayat et al., 2020). Warga organisasi atau karyawan didalam perusahaan adalah sumber daya manusia yang merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi, hal ini dikarenakan Manajemen Sumber Daya Manusia yang dapat mengendalikan semua komponen didalam perusahaan. Bahwa sumber daya manusia merupakan peran utama dalam setiap organisasi, walaupun banyaknya sarana dan prasarana tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia kegiatan organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Karyawan sebagai sumber daya manusia memiliki arti penting didalam perusahaan. Karyawan merupakan aset terpenting yang memiliki pengaruh sangat besar terhadap kesuksesan sebuah perusahaan. Tanpa mesin canggih, perusahaan dapat terus beroperasi secara manual, akan tetapi tanpa karyawan, perusahaan tidak akan dapat berjalan sama sekali (Arismunandar & Khair, 2020). Karyawan yang

berkualitas dan kompetitif akan menghasilkan tingkat kinerja yang baik (Salwa & Rinandita, 2017).

Semakin besar suatu organisasi atau perusahaan maka akan semakin besar jumlah karyawan yang bekerja di dalam organisasi tersebut, sehingga besar kemungkinan timbulnya permasalahan di dalamnya, seperti konflik, stres, tidak berdisiplin, dan permasalahan lainnya. Berbagai permasalahan tersebut juga dipengaruhi oleh latar belakang budaya dan kemajemukan masyarakat di mana para karyawan itu berasal. Hal yang sama juga terjadi bahwa semakin maju suatu masyarakat, akan semakin banyak juga permasalahan yang akan dihadapi masyarakat tersebut. Penanganan berbagai persoalan tersebut sangat tergantung pada tingkat kesadaran manajemen terhadap pentingnya sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi. (Lijan, 2016)

Ada beberapa langkah untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan sehingga perusahaan dapat mengetahui dan memutuskan apakah karyawan membutuhkan pelatihan atau tidak untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik dan optimal. Dibutuhkan penilaian kinerja untuk menetapkan tingkat kinerja karyawan yang berstandar. Semakin jelas standar kinerjanya, maka makin akurat tingkat penilaian kinerjanya. Banyak masalah yang dihadapi operasional perusahaan adalah adanya para penyelia maupun karyawan belum seluruhnya mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan. Mungkin, standar kinerja tersebut belum pernah disusun. Karena itu, langkah pertama adalah meninjau standar kinerja yang ada dan menyusun standar yang baru jika diperlukan. Banyak hal yang dapat diukur untuk menentukan kinerja. Banyak literatur, menyebutkan bahwa kinerja merupakan

keterkaitan unsur motivasi, kemampuan individu, serta faktor organisasi, yang menghasilkan perilaku (Dedi, 2010).

Salah satu program untuk membangun sumber daya manusia yang berkualitas adalah program pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Program ini dinilai cukup baik karena perusahaan dapat meningkatkan kemampuan karyawan yang dimiliki perusahaan sehingga dengan bekal keterampilan yang diperoleh selama pelatihan para karyawan tersebut dapat membantu perusahaan mencapai tujuan perusahaan serta mampu mendukung daya saing perusahaan secara berkesinambungan. Pelatihan adalah sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini (Wardana et al., 2020). Kemudian sama halnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan individu karyawan dengan cara memberikan pelatihan kepada karyawan. Pelatihan merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan karyawan yang bersumber daya manusia yang baik dan tepat. Maka ketika perusahaan memberikan pelatihan yang efektif, hal tersebut akan memberikan pengetahuan baru, keterampilan baru, kemampuan baru dan perilaku yang tepat dimana hal ini akan memberikan peningkatan kontribusi karyawan berupa kinerja optimal untuk perusahaan agar perusahaan mampu mencapai tujuan. Dengan hal ini, maka perusahaan dapat tumbuh dan unggul ditengah persaingan atau paling tidak perusahaan dapat tetap bertahan (Rifan, 2019).

Selain Pelatihan ada faktor lain dalam menjamin peningkatan kinerja karyawan yaitu adanya budaya organisasi yang memiliki peran didalam kelangsungan hidup anggota organisasi. Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Budaya organisasi berperan dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain dimana hal ini menciptakan keunikan budaya pada suatu organisasi dimana budaya membawa suatu rasa identitas terhadap anggota-anggota organisasi (Khoirunnisa, 2019). Budaya organisasi yang semakin permisif (terbuka) menyebabkan lingkungan kerja organisasi semakin menuntut adanya proses perbaikan kualitas kinerja karyawan. Satu dan lain faktor tersebut berkaitan secara langsung dengan mati hidupnya perusahaan yang diakibatkan oleh kesalahan dalam implementasi dan proses pembelajaran lingkungan dan budaya organisasi dan juga semakin rendahnya perhatian sumber daya manusia disebagian besar organisasi (Warsito, 2014).

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang ataupun organisasi secara kuantitas ataupun kualitas agar mencapai tujuan yang diharapkan dengan cara yang benar dan tidak melanggar norma-norma yang ada. Kinerja merupakan kondisi dimana seorang karyawan dapat melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan mantaati standar kerja yang ditentukan oleh organisasi (Rifan, 2019). Kinerja karyawan yang baik adalah pekerjaan yang dilakukan secara maksimal sesuai dengan standart kinerja yang mendukung tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu meningkatkan kemampuan karyawan karena dengan meningkatkan kemampuan yang baik maka

secara tidak langsung kinerja karyawan akan baik pula. Pentingnya meningkatkan kinerja pegawai akan membawa dampak positif dan kemajuan bagi perusahaan serta membawa kemajuan bagi perusahaan atau organisasi (Wardana et al., 2020). Faktor yang mempengaruhi bahkan menentukan kualitas kinerja karyawan adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan itu sendiri. Sedangkan manajemen kinerja dan lingkungan kerja berfungsi sebagai pendorong bagi karyawan untuk lebih berpartisipasi, dalam arti apabila manajemen kinerja memberikan harapan dan lingkungan kerja mempengaruhi individu sesuai dengan kebutuhan tugas karyawan yakni lingkungan yang kondusif dan menyenangkan (Bukman, 2017).

Dengan adanya pelatihan, budaya organisasi dan kinerja karyawan memunculkan sikap *organizational citizenship behavior* pada karyawan sebagai bentuk mediasi diantara beberapa variabel. *Organizational citizenship behavior* adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya sangat dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu. *Organizational citizenship behavior* dapat mengurangi terjadinya perselisihan dan meningkatkan efisiensi pekerjaan dan *organizational citizenship behavior* menjadi salah satu bukti adanya kerjasama tim yang solid di dalam sebuah kelompok (Yosoa & Prayekti, 2018).

PT. Telekomunikasi Indonesia adalah perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia yang merupakan satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi, Telkom Group memiliki Visi “To become a leading Telecommunication, Information, Media, Edutainment and Services (“times”) player in the region” dengan Misi Menyediakan layanan “more for less” times, Menjadi model pengelolaan korporasi paling baik serta

penyelenggaraan layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk berupaya menghadirkan koneksi internet berkualitas dan terjangkau untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu bersaing di tingkat dunia. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk menawarkan berbagai kemudahan dalam berkomunikasi dengan menggunakan internet WIFI (Indihome), Layanan Voice dan TV. Namun disamping itu banyak kendala-kendala yang terjadi didalam perusahaan termasuk pada kinerja karyawannya.

Berdasarkan Survey hasil dari observasi penulis pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan terdapat beberapa masalah yang ada didalam perusahaan terutama masalah kinerja karyawan yang masih belum maksimal. Ada beberapa penyebab dari ketidak maksimalan ini sepertinya kurang kerutinan dalam melaksanakan pelatihan, belum menerapkan budaya organisasi seutuhnya dan tidak adanya sikap atau perilaku organizational citizenship behavior pada diri setiap karyawan. Sehingga benar bahwa faktor-faktor yang melatarbelakangi menurunnya kinerja karyawan yang dapat menimbulkan berbagai permasalahan dapat disebabkan karena kurangnya pelatihan kerja dan penerapan budaya organisasi serta minimnya sikap organizational citizenship behavior yang diterapkan dalam organisasi sehingga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan oleh karena itu perlu ada kesadaran disiplin dan perubahan perilaku yang optimal kepada organisasi serta peningkatan keterampilan melalui pelatihan. Karyawan merupakan asset penting pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan dalam mencapai keberhasilan untuk menghadapi persaingan dengan perusahaan sejenis sehingga dibutuhkan Sumber Daya Manusia yang memadai. Demi

tercapainya tujuan tersebut maka PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan melakukan pelatihan kepada karyawan serta mewujudkan budaya organisasi yang baik agar terbentuk tim kerja yang baik serta menciptakan perilaku organizational citizenship behavior terhadap karyawan. Dengan program pelatihan yang dilaksanakan dan mewujudkan budaya organisasi diharapkan dapat menciptakan perilaku organizational citizenship behavior kepada karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik, optimal dan lebih produktif untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu kinerja karyawan yang lebih baik.

Dalam kaitanya dengan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul :

**“Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Menurut Radjab & Jaman (2017) Identifikasi masalah adalah hal yang paling penting didalam penelitian. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan belum sepenuhnya terlaksana dengan rutin sehingga mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
2. Kurangnya kesadaran mewujudkan realisasi dari budaya organisasi yang diterapkan sehingga mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.

3. Karyawan tidak memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* dalam bekerja sehingga mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Menurut Radjab & Jaman (2017) batasan masalah adalah batasan ruang lingkup masalah sehingga penelitian lebih bisa fokus untuk dilakukan pada obyek yang ditentukan. Untuk menghindari permasalahan yang terlalu luas maka penulis memfokuskan penelitian pada bagian data manajemen. Peneliti membatasi masalah penelitian pada pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan khususnya dibagian data manajemen pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Menurut (Sugiyono, 2015) rumusan masalah adalah pertanyaan-pertanyaan yang disusun untuk menjawab permasalahan dalam penelitian. Berdasarkan batasan masalah yang diuraikan maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* ?
5. Apakah perilaku *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

6. Apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi organizational citizenship behavior ?
7. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi organizational citizenship behavior ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini yaitu :

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Tbk Medan.
3. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap organizational citizenship behavior pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
5. Untuk menganalisis pengaruh perilaku organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
6. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi organizational citizenship behavior pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
7. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi organizational citizenship behavior pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

#### 1. Bagi universitas

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber wawasan yang berkaitan dengan kinerja karyawan ataupun dapat digunakan sebaga referensi peneliti lain.

#### 2. Bagi instansi lain

Dari penelitian ini perusahaan bisa menjadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan kinerja karyawan, pelatihan, organizational citizenship behavior dan budaya organisasi sehingga berguna untuk perkembangan kinerja warga organisasi.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

#### 1. Bagi penulis

Sebagai referensi dan bahan pertimbangan khususnya untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan upaya peningkatan kinerja karyawan.

#### 2. Bagi perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan suatu organisasi atau perusahaan dalam mengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menentukan kebijakan secara tepat guna mencapai tujuan perusahaan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan sehingga tujuan dari perusahaan dapat terealisasikan dengan baik.

### 3. Bagi pihak lain

Sebagai bahan informasi dan masukan bagi pihak lain serta menjadi referensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik pembahasan yang sama tetapi dengan tujuan yang berbeda.

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Uraian Teoritis**

##### **2.1.1 Pelatihan Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Pelatihan Karyawan**

Pada umumnya organisasi sering terjadi kesenjangan antara kebutuhan akan promosi tenaga kerja yang diharapkan oleh organisasi dengan kemampuan tenaga kerja dalam merespon kebutuhan, organisasi perlu melakukan suatu upaya untuk menjembatani kesenjangan ini. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan/organisasi yaitu dengan pelatihan. Melalui program pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan perusahaan atau setidaknya mendekati apa yang diharapkan oleh perusahaan (Indra & Fajar, 2019).

Menurut (Busono, 2017) Pelatihan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan sikap dalam rangka meningkatkan kinerja saat ini dan masa yang akan datang.

Menurut Siswoyo (2018) Pelatihan adalah pendekatan on-the-job individu untuk membantu mengembangkan keterampilan dan tingkat kompetensi mereka. Kebutuhan pembinaan timbul dari tinjauan kinerja formal atau informal, namun kesempatan untuk pembinaan akan muncul pada saat kegiatan rutin

Menurut Indriawan et al., (2018) Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan atau instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan

memperkembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawan

Menurut Bernadetha (2019) Pelatihan adalah suatu kegiatan yang mengharuskan untuk meningkatkan efektivitas karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan, memenuhi program kesempatan kerja yang sama dan mencegah keusangan karyawan. Diagnosis aspek situasi lingkungan dan organisasional serta analisis pekerjaan merupakan langkah pertama dalam menyusun program pelatihan.

Menurut Muhammad (2018) Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai kinerja yang baik.

Menurut (Nugraha, 2017) pelatihan sebagai proses atau serangkaian kegiatan yang bertujuan memungkinkan seseorang untuk berasimilasi dari mengembangkan pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai dan pemahaman yang tidak hanya terkait dengan bidang kegiatan yang sempit, tetapi yang memungkinkan masalah rumit yang luas untuk didefinisikan, dianalisis dan diselesaikan. Berdasarkan itu pelatihan memiliki ruang dan dimensi yang berbeda, meskipun memiliki irisan yang sama yaitu pada perbaikan kompetensi yang pada gilirannya bermuara pada kinerja.

Jadi berdasarkan definisi diatas dapat saya simpulkan bahwa pelatihan pada dasarnya adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh

perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya sehingga mencapai kinerja yang baik.

#### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan Karyawan**

Menurut Fuad (2018) Setiap perusahaan selalu berkeinginan agar pelatihan yang dilaksanakan mampu mewujudkan tujuan perusahaan. Pelatihan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa faktor yang berperan yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang.

Menurut Priyono (2008) Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan pelatihan diantaranya adalah :

1. Faktor peserta
2. Bahan belajar
3. Instruktur.

Semakin banyak jumlah peserta dalam suatu ruang belajar biasanya semakin kurang efektif (satu kelas lebih dari lima puluh orang). Demikian juga dengan bahan belajar, bila instruktur tidak menyediakan bahan belajar (hand out) menyebabkan peserta kesulitan mengikuti jalannya pembelajaran. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah instruktur, untuk model kuliah diperlukan instruktur yang benar-benar mampu menguasai kelas dengan berbagai keahliannya.

Menurut Bernadetha (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan yaitu :

1. Efektivitas biaya.
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

Menurut Rifan (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan yaitu :

1. Peserta pelatihan, artinya perusahaan harus benar-benar menyeleksi para calon karyawan yang akan dilatih. Calon karyawan yang akan dilatih tersebut harus dinilai kecerdasan, kemampuan, kemauan, motivasi dan perilakunya.
2. Instruktur/pelatih, jika pengajar kurang memiliki pengetahuan dan ketrampilan, maka ilmu yang ditransfer ke peserta pelatihan juga berkurang.
3. Materi pelatihan, kedalama materi yang diberikan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik, demikian pula sebaliknya.
4. Lokasi pelatihan, merupakan tempat untuk memberikan pelatihan, apakah di luar perusahaan atau di dalam perusahaan.

5. Lingkungan pelatihan, pengaruh dari lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang lebih positif.
6. Waktu Pelatihan, maksudnya adalah waktu dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan. Jika makin lama pelatihan, maka tingkat ejenuan karyawan akan meningkat dan pada akhirnya akan memengaruhi hasil pelatihan.

Menurut Meidita (2019) Faktor-faktor mengenai pelatihan yaitu:

1. Peserta pelatihan
2. Instruktur/ pelatih
3. Materi pelatihan
4. Lokasi pelatihan
5. lingkungan pelatihan
6. waktu pelatihan

Menurut (Indra & Fajar, 2019) Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu :

1. Efektivitas biaya
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

### **2.1.1.3 Manfaat Pelatihan Karyawan**

Menurut (Halisa, 2017) adanya pelatihan mampu meningkatkan produktivitas kerja sehingga dapat menunjang keberhasilan suatu perusahaan. Namun apabila tingkat produktivitas kerja mengalami penurunan maka akibatnya dapat menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pemberian latihan pada karyawan akan mendorong karyawan bekerja lebih baik dan cepat. Hal ini dikarenakan karyawan yang mengetahui dengan baik tanggung jawab maupun tugasnya akan lebih berusaha mencapai tingkat moral kerja yang lebih tinggi. Pengetahuan karyawan terkait pelaksanaan tugas akan menentukan keberhasilan suatu tugas tersebut. Dengan demikian bagi karyawan baru atau karyawan lama yang melaksanakan tugas baru, maka memerlukan tambahan keterampilan dan pengetahuan sehingga mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Pentingnya pemberian pelatihan karena merupakan suatu cara yang digunakan suatu organisasi untuk memelihara, menjaga, maupun mempertahankan karyawan dalam organisasi tersebut serta mampu meningkatkan keahlian karyawan yang mana mengindikasikan peningkatan kinerja.

Menurut (Bukman, 2017) dapat dikatakan bahwa secara tidak langsung pelatihan adalah penunjang utama dalam usaha meningkatkan kinerja baik bagi calon karyawan maupun bagi yang telah bekerja.

Pelatihan kerja minimal ditujukan untuk beberapa arah yaitu :

1. Peningkatan pengetahuan, baik teknis maupun manajerial.
2. Peningkatan keterampilan yang bersifat teknis.

### 3. Peningkatan motivasi dalam kerja.

Menurut Annalia (2020) pelatihan digunakan sebagai sarana pembelajaran untuk menimba pengetahuan serta menerapkan keterampilan.

Menurut Larasati (2012) Manfaat pelatihan adalah:

1. Sebagai pedoman/acuan dalam pelaksanaan kegiatan kerja.
2. Sebagai bahan-bahan dan metode yang digunakan untuk kelangsungan kegiatan kerja.

Menurut Dedi (2010) adapun manfaat dari pengadaan latihan yaitu:

1. Latihan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecapakan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan
2. Diharapkan dapat meningkatkan efesiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.
3. Latihan dilaksanakan untuk memperbaiki penugasan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperiici, rutin.
4. Ruang lingkup yang lebih luas untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat pekerjaan.

#### **2.1.1.4 Indikator Pelatihan Karyawan**

Menurut (Rahayu, 2012) adapun indikator pelatihan adalah sebagai berikut :

##### 1. Tujuan Latihan

Sesungguhnya langkah pertama dalam program latihan yaitu dengan menetapkan terlebih dahulu, mengenai apa yang harus dicapai dari latihan tersebut.

## 2. Tanggung jawab terhadap latihan

Agar jelas, siapa yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu program latihan, maka perlu pihak perusahaan atau organisasi menunjuk atau menetapkan seseorang yang bertanggung jawab sebagai pimpinan dalam suatu program latihan.

## 3. Subjek atau materi latihan

Materi apa yang harus dibahas dalam latihan, haruslah dihubungkan dengan kebutuhan organisasi yang mengirim peserta latihan tersebut.

## 4. Waktu atau jadwal latihan

Jadwal latihan yang tepat, sangat berpengaruh terhadap efektifitas suatu program latihan dan jadwal latihan harus disesuaikan dengan keinginan para peserta dan juga harus dipilih sesuai dengan produktivitasnya.

## 5. Lokasi atau tempat latihan

Dalam menetapkan lokasi suatu latihan, maka perhatian bukan hanya diarahkan ke pemberian fasilitas bagi peserta latihan, tetapi juga harus memperhatikan suasana yang kondusif untuk belajar, serta harus juga memperhatikan letak lokasinya.

## 6. Jumlah dan kualifikasi peserta latihan

Jumlah dan kualifikasi peserta latihan, juga perlu mendapat perhatian seperti menentukan jumlah peserta, harus ditentukan juga syarat-syarat untuk peserta latihan.

## 7. Instruktur

Sesungguhnya salah satu variabel yang sangat menentukan efektifnya suatu training, yaitu instruktur atau pelatihnya.

#### 8. Teknik latihan

Ada berbagai cara dalam melatih pegawai yang baru, namun cara yang manapun digunakan, namun haruslah terlebih dahulu diterapkan prinsip-prinsip atau asas-asas umum dari latihan.

#### 9. Metode penilaian latihan

Agar dapat diketahui, apakah cara latihan yang dianut oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum, maka hal ini dapat diketahui dengan suatu alat pengukur dan pada umumnya ukuran yang dapat digunakan yaitu dari adanya tujuan masing-masing latihan.

Menurut Priyono (2008) indikator dalam pelaksanaan latihan antara lain sebagai berikut:

1. Tujuan dan peserta pengembangan.
2. Metode-metode dan kurikulum pengembangan yang akan diberikan.
3. Tolok ukur metode pengembangan yang akan diterapkan.
4. Dasar penilaian dan unsur-unsur yang dinilai.
5. Asas dan dasar-dasar promosi karyawan.
6. Biaya-biaya pengembangan yang akan dikeluarkan.
7. Penilai dan ruang lingkup penilaian.

Menurut Meidita (2019) indikator pelatihan adalah

1. Instruktur
2. Peserta
3. Materi
4. Tujuan
5. Metode

## 6. Sasaran

### 2.1.2 Budaya Organisasi

#### 2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Jufrizen & Ramadhani (2020) Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersiapkan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif.

Menurut Udayani & Sunariani (2019) Budaya organisasi dapat diartikan suatu nilai-nilai yang dianut anggota organisasi dan memandu perilaku anggota organisasi itu sendiri.

Menurut Irene & Gusti (2020) Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya.

Menurut Siswoyo (2013) Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan lingkungan internal suatu organisasi karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada dalam organisasi tersebut sehingga budaya organisasi sebagai pemersatu budayabudaya yang ada pada diri individu untuk menciptakan tindakan yang dapat diterima dalam organisasi jadi dengan adanya kesamaan pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi terhadap aturan-aturan, norma-norma dan nilai- nilai yang membentuk sikap dan perilaku setiap

anggotanya. Definisi ini memberikan beberapa deskripsi atau gambaran penting mengenai budaya organisasi.

Jadi berdasarkan definisi diatas dapat saya simpulkan bahwa budaya organisasi pada dasarnya adalah suatu nilai-nilai yang ada pada organisasi dan dianut oleh anggota organisasi sehingga nilai-nilai tersebut menjadi pemandu perilaku anggota organisasi.

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi**

Menurut Mahmudah (2019) adapun faktor-faktor budaya organisasi secara terperinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai Adalah sebuah kepercayaan yang didasarkan pada sebuah kode etik didalam organisasi yang menunjukkan kepada kita tentang yang benar dan yang salah, yang baik dan yang buruk. Nilai juga menunjukkan tentang bagaimana seharusnya kita sekarang dan akan datang. Efektifitas budaya organisasi, sangat tergantung dalam nilai budaya yang siap diterima. Nilai merupakan sebuah unsure penting dalam budaya yang dapat menentukan suatu tindakan itu boleh atau tidak boleh dilakukan dengan kata lain nilai merupakan tujuan budaya yang akan kita bangun bersama melalui bahasa dan simbol-simbol.
2. Norma Norma menjelaskan perilaku rata-rata yang biasa yang kita temui (average behavior), tipikal atau perilaku yang selalu muncul. Para sosiolog selalu menyebut norma seperti itu sebagai statistical norm sebab norma-norma tersebut mewakili apa yang secara actual dilakukan orang-orang. Kedua, norma ideal atau yang sering disebut sebagai norma budaya menunjukkan aturan atau standart perilaku

yang diharap oleh semua orang dalam situasi tertentu atau yang berlaku umum. Oleh karena itu, dalam budaya organisasi hendaklah diperhatikan perbedaan budaya dalam menafsirkan sebuah bentuk norma. Artinya, dalam budaya A bisa terjadi suatu perilaku tertentu yang dikategorikan sebagai norma ideal, sedangkan perilaku yang sama dalam budaya B dikategorikan statisticallorm.

3. Kepercayaan Adalah upaya untuk menerima sebuah kebenaran tentang sesuatu yang dipelajari. Kepercayaan merupakan pusat dari tindakan yang menunjukkan bagaimana berperilaku serta merupakan dasar dari penerimaan nilai-nilai dan memberikan langkah atau cara untuk menginterpretasikan dan menjelaskan sesuatu hal
4. Bahasa Simbol dapat diartikan sebagai sesuatu yang mewakili sesuatu dan frekuensi penggunaan symbol yang paling tinggi adalah dalam bahasa. Kata-kata merupakan simbol karena kata-kata merupakan wakil dari suatu objek, peristiwa, atau hal lain apa pun.

Menurut Khoirunnisa (2019) ada beberapa factor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan.

Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Nilai.
2. Kepercayaan.
3. Perilaku yang dikehendaki.
4. Keadaan yang amat penting.
5. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.
6. Perilaku.

Menurut Yohanes (2018) faktor-faktor yang sangat mempengaruhi budaya organisasi yaitu :

1. Asumsi dasar
2. Keyakinan yang di anut
3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi
4. Pedoman mengatasi masalah
5. Berbagi nilai (sharing of value)
6. Pewarisan
7. Penyesuaian/adaptasi

#### **2.1.2.3 Manfaat Budaya Organisasi**

Menurut Siswoyo (2013) budaya organisasi memiliki manfaat secara khusus sebagai berikut :

1. Memahami karakteristik budaya organisasi. Seorang manajer atau pemimpin harus memahami terlebih dahulu secara benar budaya organisasi yang akan atau sedang dikelolanya.
2. Memungkinkan untuk menentukan gaya kepemimpinan yang ideal. Dengan memahami secara lebih spesifik karakter budaya sebuah organisasi maka seorang manajer dapat lebih mudah dalam menentukan langkah yang sangat strategis, yaitu menentukan gaya kepemimpinannya.
3. penciptaan good corporate governance (gcg). gcg adalah azas penyelenggaraan budaya organisasi modern meliputi transparency (keterbukaan), honesty (kejujuran), fairness (adanya unsur keadilan

dan kesetaraan hak dan kewajiban pada semua pihak), responsibility (pertanggungjawaban sosial seperti program csr = corporate social responsibility, community development ), mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Menurut Tun (2016) budaya organisasi memiliki manfaat sebagai berikut :

1. Memberikan sense of identity kepada anggota organisasi untuk memahami visi dan misi
2. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi
3. Memberikan arah dan memperkuat standart perilaku untuk mengendalikan para pelaku organisasi agar melaksanakan tugas secara efisien

Menurut Sunaryo (2017) Manfaat dari Budaya organisasi untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan, sedangkan tujuan lainnya adalah:

1. Meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan
2. Memberikan manfaat terhadap negara
3. Menghasilkan layanan dengan kompetitif kepada konsumen
4. Memudahkan pelaksanaan privatisasi

#### **2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Fuad (2018) indikator dalam budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Inovasi (Inovation), adalah sejauh mana organisasi mendorong para pegawai bersikap inovatif

2. Perhatian terhadap detail (Attention to detail), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (Outcome orientation), adalah sejauh mana organisasi lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (People orientation), adalah sejauh mana pimpinan dalam memperhatikan hasil kerja individu di dalam organisasi.
5. Berorientasi Tim (Team orientation), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Kemantapan (Stability), adalah dimana organisasi menekankan untuk dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Menurut Larasati (2012) yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi yaitu:

1. Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko.
3. Kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi.
4. Upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi.
5. Dukungan atasan termasuk dalam hal komunikasi.
6. Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi.

7. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka.

Menurut Siswoyo (2013) Ungkapan-ungkapan yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena budaya organisasi atau yang biasa disebut sebagai indikator atau manifestasi budaya organisasi diantaranya :

1. Observes behavioral regularities when people interact (Kebiasaan-kebiasaan yang dapat dilihat saat mereka berinteraksi. Bahasa yang digunakan, pakaian dan tradisi-tadisi dan ritual yang tampak.
2. Group Norm (Norma-norma kelompok). Norma kelompok adalah nilai-nilai dan standard pokok yang implicit dalam sebuah organisasi.
3. Espoused value. Prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang diungkapkan secara terbuka untuk dicapai sebuah organisasi. Misal : Product quality atau price leadership.
4. Formal philosophy (Filosofi formal). Filosofi formal adalah prinsip-prinsip ideologi dan kebijakan umum yang mendasari tindakan dan langkah organisasi dalam berhubungan dengan stockholders, karyawan, pelanggan, dan stakeholders yang lain.
5. Rule of the game (Aturan-aturan). Rule of the game bersifat eksplisit dan sengaja dibuat untuk mengatur bagaimana seorang anggota berinteraksi dalam sebuah organisasi. Sebuah “aturan atau ketentuan dasar” yang setiap pendatang baru wajib mempelajarinya agar dapat diterima secara baik sebagai anggota kelompok.

6. Organizational Climate (Iklim Organisasi). Iklim organisasi adalah ungkapan atau ekspresi dari kondisi perasaan yang diperlihatkan sebuah organisasi dalam bentuk tata letak bangunan fisik, cara setiap anggota berinteraksi satu sama lain, dengan pelanggan atau dengan kelompok luar lainnya.
7. Embedded skills (Kemampuan khusus). Embedded skills adalah kompetensi khusus yang dimiliki anggota kelompok dalam mencapai tugas-tugas tertentu, kemampuan menyelesaikan tugas-tugas tertentu tanpa diajarkan secara tertulis dari generasi ke generasi berikutnya.
8. Habit of thinkings, mental models, and/or linguistic paradigms. Kesamaan kognitif yang membuat persamaan persepsi, pemikiran, dan bahasa yang digunakan oleh anggota kelompok dan diajarkan kepada anggota kelompok baru dalam proses awal sosialisasi.
9. Shared meanings (Saling pengertian) Shared meanings adalah adanya saling pengertian yang mendalam yang timbul karena diciptakan oleh anggota kelompok pada saat mereka berinteraksi antara anggota yang satu dengan yang lainnya.
10. Root metaphors or integrating symbols. Metafora dasar atau keterpaduan simbol adalah gagasan, perasaan dan gambaran/citra yang dikembangkan untuk memberikan karakteristik kepada mereka sendiri, yang mungkin diapresiasi secara sadar atau tidak, namun dapat terealisasi dalam bentuk bangunan, tata letak ruang kantor, dan barang-barang artifak lainnya. Level budaya tahap ini, menunjukkan emosional dan estetika kelompok sebagai bentuk.

## **2.1.3 Organizational Citizenship Behavior**

### **2.1.3.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior**

Menurut Fory (2017) Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku yang berdasarkan kesukarelaan yang tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan dan tidak secara resmi menerima penghargaan tetapi mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktivitas dan keefektifan organisasi. Organizational Citizenship Behavior antara lain ditunjukkan dengan kesediaan untuk menjalankan tugas-tugas di luar peran utama yang dimilikinya, kemauan untuk menjaga kepentingan organisasi, dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk memajukan organisasi. Perilaku-perilaku seperti itu jelas diperlukan untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut (Bustomi et al., 2020) Organizational Citizenship Behavior merupakan suatu perilaku yang dilakukan oleh individu atau karyawan secara sukarela yang bukanlah kewajiban suatu kewajibannya (job description) dan dengan tanpa meminta imbalan apapun sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi.

Menurut Mahmudah (2019) Organizational Citizenship Behavior cenderung melihat pegawai sebagai makhluk sosial dibandingkan sebagai makhluk individu yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Perilaku ini muncul karena

adanya perasaan sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas apabila telah melakukan sesuatu yang lebih kepada perusahaan. Secara umum citizenship behavior merujuk pada 3 (tiga) elemen utama yaitu, kepatuhan, loyalitas, dan partisipasi. Kepatuhan dan loyalitas merupakan definisi citizenship dalam pengertian yang luas, sehingga esensi dari citizenship behavior adalah partisipasi.

Kepatuhan atau Ketaatan meliputi:

1. Patuh terhadap Perintah.
2. Patuh terhadap Aturan.

Loyalitas meliputi :

1. Bertahan dalam organisasi bagaimanapun kondisi yang sedang terjadi sembari memberikan masukan untuk memperbaiki kondisi.
2. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.
3. Bersedia menaati peraturan dengan sukarela tanpa perlu pengawasan yang ketat.

Partisipasi meliputi:

1. Menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi
2. Menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi
3. Memberi masukan pada organisasi
4. Memberi dorongan pada pegawai lain untuk turut Memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan organisasi
5. Kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra
6. Bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting

7. Mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi perkembangan organisasi
8. Keterlibatan baik mental maupun emosional di dalam organisasi
9. Mampu menerima tanggung jawab
10. Mau bekerja sama dan membantu rekan kerja.

Berbicara mengenai kinerja selalu berkaitan dengan budaya perilaku di dalam organisasi itu sendiri. Organizational citizenship behavior merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk ke-sediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi (Jufrizen et al., 2020).

Menurut Bernadetha (2005) Organizational citizenship behavior dapat dikatakan sebagai “perilaku yang melebihi kewajiban formal (ekstra role) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki Organizational citizenship behavior tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu karena ini perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan.

Menurut Yosoa & Prayekti (2018) Organizational citizenship behavior adalah perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kelangsungan hidup organisasi.

Menurut Devita & Ahmad (2018) Organizational citizenship behavior merupakan perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kesuksesan organisasi. Organizational citizenship behavior melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang

lain, menjadi relawan untuk berbagai tugas ekstra, patuh terhadap berbagai aturan dan prosedur di tempat kerja. Beberapa contoh perilaku yang termasuk perilaku ekstra peran antara lain membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi aset organisasi, menghargai semangat serta peraturan yang berlaku di organisasi, menyenangkan ditempat kerja, memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang waktu di tempat kerja.

Menurut Soeltan & Hardianti (2017) Organizational citizenship behavior merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Organizational citizenship behavior ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah pegawai yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial yaitu perilaku sosial yang positif, dan bermakna.

Jadi berdasarkan definisi diatas dapat saya simpulkan bahwa Organizational citizenship behavior perilaku kerja yang positif dengan didasarkan sikap pengerjaan sesuatu yang sukarela dan memiliki kontribusi lebih terhadap perusahaan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior**

Menurut Bernadetha (2005) faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior yaitu:

#### **1. Budaya Organisasi**

Para pelaku dalam organisasi atau lembaga akan selalu memiliki kebiasaan berperilaku ketika berinteraksi satu sama lain. Kebiasaan ini bisa terbentuk atas dasar peraturan yang ada, namun bisa juga dibentuk oleh para pelaku yang memiliki keinginan untuk menghasilkan yang lebih baik. Budaya organisasi ini terlihat ketika para pelaku atau karyawan dalam organisasi, lembaga, atau perusahaan itu saling berkomunikasi, berinteraksi, bekerja, dan bersama-sama menyelesaikan masalah. Terlihat ada satu kesatuan pandangan dan keseragaman dalam berperilaku atau bertindak.

#### **2. Kepemimpinan pendidikan**

Dalam era revolusi industri 4.0 sekarang ini, semua negara mengakui bahwa mereka membutuhkan pemimpin yang berkualitas dalam berbagai bidang, terutama dalam bidang pendidikan. Melalui pendidikan yang berkualitaslah, negara bisa melahirkan para pemimpin yang memiliki kualitas. Oleh karena itu pendidikan yang memiliki kualitas, tentu dibutuhkan kepemimpinan pendidikan yang memiliki kualitas juga. Karena itulah, masalah kepemimpinan pendidikan ini menjadi perhatian besar dunia. Mereka merancang berbagai program

pendidikan dan pelatihan untuk menghasilkan para pemimpin berkualitas dalam bidang pendidikan.

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sangat diperlukan oleh setiap orang yang berkeja di lembaga atau organisasi apa pun. Kepuasan kerja ini terkait dengan terpenuhinya harapan-harapan dari si pekerja. Tanpa kepuasan kerja, seseorang tidak akan berkeja dengan maksimal. Dia akan merasa bosan dan tertekan, yang pada akhirnya akan menghambat produktivitas. Dengan perasaan seperti itu, seorang pekerja biasanya akan memilih untuk meninggalkan pekerjaan atau perusahaan itu.

Menurut Fory (2017) faktor-faktor yang berpotensi meningkatkan organizational citizenship behaviour adalah :

1. Pengembangan kari
2. Persepsi tentang keadilan organisasi
3. Kepuasan kerja.

Menurut (Rahayu, 2012) Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Budaya dan Iklim Organisasi
2. Kepribadian dan suasana hati (mood)
3. Persepsi terhadap dukungan organisasi
4. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan
5. Masa kerja
6. Jenis kelamin (gender).

### **2.1.3.3 Manfaat Organizational Citizenship Behavior**

Menurut Ramadhan et al., (2018) dengan adanya organizational citizenship behavior, karyawan dapat memiliki kinerja di atas tuntutan yang diharapkan oleh perusahaan, selalu siap untuk menerima tugas – tugas tambahan, patuh terhadap aturan dan prosedur yang berlaku, dan dapat saling tolong menolong antar sesama karyawan.

Menurut Bernadetha (2005) adanya perilaku organizational citizenship behavior sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja
2. Meningkatkan produktivitas pimpinan
3. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan, maka pimpinan tidak perlu turun tangan dan dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas yang sifatnya manajerial seperti membuat perencanaan dan evaluasi.
4. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
5. Dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kelompok kerja
6. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
7. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

8. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Menurut Devita & Ahmad (2018) Karyawan yang memiliki organizational citizenship behavior yang tinggi akan menciptakan suasana positif yang berpengaruh pada kualitas pelayanan dan sebagai determinan bagi program manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan sikap kerja.

Menurut Aldag (2016) manfaat sebagai berikut:

1. Organizational citizenship behavior meningkatkan produktifitas pekerja pendamping atau manajerial,
2. Organizational citizenship behavior menjadikan sumber daya yang ada lebih produktif
3. Organizational citizenship behavior bisa mengurangi alokasi sumber daya langka yang hanya digunakan untuk mempertahankan fungsi – fungsi.
4. Organizational citizenship behavior memfasilitasi koordinasi aktifitas antara anggota kelompok dengan kelompok kerja lainnya
5. Organizational citizenship behavior untuk menarik dan mempertahankan pekerja yang berkualitas tinggi dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman.
6. Organizational citizenship behavior bisa meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dengan mengurangi varabilitas kinerja unit, dan
7. Organizational citizenship behavior bisa meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

#### **2.1.3.4 Indikator Organizational Citizenship Behavior**

Menurut Bernadetha (2005) indikator organizational citizenship behavior sebagai berikut:

1. Altruisme (altruism), yaitu sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada teman sekerja yang baru, dan menyediakan waktu untuk orang lain yang ditunjukkan secara langsung pada individu-individu lainnya, akan tetapi kontribusi terhadap efisiensi didasarkan pada peningkatan kinerja secara individual
2. Kesadaran (conscientiousness), yaitu sifat kehati-hatian, seperti efisiensi menggunakan waktu, tingkat kehadiran tinggi adalah kontribusi terhadap efisiensi, baik berdasarkan individu maupun kelompok
3. Sportivitas (sportsmanship), yakni sifat sportif dan positif, seperti menghindari komplain dan keluhan yang picik dengan memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi
4. kesopanan (courtesy), yaitu sifat sopan dan taat, seperti melalui surat peringatan, atau pemberitahuan sebelumnya, dan meneruskan informasi dengan tepat adalah dengan membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu.
5. Kebajikan (civic virtue), yakni sifat bijaksana atau keanggotaan yang baik, seperti melayani komite atau panitia, melakukan fungsi-fungsi sekalipun tidak diwajibkan untuk membantu memberikan kesan baik

bagi organisasi, dan memberikan pelayanan yang diperlukan bagi kepentingan organisasi.

Menurut Fory (2017) dimensi-dimensi dalam organisasional citizenship behaviour adalah sebagai berikut:

1. Altruism Ini adalah dimensi ketika seorang karyawan menolong rekan kerjanya di luar tugas atau kewajibannya. Dia menolong bukan hanya terkait masalah atau pekerjaan di kantor, melainkan juga masalah pribadi.
2. Conscientiousness Ini adalah “dimensi yang menjangkau jauh di atas dan ke depan dari panggilan tugas. Ini merupakan perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Ini ditunjukkan karyawan dengan pekerjaan yang melebihi dari apa diharapkan perusahaan”.
3. Sportmanship Ini merupakan dimensi “perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan. Dia akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. Courtesy Dimensi ini diperlihatkan oleh “karyawan yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain”.

5. Civic Virtue Ini adalah dimensi terkait tanggung jawab karyawan. “Karyawan yang memiliki organizational citizenship behavior baik, akan memperlihatkan tanggung jawabnya yang baik juga. Ini terlihat dari perilakunya yang mengikuti perubahan organisasi, berinisiatif untuk merekomendasikan perbaikan organisasi, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi”.

Menurut Yohanes (2018) indikator Organizational citizenship behavior sebagai berikut :

1. Altruism (Perilaku membantu orang lain)

Perilaku yang meliputi membantu rekan kerja baru yang sedang mempelajari pekerjaannya, membantu rekan kerja yang pekerjaannya menumpuk, atau menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan organisasi.

2. Conscientiousness (Kedisiplinan atau ketelitian)

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan meliputi kehadiran, mematuhi peraturan, memanfaatkan waktu istirahat, dan sebagainya.

3. Sportmanship (Perilaku yang sportif)

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, tidak kecewa saat orang lain tidak mengikuti sarannya, mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan tim.

#### 4. Courtesy (Menjaga hubungan baik)

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah – masalah interpersonal, mencegah seseorang bekerja lebih keras, dan jika kita akan menambahkan pekerjaan kepada seseorang, kita seharusnya memberi tahu orang tersebut terlebih dahulu agar dapat bersiap-siap.

#### 5. Civic Virtue (kebijaksanaan warga)

Sebuah sikap keterlibatan yang bertanggung jawab dalam proses pemerintahan organisasi.

### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Ainanur & Tirtayasa (2018) Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Agoes (2014) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Dedi (2010) Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Bustomi et al., (2020) Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Jadi berdasarkan definisi diatas dapat saya simpulkan bahwa Kinerja adalah suatu hasil kerja yang telah menyelesaikan tanggung jawabnya mengenai tugas-tugas pekerjaan dengan baik dan benar serta tidak melanggar norma-norma yang ada.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Meithiana (2017) Salah satunya Faktor individu misalnya perbedaan minat, sikap, jenis kebutuhan dan yang lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Perbedaan-perbedaan dalam faktor individu ini dapat dikatakan adanya perbedaan karakteristik individu. Adapun faktor situasi kerja yang mendukung kinerja diantaranya: identitas tugas merupakan karakteristik pekerjaan sedangkan lingkungan kerja terdekat dan lainnya merupakan karakteristik organisasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

1. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
2. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
3. demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.

Menurut (Agoes, 2014) faktor yang mempengaruhi kinerja mempunyai empat indikator, yaitu

1. Kemampuan

2. Penerimaan tujuan perusahaan
3. Tingkatan tujuan yang dicapai
4. Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan
5. kebutuhan yang dibuat pekerja
6. Komitmen
7. Umpan balik
8. Perhatian pada setiap kegiatan
9. Ketekunan
10. Kesiediaan untuk berkorban
11. Memiliki standar yang jelas. Evaluasi

Menurut Tun (2016) faktor yang mempengaruhi perbedaan kinerja antar karyawan adalah :

1. Kondisi Fisik
2. Kemampuan
3. Motivasi
4. Identitas tugas dan tanggung jawab

Menurut Siswoyo (2018) faktor-faktor diantaranya ;

1. Persepsi
2. Tingkat selektivitas
3. Kualitas data
4. Analisis dan interpretasi oleh penilai yang buruk.

#### **4.1.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Tun (2016) Manfaat dilakukan penilaian kinerja karyawan secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijakan terhadap karyawan seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Menurut Agoes (2014) penilaian kinerja alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja; satu cara untuk penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan; alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan. Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah orang yang dinilai (karyawan); penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan); dan perusahaan.

1) Manfaat bagi Karyawan yang Dinilai Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain:

1. Meningkatkan motivasi
2. Meningkatkan kepuasan kerja
3. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka
4. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif

5. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
  6. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas
  7. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
  8. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya
  9. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
  10. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan
  11. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
  12. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan;
- 2) Manfaat bagi Penilai (supervisor/manajer/penyelia) Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain
1. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya
  2. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap
  3. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dan bawahannya
  4. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi
  5. Peningkatan kepuasan kerja

6. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka
7. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari para karyawan
8. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan
9. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide dari para manajer
10. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan
11. Kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer
12. Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan antar pribadi antara karyawan dengan manajer
13. Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi
14. Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru

15. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.
- 3) Manfaat bagi Perusahaan Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah antara lain: Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, karena:
1. komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan
  2. Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas
  3. peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan atau keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan
  4. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan; Meningkatkan kualitas komunikasi
  5. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
  6. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan
  7. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan
  8. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan
  9. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
  10. Kemampuan menemukan setiap permasalahan
  11. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan

12. Kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan, sehingga perusahaan dapat tampil prima
13. Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih mudah
14. Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat
15. Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Siswoyo (2018) ada beberapa manfaat penilaian kinerja karyawan :

1. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
2. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun pegawai untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perlakunya selama ini.

3. Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan diadakannya pelatihan

#### **4.1.4.4 Indikator kinerja karyawan**

Menurut Yohanes (2018) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dalam bekerja, terdiri dari:  
Jumlah pekerjaan yang diselesaikan, menetapkan target pekerjaan, bekerja sesuai dengan prosedur.
2. Kualitas, yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan, terdiri dari:  
Ketelitian dalam pengerjaan, disiplin kerja, ketaatan dalam prosedur kerja, dedikasi dalam bekerja, mengikuti aturan-aturan.
3. Ketepatan, yaitu kemampuan melakukan pekerjaan sesuai disyarat, terdiri dari: Bekerja secara konsisten, handal dalam memberikan layanan, bekerja dengan benar dan akurat.
4. Kehadiran, yaitu keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja, terdiri dari: Datang ke kantor tepat waktu dan tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan.
5. Kemampuan bekerjasama, yaitu kemampuan tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam rangka menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, terdiri dari: Dapat bekerjasama dengan semua orang dan dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri.

Menurut Tun (2016) indikator dalam penilaian kerja sebagai berikut

1. Quality
2. Quantity
3. Timelines
4. Cost Effectiveness
5. Need Supervision
6. Interpersonal Impact

Menurut Meithiana (2017) dibahas dalam buku dipaparkan sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Pengukuran kualitas kerja adalah sebagai berikut: karyawan memiliki kecermatan/ketelitian pekerjaannya, karyawan mematuhi prosedur operasional sesuai ketentuan organisasi, serta karyawan memperhatikan kebutuhan pelanggan yang dilayani.
2. Produktivitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. Pengukuran produktivitas adalah sebagai berikut: karyawan mampu menyelesaikan tugas kerja yang diberikan sesuai target yang diberikan oleh organisasi, karyawan menggunakan waktu kerja dengan seksama, serta karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan organisasi ini.
3. Tanggung jawab, yaitu tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya (organisasi).

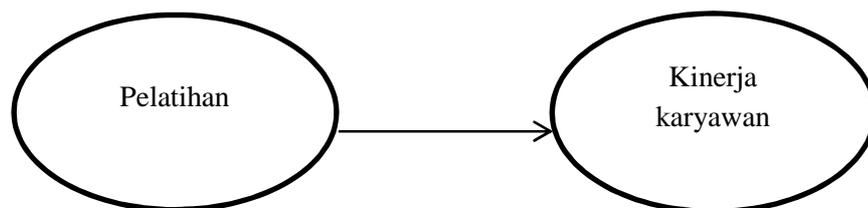
## 4.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah hasil pemikiran yang bersifat kritis dalam memperkirakan kemungkinan hasil penelitian yang akan dicapai. Dalam rangka konseptual ini dimana peneliti membuat sketsa mengenai gambaran.

### 2.2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan benar-benar dikelola didalam perusahaan sebagai alat manajemen yang akan berpengaruh dan mendorong karyawan untuk berperilaku positif sebagai wujud untuk membangun kinerja karyawan yang lebih baik Dasar dalam peningkatan kinerja ialah kemampuan, ketrampilan, serta kreatifitas karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dari instansi/perusahaan.

Dalam penelitian terdahulu oleh Syahputra & Tanjung (2020), Marjaya & Pasaribu (2019), Wardana et al., (2020), Soeltan & Hardianti (2017), Astuti & Sari, (2018), Yusnandar et al., (2020), Ainanur & Tirtayasa (2018), Elizar & Tanjung (2018), Nasution & Lesmana (2018), Kumara & Utama (2016), Siswadi (2017), Busono (2017), Mutholib (2019), menyatakan bahwa Pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan, jika pelatihan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat.

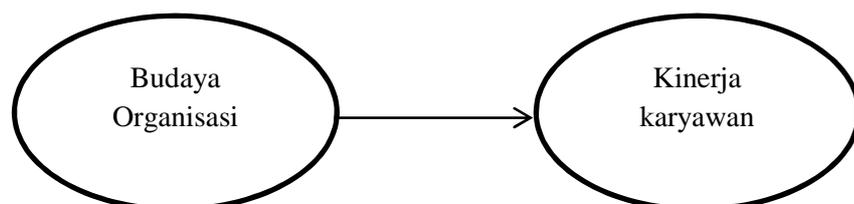


**Gambar 2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

### 2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penerapan Budaya organisasi di dalam perusahaan sebagai alat manajemen mendorong karyawan untuk berperilaku positif didalam perusahaan sehingga dengan adanya budaya organisasi maka akan menciptakan suasana kondusif di perusahaan.

Dalam penelitian terdahulu oleh Andayani & Tirtayasa (2019), Venty et al., (2015), Wahyudi & Tupti (2019), Jufrizen & Ramadhani (2020), Jayanti & Nazwirman (2020), Muis et al., (2018), Aryo & Rohmat, (2020), Udayani & Sunariani (2019) Armiaty & Ariffin (2014), Gultom (2014), Hidayat et al., (2020), Jufrizen (2015), Ainanur & Tirtayasa, (2018) membuktikan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Budaya organisasi sebagai wujud nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalan kegiatannya. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja. Karyawan sebagai bagian dari organisasi perusahaan akan mempersepsikan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di perusahaan, apakah nilai-nilai perusahaan sesuai dengan nilai-nilai individu.



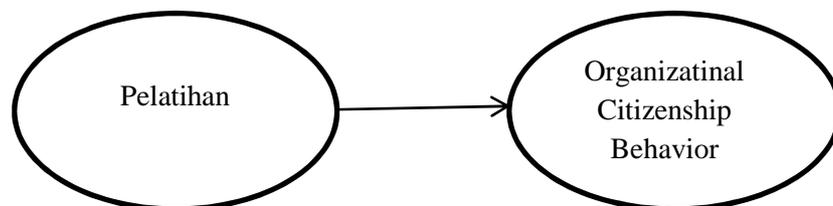
**Gambar 2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

### 2.2.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Organizational Citizenship

#### Behavior

Dengan pelaksanaan pelatihan didalam perusahaan maka akan mewujudkan perilaku Organizational Citizenship Behavior di dalam perusahaan karena pelatihan merupakan salah satu faktor untuk menciptakan perilaku organizational citizenship behavior.

Dalam penelitian terdahulu oleh Setyawan & Sahrah (2012), Ayudia & Suhartini (2020), Maisah (2016), Soeltan & Hardianti (2017), Yoso & Prayekti (2018), Kadarningsih et al., (2020) menyatakan bahwa pengaruh pelatihan terhadap organizational citizenship behavior menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap organizational citizenship behavior jadi apabila pelatihan yang diberikan semakin banyak dan baik, maka organizational citizenship behavior pada karyawan juga akan meningkat.



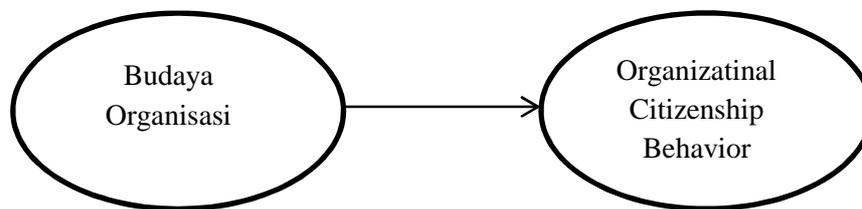
**Gambar 2.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Organizational  
Citizenship Behavior**

### 2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Penerapan Budaya organisasi di dalam perusahaan sebagai alat manajemen untuk mendorong karyawan berperilaku positif didalam perusahaan sehingga dengan adanya budaya organisasi akan mewujudkan

perilaku organizational citizenship behavior. Dengan adanya keperdulian terhadap penerapan budaya organisasi maka karyawan akan saling membantu untuk menyelesaikan tanggung jawab didalam perusahaan serta meminimalisir terjadinya kesalahpahaman terhadap sesama anggota organisasi.

Dalam penelitian terdahulu oleh Ariani et al., (2017), Marlina et al., (2020), Yohanes (2018), Warsito (2014), Suharsono & Suci (2019), Irene & Gusti (2020), Satyawan & Satrya (2020), Devita & Ahmad (2018), Udayani & Sunariani (2019), Venty et al., (2015), membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan. Jadi budaya organisasi secara otomatis meningkatkan organizational citizenship behavior.

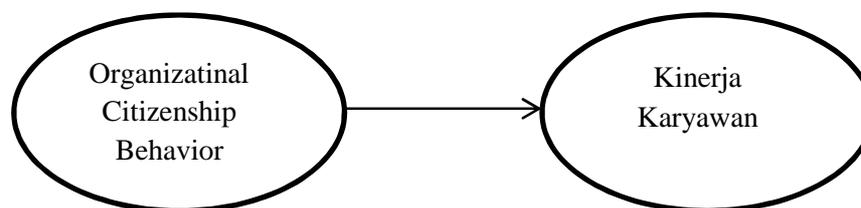


**Gambar 2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior**

### **2.2.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan**

Adanya sikap organizational citizenship behavior terdiri setiap karyawan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Setiap Karyawan memunculkan sikap positif serta tindakan yang terarah sehingga memudahkan karyawan untuk melakukan tugas-tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Dalam penelitian terdahulu oleh Jufrizen et al., (2020), Yumna & Hamidah (2017), Soeltan & Hardianti (2017), Hamzah & Pratama (2015), Ayudia & Suhartini (2020) menyatakan bahwa organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan maka jika organizational citizenship behavior dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh para karyawan maka kinerja pada karyawan juga akan baik.



**Gambar 2.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan**

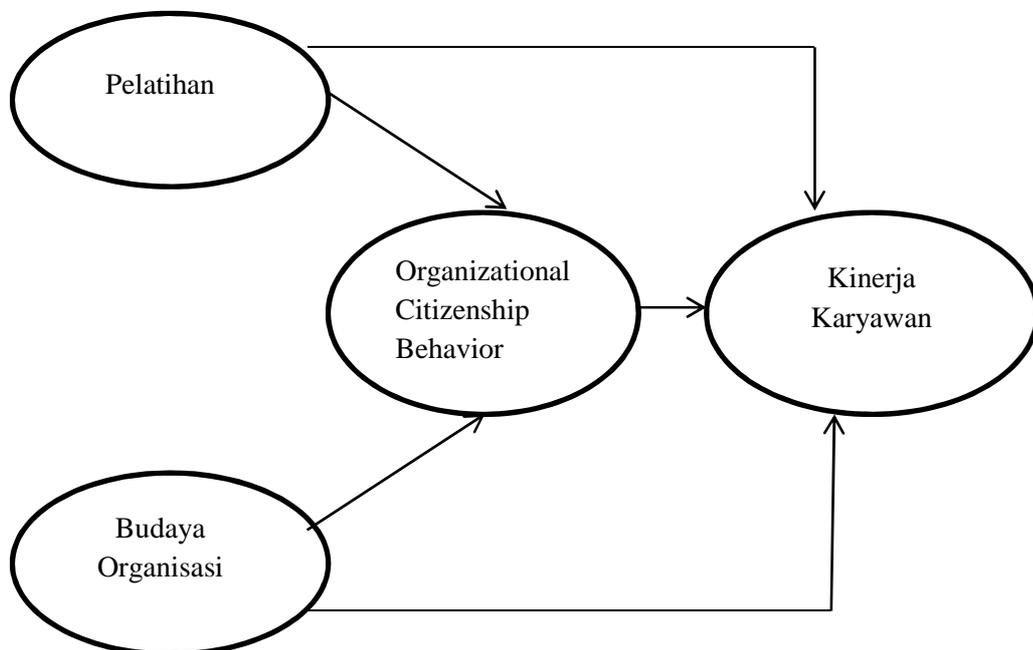
### **2.2.6 Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior**

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan, salah satunya adalah dengan melaksanakan pelatihan. Pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya sehingga mencapai kinerja yang baik. Dan juga penerapan budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menerapkan budaya organisasi di lingkungan perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu bahwa organizational citizenship behavior memiliki peran sebagai perantara pengaruh pelatihan dan budaya organisasi

terhadap kinerja karyawan dan dengan adanya perilaku organizational citizenship behavior pada setiap diri karyawan maka diharapkan pelaksanaan pelatihan dan budaya organisasi berjalan dengan baik sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam Penelitian terdahulu oleh Rahayu (2012), dan Hamzah & Pratama (2015) menyatakan bahwa pengaruh pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi organizational citizenship behavior.

Berdasarkan keterangan hasil penelitian diatas, maka dapat digambarkan secara simultan (bersama-sama) pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh organizational citizenship behavior.



**Gambar 2.6 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono, (2015) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
3. Pelatihan berpengaruh terhadap Organisational Citizenship Behaviour pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
4. Budaya organisasi terhadap organisational citizenship behaviour pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
5. Organizational citizenship behavior berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
6. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi organizational citizenship behavior pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
7. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi organisatinal citizenship behavior pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.

## **BAB 3**

### **METODELOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2015) penelitian kuantitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data Primer (kuesioner) dan data sekunder serta instrumen penelitiannya berupa angket terstruktur dengan tujuan akhir untuk menunjukkan hubungan antar variable dan menguji teori yang telah ditetapkan.

#### **3.2 Defenisi Operasional**

Operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk meneliti variabelvariabel dengan konsep yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dan mempermudah pemahaman dan penelitian ini. Dalam penelitian ini yang menjadi defenisi operasional adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Pelatihan	Pelatihan adalah seluruh kegiatan Untukmemberi,memperoleh,meningkatkan,serta mengembangkan kompetensi kerja,produktivitas, disiplin, sikapm dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instruktur</li> <li>2. Peserta</li> <li>3. Materi</li> <li>4. Tujuan</li> <li>5. Metode</li> <li>6. Sasaran</li> </ol> Meidita (2019)	Likert
Budaya	Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi</li> <li>2. Perhatian terhadap detail</li> <li>3. Berorientasi kepada hasil</li> <li>4. Berorientasi kepada Manusia</li> <li>5. Berorientasi kepada tim</li> <li>6. Stability (kemantapan)</li> </ol> Fuad (2018)	Likert
Kinerja	kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas</li> <li>2. Kualitas</li> <li>3. Ketepatan</li> <li>4. Kehadiran</li> <li>5. Kemampuan bekerja sama</li> </ol> Agoes (2014)	Likert
Organizational Citizenship Behaviour (OCB)	Organizational Citizenship Behaviour (OCB) adalah perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kelangsungan hidup organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perilaku membantu orang lain</li> <li>2. Kedisiplinan</li> <li>3. Perilaku suportif</li> <li>4. Menjaga hubungan tim dengan baik</li> <li>5. Kebijakanaksanaan warga</li> </ol> Yohanes (2018)	Likert

Penelitian ini menggunakan dua variabel Independen yaitu Pelatihan (X1) dan Budaya Organisasi (X2). Menggunakan satu Variabel Dependent yaitu Kinerja Karyawan (Y) dan menggunakan satu variabel intervening/mediasi yaitu Organizational Citizenship Behaviour (Z).

#### 1. Variabel independen (Variabel Bebas)

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah Pelatihan (X1) dan Budaya Organisasi (X2).

#### 2. Variabel Dependent (Variabel Terikat)

Variabel Dependent atau variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi dari variabel Independen/bebas atau dengan kata lain bahwa Variabel Dependent adalah hasil dari pengaruh variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel Dependent adalah Kinerja Karyawan (Y).

#### 3. Variabel Intervening (Variabel Mediasi)

Variabel intervening atau mediating berada di antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel ini memediasi pengaruh-pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel intervening adalah Organizational Citizenship Behaviour (Z).

### **3.3 Tempat Penelitian dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan Jalan Gaharu no 1. Waktu penelitian yang direncanakan di mulai pada bulan Januari 2021 sampai dengan Mei 2021. Untuk lebih jelasnya terhadap

rincian waktu yang digunakan dapat dilihat pada tabel jadwal kegiatan penelitian dibawah ini.

**Tabel 3.2**  
**Jadwal Kegiatan Penelitian**

N O	Kegiatan	Bulan/Minggu																			
		Januari 2021				Februari 2021				Maret 2021				April 2021				Mei 2021			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Prariset																				
2	Pengajuan Judul																				
3	Penyusunan proposal																				
4	Seminar Proposal																				
5	Pengumpu lan data																				
6	Penulisan Skripsi																				
7	Bimbingan Skripsi																				
8	Sidang Meja hijau																				

### 3.4 Populasi

Menurut Sugiyono (2015) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada bagian data management PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan yang berjumlah 50 orang.

### **3.5 Sampel**

Menurut Sugiyono (2015) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Adapun teknik yang digunakan adalah Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan sampling jenuh. Menurut Radjab & Jaman (2017) Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jumlah Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan yang berjumlah 50 orang.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

#### **1. Observasi**

Observasi adalah suatu aktivitas mengamati objek secara langsung dengan maksud untuk memahami fenomena yang terjadi dengan memperhatikan kegiatan disekitar. Dalam penelitian ini observasi dilakukan pengamatan langsung terhadap karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.

#### **2. Angket (Questioner)**

Questioner adalah tehnik pengumpulan data yang diperoleh dengan cara membuat daftar pertanyaan secara tertulis yang ditujukan kepada para karyawan atau responden di objek penelitian yaitu PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan yang hasilnya merupakan data tertulis yang didapat dari karyawan tanpa tekanan dari pihak lain dengan menggunakan skala likert dengan bentuk checklist, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 (lima) opsi sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.3**  
**Skala Pengukuran Likert**

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Agar hasil kuisioner dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data, maka harus dilakukan :

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan atau kemahiran suatu instrumen pertanyaan sebagai alat ukur variabel penelitian (Sugiyono, 2015b). Uji validitas penelitian ini dilakukan pada Karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia TBK Cabang Medan. Rumus menguji validitas adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Sumber : (Sugiyono, 2015)

Keterangan :

- N = banyaknya pasangan pengamatan  
 $\sum x$  = jumlah pengamatan variabel  
 $\sum y$  = jumlah pengamatan variabel Y

- $(\sum x^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel X  
 $(\sum y^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel Y  
 $(\sum x)^2$  = kuadrat jumlah pengamatan variabel X  
 $(\sum y)^2$  = kuadrat jumlah pengamatan variabel Y  
 $\sum xiy$  = jumlah hasil kali variabel X dan Y

Kriteria penarikan :

Ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya.

- 1) Suatu item instrumen dapat dikatakan valid apabila nilai korelasinya ( $r$ )  $\geq r$  tabel atau nilai probabilitas  $\text{sig} < 0,05$ .
- 2) Suatu item instrumen dikatakan tidak valid apabila nilai korelasinya ( $r$ )  $\leq r$  tabel atau nilai probabilitas  $\text{sig} > 0,05$

## 2. Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2015) tujuan pengujian reliabilitas untuk menilai apakah instrumen penelitian merupakan instrumen dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Uji reliabilitas dilakukan setelah uji validitas atas pernyataan yang telah valid. Pengujian reliabilitas dapat menggunakan teknik Cronbach Alpha dengan rumus :

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Sumber (Sugiyono, 2015)

Keterangan :

- $r$  = reliabilitas instrumen  
 $k$  = banyaknya butir pertanyaan

$$\begin{aligned}\sum \sigma_b^2 &= \text{jumlah varians butir} \\ \sigma_t^2 &= \text{variens total}\end{aligned}$$

Menurut Sugiyono (2015) ketentuan butir instrumen memiliki reliabilitas yang baik atau tidak adalah jika nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) > 0,6.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif, analisa data merupakan langkah yang harus dilakukan setelah data dari semua responden terkumpul. Langkah yang dapat dilakukan yaitu dengan mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data sesuai variabel dari semua responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan guna menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2015b). Analisa data digunakan agar mengetahui hasil dari penelitian tersebut akan diterima atau ditolak.

#### 1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara menggambarkan data yang telah terkumpul dengan tujuan untuk membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Penelitian yang dilakukan pada populasi jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya (Sugiyono, 2015b).

#### 2. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Model persamaan struktural (Structural Equation Modeling) adalah teknik analisis multivariat generasi kedua yang menggabungkan analisis faktor dan jalur sehingga memungkinkan bagi peneliti untuk menguji serta

mengestimasi secara simultan hubungan antara multiple exogeneous dan endogeneous dengan banyak indikator (Haryono, 2016).

Secara umumnya bahwa Structural Equation Modeling (SEM) adalah sebuah model statistik yang memberikan perkiraan perhitungan dari kekuatan hubungan hipotesis diantara variabel dalam sebuah model teoritis, baik langsung atau melalui variabel antara (intervening or moderating)

### 3. Partial Least Square (PLS)

Dalam penelitian, sering kali seorang peneliti akan dihadapkan pada kondisi dimana ukuran sampel cukup besar, namun landasan teori yang dimiliki lemah dalam hal hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Tetapi, tidak jarang juga ditemukan hubungan antar variabel yang sangat kompleks, namun ukuran sampel data kecil Haryono (2016).

Partial Least Square (PLS) dapat dipakai untuk mengatasi masalah tersebut. Partial Least Square (PLS), menggunakan dua evaluasi model pengukuran dalam uji analisis, yaitu Outer Model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas; inner Model bertujuan untuk menguji kualitas (pengujian hipotesis untuk menguji dengan model prediksi).

#### 1) Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran (outer model) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian.

1) Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (outer model) dengan menggunakan uji Construct validity, Discriminant Validity, dan Composit Reliability adalah sebagai berikut.

#### 1. Construct validity

Construct validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian Construct validity dapat dilihat dari loading factor untuk tiap indikator konstruk. Nilai loading factor  $> 0,7$  adalah nilai idela, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Dalam penelitian empiris, nilai loading factor  $> 0,5$  masih diterima. Bahkan, sebagian ahli menerima  $0,4$ . Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2016).

#### 2. Discriminant Validity

Discriminant validity terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Discriminant validity dari model reflektif dievaluasi melalui cross loading kemudian dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk / membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruknya. Ukuran cross loading adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruk blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan konstruknya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran discriminant validity lainnya adalah bahwa nilai akar

AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk. (Haryono, 2016).

### 3. Cronbach Alpha

Cronbach Alpha yaitu uji reliabilitas diperkuat dengan cronbach alpha maka nilai yang diharapkan  $>0,6$  untuk semua konstruk.

## 2). Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model) adalah yang disebut Inner Model atau disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian.

### 1. R -Square (R<sup>2</sup>)

Untuk mengevaluasi model struktural adalah dengan cara melihat signifikansi hubungan antar variabel. Perubahan nilai R-squares (R<sup>2</sup>) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Kriteria R<sup>2</sup> terdiri dari tiga kasifikasi, yaitu: nilai R<sup>2</sup> 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah

### 2. F- Square

Dilakukan untuk mengetahui kebaikan model.

### 3. Uji Hipotesis (Bootstraping)

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur bootstrapping. Prosedur boottrap menggunakan seluruh sampe asli untuk melakukan resampling kembali. number of bootstrp samples sebesar 50 - 1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar error estimate PLS. Dalam resampling bootstrap, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed)

t-values sebesar 1.65 (significance level = 10%), 1.96 (significance level=5%) dan 2.58 (significance level = 1%)..

Tahapan-Tahapan Analisis Data Partial Least Square (PLS). Adapun Tahapan analisis data untuk suatu model yang menggunakan variabel intervening adalah sebagai berikut :

1) Analisis model pengukuran (outer models) :

1. Validitas dan reliabilitas konstruk (construck reliability and validity),
2. Validitas diskriminan ;

2) Analisis model pengukuran (inner models) :

1. R-square,
2. F-square,
3. Pengujian hipotesisi, yakni pengaruh langsung (direct effect) dan Pengaruh tidak langsung (indirect effect),
4. Pengaruh total (total effect).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengelola data angket dalam bentuk data yang terdiri 6 pernyataan untuk variabel Pelatihan (X1), 7 pernyataan untuk variabel Budaya Organisasi (X2), 6 pernyataan untuk variabel Organizational Citizenship Behaviour (Z), 6 pernyataan untuk variabel Kinerja karyawan (Y). Angket yang disebar diberikan kepada 50 orang karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan sebagai responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert yang terdiri dari 5 opsi pertanyaan dan bobot penelitian sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Skala Pengukuran Likert**

<b>Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Berdasarkan ketentuan penelitian skala likert dari table diatas dapat dipahami bahwa ketentuan diatas berlaku baik di dalam mengitung variabel. Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan beban nilai 5 dan skor terendah diberi beban nilai 1.

#### 4.1.2 Deskripsi identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja.

**Tabel 4.2**  
**Data Identitas Responden**

<b>Identitas</b>	<b>Sub Identitas</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentasi</b>
1. jenis Kelamin	Laki-Laki	29	57,4%
	Perempuan	21	42,6%
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
2. Usia	20 Tahun	3	6,1 %
	21-25 Tahun	26	53,1%
	26-30 Tahun	10	24,4%
	31-35 Tahun	7	16,5%
	36-40 Tahun	2	2%
	41-45 Tahun	2	2%
	46-50 Tahun	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
3. Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	12	24,5%
	D1-D3	3	6,1%
	S1	26	51%
	S2	8	16,3%
	S3	1	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
4. Masa Kerja	1-2 Tahun	8	16,3%
	3-5 Tahun	20	38,8%
	6-8 Tahun	4	8,2%
	9-11 Tahun	5	10,2%
	12-14 Tahun	7	14,3%
	14-20 tahun	6	12,2%
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Dapat dilihat pada table diatas hasil perhitungan untuk data responden dari kuesioner yang telah disebar, maka hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa identitas responden berdasarkan jenis kelamin yang terbesar adalah laki-laki (57,4%) dan terkecil adalah perempuan (42,6%). Selanjutnya dilihat dari usia, responden terbesar adalah usia 21-25 Tahun (53,1%) dan responden terkecil adalah 36-40 Tahun (2%) dan 41-45 Tahun (2%) Serta pada usia 46-50 Tahun (0).Selanjutnya dilihat dari Pendidikan terakhir responden terbesar adalah S1 (51%) dan responden terkecil S3 (2%). Selanjutnya dilihat dari masa kerja responden terbesar 3-5 Tahun (38,8%) dan responden terkecil 6-8 Tahun (8,2%).

#### 4.1.3 Analisis Variabel Peneliti

Untuk lebih membantu menjelaskan berikut penulis sajikan table skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia TBK Cabang Medan Bagian Data Managemen.

**Table 4.3**  
**Skor Angket Untuk Variabel Pelatihan**

Alternatif Jawaban												
No	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	62%	19	38%	0	0%	0	0%	0	0%	50	100%
2	19	38%	29	58%	2	4%	0	0%	0	0%	50	100%
3	28	56%	22	44%	0	0%	0	0%	0	0%	50	100%
4	26	52%	23	46%	1	2%	0	0%	0	0%	50	100%
5	29	58%	19	38%	2	4%	0	0%	0	0%	50	100%
6	25	50%	25	50%	0	0%	0	0%	0	0%	50	100%

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban pertama mengenai instruktur program latihan adalah seseorang yang benar-benar menguasai materi baik secara teori maupun pelaksanaan dilapangan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang dengan presentase 62%.
- 2) Jawaban kedua mengenai peserta pelatihan wajib mengikuti seluruh rangkaian pelatihan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang dengan presntase 58%.
- 3) Jawaban ketiga mengenai materi pelatihan yang dilakukan sesuai dengan tugas dan pekerjaan karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang dengan presentase 56%.
- 4) Jawaban keempat mengenai pengetahuan dan kinerja karyawan meningkat setelah melakukan program pelatihan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang dengan presntase 52%.
- 5) Jawaban kelima mengenai metode yang digunakan sesuai dengan kebutuhan peserta, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang dengan presentase 58%.
- 6) Jawaban keenam mengenai pelatihan memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang dengan presntase 50%.

**Table 4.4**  
**Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi**

Alternatif Jawaban												
No	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	40,8%	27	55,1%	3	4,1%	0	0%	0	%	50	100%
2	26	52%	23	46%	1	2%	0	0%	0	%	50	100%
3	25	50%	23	46%	2	4%	0	0%	0	%	50	100%
4	31	62%	18	36%	1	2%	0	0%	0	%	50	100%
5	24	48%	24	48%	2	4%	0	0%	0	%	50	100%
6	31	62%	19	38%	0	0%	0	0%	0	%	50	100%
7	27	54%	23	46%	0	0%	0	0%	0	%	50	100%

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban pertama mengenai perusahaan selalu mendukung karyawan dalam berinovasi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 orang dengan presentase 55,1%.
- 2) Jawaban kedua mengenai perusahaan mampu menciptakan suasana kebersamaan antar karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang dengan presntase 52%.
- 3) Jawaban ketiga mengenai perusahaan mampu memotivasi karyawan untuk meraih prestasi sehingga meningkatkan kinerja karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju 25 orang dengan presentase 50%.

- 4) Jawaban keempat mengenai perusahaan selalu menghargai pendapat yang muncul dari hasil pemikiran karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang dengan presentase 62%.
- 5) Jawaban kelima mengenai perusahaan mendukung adanya tindakan kebersamaan karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang dan dalam presentase 48%.
- 6) Jawaban keenam mengenai perusahaan mempunyai tujuan dan arah yang pasti, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang dan dalam presentase 62%.
- 7) Jawaban ketujuh mengenai perusahaan mempunyai tata tertib bekerja untuk memandu perilaku karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang dan dalam presentase 54%.

**Table 4.5**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan**

<b>Alternatif Jawaban</b>												
<b>No</b>	<b>Sangat Setuju</b>		<b>Setuju</b>		<b>Kurang Setuju</b>		<b>Tidak Setuju</b>		<b>Sangat Tidak Setuju</b>		<b>Jumlah</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1	29	59,2%	21	40,8%	0	0%	0	0%	0	0%	50	100%
2	26	52%	23	46%	1	2%	0	0%	0	0%	50	100%
3	22	44%	28	56%	0	0%	0	0%	0	0%	50	100%
4	25	50%	24	48%	1	2%	0	0%	0	0%	50	100%
5	30	60%	20	40%	0	0%	0	0%	0	0%	50	100%
6	22	44%	28	56%	0	0%	0	0%	0	0%	50	100%

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban pertama mengenai tingkat pencapaian pekerjaan karyawan sudah sesuai dengan harapan perusahaan dan karyawan memenuhi target pekerjaan yang telah ditetapkan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang dan dalam presentase 59,2%.
- 2) Jawaban kedua mengenai karyawan bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang dan dengan presentase 52%.
- 3) Jawaban ketiga mengenai karyawan bekerja secara konsisten dan mampu menyelesaikan tugas-tugas rutin setiap harinya di perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 28 orang dan dalam presentase 56%.
- 4) Jawaban keempat mengenai absen yang ada pada perusahaan, karyawan datang dan pulang tepat waktu , mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang dan dalam presentase 50%.
- 5) Jawaban kelima mengenai melaksanakan tugas dan tanggung jawab, karyawan lebih mengutamakan untuk kerjasama dibanding kerja sendiri, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang dan dalam presentase 60%.
- 6) Jawaban keenam mengenai kepedulian karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 28 orang dan dalam presentase 56%.

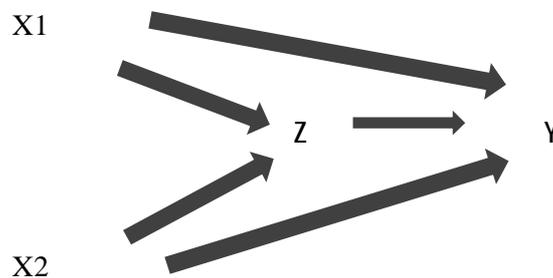
**Table 4.6**  
**Skor Angket Untuk Variabel Organizational Citizenship Behavior**

<b>Alternatif Jawaban</b>												
<b>No</b>	<b>Sangat Setuju</b>		<b>Setuju</b>		<b>Kurang Setuju</b>		<b>Tidak Setuju</b>		<b>Sangat Tidak Setuju</b>		<b>Jumlah</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1	27	54%	22	44%	1	2%	0	0%	0	0%	50	100%
2	23	46%	26	52%	1	2%	0	0%	0	0%	50	100%
3	23	46%	25	50%	2	4%	0	0%	0	0%	50	100%
4	26	52%	24	48%	0	0%	0	0%	0	0%	50	100%
5	26	52%	23	46%	1	2%	0	0%	0	0%	50	100%
6	24	48%	26	52%	0	0%	0	0%	0	0%	50	100%

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban pertama mengenai karyawan sering membantu rekan kerja yang kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang dan dalam presentase 54%.
- 2) Jawaban kedua mengenai Karyawan akan merasa puas jika pekerjaannya selesai dengan tepat waktu, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 26 orang dan dalam presentase 52%.
- 3) Jawaban ketiga mengenai sebagian besar karyawan mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di dalam perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 25 orang dan dalam presentase 50%.
- 4) Jawaban keempat mengenai karyawan saling mengingatkan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang dan dengan presentase 52%.

- 5) Jawaban kelima mengenai Karyawan dituntut untuk selalu mengikuti peraturan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang dan dengan presentase 52%.
- 6) Jawaban keenam mengenai karyawan wajib menjaga nama baik perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 26 orang dan dengan presentase 52%.



**Gambar 4.7**  
**Model Hubungan Regresi dengan Variabel Mediasi**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menguji Pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi organizational citizenship behavior. Pada penelitian ini ditetapkan level signifikan sebesar 5%. Pengujian hipotesis didasarkan pada dasar pengambilan keputusan diperoleh dengan membandingkan p-value dengan alpha (tingkat kesalahan) sebesar 5% atau 0,05. Nilai p-value akan diperoleh dari output pengolahan suatu data dengan menggunakan SmartPLS.

#### 4.1.4 Analisis Partial Least Square Dengan Variabel Mediasi

##### 4.1.4.1 Analisis Model Pengukuran/Measure Model Analysis (Outer Model)

##### 1. Construct Reability and Validity

##### 1) Composite Reability

Statistik yang digunakan dalam composite reability adalah nilai composite reability diatas 6,0 menunjukkan konstruk memiliki reabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 ke atas berarti dapat diterima dan diatas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Composite Reability**

Composite Reability	
Kinerja Karyawan	0.889
Budaya Organisasi	0.861
OCB	0.856
Pelatihan	0.852

Sumber: Data SEM-PLS 2021

Kesimpulan pengujian composite reability adalah sebagai berikut :

- (1) Variabel kinerja karyawan adalah reliabel, karena nilai composite reability kinerja karyawan  $0.889 > 0.6$ .
- (2) Variabel budaya organisasi adalah reliabel, karena nilai composite reability budaya organisasi  $0.861 > 0.6$ .

- (3) Variabel organizational citizenship behavior adalah reliabel, karena nilai composite reability organizational citizenship behavior  $0.856 > 0.6$
- (4) Variabel pelatihan adalah reliabel karena nilai composite reability pelatihan  $0.852 > 0.6$ .

## 2) Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai Average Variance Extracted (AVE) diatas 0.5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki convergent validity yang baik. Dari makna tersebut artinya, variabel laten dapat menjelaskn rata-rata lebih dari setengah variance dari indikator-indikatornya.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Average Variance Extracted (AVE)**

Average Variance Extracted (AVE)	
Kinerja Karyawan	0.579
Budaya Organisasi	0.483
OCB	0.510
Pelatihan	0.500

Sumber: Data SEM-PLS 2021

Kesimpulan pengujian Average Variance Extracted (AVE) adalah sebagai berikut :

- (1) Variabel kinerja karyawan adalah reliabel, karna nilai Average Variance Extracted (AVE)  $0.579 > 0.5$ .

- (2) Variabel budaya organisasi adalah tidak reliabel, karena nilai Average Variance Extracted (AVE)  $0.483 < 0.5$ .
- (3) Variabel organizational citizenship behavior adalah reliabel, karena nilai Average Variance Extracted (AVE)  $0.510 > 0.5$ .
- (4) Variabel pelatihan adalah reliabel karena nilai Average Variance Extracted (AVE)  $0.500 > 0.5$ .

## 2. Discriminant Validity

Discriminant validity (validitas discriminant) adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar memang berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)  $< 0.90$  maka suatu konstruksi mamiliki validitas diskirminan yang sudah baik.

**Tabel 4.10**  
**Discriminant Validity**

Discriminant Validity				
	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	OCB	Pelatihan
Budaya Organisasi				
Kinerja Karyawan	0.664			
OCB	0.755	0.871		
Pelatihan	0.678	0.578	0.688	

Sumber : Data SEM-PLS 2021

Kesimpulan pengujian Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT) adalah sebagai berikut:

- (1) Variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)  $0.664 < 0.9$ , dengan demikian artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruk lain (konstruk adalah unik).
- (2) Variabel budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior dengan nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)  $0.755 < 0.9$ , dengan demikian artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruk lain (konstruk adalah unik).
- (3) Variabel budaya organisasi terhadap pelatihan dengan nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)  $0.678 < 0.9$ , dengan demikian artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruk lain (konstruk adalah unik).
- (4) Variabel kinerja karyawan terhadap organizational citizenship behavior dengan nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)  $0.871 < 0.9$ , dengan demikian artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruk lain (konstruk adalah unik).
- (5) Variabel kinerja karyawan terhadap pelatihan dengan nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)  $0.578 < 0.9$ , dengan demikian artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruk lain (konstruk adalah unik).

(6) Variabel *organizational citizenship behavior* terhadap pelatihan dengan nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)  $0.688 < 0.9$ , dengan demikian artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruk lain (konstruk adalah unik).

#### **4.1.4.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analisis (Inner Model)**

##### **1. Path Coeffecient**

Untuk melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coeffecient*). Tanda dalam *path coeffecient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coeffecient* dapat dilihat dari *t test* (*critical ratio*) yang diperorel dari proses bootstrapping (*resampling method*).

##### **1) R-Square**

R-Square adalah ukuran proposi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (*endogen*) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (*eksogen*). Kemudian ini sangat berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk . adapun kriteria dari R-Square sebagai berikut :

1. Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.75 artinya model adalah substansial (kuat).
2. Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.50 artinya model adalah modetare (sedang).
3. Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.25 artinya model adalah lemah (buruk).

**Tabel 4.11**  
**R-Square**

	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.572	0.544

Sumber: Data SEM-PLS 2021

Kesimpulan dari pengujian nilai r-square pada kinerja karyawan adalah square adjusted untuk model jalur yang menggunakan variabel mediasi adalah 0.544. Artinya kemampuan variabel Pelatihan , budaya organisasi dan organizational citizenship behavior dalam menjelaskan kinerja karyawan adalah 54,43%. Dengan demikian model tergolong moderate (sedang).

## 2). F-Square

F-Square adalah suatu ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model,

dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen . kriteria F-square sebagai berikut :

1. Jika nilai  $F^2 = 0.02$  artinya efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
2. Jika nilai  $F^2 = 0.15$  artinya efek yang sedang/ berat dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai  $F^2 = 0.35$  artinya efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.12**  
**F-Square**

F-Square				
	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	OCB	Pelatihan
Budaya Organisasi		0.043	0.303	
Kinerja Karyawan				
OCB		0.388		
Pelatihan		0.008	0.129	

Sumber Data : SEM-PLS 2021

Kesimpulan dari pengujian F-square pada table diatas adalah sebagai berikut :

- (1) Variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai  $F^2 = 0.043$ . Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

- (2) Variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai  $F2 = 0.303$ . Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- (3) Variabel organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan memiliki nilai  $F2 = 0.388$ . Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- (4) Variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai  $F2 = 0.008$ . Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- (5) Variabel pelatihan terhadapp organizational citizenship behavior memiliki nilai  $F2 = 0.129$ . Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

### **3). Direct effect**

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap yang di pengaruh (endogen)

Nilai sigifikansi (P-Value) adalah sbegai berikut :

1. Jika nilai P-Value  $< 0,05$ , maka signifikan
2. Jika nilai P-Value  $> 0,05$ , maka tidak signifikan

**Tabel 4.13**  
Direct Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T- Statistik	T Tabel	P Value
Pelatihan -> OCB	0.310	0.333	0.144	2.155	2.011	0.032
Pelatihan -> Kinerja karyawan	0.079	0.056	0.142	0.555	2.011	0.579
OCB -> Kinerja karyawan	0.569	0.572	0.158	3.614	2.011	0.000
Budaya Organisasi -> OCB	0.476	0.476	0.141	3.380	2.011	0.000
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.188	0.212	0.167	1.125	2.011	0.261

Sumber : Data SEM-PLS 2021

Kesimpulan dari pengujian direct effect pada table diatas adalah sebagai berikut :

- (1) Pelatihan terhadap organizational citizenship behavior : koefisien jalur = 2.155 > T-Tabel 2.011, artinya pengaruh X1 terhadap Z adalah positif dan signifikan.
- (2) Pelatihan terhadap kinerja karyawan koefisien jalur = 0.555 < T-Tabel 2.011, artinya pengaruh X1 terhadap Y adalah positif namun tidak signifikan.
- (3) Organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan koefisien jalur = 3.614 > T-Tabel 2.011, artinya pengaruh Z terhadap Y adalah positif dan signifikan.
- (4) Budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior koefisien jalur = 3.380 > T-Tabel 2.011, artinya pengaruh X2 terhadap Z adalah positif dan signifikan.

- (5) Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan koefisien jalur =  $1.125 < T\text{-Tabel } 2.011$ , artinya pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$  adalah positif namun tidak signifikan.

#### 4). Indirect effect

Tujuan analisis indirect effect (pengaruh tidak langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen)  $X$  terhadap yang dipengaruhi (endogen)  $Y$  yang dimediasi variabel  $Z$ .

Nilai signifikansi (P-Value) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai P-Value  $< 0,05$ , maka signifikan
2. Jika nilai P-Value  $> 0,05$ , maka tidak signifikan

**Tabel 4.14**  
**Indirect effect**

	Original Sample (o)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T-Statistik	T Tabel	P Value
Pelatihan -> OCB-> Kinerja karyawan	0.177	0.181	0.086	2.050	2.011	0.041
Budaya Organisasi -> OCB -> Kinerja Karyawan	0.271	0.277	0.127	2.129	2.011	0.034

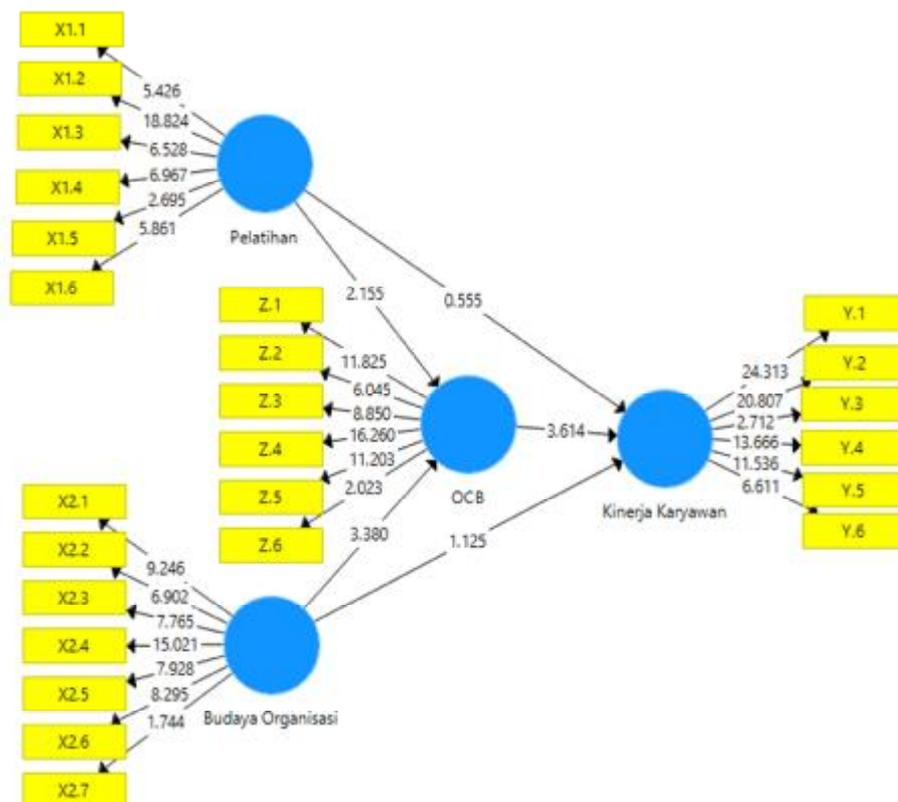
Sumber Data : SEM-PLS 2021

Kesimpulan dari pengujian direct effect pada table diatas adalah sebagai berikut

- (1) Pengaruh Pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi organizational citizenship behavior koefisien jalur :  $= 2.050 > T \text{ Tabel } 2.011$ , artinya pengaruh tidak langsung dari

pelatihan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) dimediasi organizational citizenship behavior (Z) adalah berpengaruh positif dan signifikan.

- (2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi organizational citizenship behavior koefisien jalur = 2.129 > T Tabel 2.011, artinya pengaruh tidak langsung budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dimediasi organizational citizenship behavior (Z) adalah berpengaruh positif dan signifikan.



**Gambar 4.1 T-Value Inner dan Outer Model**

Uji t dilakukan merupakan hasil uji t dari perhitungan secara bootstrapping Hasil uji t pada gambar diatas selanjtnya akan dibandingkan dengan nilai t tabel.

## **4.2 Pembahasan**

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

### **4.2.1 Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil uji statistik Pelatihan (X1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil T-hitung ( $0.555$ ) < T-Tabel ( $2.011$ ) dan nilai P-Values ( $0.579$ ) >  $0.05$  oleh karena itu  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak dan menunjukkan bahwa pelatihan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) tidak signifikan namun dengan adanya nilai original sampel ( $0.079$ ) yang positif maka pelatihan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) masih memiliki pengaruh positif. Sehingga hipotesis ini yang mempresentasikan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan tidak terdukung. Oleh sebab itu didalam pencapaian kinerja karyawan tidak hanya melakukan penyelenggaraan pelatihan saja yang tidak disertakan dengan adanya realisasi setelah adanya pelatihan seharusnya yang lebih baik diutamakan adalah memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas serta sadar bahwa diri adalah warga organisasi yang harus patuh terhadap aturan dan tata tertib organisasi.

#### **4.2.2 Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil uji statistik Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil T-hitung ( $1.125 < T\text{-Tabel } (2.011)$  dan nilai P-Values ( $0.261 > 0.05$ ) oleh karena itu  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak dan menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) tidak signifikan namun dengan adanya nilai original sampel (0.188) yang positif maka Budaya Organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) masih memiliki pengaruh positif. Sehingga hipotesis ini yang mempresentasikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak terdukung. Oleh sebab itu didalam pencapaian kinerja karyawan tidak hanya menerapkan budaya organisasi saja tanpa adanya tanggung jawab dan realisasi dari warga organisasi seharusnya yang lebih baik diutamakan adalah memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas serta sadar bahwa diri adalah warga organisasi yang harus patuh terhadap aturan dan tata tertib organisasi.

#### **4.2.3 Pelatihan Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Dari hasil uji statistik Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (Z). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil T-hitung ( $2.155 > T\text{-Tabel } (2.011)$  dengan nilai P-Value ( $0.032 < 0.05$ ) oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima serta Original sample (0.310) yang menunjukkan bahwa ada

pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap organizational citizenship behavior pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.

Penelitian ini di dukung oleh teori yang dikemukakan oleh Indriawan et al., (2018) bahwa Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan atau instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawan. Sehingga dengan adanya pelatihan memunculkan sikap suka rela (organizational citizenship behavior) dari diri karyawan.

Pendapat diatas sejalan dengan hasil penelitian Setyawan & Sahrah (2012), Ayudia & Suhartini (2020), Maisah (2016), Soeltan & Hardianti (2017), Yosoa & Prayekti (2018), Kadarningsih et al., (2020) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa pengaruh pelatihan terhadap organizational citizenship behavior menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap organizational citizenship behavior jadi apabila pelatihan yang diberikan semakin banyak dan baik, maka organizational citizenship behavior pada karyawan juga akan meningkat.

#### **4.2.4 Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Organisational Citizenship Behaviour**

Dari hasil uji statistik Dari hasil uji statistik Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (Z). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil T-hitung (3.380) > T-Tabel (2.011) dengan nilai P-Value (0.000) < 0.05 oleh karena itu Ho

ditolak dan  $H_a$  diterima serta Original sample (0.476) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.

Penelitian ini di dukung oleh teori yang dikemukakan oleh Udayani & Sunariani (2019) menyatakan bahwa Budaya organisasi dapat diartikan suatu nilai-nilai yang dianut anggota organisasi dan memandu perilaku anggota organisasi itu sendiri. Sehingga memunculkan sikap atau perilaku suka rela (organizational citizenship behavior) dari diri karyawan.

Pendapat diatas sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Ariani et al., (2017), Marlina et al., (2020), Yohanes (2018), Warsito (2014), Suharsono & Suci (2019), Irene & Gusti (2020), Satyawan & Satrya (2020), Devita & Ahmad (2018), Udayani & Sunariani (2019), Venty et al., (2015), membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan. Jadi budaya organisasi secara otomatis meningkatkan organizational citizenship behavior.

#### **4.2.5 Organizational Citizenship Behavior Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil uji statistik Dari hasil uji statistik Organizational Citizenship Behavior (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil T-hitung (3.614) > T-Tabel (2.011) dengan nilai P-Value (0.000) < 0.05 oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima serta Original sample (0.569) yang

menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.

Penelitian ini di dukung oleh teori yang dikemukakan oleh Devita & Ahmad (2018) Organizational citizenship behavior merupakan perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kesuksesan organisasi. Organizational citizenship behavior melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi relawan untuk berbagai tugas ekstra, patuh terhadap berbagai aturan dan prosedur di tempat kerja sehingga menunjang kinerja karyawan.

Pendapat diatas sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Jufrizen et al., (2020), Yumna & Hamidah (2017), Soeltan & Hardianti (2017), Hamzah & Pratama (2015), Ayudia & Suhartini (2020) membuktikan bahwa organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan maka jika organizational citizenship behavior dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh para karyawan maka kinerja pada karyawan juga akan baik.

#### **4.2.6 Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi**

##### **Organizational Citizenship Behavior**

Dari hasil uji statistik Dari hasil uji statistik Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi Organizational Citizenship Behavior (Z). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil T-hitung (2.050) > T-Tabel (2.011) dengan nilai P-Value (0.041) < 0.05 oleh karena itu Ho ditolak dan Ha diterima serta

Original sample (0.177) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan Pelatihan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimediasi Organizational Citizenship Behavior (Z).

Penelitian ini di dukung oleh teori yang menyatakan bahwa dengan adanya pelatihan akan memunculkan sikap organizational citizenship behavior maka menurut Ramadhan et al., (2018) dengan adanya organizational citizenship behavior, karyawan dapat memiliki kinerja di atas tuntutan yang diharapkan oleh perusahaan, selalu siap untuk menerima tugas – tugas tambahan, patuh terhadap aturan dan prosedur yang berlaku, dan dapat saling tolong menolong antar sesama karyawan.

Pendapat diatas sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Rahayu (2012), dan Hamzah & Pratama (2015) menyatakan bahwa pengaruh pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi organizational citizenship behavior. Semakin jelas pelatihan dilaksanakan maka realisasi sikap organizational citizenship behavior akan timbul dan akan mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **4.2.7 Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organizational Citizenship Behavior**

Dari hasil uji statistik Dari hasil uji statistik Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi Organizational Citizenship Behavior (Z). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil T-hitung (2.129) > T-Tabel (2.011) dengan nilai P-Value (0.034) < 0.05 oleh karena itu Ho ditolak dan Ha diterima serta Original sample (0.271) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan

signifikan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimediasi Organizational Citizenship Behavior (Z).

Penelitian ini di dukung oleh teori (Jufrizen et al., 2020) yang menyatakan bahwa mengenai kinerja selalu berkaitan dengan budaya perilaku di dalam organisasi itu sendiri. Organizational citizenship behavior merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk ke-sediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi.

Pendapat diatas sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Hamzah & Pratama (2015), Rahayu (2012) menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasiberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi organizational citizenship behavior.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan dengan adanya data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organizational Citizenship Behavior pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan. Penelitian ini yang telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
5. Organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.
6. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi organizational citizenship behavior pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.

7. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi organizational citizenship behavior pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan dari kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan beberapa hal-hal berikut ini :

1. Pada variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif maka ini sudah cukup baik tetapi masih belum memiliki pengaruh yang signifikan diantara keduanya, oleh sebab itu penulis menyarankan harus ada faktor lain yang menunjang keberhasilan kinerja karyawan salah satunya perusahaan seharusnya memberikan pelatihan yang efisien dan efektif sehingga karyawan yang merealisasikan materi pelatihan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan keinginan perusahaan.
2. Pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif maka ini sudah cukup baik tetapi masih belum memiliki pengaruh yang signifikan diantara keduanya, oleh sebab itu penulis menyarankan harus ada faktor lain yang menunjang keberhasilan kinerja karyawan salah satunya memiliki rasa tanggung jawab sebagai warga organisasi untuk selalu patuh dan taat terhadap peraturan dan tata tertib perusahaan.
3. Pada variabel organizational citizenship behavior sebagai pemediasi antara pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan maka ini sudah sangat baik

sehingga penulis menyarankan, bahwa perusahaan harus lebih efisien dan efektif dalam pelaksanaan pelatihan sehingga akan memunculkan sikap organizational citizenship behavior dalam diri karyawan serta menerapkan budaya organisasi yang mudah dipahami dan diterapkan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab didalam perusahaan sehingga dengan adanya variabel mediasi yaitu organizational citizenship behavior maka secara tidak langsung akan mempengaruhi pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan membawa dampak yang positif bagi karyawan dan perusahaannya.

#### **4.3 Keterbatasan Penelitian**

1. Jumlah responden yang kurang dari 100 orang tentu masih kurang untuk menggambarkan keadaan kinerja karyawan secara menyeluruh.
2. Dalam pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena jawaban responden tidak sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.
3. Penelitian ini hanya berfokus pada variabel-variabel yang berhubungan dengan pelatihan, budaya organisasi, organizational citizenship behavior dan kinerja karyawan.
4. Penyebaran Kuesioner dilakukan melalui google form dikarenakan pandemic serta untuk meminimalisir terjadinya penularan wabah *Covid-19*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, K. (2014). *Manajemen Kinerja*. Surabaya:Pustaka Radja.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Aldag, K. (2016). *Organizational Citizenship Behavior*. Yogyakarta: Indo Pustaka.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Annalia, W. (2020). Peran Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia DI Masa Covid-19. *Liabilities ( Jurnalpendidikan Akuntansi )*, 3(3), 186–194. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v3i3.5795>
- Ariani, A. P., Sintaasih, D. K., & Putra, M. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Pemeditasi Komitmen Afektif Di Sekretariat Kabupaten Badung. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(3), 2665. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i07.p03>
- Arismunandar, M. F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister ManManajemen*, 3(2), 2623–2634.
- Armiaty, R., & Ariffin, Z. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Frontliner, (Studi pada Cabang Bank Kalsel di Wilayah Banjarmasin). *Jurnal Wawasan Manajemen*, 2(2), 213–236.
- Aryo, K. I., & Rohmat, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pln (Persero) Distribusi Jawa Barat Dan Banten. *E-Proceeding of Management*, 6(2), 4096–4106.
- Astuti, R., & Sari, I. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Jurnal Ekonomi*, 1(1), 461–464.
- Ayudia, W. M., & Suhartini, S. (2020). Organizational Citizenship Behavior dalam Memoderasi Pengaruh Work Life Policies, Pemberdayaan, dan Training & Development Terhadap Kinerja. *Orphanet Journal of Rare Diseases*, 21(1), 1–9.
- Bernadetha, N. (2005). *Organizational Citizenship Behaviour*. Jakarta: Rivita Oppustaka Translitera.

- Bernadetha, N. (2019). *Manajemen Pelatihan Dan Pengembangan*. Jakarta: UKI Press.
- Bukman, L. (2017). *Kepemimpinan dan Kualitas Kinerja Pegawai*. Palembang: CV Amanah.
- Busono, G. A. (2017). Pengaruh Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Persada Sawit Mas (PSM) Kecamatan Pampangan Kabupaten Ogan Komering Ilir. *Muqtashid, 1*(01), 81–113.
- Bustomi, A., Sanusi, I., & Herman, H. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah, 5*(1), 1–16. <https://doi.org/10.15575/tadbir.v5i1.2002>
- Dedi, R. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Devita, C., & Ahmad, M. A. (2018). Hubungan Motivasi, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Dengan Organization Citizenship Behavior (Ocb) Pada Perawat Rumah Sakit Jiwa Grhasia. *Journal of Chemical Information and Modeling, 53*(9), 1689–1699.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 1*(1), 46–58. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2239>
- Fory, N. A. (2017). *Organizational Citizenship Behaviour*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Fuad, Y. A. (2018). Pengaruh Pelatihan SDM dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi kasus Kusuma Kencana Wedding Organizer Yogyakarta). *Jurnal Ekonomi, 2*(8), 68–70.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis, 14*(02), 176–184.
- Halisa, N. N. (2017). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia “ Sistem Rekrutmen , Seleksi , Kompetensi Dan Pelatihan ” Terhadap Keunggulan Kompetitif : Literature Review. *Manajemen, 3*, 156–324.
- Hamzah, H., & Pratama, P. (2015). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi Dan Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Malang. *E-Jurnal Ekonomi, 7*(3), 118–133.
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis, 17*(2), 1829–

8486.

- Indra, M., & Fajar, P. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Indriawan, I., Usman, P., Imran, N., & Yana, Y. A. (2018). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kualitas Kerja Sebagai Variabel Mediasi ( Studi Pada Kantor Upbu Kelas I Utama Sentani ). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(6), 1–10.
- Irene, G., & Gusti, A. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2810. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i07.p17>
- Jayanti, G. A., & Nazwirman, N. (2020). Model Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan kerja variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(2), 157–173. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i2.4582>
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Istana Deli Kencana Medan. *Jurnal Keskap Fisip*, 13(1).
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>
- Jufrizen, J., & Ramadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Kadarningsih, A., Oktavia, V., & Ali, A. (2020). The Role of OCB as a Mediator in Improving Employees Performance. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 123–134. <https://doi.org/10.23917/benefit.v5i2.11087>
- Khoirunnisa, S. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Asahimas Chemical Indonesia. *Jurnal Ad'ministrare*, 1(2), 44–56. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-849873-6.00001-7>
- Kumara, I. W. S. E., & Utama, I. W. M. (2016). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(3), 1399–1428.
- Larasati, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:CV Budi Utama.
- Lijan, P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Sinar Grafika Offset.

- Mahmudah, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya:Ubhara Manajemen Press.
- Maisah, M. (2016). Peningkatan Organizational Citizenship dan Spritual Quotient Melalui Pelatihan Berbasis Nilai Spritual Guru MTs. *Jurnal Pendidikan*, 2(4), 217–224.
- Marlina, E., Wulandari, N., & Ramashar, W. (2020). Peran Organizational Citizenship Behavior pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan SKK Migas. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 2(1), 127–137. <https://doi.org/10.37859/mrabj.v2i1.2131>
- Meidita, A. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226–237. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3772>
- Meithiana, I. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Muhammad, P. R. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening(Studi Kasus Pada Departemen Sumber Daya Manusia Di Pt. Madubaru Pg/Ps Madukismo). *Jurnal Ekonomi*, 3(2), 45–67.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Mutholib, M. (2019). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja. *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 2(3), 222–236. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v2i3.3993>
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2018). Pengaruh Disiplin Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja PT. Hermes Realty Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1(2), 1–15.
- Nugraha, F. (2017). *Pendidikan dan Pelatihan*. Jakarta: Litbangdiklat Press.
- Priyono, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Issue July). Sidoarjo:Zifatama Publisher.
- Radjab, E., & Jaman, A. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Makasar:Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makasar.
- Rahayu, N. (2012). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior Ningsih Rahayu Pengantar Sumber daya insani di Indonesia rendah , terutama yang bekerja di instansi sering contoh instansi sidak pemkot M. *Jurnal Ekonomi*, 9(2), 99–108.
- Ramadhan, F. P., Susilo, H., & Aini, E. K. (2018). Pengaruh Organizational

- Citizenship Behavior (OCB) dan Good Corporate Governance (GCG) terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 55(2), 160–166.
- Rifan, P. (2019). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intevening di Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta. *Jurnal Ekonomi*, 1(3), 113–165. <https://dspace.uui.ac.id/handle/1>
- Salwa, S., & Rinandita, W. (2017). Hubungan Kepribadian Big Five Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pegawai Pada PT Amarta Karya (Persero) Bekasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 7. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis>
- Satyawan, P. P. A., & Satrya, I. G. B. honor. (2020). *Peran Budaya Organisasi Memoderasi Pelatihan Hijau Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Hotel Griya Santrian Sanur*. 9(9), 3321–3340.
- Setyawan, N. F. B., & Sahrah, A. (2012). Peningkatan organizational citizenship behavior pada karyawan melalui pelatihan perjasama. *Insight*, 10(1), 17–36.
- Siswadi, Y. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Padapt. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 124–137.
- Siswoyo, H. (2013). Teori Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan. In *Prilaku Organisasi*. Bekasi:PT.Intermedia Personalia Utama.
- Siswoyo, H. (2016). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS 22.00, LISREL 8.80 dan Smart PLS 3.0 (SSEM method for management research with AMOS 22.00, LISREL 8.80 and Smart PLS 3.0)*. Bekasi:PT.Intermedia Personalia Utama.
- Siswoyo, H. (2018). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta Timur:Luxima Metro Media.
- Soeltan, M., & Hardianti, S. M. (2017). Pengaruh Standard Pelatihan Kerja dan OCB Terhadap Kinerja Pegawai Pada Panti Sosial Bina Netra :Tan MIyat: Bekasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 3(01), 133–156.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung:Alfabeta.
- Suharsono, R. A., & Suci, R. P. (2019). Hubungan Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior Dengan Kinerja: Pendekatan Konseptual. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 5(6), 28–36. <http://publishing-widyagama.ac.id/ejournal-v2/index.php/jim/article/download/1793/1275>
- Sunaryo, S. (2017). Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sisirau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 101–114. <https://doi.org/10.30596.110>

- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(3), 329. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i3.3706>
- Tun, H. (2016). *Kinerja Pegawai*. Malang:Media Nusa Creative.
- Udayani, N. L. putu K., & Sunariani, N. nyoman. (2019). Budaya organisasi, pengembangan karir, job insecurity terhadap organisational citizenship behaviour dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 8(2), 342–353. <http://journal.stieindragiri.ac.id/index>.
- Venty, M. hertina, Widiartanto, W., & Reni, D. S. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Pt Masscom Graphy Semarang) pada Karyawan PT Masscom Graphy Semarang ). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(3), 224–235.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>
- Wardana, A. T., Astuti, R., & Murniyanti, S. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Penyiaran Publik TVRI Sumatera Utara. *Jurnal Akmami (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)*, 1(1), 43–53.
- Warsito, B. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Dan Kinerja. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 4(2), 83–96.
- Yohanes, H. P. R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. (studi pada Karyawan Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu). *AGORA*, 6(1), 1–8.
- Yosoa, P. S., & Prayekti, P. (2018). Pengaruh Budaya Kerja, Pelatihan, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pengrajin Batik Di Sentra Batik Giriloyo Yogyakarta. *Jurnal Manajemen*, 8(1), 79–87.
- Yumna, P. D., & Hamidah, U. N. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior ( Ocb ) Terhadap Kinerja ( Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu ). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 46(1).
- Yusnandar, W., Nefri, R., & Siregar, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1)(1), 61–72.

## **LAMPIRAN**

**Kepada Yth. Bapak/ibu/saudara/i**  
**Karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan**

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan adalah Mahasiswi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Nama :Husnul Salwa

NIM :1705160310

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Prodi : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Organizational Citizenship behavior (OCB) Pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan”, maka dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/ibu/saudara/i untuk berkenan mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya mohon berkenan menjawab dengan sejujur-jujurnya seperti yang Bapak/ibu/saudara/i alami dan rasakan. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/ibu/saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Husnul Salwa

### Identitas Responden

1. Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
2. Usia :   $\leq 20$  tahun  36 - 40 tahun  
 21 - 25 tahun  41 - 45 tahun  
 26 - 30 tahun  46 - 50 tahun  
 31 - 35 tahun   $\geq 51$  tahun
3. Pendidikan Terakhir :  SMA/Sederajat  
 D1-D3  
 S1  
 S2  
 S3
4. Masa Kerja :   $\leq 2$  tahun  12 - 14 tahun  
 3 - 5 tahun   $>14$  tahun  
 6 - 8 tahun  9 - 11 tahun

Petunjuk Pengisian Berikan tanda centang ( $\surd$ ) pada jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

1. STS = Sangat Tidak Setuju
2. TS = Tidak Setuju
3. KS = Kurang Setuju
4. S = Setuju
5. SS = Sangat Setuju

### Pelatihan (X1)

Pernyataan	Jawaban				
	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
<b>Instruktur</b>					
1. Instruktur program pelatihan sudah tepat dalam memunculkan kesiapan serta menumbuhkan motivasi karyawan untuk mengikuti program pelatihan					
<b>Peserta</b>					
2. Peserta pelatihan adalah seluruh karyawan perusahaan					
<b>Materi</b>					
3. Materi yang diberikan Instruktur mudah dipahami dan diaplikasikan dalam pekerjaan.					
<b>Tujuan</b>					
4. Adanya perubahan lingkungan kerja setelah melakukan pelatihan					
<b>Metode</b>					
5. Metode pelatihan yang diberikan perusahaan cukup menarik					
<b>Sasaran</b>					
6. Pelatihan memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik					

### Budaya Organisasi (X2)

Pernyataan	Jawaban				
	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
<b>Inovasi</b>					
1. Perusahaan menetapkan prosedur kerja terhadap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan					
<b>Perhatian terhadap detail</b>					
2. Perusahaan mampu membuat karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
<b>Berorientasi kepada hasil</b>					
3. Perusahaan selalu mendukung perkembangan kerja setiap karyawan					
<b>Berorientasi kepada manusia</b>					
4. Pengawas selalu mengontrol kinerja karyawan didalam perusahaan					
<b>Berorientasi kepada tim</b>					
5. Kerjasama antar tim didalam perusahaan terjalin dengan baik					
<b>Stability (Kemantapan)</b>					
6. Perusahaan mempunyai tujuan dan arah yang pasti					
7. Perusahaan mempunyai tata tertib bekerja untuk memandu perilaku karyawan					

### Kinerja Karyawan (Y)

Pernyataan	Jawaban				
	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
<b>Kuantitas</b>					
1. Sebagian besar waktu karyawan dikantor untuk bekerja					
<b>Kualitas</b>					
2. Karyawan tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan lain					
<b>Ketepatan</b>					
3. Karyawan mengerjakan tugas dan tanggung jawab secara cepat dan tepat					
<b>Kehadiran</b>					
4. Setiap karyawan berhak cuti atas keperluan individu					
<b>Kemampuan bekerja sama</b>					
5. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, karyawan lebih mengutamakan untuk kerjasama dibanding kerja sendiri					
6. Kepedulian karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan					

### Organizational Citizenship Behaviour (Z)

Pernyataan	Jawaban				
	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
<b>Perilaku membantu orang lain</b>					
1. Pernah membantu untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab teman kantor .					
<b>Kedisiplinan</b>					
2. Jarang melakukan kesalahan dalam bekerja dan selalu tepat waktu untuk masuk dan pulang kerja					
<b>Perilaku sportif</b>					
3. Perusahaan menuntut karyawan untuk bersikap ramah terhadap karyawan lainnya					
<b>Menjaga hubungan tim dengan baik</b>					
4. Karyawan wajib menjaga ketertiban lingkungan dan saling menjalin komunikasi dengan baik.					
<b>Kebijaksanaan warga</b>					
5. Karyawan dituntut untuk selalu mengikuti peraturan perusahaan					
6. Karyawan wajib menjaga nama baik perusahaan					

**Tabulasi Jawaban Responden Tentang Variabel Pelatihan (X1)**

No Responden	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Total
1	4	5	4	4	4	5	26
2	4	4	4	4	4	4	24
3	5	5	5	5	3	4	27
4	4	4	4	4	4	4	24
5	4	4	4	5	3	5	25
6	5	5	5	5	3	5	28
7	5	5	5	5	4	5	29
8	5	5	5	5	5	5	30
9	4	4	4	4	4	4	24
10	4	4	4	4	4	4	24
11	5	5	5	5	4	4	28
12	4	4	5	5	3	4	25
13	4	4	4	4	4	5	25
14	5	5	5	5	5	5	30
15	4	4	4	4	4	4	24
16	4	4	5	5	5	5	28
17	5	5	5	5	5	5	30
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	4	4	4	4	24
20	5	5	5	4	4	5	28
21	4	4	4	4	4	4	24
22	4	4	4	4	4	4	24
23	5	5	5	5	4	4	28
24	4	4	4	4	5	5	26
25	5	5	5	5	4	5	29
26	5	5	5	5	5	4	29
27	4	4	4	4	4	4	24
28	4	5	5	4	4	4	26
29	4	5	5	4	4	5	27
30	5	5	5	5	4	5	29
31	5	5	5	5	4	5	29
32	5	5	5	5	5	5	30
33	5	5	5	5	4	4	28
34	5	5	5	5	5	5	30
35	4	5	4	5	4	5	27
36	5	5	5	5	5	4	29
37	4	5	4	4	4	4	25
38	5	5	4	4	5	5	28
39	4	4	4	4	4	5	25
40	5	5	4	5	5	4	28
41	5	5	5	5	5	5	30
42	5	5	5	5	4	5	29

43	5	5	5	5	5	5	30
44	4	4	5	5	4	4	26
45	5	5	5	5	5	5	30
46	5	5	4	5	4	5	28
47	5	5	4	5	5	5	29
48	4	5	5	5	4	5	28
49	5	4	5	5	5	3	27
50	5	3	4	3	4	4	23



42	4	5	4	5	5	5	5	33
43	5	5	5	5	5	5	5	35
44	4	5	5	4	4	4	5	31
45	5	5	5	5	5	5	4	34
46	4	5	4	5	4	4	5	31
47	4	5	4	5	4	5	4	31
48	4	5	4	5	5	4	5	32
49	3	3	3	3	4	4	4	24
50	4	4	4	4	3	4	5	28

**Tabulasi Jawaban Responden Tentang Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

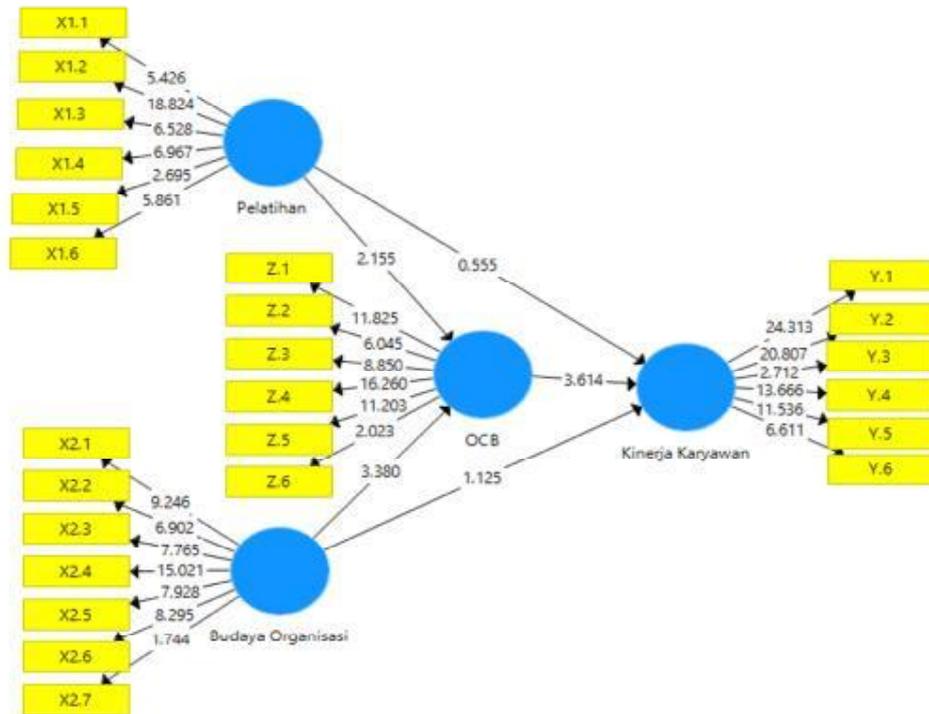
<b>No Responden</b>	<b>Y.1</b>	<b>Y.2</b>	<b>Y.3</b>	<b>Y.4</b>	<b>Y.5</b>	<b>Y.6</b>	<b>Total</b>
1	4	4	4	5	4	5	26
2	3	4	4	4	4	4	23
3	4	4	4	5	5	5	27
4	5	5	1	5	5	5	26
5	4	5	5	5	5	5	29
6	5	5	5	5	5	5	30
7	5	5	5	5	5	5	30
8	5	5	5	5	5	5	30
9	4	4	5	4	4	4	25
10	4	5	5	5	5	5	29
11	5	5	5	4	5	5	29
12	4	4	4	4	5	5	26
13	4	4	4	4	4	4	24
14	5	5	5	5	5	5	30
15	4	4	4	4	4	4	24
16	4	4	4	4	4	4	24
17	5	5	5	5	5	5	30
18	4	4	4	4	4	5	25
19	5	5	4	5	5	5	29
20	5	5	5	5	5	5	30
21	4	5	5	4	5	5	28
22	4	5	4	4	5	4	26
23	5	5	4	5	5	5	29
24	5	5	5	5	5	5	30
25	5	5	5	5	5	5	30
26	4	4	5	3	4	5	25
27	5	5	5	5	5	5	30
28	5	5	5	5	5	5	30
29	4	5	4	5	4	5	27
30	5	5	5	5	5	5	30
31	4	5	4	5	5	5	28
32	5	5	5	5	5	5	30
33	4	4	5	4	5	4	26
34	5	5	5	5	5	5	30
35	5	5	4	5	4	5	28
36	5	5	5	5	5	5	30
37	4	4	4	4	4	4	24
38	4	4	4	4	4	4	24
39	5	5	4	4	5	4	27
40	4	5	5	4	5	5	28
41	5	5	5	5	5	5	30
42	5	5	5	5	4	4	28

43	5	5	5	5	5	5	30
44	4	4	4	4	4	4	24
45	5	5	5	5	5	5	30
46	4	4	4	4	4	4	24
47	5	4	5	4	5	4	27
48	5	4	5	4	5	5	28
49	3	4	3	4	4	4	22
50	3	4	4	4	4	5	24

**Tabulasi Jawaban Responden Tentang Variabel Organizational Citizenship Behavior (Z)**

No Responden	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Total
1	1	5	5	5	5	4	25
2	4	4	4	4	4	4	24
3	5	4	5	5	3	5	27
4	5	5	5	4	4	4	27
5	3	4	5	4	4	4	24
6	4	5	5	5	5	4	28
7	5	5	5	5	5	5	30
8	5	5	5	5	5	5	30
9	4	4	4	4	4	5	25
10	5	5	5	5	5	4	29
11	5	5	4	5	5	5	29
12	4	4	4	4	4	5	25
13	5	5	5	4	4	4	27
14	5	5	5	5	5	4	29
15	4	4	4	4	4	2	22
16	5	5	5	5	5	4	29
17	5	3	5	5	5	5	28
18	4	4	4	4	3	5	24
19	4	4	4	4	4	5	25
20	5	5	5	5	5	5	30
21	5	3	3	5	5	5	26
22	4	5	4	5	3	5	26
23	5	5	5	5	5	4	29
24	3	5	5	5	5	5	28
25	5	5	4	5	5	5	29
26	4	5	5	5	5	5	29
27	5	5	5	5	5	5	30
28	5	5	5	5	5	5	30
29	5	4	5	4	5	5	28
30	4	5	5	5	4	3	26
31	5	5	3	5	4	4	26
32	5	5	5	5	5	5	30
33	4	5	4	5	4	4	26
34	5	5	5	5	5	4	29
35	5	5	5	4	4	2	25
36	5	5	5	5	5	5	30
37	4	4	4	4	4	4	24
38	4	4	4	4	4	4	24
39	4	5	4	5	5	5	28
40	5	5	4	5	4	5	28

41	5	5	5	5	4	5	29
42	5	5	5	5	5	5	30
43	5	5	5	5	5	4	29
44	4	4	4	4	4	5	25
45	5	5	5	5	5	4	29
46	4	4	4	4	4	4	24
47	5	5	5	5	4	4	28
48	5	5	4	5	4	5	28
49	4	3	3	3	3	4	20
50	4	4	3	4	4	1	20

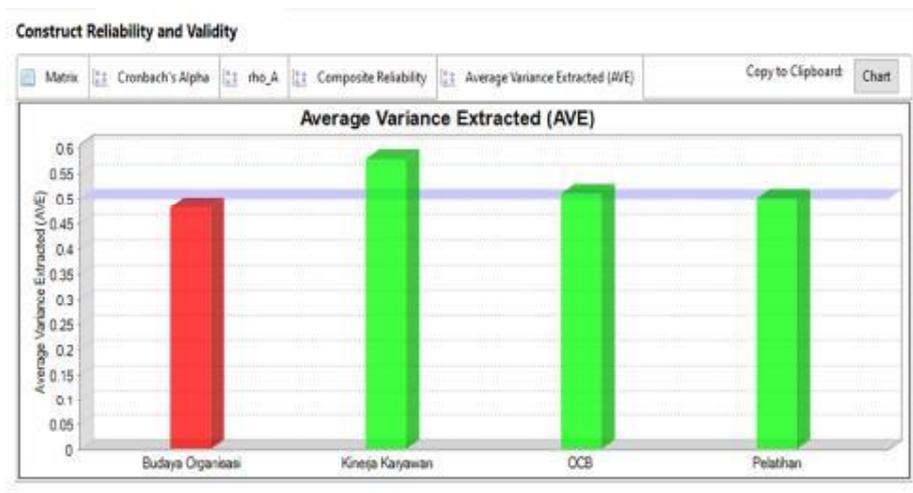


(Bootstrapping)

**Construct Reliability and Validity**

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (...)	Copy to Clipboard
	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...	
Budaya Organi...	0.813	0.848	0.861	0.483	
Kinerja Karyawan	0.848	0.874	0.889	0.579	
OCB	0.794	0.834	0.856	0.510	
Pelatihan	0.791	0.823	0.852	0.500	

C

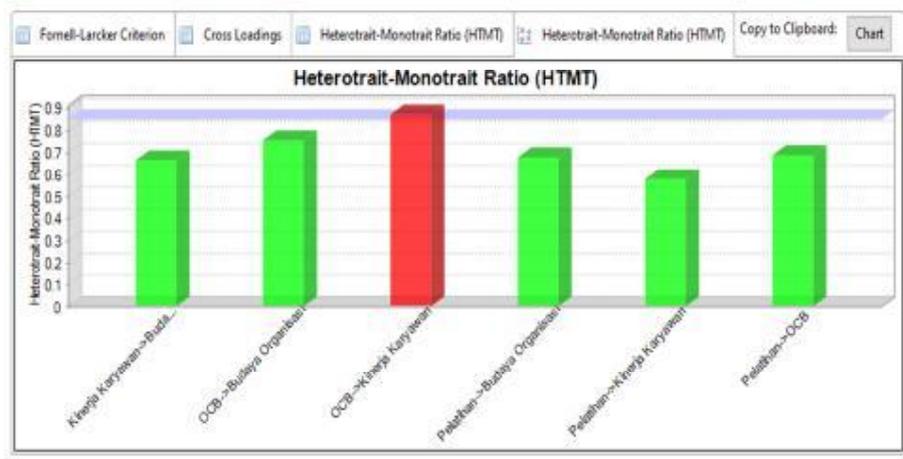


### Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterio...  Cross Loadings  Heterotrait-Monotrait R...  Heterotrait-Monotrait R...

	Budaya Organi...	Kinerja Karyaw...	OCB	Pelatihan
Budaya Organi...				
Kinerja Karyawan	0.664			
OCB	0.755	0.871		
Pelatihan	0.678	0.578	0.688	

### Discriminant Validity



## R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.572	0.544
OCB	0.487	0.465

## f Square

Matrix	f Square
	Budaya Organi... Kinerja Karyaw... OCB Pelatihan
Budaya Organi...	0.043 0.304
Kinerja Karyawan	
OCB	0.389
Pelatihan	0.009 0.129

## Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	Coef	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values
Budaya Organi...	0.188	0.212	0.167	1.125	0.261
Budaya Organi...	0.476	0.476	0.141	3.380	0.001
OCB -> Kinerja...	0.569	0.572	0.158	3.614	0.000
Pelatihan -> Ki...	0.079	0.056	0.142	0.555	0.579
Pelatihan -> O...	0.310	0.333	0.144	2.155	0.032

### Specific Indirect Effects

	Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	Copy to Clipboard: Ex
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O /...	P Values
Pelatihan -> O...	0.177	0.181	0.086	2.050	0.041
Budaya Organi...	0.271	0.277	0.127	2.129	0.034