

**PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
DI DINAS KESEHATAN ACEH TENGAH**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Dalam Bidang Sumber Daya Manusia*

Oleh:

**KURNIA  
2120030046**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2024**

## PENGESAHAN TESIS

Nama : KURNIA  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2120030046  
Judul Tesis : Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior Di Dinas Kesehatan Aceh Tengah

Pengesahan Tesis

Medan, 23 November 2023

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

  
(Prof. Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E.,MM)

  
(Dr. Hasrudy Tanjung, S.E.,M.Si)

Diketahui Oleh

Direktur

Ketua Program Studi

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

  
(Dr. Hazmanan Khair, S.E.,MBA)

## PENGESAHAN

# PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANISASI KINERJA MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DI DINAS KESEHATAN ACEH TENGAH

**KURNIA**  
**2120030046**



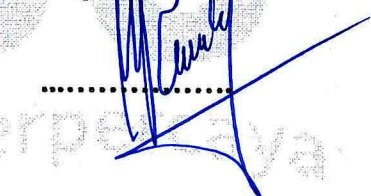
Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia (M.M)

Pada hari Kamis, Tanggal 23 November 2023

**Komisi Penguji**

1. **Dr. Bahril Datuk S. S.E., M.M., OIA**  
*Ketua*
2. **Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si**  
*Sekretaris*
3. **Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E., MM**  
*Anggota*

  
.....  
  
.....  
  
.....

Unggul | Cerdas | Terperdaya

**SURAT PERNYATAAN**  
Bismillahirrahmanirrohim

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : KURNIA  
Tempat/tgl lahir : Wihni Durin, 01 Januari 1998  
No. KTP (NIK) : 1104020201990002  
NPM : 2120030046  
Fakultas : Ekonomi Manajemen  
Program Studi : Manajemen SDM

Dengan ini menyetakan bahwa, dokumen kelengkapan administrasi yang saya serahkan/lampirkan dalam melengkapi Berkas Sidang Berkas Sidang Meja Hijau adalah BENAR dan ASLI. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa dokumen tersebut PALSU saya bersedia menanggung sanksi yang diberikan oleh UNIVERSITAS. Data atau berkas yang sudah diberikan tidak dapat dirubah atau ditarik kembali.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenar – benarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan dalam keadaan sadar.

23 November 2023  
Yang menyatakan,



**KURNIA**

## ABSTRAK

### PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DI DINAS KESEHATAN ACEH TENGAH

KURNIA  
2120030046

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi terhadap kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah. Jenis penelitian ini menggunakan Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini akan dilakukan di Dinas Kesehatan Aceh Tengah Provinsi Aceh. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Tengah yang berjumlah 123 orang dengan jumlah sampel yaitu 55 orang. Analisis data kuantitatif dengan analisis uji asumsi klasik dan regresi linear berganda. Penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar + 0.548, P-Values = 0,000 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7.349. Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar + 0.395, P-Values = 0,000 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8.626. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja yang dimoderasi *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai nilai koefisien jalur sebesar + 0.311, P-Values = 0,000 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4.443. Pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja yang dimoderasi *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai nilai koefisien jalur sebesar + 0.189, P-Values = 0,004 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.007. Kesimpulan penelitian ini adalah ada pengaruh antara pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Aceh Tengah Tahun 2023. Disarankan pada tempat penelitian terus mempertahankan pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi *Organizational Citizenship Behavior* yang telah terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci : Pengembangan Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AT THE CENTRAL ACEH HEALTH SERVICE**

**KURNIA  
2120030046**

*This research aims to determine the influence of human resource development and organizational culture on performance at the Central Aceh Health Service. This type of research uses research using a quantitative approach. This research will be carried out at the Central Aceh Health Service, Aceh Province. The population in this study were employees at the Central Aceh District Health Service, totaling 123 people with a sample size of 55 people. Quantitative data analysis using classical assumption test analysis and multiple linear regression. This research proves that Human Resource Development directly has a positive and significant effect on performance with a path coefficient value of + 0.548, P-Values = 0.000 and a t-value of 7.349. Organizational culture directly has a positive and significant effect on performance, having a path coefficient value of + 0.395, P-Values = 0.000 and a t-count value of 8.626. The influence of Human Resource Development on Performance moderated by Organizational Citizenship Behavior has a path coefficient value of + 0.311, P-Values = 0.000 and a t-value of 4.443. The influence of organizational culture on performance which is moderated by Organizational Citizenship Behavior has a path coefficient value of + 0.189, P-Values = 0.004 and a t-count value of 3.007. The conclusion of this research is that there is an influence between human resource development, organizational culture and Organizational Citizenship Behavior on the performance of Central Aceh Health Service employees in 2023. It is recommended that the research site continue to maintain human resource development, Organizational Citizenship Behavior organizational culture which has been proven to be able to improve performance employee.*

*Keywords: Human Resource Development, Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior and Performance*

## **KATA PENGANTAR**

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Dengan mengucapkan puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas rahmat, hidayah dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, serta shalawat dan salam kehadiran junjungan Nabi Muhammad SAW yang syafaatnya kita harapkan di hari akhir kelak. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan S-2 (Strata Dua) Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dengan Judul “Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior Di Dinas Kesehatan Aceh Tengah”.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun serta petunjuk dari bapak/ibu dosen pembimbing dan rekan-rekan mahasiswa/i. Maka pada kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Teristimewa untuk kedua orang tua saya yaitu Ayah H. Ajdi, S.Pd dan Ibu Hj. Maimunah, S.Pd dan seluruh keluarga besar yang telah menyayangi, memberi semangat baik moral maupun material kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP, Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH., M.Hum., Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA., Kaprodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu SE., M.Si., Sekretaris Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staf pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali penulis ilmu pengetahuan.
7. Bapak Prof. Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E, M.M sebagai pembimbing 1 dan bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E, M.Si sebagai pembimbing 2 saya ucapkan terimakasih.
8. Teman Seperjuangan S2 kelas Reguler C stanbuk 2021 Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Teman saya Rosita Adani Gayo, S.K.M, M.K.M yang telah banyak membantu menyelesaikan tesis ini sehingga terselesainya tesis ini dan mendapat gelar Magister.

Saya selaku penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, semoga Allah SWT melimpahkan rahmatnya kepada kita semua, semoga kiranya tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan bagi siapa saja yang membacanya. Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, 23 November 2023

Peneliti

**KURNIA**

**NPM 2120030046**



## DAFTAR ISI

<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>iv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	7
1.3 Batasan Masalah .....	7
1.4 Rumusan Masalah .....	8
1.5 Tujuan Penelitian .....	9
1.6 Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>11</b>
2.1 Uraian Teori .....	11
1. Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	11
2. Budaya Organisasi .....	16
3. Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	24
4. Kinerja.....	30
2.2 Kajian Penelitian .....	35
2.3 Kerangka Konseptual.....	42
2.4 Hipotesis Penelitian .....	42
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>43</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	43
3.2 Definisi Operasional.....	43
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian .....	47
3.4 Populasi Dan Sampel .....	48
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.6 Teknik Analisis Data.....	50
<b>BAB IV PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>58</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	58
4.2 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	77
4.3 Hasil Analisa Regresi Linear Berganda .....	81
4.4 Hasil Uji Hipotesis .....	82
4.5 Koefisien Determinasi .....	86

4.6 Pembahasan .....	87
4.6.1 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	87
4.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	89
4.6.3 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja.....	90
4.6.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.....	93
4.6.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja .....	95
4.6.6 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja .....	98
4.6.7 Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja .....	99
<b>BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>100</b>
5.1 Kesimpulan .....	100
5.2 Saran.....	101
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>104</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>109</b>

## **Daftar Gambar**

2.1 Kerangka konseptual.....	42
4.1`Grafik PP Normalitas Data Penelitian .....	78
4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	80

## Daftar Tabel

Tabel 1.1 Capaian Indikator Kinerja Dinas Kesehatan Aceh Tengah .....	6
Tabel 3.1 Skedul Penelitian .....	48
Tabel 3.2 Tabel Kategori skor pemberian alternative jawaban.....	50
Tabel 3.3 Tabel Rumus Validitas Instrumen .....	51
Tabel 3.4 Tabel Rumus Reliabilitas Instrumen .....	52
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	58
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	60
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama kerja.....	60
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas.....	62
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas .....	63
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang PSDM.....	64
Tabel 4.8 Katagori Pengembangan SDM.....	66
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang BO .....	67
Tabel 4.10 Katagori Pengembangan Budaya Organisasi (BO).....	70
Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang OCB .....	70
Tabel 4.12 Katagori Pengembangan OCB .....	73
Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kinerja .....	74
Tabel 4.14 Katagori Pengembangan Kinerja .....	76
Tabel 4.15 Hasil Uji Normalitas .....	77
Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinearitas.....	79
Tabel 4.17 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	80
Tabel 4. 18 Pengaruh Langsung X1 (PSDM) Terhadap Z (OCB).....	82
Tabel 4.19 Pengaruh Langsung X2 (BO) Terhadap Z (OCB) .....	82
Tabel 4.20 Pengaruh Langsung X1 (PSDM) Terhadap Y (Kinerja).....	83
Tabel 4.21 Pengaruh Langsung X2 (BO) Terhadap Y (Kinerja).....	83
Tabel 4.22 Pengaruh Langsung Z (OCB ) Terhadap Y (Kinerja).....	84

Tabel 4.23 Pengaruh Tidak Langsung X1 (PSDM) Terhadap Y (Kinerja) Melalui Z (OCB).....	85
Tabel 4.24 Pengaruh Tidak Langsung X2 (Budaya Organisasi) Terhadap Y (Kinerja) Melalui Z (OCB) .....	85
Tabel 4.24 Koefisien Determinasi.....	86

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan globalisasi memberikan perubahan yang baik dalam dunia kerja, dimana individu dituntut harus berkualitas, memiliki pemikiran yang inovatif, kritis, dan respon cepat terhadap apa yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan. Hal ini serupa dengan pernyataan dari Fauth, Bevan dan Mills (2009:2) keberhasilan organisasi berasal dari ide-ide, inovasi dan kreativitas dari individu yang dapat dilakukan dengan melaksanakan pengembangan yang berkelanjutan pada pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan erat dengan budaya organisasi.

Salah satunya faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi ialah pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia menjadi sorotan tajam dari berbagai pihak yang memberi dampak besar terhadap efektivitas organisasi. Pengembangan sumber daya manusia sebagai sentral apapun bentuk visi misi dan tujuannya yang menentukan adalah tuntutan mendapat karyawan terlatih. Pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas menentukan kesuksesan organisasi di masa yang akan datang, sesuai dengan kemajuan yang berlangsung sekarang. Perubahan teknologi yang cepat dan kompetisi international yang tidak menentu merupakan tantangan terbesar yang menyebabkan organisasi harus mencari strategi baru, dimana individu yang berada dalam organisasi tidak hanya melakukan sekedar tugas formal melainkan mau memberikan kinerja yang lebih untuk mencapai keberhasilan.

Salah satu tolak ukur keberhasilan organisasi ialah kinerja, kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sebagai suatu sistem yang mempunyai ciri khas memiliki suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

Tidak ada budaya organisasi yang identik. Para ahli dan konsultan mempercayai bahwa perbedaan budaya memiliki pengaruh yang besar pada kinerja organisasi dan pengaruh kehidupan kerja yang dialami oleh anggota organisasi (Schemerhorn, dkk, 1997:12). Oleh sebab itu, diharapkan individu yang memiliki latar belakang yang berbeda dalam suatu organisasi dapat memahami budaya organisasi. Budaya organisasi yang tertanam kuat dalam organisasi, dapat menjadi kunci keberhasilan suatu organisasi dalam kinerja dalam mencapai tujuannya.

Kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh pengembangan sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Simamora, 2017:16). Sedangkan budaya organisasi sendiri juga mempengaruhi kinerja secara langsung. Budaya yang positif dan kuat akan dapat mempengaruhi tingkat keeratan pada para karyawan. Apabila budaya yang positif dan kuat dapat terkondisi dengan baik maka hal itu akan mendukung munculnya OCB yang juga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dinas Kesehatan merupakan institusi yang berfokus pada pembangunan kualitas pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Dinas Kesehatan bertugas untuk melaksanakan urusan pemerintahan bidang kesehatan dari Pemerintah Daerah yang terkait. Dinas Kesehatan memiliki tujuan untuk mencapai keberhasilan dalam pelayanan kesehatan yang berkualitas. PSDM yang terampil sangat dibutuhkan agar dapat lebih efektif dan efisien dalam melakukan tugas. Dalam Dinas Kesehatan terdapat banyak karyawan yang terbagi dalam beberapa bagian, meskipun terdapat banyak karyawan hal ini belum tentu dapat menentukan tercapainya tujuan organisasi dengan baik. Umumnya setiap perusahaan atau organisasi pasti memiliki masalah atau kendala tersendiri dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa kuatnya pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi dalam pencapaian kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah. Secara spesifik di Dinas Kesehatan Aceh Tengah sering terjadi kendala seperti adanya kurangnya kerjasama antar tim, kurang semangat dalam bekerja, menunda melaksanakan kegiatan dan membuat hasil laporan lebih memilih bercerita pada saat jam bekerja, sering tidak hadir tanpa keterangan, izin, sakit dan ada karyawan yang tidak hadir karena sedang dinas luar. Keadaan tersebut tidak selalu menjadi penghambat apabila karena rekan kerja yang lain dengan sukarela turut serta dalam membantu menyelesaikan pekerjaannya yang sedang berhalangan,



sehingga keterlambatan tersebut dapat diminimalisir. Pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi dalam hal ini turut berperan dalam mendukung untuk membuat para karyawan memiliki kinerja yang baik, adanya pengembangan sumber daya manusia yang efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan insitusi dan budaya organisasi yang positif dapat menyebabkan munculnya perilaku OCB yang juga dapat turut serta mendukung kinerja yang baik bagi karyawan.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku yang dilakukan pegawai secara bebas atau sukarela dari kewajibannya dengan tujuan untuk membantu orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Purba dan Seniati (2004) berpendapat bahwa manfaat dari OCB adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja bahwa organisasi yang menginginkan karyawan untuk melakukan hal atau pekerjaan melebihi *job description*, terbukti memiliki keunggulan dibandingkan perusahaan lain. Oleh karena itu, banyak perusahaan menginginkan karyawan memiliki OCB dapat mempengaruhi hubungan positif signifikan. Agar dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja maka pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi sebagai ciri khas kinerja.

Menurut Organ (2006), terdapat lima aspek pada dimensi OCB yaitu; altruism, courtesy, sportmanship, civic virtue, dan peacemaking. Lebih lanjut Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) merupakan perilaku individu yang bersifat

“discretionary” dan tidak akan langsung dikenali oleh sistem penghargaan formal, namun secara kolektif akan mendorong berfungsinya organisasi menjadi lebih efektif. Ada bukti bahwa individu yang menunjukkan OCB memiliki kinerja lebih baik. Perilaku yang melampaui tanggung jawab pekerjaan normal disebut perilaku ekstra peran. Perilaku ini sangat dihargai bila dilakukan oleh karyawan, meskipun tidak dijelaskan secara formal, karena meningkatkan efisiensi dan kinerja.

Untuk meningkatkan OCB karyawan, penting bagi suatu perusahaan atau organisasi untuk memahami alasan mengapa OCB meningkat atau terjadi. Beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku OCB karyawan antara lain kepuasan kerja, keadilan, motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, budaya dan iklim organisasi, gender, masa kerja, dan persepsi dukungan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian (Bernadetha, 2016). Untuk dapat meningkatkan OCB instruktur, penting bagi organisasi untuk memahami apa yang menyebabkan OCB terjadi atau meningkat. Menurut Sangmook (2006), peningkatan perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal), seperti semangat kerja, kepuasan, sikap positif, dan lain-lain, dan faktor yang berasal dari luar karyawan (*eksternal*). Faktor-faktor seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, dan budaya perusahaan. Singkatnya, dampak budaya organisasi terhadap OCB sangatlah jelas. Budaya organisasi dapat digolongkan sebagai faktor eksternal atau pengaruh yang mempengaruhi OCB karyawan, sedangkan kepuasan kerja merupakan faktor internal. Oleh karena itu, dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal, terdapat kecenderungan penurunan

OCB pegawai di lingkungan kampus UKI. Namun hal ini belum jelas (Bernadetha Nadeak, 2016).

**Tabel 1.1 Capaian Indikator Kinerja Dinas Kesehatan Aceh Tengah 2019**

No	Indikator Kinerja Utama	Target	Tealisasi
1	Umur Harapan Hidup (UHH)	68	68,82
2	Persentasi angka Stunting	25	13,80
3	Angka Kematian Bayi (AKB) per 1000 kelahiran hidup	25	14,8
4	Angka Kematian Balita per 1000 kelahiran hidup	9	3
5	Jumlah Kematian Ibu Melahirkan	3	2
6	Angka Kematian Neonatal Per 1000 Kelahiran Hidup	25	12
7	Rasio dokter per 100.000 penduduk	45	35
8	Rasio Paramedis per 100.000 penduduk	57	30
9	Persentase Puskesmas terakreditasi	82.3	82,3

*Rensra Dinas Kesehatan, 2019*

Berdasarkan tabel 1.2 diatas bahwa menunjukkan adanya 7 (tujuh) indikator yang telah mencapai target, yaitu Umur harapan Hidup, prevalensi Stunting, Angka Kematian Bayi (AKB), Angka Kematian Balita, Angka Kematian Ibu Melahirkan, 7 Angka Kematian Neonatal, Persentase Puskesmas terakreditasi. Sedangkan 2 (Dua) indikator lainnya belum mencapai target, yaitu Rasio dokter per 100.000 penduduk dan Rasio Paramedis per 100.000 penduduk.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kondisi pegawai yang digambarkan pada fenomena diatas dapat menyebabkan pegawai tidak bekerja optimal yang mempengaruhi institusi mencapai keberhasilan. Berdasarkan fenomena yang terjadi di Dinas Kesehatan Aceh Tengah menjadikan penulis tertarik untuk meneliti “Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Dinas Kesehatan Aceh Tengah”.

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Tengah belum optimal dalam menjalankan tugas.
2. Penerapan budaya organisasi yang belum sesuai pada Dinas Kesehatan Aceh Tengah kurang mendukung kinerja yang optimal.
3. Pengelolaan pengembangan sumber daya manusia di Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Tengah belum optimal.
4. Penerapan budaya organisasi pada Dinas Kesehatan Aceh Tengah belum mendukung kinerja yang baik.
5. Organizational Citizenship Behavior belum mempengaruhi kinerja di Dinas Kesehatan Aceh tengah.

### **1.3 Batasan Masalah**

Banyak hal yang mempengaruhi kinerja pegawai. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar maka batasan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan di Dinas Kesehatan Aceh Tengah.

2. Penelitian hanya membahas tentang pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB).

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Dinas Kesehatan Aceh Tengah?
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Dinas Kesehatan Aceh Tengah?
3. Apakah ada pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah?
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah?
5. Apakah ada pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah?
6. Apakah ada pengaruh pengembangan sumber daya manusia melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah?
7. Apakah ada pengaruh budaya organisasi melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Kesehatan Aceh Tengah.
2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Kesehatan Aceh Tengah.
3. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah.
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah.
6. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah.
7. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka manfaat dalam penelitian adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan lebih dalam tentang Pengaruh Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Kesehatan Aceh Tengah.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan bermanfaat sebagai masukan untuk mengetahui faktor yang dapat menyebabkan baik atau tidak optimalnya kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah.

c. Bagi Penulis

Memberikan gambaran tentang Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Kesehatan Aceh Tengah.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Uraian Teori**

##### **1. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Manusia merupakan bagian penting dalam suatu organisasi dan mereka akan bergerak dan melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kualitas orang-orangnya. Pengembangan sumber daya manusia akan berjalan baik jika organisasi dapat mendukung pengembangan karirnya dengan memahami kemampuan sebenarnya yang dimilikinya. Biasanya, pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi meningkatkan produktivitas karyawan, sehingga meningkatkan kualitas kerja dan kepuasan pelanggan, serta keuntungan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai keterlibatan seluruh orang dalam suatu organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Sayuti, 2000:3).

Menurut (Krismiyati, 2017) Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah upaya untuk meningkatkan Pengetahuan, kemampuan, sikap anggota, organisasi, dan penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan. Pengembangan Sumber Daya Manusia yakni tersedianya relasi lebih baik dalam organisasi melalui pengembangan, aplikasi, evaluasi kebijakan, prosedur dan program Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk mengoptimalkan kontribusi



terhadap tujuan organisasi. Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia harus memperhatikan empat kegiatan utama, seperti akuisisi, pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan PSDM. Disimpulkan bahwa, PSDM adalah fungsi organisasi yang memberi arahan bagi orang-orang dalam suatu organisasi terkait pengelolaan PSDM dengan fokus pada kebijakan dan sistem.

Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk mengoptimalkan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia harus memperhatikan empat kegiatan utama, seperti akuisisi, pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan PSDM. Disimpulkan bahwa, PSDM adalah fungsi organisasi yang memberi arahan bagi orang-orang dalam suatu organisasi terkait pengelolaan PSDM dengan fokus pada kebijakan dan sistem.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia mempunyai dua dimensi, yaitu dimensi individual dan dimensi institusional/organisasional. Tujuan dimensi individual mengacu pada tujuan yang dicapai oleh karyawan. Tujuan dimensi institusional mengacu pada tujuan yang dapat dicapai oleh institusional/organisasional. melalui program pengembangan sumber daya manusia. Dari sini dapat disimpulkan bahwa PSDM adalah orang yang terlibat dalam implementasi di semua tingkatan organisasi, baik pimpinan atau manajemen puncak, manajemen menengah dan karyawan atau karyawan termasuk investor atau pemodal.

Secara umum PSDM dalam organisasi terbagi kepada dua kelompok yaitu sebagai berikut:

- a. Investor, setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai Perusahaan tersebut.
- b. Investor, setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.
- c. Karyawan, ialah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu (sesuai perjanjian).

Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan menjadi:

- a) Karyawan Operasional, ialah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.
- b) Karyawan Manajerial, ialah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah.
- c) Pemimpin, ialah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta

bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. (Sayuti Hasibuan, 2000).

**b. Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Malayu Hasibuan (2016:72) prinsip PSDM adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Untuk mencapai hasil yang optimal dengan pengeluaran minimal, rencana pengembangan harus ditetapkan. Program ini harus mencakup serangkaian tujuan, kebijakan, prosedur, kurikulum, dan alokasi waktu untuk pelaksanaan. Prinsip dasar dari program pengembangan ini adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi setiap karyawan dalam perannya masing-masing. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya di informasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

**c. Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Jenis pengembangan dikelompokkan menjadi pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal (Hasibuan, 2016:72):

- 1) Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa para pekerja berupaya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka dengan menggunakan literatur yang relevan mengenai pekerjaan atau peran mereka. Pendekatan

motivasi diri ini menunjukkan keinginan untuk maju dan meningkatkan kemampuan kerja mereka, yang pada akhirnya menguntungkan perusahaan. Hasilnya, kinerja, efisiensi, dan produktivitas kerja karyawan semuanya meningkat.

- 2) Pengembangan formal mengacu pada proses pendidikan atau pelatihan karyawan, baik melalui perusahaan itu sendiri maupun melalui lembaga pendidikan atau pelatihan eksternal. Jenis pengembangan ini biasanya diberikan oleh perusahaan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini atau di masa depan, terlepas dari apakah tuntutan tersebut tidak berorientasi pada karier atau dimaksudkan untuk meningkatkan prospek karier karyawan.

#### **d. Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan merupakan suatu upaya-upaya pribadi seorang pegawai/karyawan untuk mencapai suatu rencana karier. Berikut merupakan indikator pengembangan Sumber Daya Manusia dalam menurut (Krismiyati, 2017) yaitu motivasi suatu dorongan atau penyemangat kepada seseorang agar orang tersebut dapat berusaha untuk melakukan apa yang diinginkan itu tercapai dengan baik. Motivasi yang didapatkan yakni bisa berasal dari atasan maupun dari dalam diri, ada hal yang mendorong seseorang untuk melakukan

sesuatu yaitu yang didapatkan bisa berasal dari atasan seperti motivasi terhadap kekuasaan (dorongan hati untuk mempengaruhi perilaku orang lain serta mengontrol dan memanipulasi lingkungan) maupun dari dalam diri seperti motivasi terhadap prestasi (dorongan hati untuk memberikan sumbangan/kontribusi nyata dalam setiap kegiatan).

Selanjutnya kepribadian ini mencakup kebiasaan, sikap, dan sifat, yang dimiliki seseorang/individu yang berkembang ketika seseorang berhubungan dengan orang lain. Kepribadian sangat berkaitan dengan norma, nilai, dan perilaku. kepribadian ini terikat oleh kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk etika, tingkah laku, sikap, dan moralitas. Selanjutnya, keterampilan merupakan kecakapan untuk menyelesaikan tugas atau kecakapan yang disyaratkan. Dengan adanya pelatihan, keterampilan karyawan akan semakin membaik. Keterampilan yang baik didapatkan dari dalam diri atau dengan pelatihan.

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi terdiri dari serangkaian nilai, strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi, serta norma kepercayaan dan pemahaman. Hal ini dianut dan dijunjung tinggi oleh anggota organisasi, dan dianggap sebagai kebenaran mendasar bagi anggota baru. Mereka dijadikan pedoman bagi setiap elemen organisasi perusahaan untuk membentuk

sikap dan perilaku. Pada dasarnya, budaya organisasi bukanlah cara mudah untuk mencapai kesuksesan; Untuk itu diperlukan suatu strategi yang dapat dijadikan sebagai salah satu pilar utama daya saing organisasi.

Konsep budaya organisasi dianggap sebagai faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Harvey dan Brown (Cahyono, 2009:135), budaya organisasi merupakan jaringan keyakinan dan nilai-nilai bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur, dan sistem organisasi untuk menciptakan standar perilaku. Budaya suatu organisasi berperan sebagai pedoman perilaku individu dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan suatu sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang didalam suatu organisasi dan untuk mengarahkan perilaku kepada anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang paling utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi.

Budaya organisasi adalah suatu asumsi atau sistem keyakinan, nilai, dan norma yang dikembangkan dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai pedoman perilaku bagi para anggotanya untuk mengatasi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2005:113). Budaya organisasi diartikan sebagai “nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan perilakunya dalam organisasi”. Nilai-nilai ini akan membantu menentukan apakah suatu tindakan baik atau buruk dan apakah perilaku

tersebut dianjurkan atau tidak. Menurut Fahmi (2017:117) “Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku budaya individu yang telah diperkenalkan sebelumnya ke dalam suatu norma dan filosofi baru, membawa energi dan kebanggaan kolektif organisasi menuju tugas dan tujuan tertentu.”

Pendapat lain dari Sopiah (2018:128) “Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan modifikasi budaya organisasi memerlukan praktik-praktik yang dapat membantu menyatukan nilai-nilai budaya anggotanya dengan nilai-nilai budaya organisasi”. Sedarmayanti berkata (2014:75) “Budaya organisasi adalah keyakinan, sikap, dan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini. Definisi Sumanto (2014:138) “Budaya organisasi diartikan sebagai “nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan perilakunya dalam organisasi”. Sedangkan menurut Edison dkk (2016:233) “Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang telah ada sejak lama dan diterapkan dalam aktivitas kerja sebagai pendorong peningkatan kualitas kerja pegawai dan pengelola perusahaan.

Berdasarkan teori di atas, peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut oleh suatu organisasi untuk meningkatkan kualitas organisasi. Oleh karena itu,

keberhasilan suatu organisasi juga bergantung pada kualitas budaya organisasinya.

### **b. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam suatu organisasi memiliki perbedaan antara satu dengan organisasi yang lain dan dapat dilihat melalui karakteristik budaya yang dipegang oleh organisasi itu sendiri. Namun, budaya organisasi menunjukkan sifat, ciri, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi. Kemudian menurut pendapat lain, Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2017:33) ada terdapat sepuluh dimensi karakteristik budaya, yaitu :

#### 1. Inisiatif Individual

Inisiatif individual adalah mengacu pada tingkat tanggung jawab, kebebasan, atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi untuk mengekspresikan pendapatnya. Selama inisiatif pribadi ini melibatkan ide-ide yang memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan, maka perlu diapresiasi oleh tim atau pimpinan organisasi.

#### 2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik jika dapat memperlakukan anggota atau karyawan dengan penuh toleransi sehingga dapat proaktif melakukan tindakan inovatif untuk



memajukan organisasi atau perusahaan dan berani mengambil resiko dalam apa yang dilakukannya.

### 3. Pengarahan

Pengarahan mengacu pada sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat dengan jelas merumuskan tujuan dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut dituangkan secara jelas dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Keadaan ini mempengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan.

### 4. Alat kontrol

Alat kontrol yang dapat digunakan adalah peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

### 5. Identitas

Identitas dimaksud bahwa anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi diri mereka sebagai suatu unit dalam perusahaan daripada kelompok pekerjaan tertentu atau keahlian profesional tertentu.

### 6. Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

#### 7. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan suatu fenomena yang umum terjadi dalam suatu organisasi atau bisnis. Namun perbedaan pendapat dan kritik dapat digunakan untuk memperbaiki atau mengubah strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

#### 8. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan. Terkadang, hierarki kekuasaan dapat menghambat pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Menurut pendapat lain, David C. Thomas dan Kerr Inkson dalam Wibowo (2016:41), mengidentifikasi karakteristik budaya berdasarkan sifatnya sebagai berikut:

- a. *Culture is shard*. Budaya adalah suatu yang dipunyai kelompok dan secara bersamaan umumnya tidak tersedia bagi orang diluar kelompok.
- b. *Culture is learned and is enduring*. Kebudayaan tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dibangun secara sistematis seiring berjalannya waktu.

- c. *Culture is powerfull influence on behavior.* Terkadang sangat sulit bagi kita untuk meninggalkan budaya, bahkan ketika kita menginginkannya.
- d. *Culture is systematic and organized.* Budaya adalah suatu sistem nilai, sikap, keyakinan dan makna yang terorganisir dan saling berhubungan serta dikaitkan dengan konteks lingkungan.
- e. *Culture is largely invisible.* Apa yang kita lihat dari budaya dinyatakan dalam bentuk living artifacts.
- f. *Culture may be "tight" or "lose".* Budaya berbeda satu dengan yang lainnya bukan hanya pada masalah yang detail, tetapi juga dalam kapasitas penyerapannya.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti juga menyatakan keyakinannya bahwa kualitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh jenis budaya yang dianutnya. Hal ini dapat dilihat melalui ciri-ciri budaya organisasi, dimana budaya positif dapat memberikan pengaruh yang menguntungkan bagi organisasi. Akibatnya, para peneliti tertarik untuk mengeksplorasi budaya organisasi dengan perspektif serupa dengan yang disebutkan di atas.

### **c. Indikator Organisasi Budaya**

Indikator budaya organisasi menurut Luthans dalam Zuki (2016:38) mengemukakan karakteristik budaya organisasi menjadi enam elemen, sebagai berikut:

a. *Observed behavioral regularities*

Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Anggota organisasi berinteraksi satu sama lain dengan menggunakan prosedur, istilah, dan bahasa yang sama yang mencerminkan sikap baik dan saling menghormati.

b. *Norms*

Norma-norma, suatu standar perilaku yang ditunjukkan, mencakup instruksi tentang apa yang harus dilakukan, yaitu tidak berlebihan tetapi tidak juga kurang.

c. *Dominant values*

Nilai-nilai pedoman, adanya nilai-nilai terpenting dalam suatu organisasi yang harus dianut oleh para anggota organisasi tersebut. Hal ini mencakup, misalnya, kualitas produk yang tinggi, tingkat ketidakhadiran yang rendah, atau tingkat efisiensi yang tinggi.

d. *Philosophy rule*

Aturan-aturan, Saat menjadi bagian dari suatu organisasi, ada peraturan khusus yang harus dipatuhi. Arahan ini sangat penting untuk dipahami oleh anggota baru agar dapat diterima dalam organisasi.

e. *Organizational climate*

Iklm organisasi, persepsi mengenai organisasi secara keseluruhan yang dicerminkan oleh tata letak fisik, cara anggota berinteraksi, dan hubungan mereka dengan pelanggan atau lingkungan di luar organisasi.

**3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

**a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Pengertian Organizational Citizenship Behavior Konsep organizational citizenship behavior (OCB) pertama kali diperkenalkan oleh Bateman & Organ et al. dan dibahas secara rinci oleh Organ pada tahun 1988. Namun, sebelum tahun tersebut, Barnard telah menggunakan konsep OCB dan menyebutnya sebagai kemauan untuk bekerja sama. Pada tahun 1964, Katz menggunakan konsep serupa dan menyebutnya perilaku inovatif dan spontan. Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku yang melampaui persyaratan pekerjaan formal dan bermanfaat bagi organisasi (Spector, 1996:63).

Organ mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang dipilih secara bebas yang tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal dan yang secara progresif meningkatkan kinerja organisasi yang efektif. Johns berpendapat bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) ditandai dengan perilaku sukarela/peran ekstra yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan, perilaku

spontan/tanpa instruksi atau perintah tertentu, perilaku berguna dan perilaku yang tidak mudah terlihat. Dan dievaluasi melalui penilaian kinerja (Triyanto, 2009:28).

*Organizational citizenship behavior* (OCB) biasa didefinisikan sebagai 12 perilaku yang melampaui tugas formal (peran tambahan) yang tidak melibatkan kompensasi langsung. Artinya seseorang dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau semacam bonus, namun Organizational Citizenship Behavior (OCB) lebih pada perilaku sosial setiap individu ketika bekerja di luar apa yang dianggap terorganisir. Organizational Citizenship Behavior (OCB) harapannya, seperti membantu rekan kerja pada jam kerja dan dengan sukarela mengambil waktu istirahat (Ahdiyana, 2010:4).

Menurut Ehrhart (dalam Triyanto, 2009), Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku yang memperkuat nilai-nilai dan memelihara lingkungan psikososial yang mendukung hasil kerja. Berdasarkan uraian di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku pegawai yang bersifat spontan (non-perintah) yang bersedia melakukan pekerjaan di luar tugas normalnya, jika berusaha mencapai kinerja yang melebihi harapan dan bermanfaat kepada organisasi.

**b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut Organ 1988 (dalam Yuniar, Dkk 2011) OCB terdiri dari lima dimensi:

- a) Altruism, yaitu perilaku yang memberikan kontribusi keringanan pekerjaan bagi individu dalam suatu organisasi.
- b) Courtesy, yaitu membantu rekan kerja mencegah terjadinya permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaannya dengan memberikan nasehat, solusi, informasi dan menghargai kebutuhannya.
- c) Sportmanship, yaitu toleransi/ menoleransi pada situasi yang kurang tepat di tempat kerja tanpa mengeluh.
- d) Civic virtue, yaitu ikut serta dalam kegiatan organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi.
- e) Conscientiousness artinya melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi organisasi seperti menaati peraturan organisasi.

Perilaku *organizational citizenship behavior* yang dikemukakan oleh Farh, dkk (2003) dapat diukur melalui lima faktor, yaitu:

- 1) Sikap senang untuk menolong atau membantu orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 2) Kesadaran dalam berorganisasi yaitu perilaku yang sadar dalam melaksanakan pekerjaan yang diisyaratkan, seperti mematuhi peraturan, kehadiran, dan lain-lain.

- 3) Sikap sportifitas, yaitu suatu sikap toleransi dengan keadaan sekitar dan kemauan sendiri tanpa mengeluh.
- 4) Sikap sopan santun, yaitu sikap yang cenderung menghindari suatu masalah dengan rekan kerja.
- 5) Mendahulukan kepentingan umum (kebaikan), yaitu Melakukan aktivitas di luar tanggung jawabnya menunjukkan bahwa pegawai juga mempunyai tanggung jawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas organisasi, peduli terhadap organisasi, dan tidak ketinggalan informasi tentang berbagai peristiwa dan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yaitu: Ketaatan (obedience), conscientiousness, altruism, civic virtue, courtesy dan sportmanship.

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku OCB individu dan saling terkait satu sama lain. Menurut Organ (1995) faktor yang mempengaruhi OCB yaitu:

- a. Budaya dan Iklim Organisasi Iklim organisasi yang positif memotivasi pegawai untuk bekerja melebihi tugas formalnya dan akan mendukung tujuan organisasi, sedangkan budaya organisasi merupakan kondisi awal yang membentuk perilaku OCB. Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan perusahaan



memperlakukannya dengan adil maka akan terbentuk perilaku OCB.

- b. Kepribadian dan Suasana Hati (mood), Kepribadian merupakan ciri pribadi yang tetap sedangkan suasana hati dapat berubah-ubah. Suasana hati yang positif akan meningkatkan keinginan seorang karyawan untuk membantu rekan kerjanya. Iklim organisasi yang positif akan membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Suasana hati yang positif akan mendorong seseorang untuk membantu orang lain. Jika suasana hati seseorang sedang buruk, peluangnya untuk membantu orang lain berkurang.
- c. Persepsi Dukungan Organisasi Karyawan yang merasa didukung oleh perusahaan akan memberikan feedback kepada perusahaan. Perilaku citizenship akan terbentuk dikalangan pegawai/karyawan. Perilaku citizenship ditunjukkan antara lain dengan membantu rekan kerja, menyarankan tindakan inovatif dan mengembangkan keterampilannya untuk mencapai nilai kinerja yang tinggi.
- d. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan. Jika interaksi atasan-bawahan berkualitas, maka atasan akan mempunyai pandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahan merasa bahwa atasannya banyak mendukung, dan memberi semangat. Hal ini meningkatkan kepercayaan dan rasa hormat terhadap atasannya

mereka termotivasi untuk melakukan “lebih” dari apa yang diharapkan atasannya.

- e. Masa Kerja karyawan akan mempengaruhi kedekatan karyawan dengan perusahaan. Masa kerja yang panjang juga akan meningkatkan rasa percaya diri, membangkitkan emosi dan perilaku positif pada diri karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- f. Jenis Kelamin (gender) Ada perbedaan yang signifikan antara perempuan dan laki-laki, dimana perempuan mempunyai rasa menolong yang lebih besar dibandingkan laki-laki. Morrison (dalam Novliadi, 2006) juga memberikan bukti bahwa terdapat perbedaan persepsi OCB antara laki-laki dan perempuan, dimana perempuan memandang OCB sebagai bagian dari perilaku in-role dibandingkan laki-laki. Data ini menunjukkan bahwa perempuan cenderung menginternalisasi harapan kelompok, rasa kebersamaan, dan kegiatan membantu sebagai bagian dari pekerjaan mereka.

Piercy, Cravens, Lane, dan Vorhies (2006) menyatakan bahwa munculnya OCB dipengaruhi oleh faktor-faktor, yaitu:

- a) Kontrol dari atasan Pemimpin organisasi selalu melakukan pengawasan terhadap karyawannya secara berkala. Pengawasan dapat dilakukan dengan mengadakan briefing setiap pagi untuk memantau/mengawasi kinerja pegawai.

- b) Persepsi terhadap dukungan organisasi, organisasi yang mendukung pegawainya untuk bekerja secara aktif/positif akan mendapat penilaian yang positif dari pegawai. Karyawan yang merasa didukung oleh perusahaannya juga akan memberikan feedback yang positif terhadap organisasi.
- c) Komitmen organisasi, sikap pegawai untuk merasa terikat dengan organisasinya, merasa menjadi bagian dari organisasi, sehingga kinerja pegawai menjadi maksimal dan dapat memajukan organisasi.
- d) Kepuasan kerja, perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan, termasuk beberapa aspek seperti usaha, peluang pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lain, pengaturan kerja dan posisi struktur organisasi. Sedangkan perasaan terhadap diri sendiri meliputi usia, status kesehatan, kemampuan, dan tingkat pendidikan.

#### **4. Pengertian Kinerja**

##### **a. Pengertian Kinerja**

Secara etimologis kata kinerja disamakan dengan kata *performance* yang berasal dari bahasa Inggris *performance* atau kinerja. Pada umumnya ditandai sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kinerja pada hakikatnya adalah suatu perwujudan kerja seseorang pada suatu unit organisasi dimana

bekerja. Dapat diketahui kinerja atau *performance* adalah penampilan kerja maupun hasil yang dicapai oleh seseorang baik produk atau barang maupun berupa jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan yang mencerminkan pengetahuan karyawan tentang pekerjaan. Semakin tinggi kualitas maupun kuantitas hasil dari suatu pekerjaan maka semakin tinggi pula kinerjanya. (Akhmad Fauji, 2020:1).

Kinerja adalah “kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai seorang pegawai ketika melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan” (Sopiah & Sangadji, 2018:56). Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberi pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Jadi, kinerja adalah pelaksanaan pekerjaan dan hasil yang dicapai melalui pekerjaan itu. Kinerja adalah tentang apa yang dilakukan dan bagaimana hal itu dilakukan. (Wibowo, 2013:7). Kinerja adalah keseluruhan hasil seseorang selama jangka waktu tertentu ketika melaksanakan suatu tugas. Dalam proses pelaksanaan tugas tersebut tentunya terdapat standar, tujuan, sasaran atau kriteria hasil pekerjaan yang telah ditentukan dan disepakati oleh para pihak.

Kinerja seseorang tentunya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing pegawai, kinerja ini juga mengacu pada upaya mencapai tujuan perusahaan (Fajar Nur'aini Df, 2017). Menurut para ahli di atas, dari beberapa definisi dapat disimpulkan bahwa produktivitas mempunyai arti bahwa pegawai bekerja untuk menghasilkan pekerjaan baik dari segi kuantitas maupun kualitas agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan agar dapat efisien sehingga kegiatan-kegiatan dalam perusahaan dapat mencapai keberhasilan.

#### **b. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu proses mengamati pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai. Hasil observasi tersebut dijadikan sebagai bentuk penilaian yang berguna untuk menarik kesimpulan tentang berhasil atau tidaknya seseorang dalam bekerja (Fajar Nur'aini Df, 2017). Penilaian kinerja merupakan salah satu rangkaian fungsi manajemen pengembangan sumber daya manusia. Begitu karyawan diterima sebagai calon karyawan, ada yang langsung bekerja atau memulai pelatihan terlebih dahulu. Selama bekerja, karyawan akan dievaluasi berdasarkan perilaku dan hasil kerjanya, atau dengan kata lain efisiensi kerjanya. Evaluasi kinerja mencakup beberapa faktor, sesuai dengan apa yang telah diidentifikasi perusahaan sebelumnya. Setiap perusahaan mempunyai standar dan kriteria tertentu untuk mengevaluasi kinerja karyawannya. Faktanya, penilaian kinerja antar perusahaan relatif tidak jauh berbeda.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu meningkatkan keuntungan dan pada akhirnya menjamin kesejahteraan seluruh karyawan. Penilaian pekerjaan merupakan suatu bentuk penilaian kinerja kerja seorang pegawai untuk mengetahui apakah ia mencapai tujuannya atau tidak.

**c. Faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Kinerja merupakan gambaran seberapa sukses seorang pegawai dalam melakukan suatu aktivitas dalam organisasi. Prestasi kerja seorang pegawai tidak selamanya baik, prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh banyak hal. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Hasibuan yang dikutip dalam Nawawi (2006:64), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor: minat terhadap pekerjaan, penerimaan tugas dan penetapan peran, dan tingkat motivasi pekerja.

Faktor-faktor tersebut menurut Armstrong dalam Sopiah dan Sangadji (2017) adalah:

- 1) Faktor Individu (personal factors) Faktor individu yang berhubungan dengan keahlian, motivasi, komitmen dan lain-lain.
- 2) Faktor Kepemimpinan (leadership factors) Faktor kepemimpinan berhubungan dengan kualitas dukungan dan bimbingan yang diberikan oleh pemimpin, manajer atau pemimpin kelompok kerja.

- 3) Faktor Kelompok/rekan kerja (team factors) Faktor Kelompok/Rekan Kerja mengacu pada kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- 4) Faktor Sistem (system factors) Faktor sistem mengacu pada sistem metode kerja dan fasilitas yang ada yang disediakan oleh organisasi.
- 5) Faktor Situasi (contextual / situational factors) Faktor situasional berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal.

#### **d. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja karyawan menurut Bangun (2012:234) dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Kuantitas pekerjaan. Menunjukkan banyaknya pekerjaan yang dilakukan dalam waktu yang bersamaan, sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas sesuai dengan tujuan perusahaan.
- b) Kualitas kerja. Menunjukkan kerapian, ketelitian, dan pentingnya hasil kerja tanpa memandang beban kerja. Dengan kualitas kerja yang tinggi, dapat terhindar dari kesalahan dalam bekerja yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- c) Ketepatan waktu. Inisiatif dari anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan dan menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan

tanggung jawab terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

- d) Kehadiran karyawan. Menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan menerima dan melakukan pekerjaannya.

## **2.2 Kajian Penelitian**

### **2.2.1 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja**

Sistem pengembangan sumber daya manusia harus dilaksanakan seefisien mungkin agar benar-benar dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, namun di dalam pelaksanaannya seringkali terjadi ketidaksesuaian penempatan karyawan dengan kemampuan yang dimiliki terhadap pekerjaan yang akan dikerjakannya sehingga dari masalah tersebut maka yang harus dilakukan perusahaan adalah melakukan pengembangan sumber daya manusia secara maksimal (M.W.D. Purnama Dkk, 2020).

Menurut Mathis dan Jackson (2010), salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sistem pengembangan sumber daya manusia. Pendapat lainnya menurut Rowley dan Jackson (2012) bahwa sistem pengembangan sumber daya manusia adalah proses pengembangan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta keterampilan karyawan yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja. Pengembangan sumber



daya manusia yang maksimal dapat meningkatkan kinerja personel sehingga tujuan atau harapan perusahaan tercapai.

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu menciptakan budaya organisasi yang baik agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Adanya hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan terdapat pada penelitian Mohamed & Abubakar (2013) yaitu menemukan korelasi moderat yang positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dan juga hasil penelitian Sulistiawan, Riadi, & Maria (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada taraf signifikansi 5%, dengan besar pengaruh 55,03%. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung perkembangan kinerja karyawan serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Pada akhirnya akan membentuk perilaku karyawan ke arah tertentu sesuai yang diinginkan oleh organisasi. Selanjutnya, jenis budaya organisasi yang dibuat dalam suatu organisasi akan menentukan dampak terhadap kinerja karyawan. (Alfitri Rijanto dan Mukaram, 2018).

### **2.2.3 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya terencana manajemen untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan efektivitas organisasi melalui program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan. (Arianie dan Puspitasari, 2017) Pengembangan SDM merupakan pemanfaatan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir dan pengembangan organisasi, yang terpadu untuk meningkatkan efektivitas individu dan organisasi. (Dani et al., 2020) memberikan definisi serupa sebagai berikut: Pengembangan SDM adalah pekerjaan organisasi yang terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan efektivitas organisasi melalui program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan. Sekaligus (Muis et al., 2018) mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia mencakup berbagai kegiatan dan proses yang berorientasi pada penciptaan efek pembelajaran bagi organisasi dan bagi individu.

Darto (1969) mendefinisikan OCB sebagai tingkat kontribusi individu yang sangat tinggi yang melebihi persyaratan peran organisasi dan mengarah pada kinerja yang unggul. OCB ini mencakup beberapa perilaku seperti membantu orang lain, sukarela melakukan tugas tambahan, mengikuti aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku tersebut menggambarkan “nilai tambah terhadap permasalahan

organisasi” dan mewakili bentuk-bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna.

Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) ASN di Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan. Artinya apabila pengembangan pegawai yang diberikan kepada ASN baik maka Organizational Citizenship Behavior pun akan meningkat (Andi Irmawati Yusuf dkk, 2021).

#### **2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Wheelen dan Nälkä (Tisnawati dan Priansa, 2018) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan, keinginan, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan kepada generasi berikutnya. Kreitner dan Kinicki (Tisnawati dan Priansa, 2018) berpendapat bahwa budaya adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas dan arah suatu organisasi untuk kelangsungan hidup.

Berdasarkan penelitian Muh. Reyfaldi dkk untuk memperoleh gambaran pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT. Bujaya Karya Makmur. Hasil penelitian yang didasari pada analisis data yang dijelaskan sebelumnya menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan

dari kedua variabel bebas yaitu Budaya Organisasi (X) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y) pada PT. Bujaya Karya Makmur. Pengaruh tersebut memiliki tingkat hubungan yang kuat yang berarti bahwa variabel bebas tersebut merupakan variable yang sangat mempengaruhi OCB. (Muh. Reyfaldi dkk, 2023).

### **2.2.5 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja**

Pengembangan sumber daya manusia sangat dibutuhkan terhadap suatu perusahaan. Menurut J.T. Gunawan, (Mondy dan Noe, 2005) mengemukakan bahwa: “Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha cara terus menerus juga terencana yang dilakukan oleh manajemen dalam meningkatkan tingkat kecakapan pegawai dan performa organisasi”. Apabila karyawan perusahaan mempunyai keterampilan, pengetahuan dan kualitas yang baik maka akan memberikan feedback kepada perusahaan yang salah satunya akan memicu munculnya perilaku OCB dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan

Semakin tinggi tingkat pengembangan sumber daya manusia maka kinerja pegawai pun akan semakin tinggi. Namun sebaliknya, jika tingkat pengembangan sumber daya manusia rendah maka tingkat kinerja pegawai pun akan rendah. Penelitian Laila Zulhijja (2015)

membuktikan bahwa pengembangan SDM memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior.

### **2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja**

Penyebab timbulnya OCB tinggi disebabkan karena adanya nilai budaya organisasi yang lebih tinggi. Budaya organisasi merujuk kepada setiap individu dimana terdapat kesamaan namun tentunya memiliki pembeda dari yang lainnya. Robbins dan Judge dalam Zaman (2017) juga mengatakan bahwa OCB memiliki peranan penting untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Karyawan akan menerapkan budaya organisasi dengan baik apabila diperlakukan adil dan seimbang oleh suatu perusahaan. Perusahaan yang telah menerapkan budaya organisasi dengan baik sesuai yang diharapkan karyawan maka akan timbulnya perilaku OCB pada diri mereka. Dengan kata lain mereka akan bekerja dengan sungguh-sungguh tanpa menunggu perintah dan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dengan begitu maka dapat berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian terdahulu Widhiastiti (2019) menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.7 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

#### **Terhadap Kinerja**

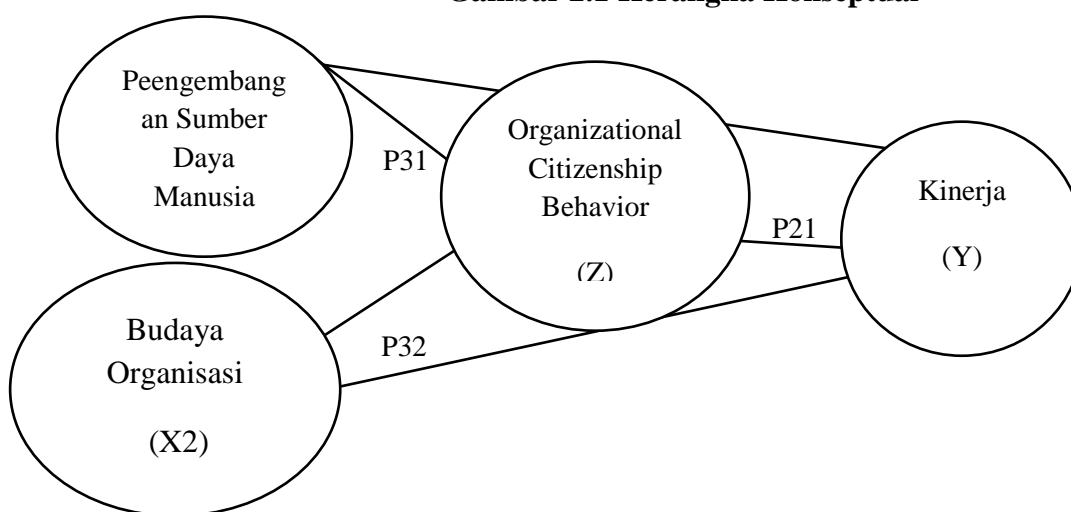
OCB didefinisikan sebagai seperangkat perilaku yang tidak termasuk di dalam persyaratan formal kerja dalam suatu organisasi, tetapi hal ini dapat membantu pekerjaan dan efektivitas suatu organisasi (Sadeghi, Ghasem, Ahmadi, Mandyazdi, 2016).

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan saling berkaitan dan berkorelasi positif, jika karyawan puas maka mereka bekerja lebih baik dan berkontribusi terhadap tujuan perusahaan (Shmailan, 2016). Penelitian lain dilakukan oleh Hendri (2018) yang meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung variabel organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dibuktikan dengan besarnya nilai t-statistik. Nilai t-statistik yang telah memenuhi syarat  $t\text{-statistik} > 1,96$  menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Ricky Lukito, 2020).

### 2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan dari tinjauan pustaka serta mengacu terhadap penelitian yang terdahulu maka dapat ditarik sebuah kerangka konseptual yang dapat dilihat sebagai berikut :

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**



### 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).
2. Budaya Organisasi berpengaruh Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB).
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja.
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja.

5. Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh terhadap kinerja.
6. Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja.
7. Budaya organisasi berpengaruh melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif yang memperoleh data dalam bentuk angka sehingga analisisnya menggunakan analisis statistik. Menurut Sugiyono (2012) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, mengumpulkan data dengan menggunakan instrumen penelitian, hingga analisis data kuantitatif/statistik untuk menguji hipotesis yang ditetapkan.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan asosiatif. penelitian asosiatif adalah suatu rumusan yang mengajukan pertanyaan tentang hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2014). Dengan demikian dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Dinas Kesehatan Aceh Tengah.

#### **3.2 Definisi Operasional**

Defenisi operasional adalah merupakan definisi variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik variabel yang diamati (Juliandi, 2015). Untuk menghindari makna ganda, ambigu dan tidak menunjukkan arti indikator yang jelas, maka dibuatlah definisi fusional.

Defenisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

No.	Variable	Defenisi	Indikator
1.	Pengembangan Sumber Daya Manusia	Upaya untuk meningkatkan Pengetahuan, kemampuan, sikap anggota, organisasi, dan penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan. (Krismiyati, 2017).	1. Inovasi dan Pengambilan Resiko 2. Orientasi Hasil 3. Orientasi Individu 4. Orientasi Terhadap TIM 5. Stabilitas (Pandi Afandi 2018).
2.	Budaya Organisasi	Seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.	1. <i>Observed behabvioral regularities</i> (Peraturan-peraturan dan perilaku yang harus di patuhi) 2. <i>Norms</i> (Norma-norma) 3. <i>Dominan values</i>

		(Mangkunegara, 2005:113).	(Nilai pedoman) 4. <i>Philosohy rule</i> (Aturan-aturan) 5. <i>Organizational climate</i> (Iklim organisasi). Luthans dalam Zuki (2016:38)
3.	Kinerja	Penampilan kerja maupun hasil yang dicapai oleh seseorang baik barang atau produk maupun berupa jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan yang mencerminkan pengetahuan karyawan	1.Kuantitas pekerjaan 2. Kualitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Kehadiran karyawan 5. Kemampuan kerja sama. Bangun (2012:234)

		<p>tentang pekerjaan.</p> <p>Semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil kerja maka semakin tinggi pula kinerja. (Akhmad Fauji, 2020:1).</p>	
4.	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	<p>Perilaku individual yang bersifat bebas, sukarela dan tidak mengharap imbalan namun tetap mendorong keefektifitasan fungsi-fungsi organisasi. Maksudnya adalah Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sebagai perilaku kerja yang sesuai dengan hati nurani, tidak berhubungan dengan deskripsi pekerjaannya</p>	<p>1. Altruism (<i>Altruism</i>)</p> <p>2. Kesadaran (<i>Couscientiousness</i>)</p> <p>3. Sikap Sportif (<i>Sportsmanship</i>)</p> <p>4. Keterbukaan (<i>Courtesy</i>)</p> <p>5. Rasa Memiliki (<i>Civic Virtue</i>).</p> <p>Organ et al 1988</p>

		dan selanjutnya dapat mempengaruhi organisasi atau perusahaan. (Soegandhi, 2013).	(dalam Yuniar, DKK, 2011).
--	--	---	----------------------------

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat

Berdasarkan judul peneliti mengenai ”*Pengaruh Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)*” maka penelitian ini akan dilakukan di Dinas Kesehatan Aceh Tengah.

### 3.3.2 Waktu Penelitian

**Tabel 3.1 Skedul Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Jan				Feb				Mar				Apr				Mei				Jun				Jul				Agu				Sep				Oct			
		2023				2023				2023				2023				2023				2023				2023				2023				2023							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengumpulan Judul	■	■																																						
2	Pra Riset				■	■																																			
3	Penyusunan Proposal									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
4	Seminar Proposal																					■																			
5	Pengumpulan Data																									■	■	■	■												
6	Penulisan Laporan																													■	■	■	■								
7	Seminar Hasil																																	■							
8	Penyelesaian Laporan																																					■	■	■	■
9	Sidang Meja Hijau																																								■

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono, (2018) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek-objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Tengah yang berjumlah 123 pegawai.

#### 3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh sejumlah populasi. Dalam penelitian ini pengambilan sampel menggunakan teknik *sampling purposive* yaitu teknik dengan penentuan sampel dengan

pertimbangan tertentu. Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus slovin.

$$n = \frac{N}{1+N(a^2)}$$

Ket :

N = Besar populasi

n = besar sampel

$\alpha$  = Tingkat Kepercayaan

$$n = \frac{123}{1+123(0,1^2)}$$

$$n = \frac{123}{1+1,23}$$

$$n = \frac{123}{2,23}$$

$$n = 55,2 = 55$$

Jadi jumlah sampel pada penelitian ini adalah 55 responden.

### 3.5 Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah untuk mendapatkan data (Ahmad Nizar Rangkuti, 2014). Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian adalah menurut Sugiyono (2012) angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan serta memiliki jawaban yang telah disediakan. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert.

Menurut Sugiyono (2012) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang ataupun sekelompok orang tentang suatu fenomena yang terjadi. Adapun skala nilai yang digunakan yaitu 1-5 dengan gambaran sebagai berikut :

**Tabel 3.2 Kategori skor pemberian alternative jawaban**

Alternatif Jawaban	Positif (+)	Negatif (-)
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Ragu-ragu (R)	3	3
Tidak setuju (TS)	2	4
Sangat tidak setuju (STS)	1	5

Responden diminta untuk mengisi daftar pernyataan tersebut, kemudian memintanya untuk mengembalikannya kepada peneliti yang akan diberikan angket/kuesioner tersebut kepada dosen di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

##### a. Uji Validitas

Validitas atau kesahihan adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (Syofian, 2013 ). Uji validitas dapat dilakukan dengan melihat korelasi antara skor masing-masing item dalam kuesioner dengan total skor yang ingin diukur, yaitu dengan menggunakan *Coefficient Correlation Pearson* dalam SPSS. Analisis dalam



pengujian validitas menggunakan rumus korelasi product moment yang dikemukakan oleh Pearson sebagai berikut:

Tabel 3.3 Rumus Validitas Instrumen

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  : Koefisien korelasi antara variabel X dan variable Y, dua variabel yang dikorelasikan ( $x = x - \bar{X}$  dan  $y = Y - \bar{Y}$ ).

$\sum X$  : Jumlah masing-masing skor

$\sum Y$  : Jumlah skor seluruh item

$\sum XY$  : Jumlah skor antara X dan Y

N : Jumlah objek (Subaca, 2005)

Kriteria uji validitas apabila  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% berarti item (butir soal) valid. Apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% berarti item (butir soal) tidak valid. Jika nilai signifikansi (P Value)  $> 0,05$ , maka tidak terjadi hubungan yang signifikan. Sedangkan, apabila nilai signifikansi (P Value)  $< 0,05$ , maka terjadi hubungan yang signifikan.

#### b. Uji Reliabilitas

Menurut Muri Yusuf (2014), Reliabilitas merupakan konsistensi atau kestabilan skor suatu instrumen penelitian terhadap individu yang sama, dan diberikan dalam waktu yang berbeda. Suatu kuesioner dikatakan reliable apabila

instrumen itu dicobakan kepada subjek yang sama secara berulang-ulang namun hasilnya tetap sama atau relatif sama. Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten apabila dilakukan berulang-ulang. Rumus Alpha Cronbach yaitu:

Tabel 3.4 Rumus Reliabilitas Instrumen

$$r = \frac{k}{k-1} \cdot \left(1 - \sum \frac{\sigma_i^2}{\sigma^2}\right)$$

Keterangan:

$r$  = Koefisien reliabilitas yang dicari

$k$  = Jumlah butir pertanyaan (soal)

$\sigma_i^2$  = Varians butir-butir pertanyaan (soal)

$\sigma^2$  = Varians skor tes

Kriteria pengujiannya adalah apabila nilai koefisien reliabilitas yaitu Alpha 0,6 maka reliabilitas dinyatakan reliabel (terpercaya) dan apabila nilai koefisien reliabilitas Alpha 0,6 maka reliabilitas dinyatakan tidak reliabel (tidak terpercaya). Nilai reliabilitas instrumen diatas menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai karena mendekati 1 (0,6). Jadi disimpulkan bahwa butir pertanyaan dari masing-masing variabel sudah memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibuat dapat digunakan sebagai alat prediksi antara lain :

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji T dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. (Ghozali, 2013:160). Dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal, normalitas residual akan terlihat. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal.

Apabila distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. (Ghozali, 2013:161). Selain itu, uji statistik lain yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik non-parametik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Jika nilai signifikan dari pengujian Kolmogorov-Smirnov lebih dari 0,05 berarti data normal. (Ghozali, 2013:164).

#### a. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas

(independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai variance inflation factor (VIF) tinggi (karena  $VIF = 1/Tolerance$ ). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai Tolerance  $<0,10$  atau sama dengan nilai VIF  $>10$ . (Ghozali, 2013:105).

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat grafik scatterplots dan menggunakan Uji Glejser.

Analisis dengan grafik plots memiliki kelemahan yang sangat signifikan oleh sebab itu diperlukan uji statistik yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan uji Glejser. (Ghozali,

2013:139). Untuk memperkuat bahwa data bebas dari Heteroskedastisitas, data akan diuji kembali dengan uji Glejser, uji ini digunakan untuk memberikan angka-angka yang lebih detail untuk menguatkan apakah data yang akan diolah mengalami Heteroskedastisitas atau tidak. Ada atau tidaknya Heteroskedastisitas dapat dilihat dari nilai signifikansi variabel bebas terhadap variabel terikat. Apabila hasil dari uji Geljser kurang dari atau sama dengan 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data mengalami Heteroskedastisitas dan sebaliknya. (Ghozali, 2013:143).

### 3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda dilakukan untuk menganalisis besarnya hubungan dan pengaruh variabel independen yang jumlahnya lebih dari dua digunakan analisis regresi linear berganda (Suharyadi dan Purwanto, 2009:210).

Berikut ini model persamaan regresi linear berganda menurut Murty dan Hudiwinarsih (2012:224):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y	= Kinerja
A	= konstanta
X <sub>1</sub>	= Pengembangan Sumber Daya Manusia
X <sub>2</sub>	= Budaya Organisasi
X <sub>3</sub>	= Organizational Citinzeship Behavior
Kerjab <sub>1</sub>	= koefisien Pengembangan Sumber Daya Manusia

$b_2$  = koefisien Budaya Organisasi  
 $b_3$  = koefisien Organizational Citinzeship  
 kerjae = standar kesalahan

#### 4. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) adalah antara nol dan satu. Nilai R<sup>2</sup> yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. (Ghozali, 2013:97).

##### a. Uji Parsial

Pengaruh satu variabel penjelas / independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen

Hipotesis nol (H<sub>0</sub>) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter ( $b_i$ ) sama dengan nol. Cara melakukan uji t adalah dengan membandingkan perbedaan antara nilai dua nilai rata-rata dengan standar error dari perbedaan rata-rata dua sampel. Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y) untuk menguji signifikan hubungan, digunakan rumus uji statistik t

(Sugiyono, 2016 : 251) sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

$t$  = Nilai  $t_{hitung}$

$r$  = Koefisien Korelasi

$n$  = Banyaknya Pasangan Rank Kriteria Pengambilan Keputusan.

Bila  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, dan  $H_a$  ditolak. Tetapi bila sebaliknya, bila  $t$  hitung lebih besar dari tabel ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) maka  $H_a$  diterima.

b. Uji Statistik F (Uji Simultan)

Menurut Ghozali (2011:98) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol. Apabila nilai F lebih besar daripada 4 maka  $H_0$  dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama kerja.

##### 4.1.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian berdasarkan jenis kelamin memiliki distribusi frekuensi sebagai berikut :

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	Perempuan	19	34.5
2	Laki-laki	36	65.5
Total		55	100,0

Sumber : Hasil penelitian 2023 (data diolah)

Tabel 4.1 memperlihatkan bahwa dari 55 responden penelitian, 19 orang (34.5%) adalah perempuan dan 36 orang (65.5%) adalah laki-laki. Dengan demikian, mayoritas responden penelitian adalah laki-laki yakni sebanyak 36 orang (65.5%).



#### 4.1.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia dalam penelitian ini dikategorikan kedalam 4 kelompok yakni < 30 tahun, 30-39 tahun, 40-50 dan > 50 tahun dengan distribusi frekuensi sebagai berikut :

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	U s i a	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	< 30 tahun	6	10.9
2	30-40 tahun	21	38.2
3	41-50 tahun	26	47.3
4	> 50 tahun	2	3.60
Total		55	100.0

Sumber : Hasil penelitian 2023 (data diolah)

Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa dari 55 responden penelitian, 6 orang (10.9%) berusia > 30 tahun, 21 orang (38.2%) berusia 30-40 tahun, 26 orang (47.3%) berusia 41-50 tahun dan 2 orang (3.6%) berusia > 50 tahun. Dengan demikian, mayoritas responden penelitian berusia 41-50 yakni sebanyak 26 orang (47.3%).

#### 4.1.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan tahun Pendidikan

Karakteristik responden penelitian berdasarkan pendidikan dikategorikan kedalam 3 tingkatan yakni D3, S1 dan S2 dengan distribusi frekuensi sebagai berikut :

**Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	D3	14	25.5
2	S1	31	56.4
3	S2	10	18.2
Total		55	100,0

Sumber : Hasil penelitian 2023 (data diolah)

Tabel 4.3 memperlihatkan bahwa dari 55 responden penelitian, 14 orang (25.5%) berpendidikan D3, 31 orang (56.4%) berpendidikan S1, dan 10 orang (18.2%) berpendidikan S2. Dengan demikian, mayoritas responden penelitian adalah berpendidikan S1 yakni sebanyak 31 orang (56.4%).

#### 4.1.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Karakteristik responden penelitian berdasarkan lama kerja dikelompokkan kedalam 3 kategori yakni < 10 tahun, 10-20 tahun dan > 20 tahun dengan distribusi frekuensi sebagai berikut :

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja**

No	Lama Kerja	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	< 10 tahun	15	27.3
2	10-20 tahun	31	56.4
3	> 20 tahun	9	16.4
Total		55	100,0

Sumber : Hasil penelitian 2023 (data diolah)

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa dari 55 responden penelitian, 15 orang (27.3%) dengan lama kerja < 10 tahun, 31 orang (56.4%) dengan lama kerja 10-20 tahun, dan 9 orang (16.4%) dengan lama kerja > 20 tahun. Dengan demikian,

mayoritas responden penelitian memiliki lama kerja antara 10-20 tahun yakni sebanyak 31 orang (56.4%).

#### **4.1.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### **4.1.2.1 Hasil Uji Validitas**

Uji validitas yang dilakukan terhadap ke-40 item pernyataan tentang Pengaruh Pengembangan SDM, budaya organisasi dan *Organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas**

Pengembangan SDM (X1)	R <sub>-hitung</sub> validitas	R <sub>-tabel</sub>	Kesimpulan
SDM1	.557	0.2656	Valid
SDM2	.508	0.2656	Valid
SDM3	.787	0.2656	Valid
SDM4	.595	0.2656	Valid
SDM5	.680	0.2656	Valid
SDM6	.757	0.2656	Valid
SDM7	.657	0.2656	Valid
SDM8	.638	0.2656	Valid
SDM9	.665	0.2656	Valid
SDM10	.776	0.2656	Valid
Budaya Organisasi (X2)			
Budaya1	.811	0.2656	Valid
Budaya2	.832	0.2656	Valid
Budaya3	.805	0.2656	Valid
Budaya4	.868	0.2656	Valid
Budaya5	.859	0.2656	Valid
Budaya6	.859	0.2656	Valid
Budaya7	.879	0.2656	Valid
Budaya8	.891	0.2656	Valid
Budaya9	.874	0.2656	Valid
Budaya10	.907	0.2656	Valid
Organizaional Citizenship Behavior(OCB)			
OCB1	.874	0.2656	Valid
OCB2	.868	0.2656	Valid
OCB3	.848	0.2656	Valid
OCB4	.787	0.2656	Valid
OCB5	.835	0.2656	Valid
OCB6	.916	0.2656	Valid
OCB7	.876	0.2656	Valid
OCB8	.879	0.2656	Valid
OCB9	.897	0.2656	Valid
OCB10	.890	0.2656	Valid
Kinerja (Y)			
Kinerja1	.825	0.2656	Valid
Kinerja2	.485	0.2656	Valid
Kinerja3	.665	0.2656	Valid

Kinerja4	.580	0.2656	Valid
Kinerja5	.388	0.2656	Valid
Kinerja6	.764	0.2656	Valid
Kinerja7	.487	0.2656	Valid
Kinerja8	.568	0.2656	Valid
Kinerja9	.540	0.2656	Valid
Kinerja10	.367	0.2656	Valid

Sumber : Hasil penelitian 2023

Tabel 4.5 memperlihatkan bahwa nilai  $r_{\text{hitung}}$  validitas ke-40 item pernyataan adalah lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$  (0.2656) sehingga dapat disimpulkan bahwa ke-40 item pernyataan adalah valid

#### 4.1.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas terhadap ke-4 variabel penelitian memperlihatkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	$r_{\text{hitung}}$ Reliabilitas	$r_{\text{tabel}}$	Kesimpulan
1	Pengembangan SDM	0.855	0.6	Reliabel
2	Budaya Organisasi	0.959	0.6	Reliabel
3	Organ.Citizenship Behavior	0.961	0.6	Reliabel
4	Kinerja pegawai	0.780	0.6	Reliabel

Tabel 4.6 memperlihatkan bahwa ke-4 variabel penelitian memiliki nilai  $r_{\text{hitung}}$  reliabilitas lebih besar dari 0.6, sehingga dapat disimpulkan bahwa ke-4 variabel penelitian adalah reliable.

### 4.1.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

#### 4.1.3.1 Pengembangan SDM

Pengembangan SDM dalam penelitian ini diukur dengan 10 item pernyataan dengan distribusi frekuensi sebagai berikut :

**Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden  
Tentang Pengembangan SDM**

No	Pernyataan	Jawaban									
		Sangat setuju		Setuju		Kurang setuju		Tidak setuju		Sangat tidak Setuju	
		F	%	f	%	F	%	F	%	F	%
1	Saya mengerahkan segala kemampuan untuk melakukan pekerjaan	-	-	10	18.2	41	74.5	4	7.3	-	-
2	Saya menyesuaikan hasil kerja saya dengan standar kinerja perusahaan	1	1.8	13	23.6	38	69.1	3	5.5	-	-
3	Saya mampu memenuhi target pekerjaan yang di tetapkan	6	10.9	21	38.2	25	45.5	3	5.5	-	-
4	Saya bekerja sesuai tujuan organisasi	4	7.3	12	21.8	37	67.3	2	3.6	-	-
5	Saya mampu menyelesaikan kerja tepat	-	-	25	45.5	29	52.7	1	1.8	-	-

waktu											
6	Saya memakai jam kerja sesuai kebijakan perusahaan	1	1.8	26	47.3	27	49.1	1	1.8	-	-
7	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan karena keperluan pribadi	14	25.5	38	69.1	3	5.5	-	-	-	-
8	Saya berusaha meminimalisir kesalahan-dalam bekerja	1	1.8	41	74.5	13	23.6	-	-	-	-
9	Saya bersedia membantu rekan kerja jika butuh	4	7.3	40	72.7	11	20.0	-	-	-	-
10	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja	19	34.5	34	61.8	2	3.6	-	-	-	-

Sumber : Data penelitian 2023 (data diolah)

Tabel 4.7 memperlihatkan bahwa ditinjau dari Pengembangan SDM, mayoritas responden penelitian (18,2%) menjawab setuju pernyataan ke-1 yakni Saya mengerahkan segala kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Mayoritas responden penelitian (23.6%) menjawab setuju pernyataan ke-2 Saya menyesuaikan hasil kerja saya dengan standar kinerja perusahaan. Mayoritas responden penelitian (38.2%) menjawab setuju pernyataan ke-3 yakni Saya mampu memenuhi target pekerjaan yang di tetapkan. Mayoritas responden penelitian (21.8%) menjawab setuju pernyataan ke-4 yakni Saya bekerja sesuai

tujuan organisasi. Mayoritas responden penelitian (45.5%) menjawab setuju pernyataan ke-5 yakni Saya mampu menyelesaikan kerja tepat waktu. Mayoritas responden penelitian (47.3%) menjawab setuju pernyataan ke-6 yakni Saya memakai jam kerja sesuai kebijakan perusahaan. Mayoritas responden penelitian (69.1%) menjawab setuju pernyataan ke-7 yakni Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan karena keperluan pribadi. Mayoritas responden penelitian (74.5%) menjawab setuju pernyataan ke-8 yakni Saya berusaha meminimalisir kesalahan dalam bekerja. Mayoritas responden penelitian (72.7%) menjawab setuju pernyataan ke-9 yakni Saya bersedia membantu rekan kerja jika butuh. Mayoritas responden penelitian (61.8%) menjawab setuju pernyataan ke-10 yakni Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja.

Selanjutnya, berdasarkan rekapitulasi jawaban responden terhadap ke-10 item pernyataan tentang Pengembangan SDM tersebut di atas, maka Pengembangan SDM dikelompokkan kedalam 2 kategori yakni baik (skor > mean) dan kurang baik (skor  $\leq$  mean) dengan distribusi jawaban sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Kategori Pengembangan SDM**

No	Pengembangan SDM	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	Baik	22	40.0
2	Kurang Baik	33	60.0
Total		55	100,0

Sumber : Hasil penelitian 2023 (data diolah)



Tabel 4.8 memperlihatkan bahwa dari 55 responden penelitian, 22 orang (40.0%) Pengembangan SDM baik dan 33 orang (60.0%) mengatakan Pengembangan SDM kurang baik.

#### 4.1.3.2 Budaya Organisasi

Budaya Organisasi dalam penelitian ini diukur dengan 10 item pernyataan dengan distribusi frekuensi sebagai berikut :

**Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden**

No	Pernyataan	Jawaban									
		Sangat setuju		Setuju		Kurang setuju		Tidak setuju		Sangat tidak Setuju	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Saya selalu datang tepat waktu	-	-	12	21.8	32	58.2	11	20.0	-	-
2	Meningkatkan etos kerja selalu saya upayakan auntuk meningkatkan jenjang karir	-	-	14	25.5	33	60.0	8	14.5	-	-
3	Saya selalu menghormati teman kerja yang lebih tua, serta mendukung karyawan yang lebih muda	-	-	33	60.0	20	36.4	2	3.6	-	-
4	Jika ada teman kerja sakit	-	-	36	65.5	19	34.5	-	-	-	-

	saya mencoba membantu pekerjaannya										
5	Saya selalu bertanggung jawab pada setiap pekerjaan	-	-	16	29.1	32	58.2	7	12.7	-	-
6	Saya sering merasa bersalah jika tidak menyelesaikan pekerjaan maksimal	-	-	16	29.1	32	58.2	7	12.7	-	-
7	Saya selalu bekerja sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh kantor tempat saya bekerja	-	-	20	36.4	28	50.9	7	12.7	-	-
8	Saya mendukung teguran atau sanksi karyawan yang melanggar aturan	15	27.3	23	41.8	17	30.9	-	-	-	-
9	Karyawan diberi wewenang untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan	11	20.0	27	49.1	17	30.9	-	-	-	-
10	Karyawan didorong memecahkan masalah sendiri agar	16	29.1	22	40.0	17	30.9	-	-	-	-

---

**berkembang**

---

Sumber : Data penelitian 2023 (data diolah)

Tabel 4.9 memperlihatkan bahwa ditinjau dari Budaya Organisasi, mayoritas responden penelitian (21.8%) menjawab setuju pernyataan ke-1 yakni Saya selalu datang tepat waktu. Mayoritas responden penelitian (25.5%) menjawab setuju pernyataan ke-2 Meningkatkan etos kerja dalam pekerjaan selalu saya upayakan agar saya dapat meningkatkan jenjang karir yang saya miliki. Mayoritas responden penelitian (60.0%) menjawab setuju pernyataan ke-3 yakni Saya selalu menghormati teman kerja yang lebih tua, serta mendukung karyawan yang lebih muda. Mayoritas responden penelitian (65.5%) menjawab sangat setuju pernyataan ke-4 yakni Jika ada teman kerja yang sedang sakit saya mencoba membantu pekerjaannya sebisa saya dan menjenguknya. Mayoritas responden penelitian (29.1%) menjawab setuju pernyataan ke-5 yakni Saya selalu bertanggung jawab pada setiap pekerjaan yang dibebankan kepada saya. Mayoritas responden penelitian (29.1%) menjawab setuju pernyataan ke-6 yakni Saya sering merasa bersalah jika saya tidak menyelesaikan pekerjaan saya dengan maksimal. Mayoritas responden penelitian (36.4%) menjawab setuju pernyataan ke-7 yakni Saya selalu bekerja sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh kantor tempat saya bekerja. Mayoritas responden penelitian (41.8%) menjawab setuju pernyataan ke-8 yakni Saya mendukung jika karyawan melanggar aturan kantor mendapatkan teguran maupun sanksi yang sesuai. Mayoritas responden penelitian (49.1%) menjawab setuju pernyataan ke-9 yakni Karyawan diberi wewenang untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Mayoritas

responden penelitian (40.0%) menjawab setuju pernyataan ke-10 yakni Karyawan didorong oleh perusahaan untuk memecahkan masalah sendiri agar berkembang.

Selanjutnya, berdasarkan rekapitulasi jawaban responden terhadap ke-10 item pernyataan tentang Budaya Organisasi tersebut di atas, maka Budaya Organisasi dikelompokkan kedalam 2 kategori yakni baik (jika skor  $>$  mean) dan kurang (jika skor  $\leq$  mean) dengan distribusi jawaban sebagai berikut :

**Tabel 4.10 Kategori Budaya Organisasi**

No	Budaya Organisasi	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	Baik	24	43.6
2	Kurang baik	31	56.4
Total		55	100,0

Sumber : Hasil penelitian 2023 (data diolah)

Tabel 4.10 memperlihatkan bahwa dari 55 responden penelitian, 24 orang (43.6%) mengatakan Budaya Organisasi baik dan 31 orang (56.4%) mengatakan Budaya Organisasi kurang baik.

#### **4.1.3.3 *Organizational citizenship behavior***

*Organizational citizenship behavior* dalam penelitian ini diukur dengan 10 item pernyataan dengan distribusi frekuensi sebagai berikut :

**Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Jawaban Respoden Tentang**

#### **Organizational Citizenship Behavior**

No	Pernyataan	Jawaban				
		Sangat setuju	Setuju	Kurang setuju	Tidak setuju	Sangat tidak Setuju



8	Saya menghadiri kegiatan sosial perusahaan	2 4	43.6	31	56.4	-	-	-	-	-	-
9	Rasa ingin tahu saya besar tentang perkembangan Perusahaan	3 2	58.2	23	41.8	-	-	-	-	-	-
10	Saya sering memberi masukan kepada atasan saya jika diperlukan	4 5	81.8	10	18.2	-	-	-	-	-	-

Sumber : Data penelitian 2023 (data diolah)

Tabel 4.11 memperlihatkan bahwa ditinjau dari *organizational citizenship behavior* mayoritas responden penelitian (18.2%) menjawab setuju pernyataan ke-1 yakni Saya siap membantu pekerjaan karyawan lain yang membutuhkan bantuan ketika saya memiliki waktu luang. Mayoritas responden penelitian (3.6%) menjawab setuju pernyataan ke-2 Saya siap membantu karyawan baru untuk beradaptasi meskipun sebenarnya tidak diharuskan. Mayoritas responden penelitian (7.3%) menjawab setuju pernyataan ke-3 yakni Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan. Mayoritas responden penelitian (18.2%) menjawab setuju pernyataan ke-4 yakni Saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik. Mayoritas responden penelitian (12.7%) menjawab setuju pernyataan ke-5 yakni Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan saya, saya menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh. Mayoritas responden penelitian (58.2%) menjawab setuju pernyataan ke-6 yakni Saya akan

memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada. Mayoritas responden penelitian (56.4%) menjawab setuju pernyataan ke-7 yakni Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai kantor tempat saya bekerja. Mayoritas responden penelitian (56.4%) menjawab setuju pernyataan ke-8 yakni Saya menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan di perusahaan. Mayoritas responden penelitian (41.8%) menjawab setuju pernyataan ke-9 yakni Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan. Mayoritas responden penelitian (18.2%) menjawab kurang setuju pernyataan ke-10 yakni Saya sering memberi masukan kepada atasan saya jika diperlukan.

Selanjutnya, berdasarkan rekapitulasi jawaban responden terhadap ke-10 item pernyataan tentang *Organizational citizenship behavior* tersebut di atas, maka *Organizational citizenship behavior* dikelompokkan kedalam 2 kategori yakni baik (jika skor > mean) dan kurang baik (jika skor  $\leq$  mean) dengan distribusi jawaban sebagai berikut :

**Tabel 4.12 Kategori *Organizational Citizenship Behavior***

No	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	Baik	25	45.5
2	Kurang	30	55.5
Total		55	100,0

Sumber : Hasil penelitian 2023 (data diolah)

Tabel 4.12 memperlihatkan bahwa dari 55 responden penelitian, 25 orang (45.5%) menyatakan *organizational citizenship behavior* baik dan 30 orang (55.5%) mengatakan *organizational citizenship behavior* kurang baik.

#### 4.1.3.4 Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai dalam penelitian ini diukur dengan 10 item pernyataan dengan distribusi frekuensi sebagai berikut :

**Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden  
Tentang Kinerja Pegawai**

No	Pernyataan	Jawaban									
		Sangat setuju		Setuju		Kurang setuju		Tidak setuju		Sangat tidak Setuju	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Saya mengerahkan segala kemampuan untuk melakukan pekerjaan	-	-	5	9.1	30	54.5	20	36.4	-	-
2	Saya menyesuaikan hasil kerja dengan standar kinerja	-	-	6	10.9	29	52.7	20	36.4	-	-
3	Saya mampu memenuhi target kerja yang ditetapkan	5	9.1	9	16.4	22	40.0	19	34.5	-	-
4	Saya bekerja sesuai tujuan organisasi	-	-	10	18.2	31	56.4	14	25.5	-	-



5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	-	-	24	43.6	21	38.2	10	18.2	-	-
6	Saya menggunakan jam kerja sesuai kebijakan perusahaan	-	-	29	52.7	14	25.5	12	21.8	-	-
7	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan karena keperluan pribadi	8	14.5	25	45.5	13	23.6	9	16.4	-	-
8	Saya berusaha meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan	8	14.5	30	54.5	15	27.3	2	3.6	-	-
9	Saya bersedia membantu rekan kerja jika dituhkan	15	27.3	25	45.5	14	25.5	1	1.8	-	-
10	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja	19	34.5	21	38.2	14	25.5	1	1.8	-	-

Sumber : Data penelitian 2023 (data diolah)

Tabel 4.13 memperlihatkan bahwa ditinjau dari Kinerja Pegawai mayoritas responden penelitian (9.1%) menjawab setuju pernyataan ke-1 yakni Saya mengerahkan segala kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan. Mayoritas responden penelitian (10.9%) menjawab setuju pernyataan ke-2 Saya menyesuaikan hasil kerja saya dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Mayoritas responden penelitian (16.4%) menjawab setuju pernyataan

ke-3 yakni Saya mampu memenuhi target pekerjaan yang sudah di tetapkan. Mayoritas responden penelitian (18.2%) menjawab setuju pernyataan ke-4 yakni Saya bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Mayoritas responden penelitian (43.6%) menjawab setuju pernyataan ke-5 yakni Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Mayoritas responden penelitian (52.7%) menjawab setuju pernyataan ke-6 yakni Saya menggunakan jam kerja sesuai dengan kebijakan pada perusahaan. Mayoritas responden penelitian (45.5%) menjawab setuju pernyataan ke-7 yakni Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan saya karena keperluan pribadi saya. Mayoritas responden penelitian (54.5%) menjawab setuju pernyataan ke-8 yakni Saya berusaha untuk meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan saya. Mayoritas responden penelitian (45.5%) menjawab setuju pernyataan ke-9 yakni Saya bersedia membantu rekan kerja saya jika membutuhkan bantuan saya. Mayoritas responden penelitian (38.2%) menjawab setuju pernyataan ke-10 yakni Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja.

Selanjutnya, berdasarkan rekapitulasi jawaban responden terhadap ke-10 item pernyataan tentang Kinerja Pegawai tersebut di atas, maka Kinerja Pegawai dikelompokkan kedalam 2 kategori yakni baik (jika skor > mean dan kurang (jika skor  $\leq$  mean) dengan distribusi jawaban sebagai berikut :

**Tabel 4.14 Kategori Kinerja Pegawai**

No	Kinerja Pegawai	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	Baik	32	58.2
2	Kurang Baik	23	41.8
	Total	55	100,0

Sumber : Hasil penelitian 2023 (data diolah)

Tabel 4.14 memperlihatkan bahwa dari 55 responden penelitian, 32 orang (58.2%) mengatakan kinerja pegawai baik dan 23 orang (41.8%) mengatakan kinerja pegawai kurang baik.

## 4.2 Hasil Uji Asumsi Klasik

### 4.2.1 Hasil Uji Normalitas

Hasil uji normalitas menggunakan uji Kolmogoriv Smirnov dan pendekatan grafik dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.15 Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.54026040
Most Extreme Differences	Absolute	.096
	Positive	.085
	Negative	-.096
Test Statistic		.096
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

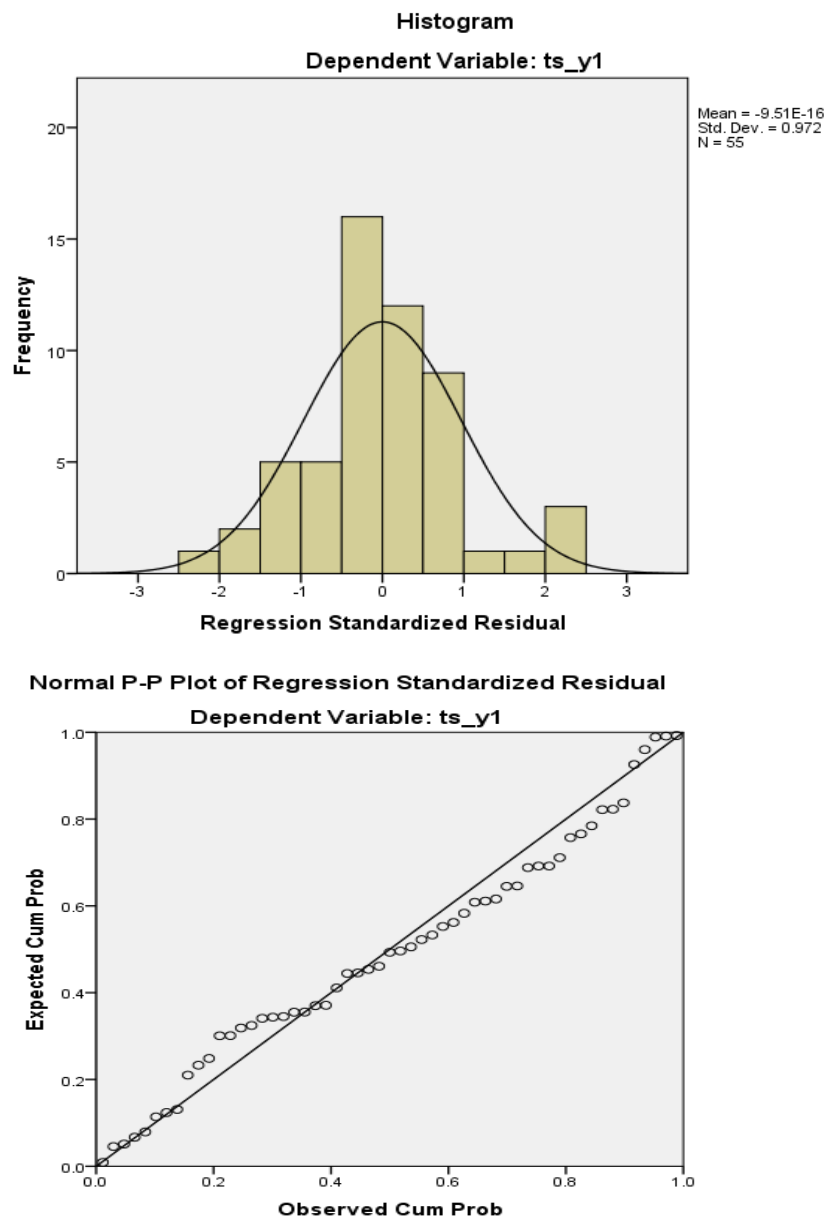
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Tabel 4.15 memperlihatkan bahwa nilai residual probabilitas (asyp.sig. 2-tailed) adalah 0.200, lebih besar dari sig- $\alpha$  (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi secara normal. Hal yang sama juga dikonfirmasi oleh grafik P-P normalitas berikut :



Grafik 4.1 memperlihatkan bahwa titik titik data tersebar di sepanjang garis diagonal membentuk simetris kiri dan kanan. Hal ini mengindikasikan bahwa data penelitian berdistribusi normal.

#### 4.2.2 Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas yang dilakukan memperlihatkan hasil seperti pada tabel berikut :

**Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinieritas**

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
Model	B	Std. Error	Beta	Tolerance			VIF	
1	(Constant)	16.320	2.103		7.761	.000		
	ts_x1	.311	.070	.404	4.443	.000	.671	1.490
	ts_x2	.189	.063	.366	3.007	.004	.373	2.678
	ts_z	.098	.048	.225	2.038	.047	.453	2.207

a. Dependent Variable: ts\_y1

Tabel 4.16 memperlihatkan bahwa ke-3 variabel bebas memiliki nilai tolerance secara berturut turut 0.671, 0.373 dan 0.453 seluruhnya lebih kecil dari 1, dan ke-3 variabel bebas memiliki nilai VIF yaitu 1.490, 2.678, dan 2.207 seluruhnya lebih kecil dari 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian tidak mengandung gejala multikolinieritas.

### 4.2.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

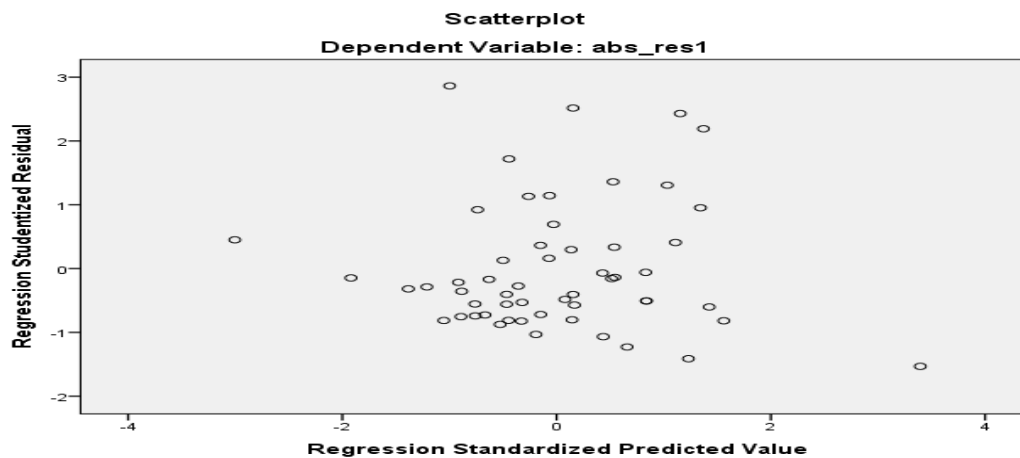
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, sebaliknya jika berbeda disebut heteroskedastisitas dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.17 Hasil Uji Heterokedastisitas**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-.634	1.383		-.458	.649
	ts_x1	.061	.046	.223	1.330	.190
	ts_x2	-.028	.041	-.153	-.684	.497
	ts_z	.016	.031	.102	.501	.618

a. Dependent Variable: abs\_res1

Tabel 4.17 memperlihatkan bahwa ke-3 variabel bebas secara berturut turut memiliki nilai asymp.sig (2-sided) 0.190, 0.497 dan 0.618 seluruhnya lebih besar dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini tidak mengandung gejala heterokedastisitas. Hal yang sama dapat diperlihatkan oleh grafik heterokedastisitas berikut:



**Gambar 4.2 Grafik Heterokedastisitas**

### 4.3 Hasil Analisa Regresi Linear Berganda

Analisa regresi Linear Berganda dalam penelitian ini dapat diperoleh dari hasil uji partial berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = 16.320 + 0.311X_1 + 0.189X_2 + 0.098Z + e$$

Interpretasi :

1).  $Y = 16.320 + 0.311X_1$

Persamaan ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan Pengembangan SDM sebesar 1 point, dapat meningkatkan kinerja pegawai sebesar  $16.320 + 0.311 = 16.6$  point.

2).  $Y = 16.320 + 0.189X_2$

Persamaan ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan Budaya organisasi sebesar 1 point, dapat meningkatkan kinerja pegawai sebesar  $16.320 + 0.189 = 16.5$  point.

$$3). Y = 16.320 + 0.098Z$$

Persamaan ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 1 point, dapat meningkatkan kinerja pegawai sebesar  $16.320 + 0.098 = 16.4$  point.

#### 4.4 Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda secara parsial untuk menguji ke-7 hipotesis

##### 4.4.1 Hipotesis 1 : Pengaruh Langsung X1 Terhadap Z (OCB)

Pengaruh langsung X1 (pengembangan SDM) terhadap Z (OCB) memperlihatkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.18 Pengaruh Langsung X1 (Pengembangan SDM) Terhadap Z (OCB)**

Parameter	t <sub>hitung</sub>	Sig-p	r <sub>square</sub>	Kesimpulan
X1-Z	3.470	0.001	0.185	Berpengaruh signifikan

Tabel 4.18 memperlihatkan bahwa nilai t<sub>hitung</sub> (3.470) > t<sub>tabel</sub> (2.004) dan sig-p (0.001) < 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X1 (pengembangan SDM) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel Z (OCB) dengan nilai pengaruh (r<sub>square</sub>) = 0.185 x 100% = 18.5%.



#### 4.4.2 Hipotesis 2 : Pengaruh Langsung X2 Terhadap Z (OCB)

Pengaruh langsung X2 (budaya organisasi) terhadap Z (OCB) memperlihatkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.19 Pengaruh Langsung X2 (Budaya Organisasi) Terhadap Z (OCB)**

Parameter	t <sub>hitung</sub>	Sig-p	r <sub>square</sub>	Kesimpulan
X2-Z	7.997	0.000	0.547	Berpengaruh signifikan

Tabel 4.19 memperlihatkan bahwa nilai t<sub>hitung</sub> (7.997) > t<sub>tabel</sub> (2.004) dan sig-p (0.000) < 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X2 (budaya organisasi) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel Z (OCB) dengan nilai pengaruh (r<sub>square</sub>) = 0.547 x 100% = 54.7%.

#### 4.4.3 Hipotesis 3 : Pengaruh Langsung X1 Terhadap Y (Kinerja Pegawai)

Pengaruh langsung X1 (Pengembangan SDM) terhadap Y (Kinerja pegawai) memperlihatkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.20 Pengaruh Langsung X1 (Pengembangan SDM) Terhadap Y (Kinerja)**

Parameter	t <sub>hitung</sub>	Sig-p	r <sub>square</sub>	Kesimpulan
X1-Y	7.349	0.000	0.505	Berpengaruh signifikan

Tabel 4.20 memperlihatkan bahwa nilai t<sub>hitung</sub> (7.349) lebih besar dari t<sub>tabel</sub> (2.004) dan sig-p (0.000) < 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X1 (pengembangan SDM) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap

variabel Y (kinerja pegawai) dengan nilai pengaruh ( $r\text{-square}$ ) =  $0.505 \times 100\%$  = 50.5%.

#### 4.4.4 Hipotesis 4 : Pengaruh Langsung X2 Terhadap Y (Kinerja Pegawai)

Pengaruh langsung X2 (Budaya organisasi) terhadap Y (Kinerja pegawai) memperlihatkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.21 Pengaruh Langsung X2 (Budaya Organisasi ) Terhadap Y (Kinerja)**

Parameter	t <sub>-hitung</sub>	Sig-p	r <sub>-square</sub>	Kesimpulan
X2-Y	8.626	0.000	0.584	Berpengaruh signifikan

Tabel 4.21 memperlihatkan bahwa nilai t<sub>-hitung</sub> (8.626) > t<sub>-tabel</sub> (2.004) dan sig-p (0.000) < 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X2 (Budaya organisasi) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (kinerja pegawai) dengan nilai pengaruh ( $r\text{-square}$ ) =  $0.584 \times 100\%$  = 58.4%.

#### 4.4.5 Hipotesis 5 : Pengaruh Langsung Z Terhadap Y (Kinerja Pegawai)

Pengaruh langsung Z (OCB) terhadap Y (Kinerja pegawai) memperlihatkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.22 Pengaruh Langsung Z (OCB ) Terhadap Y (Kinerja)**

Parameter	t <sub>-hitung</sub>	Sig-p	r <sub>-square</sub>	Kesimpulan
Z-Y	6.567	0.000	0.449	Berpengaruh signifikan

Tabel 4.22 memperlihatkan bahwa nilai t<sub>-hitung</sub> (6.567) > t<sub>-tabel</sub> (2.004) dan sig-p (0.000) < 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Z

(Organizational Citizenship Behavior) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (kinerja pegawai) dengan nilai pengaruh ( $r\text{-square}$ ) = 0.449 x 100% =44.9%.

#### 4.4.6 Hipotesis 6 : Pengaruh Tidak Langsung Langsung X1 (SDM)

##### Terhadap Y (Kinerja) Melalui Z (OCB)

Pengaruh tidak langsung X1 (Pengembangan SDM) terhadap Y (Kinerja pegawai) melalui Z (OCB) memperlihatkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.23 Pengaruh Tidak Langsung X1 (Pengembangan SDM) Terhadap Y (Kinerja) Melalui Z (OCB)**

Parameter	t <sub>hitung</sub>	Sig-p	r <sub>square</sub>	Kesimpulan
X1-Z-Y	4.443	0.000	0.718	Berpengaruh signifikan

Tabel 4.23 memperlihatkan bahwa nilai t<sub>hitung</sub> (4.443) > t<sub>tabel</sub> (2.004) dan sig-p (0.000) < 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X1 (pengembangan SDM) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (kinerja pegawai) melalui Z (OCB) dengan nilai pengaruh ( $r\text{-square}$ ) = 0.718 x 100% =71.8%.

#### 4.4.7 Hipotesis 7 : Pengaruh Tidak Langsung Langsung X2 (Budaya Org)

##### Terhadap Y (Kinerja Pegawai) Melalui Z (OCB)

Pengaruh tidak langsung X2 (Budaya Organisasi) terhadap Y (Kinerja pegawai) melalui Z (OCB) memperlihatkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.24 Pengaruh Tidak Langsung X2 (Budaya Organisasi) Terhadap Y (Kinerja) Melalui Z (OCB)**

Parameter	t <sub>hitung</sub>	Sig-p	r <sup>2</sup>	Kesimpulan
X2-Z-Y	3.007	0.004	0.718	Berpengaruh signifikan

Tabel 4.24 memperlihatkan bahwa nilai t<sub>hitung</sub> (3.007) > t<sub>tabel</sub> (2.00) dan sig-p (0.004) < 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X2 (budaya organisasi) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (kinerja pegawai) melalui Z (OCB) dengan nilai pengaruh (r<sup>2</sup>) = 0.718 x 100% = 71.8%.

#### 4.5 Koefisien Determinasi

**Tabel 4.25 Koefisien Determinasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.847 <sup>a</sup>	.718	.701	1.585

a. Predictors: (Constant), ts\_z, ts\_x1, ts\_x2

Tabel 4.24 memperlihatkan bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 0.718 atau 71,8% yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang simultan antara variabel X1, X2 dan Z terhadap variabel Y sebesar 71,8% dan sisanya 28,2% dipengaruhi oleh variabel lain.

## **4.6 Pembahasan**

### **4.6.1 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Peneliti melakukan wawancara kepada beberapa responden, dimana dapat disimpulkan yakni dengan diadakannya pelatihan dapat membangkitkan OCB terhadap para pegawai Dinas Kesehatan Aceh Tengah. Dengan adanya pelatihan yang diberikan, salah satunya adalah pelatihan *skill* dalam meningkatkan kemampuan bekerjasama dan kemampuan dalam berkomunikasi, hal ini akan sangat mempengaruhi perilaku kerjasama yang baik bagi para pegawai, dapat mengkoordinasikan tugas-tugas yang diberikan dengan baik, serta dapat membentuk perilaku baik guna menjaga hubungan interpersonal antar satu pegawai dengan pegawai yang lain pada instansi tersebut, bahkan tidak hanya dalam instansi tersebut namun juga membangun hubungan yang baik dengan pihak luar instansi. Selain itu, adanya pelatihan dalam *skill* IT, hal ini sama halnya akan membuat para pegawai mengikuti perubahan dan perkembangan.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengujian tentang pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dari tabel 4.18 memperlihatkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  (3.470) >  $t_{tabel}$  (2.004) dan sig-p (0.001) < 0.05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat

pengaruh signifikan variabel X1 (Pengembangan Sumber Daya Manusia) terhadap variabel Z (*Organizational Citizenship Behavior*) pada Dinas Kesehatan Aceh Tengah.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan yang dilakukan oleh Zulhijja dan Misbahuddin, (2014) menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Kediri. Dimana hasil penelitiannya pengembangan SDM dan OCB sudah baik dilaksanakan oleh para pegawai seperti tanggapan para pegawai dalam mengikuti perubahan organisasi, mereka sangat mengikuti tindakan-tindakan tersebut dengan cara meningkatkan kemampuan pengetahuan dan ketrampilannya. Mereka sangat memanfaatkan waktu yang ada untuk mengembangkan dirinya dalam hal meningkatkan skill dan pengetahuannya selain melalui pelatihan yang diberikan, para pegawai memanfaatkan tugas dan rekan kerjanya untuk mengembangkan kemampuannya. Menurut mereka dengan diberikannya tugas, apalagi tugas yang baru akan membuat mereka mendapatkan ilmu baru. Selain itu, karena mereka lebih mengedepankan kerjasama maka mereka tidak segan bertanya maupun meminta tolong kepada rekan mereka untuk membantu apabila mereka merasa ada yang kurang bisa dipahami. Selain itu, pembagian informasi pada Disbudpar Kabupaten Kediri ini bisa dikatakan baik dan tidak individualis.

#### **4.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Organisasi perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu melaksanakan perilaku OCB misalnya menyusun pernyataan konstruktif mengenai kelompok kerja mereka dan organisasi, saling bekerjasama karyawan lain dalam timnya, meminimalisir permasalahan yang tidak dibutuhkan, dan menaati aturan-aturan organisasi yang berlaku. OCB mampu meminimalisir terciptanya ketidaksalahpahaman dan mengembangkan efisiensi pekerjaan. Maka ditarik kesimpulan, secara tidak langsung perilaku tersebut dapat meningkatkan hasil yang positif kepada perusahaan, baik demi tujuan perusahaan itu sendiri ataupun demi kehidupan sosial dalam perusahaan itu sendiri.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengujian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dari tabel 4.19 memperlihatkan bahwa nilai  $t_{\text{hitung}} (7.997) > t_{\text{tabel}} (2.004)$  dan  $\text{sig-p} (0.000) < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel  $X_2$  (Budaya Organisasi) terhadap variabel  $Z$  (*Organizational Citizenship Behavior*) pada Dinas Kesehatan Aceh Tengah. Budaya Organisasi yang diterapkan oleh karyawan yang dituntut untuk menciptakan lingkungan yang stabil, karyawan yang memperoleh manfaat atas pekerjaannya salah satunya yaitu menambah pengalaman, dan dengan Budaya Organisasi karyawan tersebut menjadi pribadi yang lebih baik, sehingga perilaku OCB karyawan menjadi tinggi. Perilaku OCB karyawan yang dipengaruhi Budaya Organisasi diantaranya yaitu

karyawan yang dengan sukarela membantu karena karyawan yang sering dituntut untuk bekerja sebagai tim, karyawan yang dengan bersedia menggantikan rekan kerja apabila tidak hadir dikarenakan Budaya Organisasi yang menuntut untuk saling bekerja sama, karyawan yang bersedia tiba lebih awal dikarenakan Budaya Organisasi yang karyawan menciptakan lingkungan yang stabil.

Peran Budaya Organisasi yang berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB didukung dengan penelitian yang dilakukan Putra, (2019) pada Karyawan Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu dimana menyatakan bahwa Budaya Organisasi sebagai kondisi awal yang utama yang dapat memicu terjadinya OCB pada karyawan sehingga budaya organisasi dapat berperan besar dalam mempengaruhi terciptanya OCB yang baik pada setiap individu.

#### **4.6.3 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja**

Pengembangan sumber daya manusia merupakan titik utama dalam membentuk suatu organisasi pembelajaran yang mana ada terbentuknya organisasi pembelajaran mengelola pengetahuan secara sistematis. Dengan kegiatan pengembangan sumber daya manusia ini, maka ditujukan bisa mengolah dan menangani kekurangan dalam menjalankan pekerjaan dengan lebih baik sesuai pada berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi yang digunakan oleh organisasi. Pengetahuan berkaitan erat dengan kecerdasan dan intelektual setiap orang. Mengembangkan pengetahuan dimaksudkan mengembangkan keahliannya dalam mengerjakan pekerjaannya (Yanti, 2019).



Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya sendiri dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik. Pengembangan akan memberikan bantuan pada masa sekarang dan yang akan datang dengan jalan pengembangan pola pikir dan bertindak, terampil berpengetahuan dan mempunyai sikap serta pengertian yang tepat untuk pelaksanaan pekerjaan. Pengembangan yang diberikan dalam suatu proses belajar secara informal adalah untuk meningkatkan kemampuan, keahlian, mutu, kepemimpinan, keterampilan, dan pengabdian. Maka peranan Pengembangan adalah untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme karyawan yang terencana dan berkesinambungan.

Pengembangan secara formal yaitu karyawan di tugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan. Pelatihan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki oleh setiap organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan

kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengujian tentang pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dari tabel 4.20 memperlihatkan bahwa nilai  $t_{\text{hitung}} (7.349) > t_{\text{tabel}} (2.004)$  dan  $\text{sig-p} (0.000) < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel X1 (Pengembangan Sumber Daya Manusia) terhadap variabel Y (Kinerja) pada Dinas Kesehatan Aceh Tengah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lukman, (2022) juga menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi. Dimana hasil penelitiannya mendapatkan kesimpulan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang baik maka akan membawa dampak positif bagi pegawai yang ada di dalamnya serta perusahaan, dimana pegawai menjadi lebih terampil, berpengetahuan, serta mampu menyelesaikan tugas nya sesuai tuntutan kerjanya terhadap perusahaan tersebut. Pengembangan sumber daya manusia yang baik pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi akan mempengaruhi kinerja yang dimilikinya. Produktivitas dari kinerja karyawan akan meningkat, pekerjaan-pekerjaan akan diselesaikan dengan baik, tepat waktu dan

karyawan akan merasa senang dengan pekerjaannya. Dimana kinerja menurut Mangkunegara, (2017:75) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **4.6.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Kinerja yang dimiliki oleh perusahaan pada hakikatnya merupakan suatu dampak dari persyaratan kerja yang harus dilengkapi oleh karyawan. Karyawan akan menyanggupi untuk melakukan pekerjaan dengan semangat tinggi bila merasa kebutuhan baik fisik dan non fisik terpenuhi. Kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang menjadi ujung tombak kantor itu. Kesadaran para karyawan atau pimpinannya pun akan pengaruh positif budaya organisasi terhadap produktivitas organisasi akan memberikan motivasi yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi yang dimiliki.

Kebutuhan akan pentingnya budaya organisasi timbul ketika orang mulai membicarakan tentang pembudayaan nilai-nilai baru, konflik budaya dan bagaimana mempertahankan budaya. Melalui proses belajar, belajar dari pengalaman, belajar dari keberhasilan dan kegagalan organisasi lain, maka terjadilah proses peniruan, pengkondisian atau rekayasa. Efektivitas budaya organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengujian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dari tabel 4.21 memperlihatkan bahwa nilai  $t_{\text{hitung}}$  (8.626) >  $t_{\text{tabel}}$  (2.004) dan  $\text{sig-p}$  (0.000) < 0.05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel X2 (Budaya Organisasi) terhadap variabel Y (Kinerja) pada Dinas Kesehatan Aceh Tengah. Pada penelitian ini, peneliti mendapatkan kesimpulan dari jawaban responden di variabel budaya organisasi dapat dilihat bahwa dominan responden saling bekerja sama apabila ada karyawan yang tidak dapat masuk bekerja, hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang terjalin di Dinkes Aceh Tengah sangat memengaruhi kinerja, dimana terlihat budaya organisasi yang terbangun dengan baik membuat memicu karyawan untuk membentuk kinerja yang berkualitas. Sehingga, dapat dikatakan bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi yang akan dianut oleh anggota karyawan dalam sebuah institusi, akan berpengaruh baik terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Sartika, (2020) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mataram Barat. Budaya organisasi tidak akan menjadi efektif tanpa adanya hubungan yang baik antar karyawan. Untuk membangun budaya organisasi, semua pelaku organisasi harusnya memiliki perasaan membutuhkan dan melaksanakan pekerjaan dengan hati yang ikhlas. Dengan memiliki perasaan tersebut setiap karyawan akan bekerja dengan penuh tanggung jawab untuk mengerjakan apa yang sudah menjadi beban

kerjanya, sehingga semua karyawan bisa terlibat aktif dalam mencapai tujuan dari organisasi.

#### **4.6.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja**

Dilingkungan kerja, kewajiban sumber daya manusia ialah kunci utama yang menjadi penggerak bagi suatu perusahaan. Sumber daya yang bisa memahami dan mengembangkan keadaan di dalam organisasi yakni para karyawannya sendiri. Semua organisasi memiliki kewajiban untuk menguasai beragam rintangan misalnya bagaimana organisasi menyikapi akan perubahan dari pihak luar dan menstabilkan perubahan yang akan berdampak pada keadaan dalam organisasi sendiri. Dari penjelasan itu diharapkan karyawan mampu menciptakan peluang, ide serta gagasan yang mengandung nilai positif untuk perusahaannya sehingga karyawan ialah sesuatu yang paling utama diperlukan demi mendorong suatu organisasi. Perusahaan tentu berkeinginan untuk memperoleh kinerja yang paling baik pada masing-masing karyawannya guna memperbaiki kualitas perusahaannya, Kemampuan karyawan untuk bergabung dalam suatu perusahaan tergantung pada tujuan yang ingin diraih dari organisasi tersebut. Dalam bekerja, karyawan dapat memberikan kontribusi yang positif apabila faktor pendukung kinerja karyawan terpenuhi. Pekerjaan yang diberikan harus sesuai dengan kemampuan dan bakat yang ada dalam diri karyawan, maka dengan penempatan yang tepat dapat mendukung proses kerja yang lebih efektif dan efisien. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya

ialah lingkungan kerja. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, kondusif sehingga seluruh karyawan terpacu untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan melalui kualitas kerja yang mereka miliki. Selain itu, peran rekan kerja dalam organisasi sangat mempengaruhi tingkat pencapaian yang akan ditunjukkan setiap individu. Keterlibatan rekan kerja dalam menangani masalah tentu sangat membantu dalam proses kerja, keefektifan waktu dan hasil akhir. Perlunya keterlibatan rekan kerja seperti memberikan solusi, arahan, strategi dan lain sebagainya guna pengambilan keputusan. Dengan adanya peran rekan kerja yang baik terhadap sesama karyawan tentu dapat meningkatkan rasa solidaritas di dalam organisasi tersebut. Hal ini dapat dilihat dengan tindakan menolong sesama rekan kerja, mengerjakan pekerjaan tanpa harus diperintah, perilaku menjaga kebersihan dan kenyamanan tempat kerja dan sebagainya. Maka perilaku yang demikian sering disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (perilaku kewarganegaraan organisasi).

Menurut Rahmi, dkk, (2015: 14) perilaku OCB merupakan bentuk perilaku dimana ialah pilihan dan inisiatif individual, tidak berhubungan dengan sistem *reward* formal organisasi melainkan secara agregat mampu mengembangkan efektivitas organisasi. Sedangkan Kamil, dkk, (2015: 63) mengartikan secara operasional terkait *organizational citizenship behavior* dari perspektif Islam, mampu dilaksanakan dengan tindakan diskresi individu sesuai dengan syariah yang digambarkan pribadi/diri sendiri pada organisasi demi menemukan *falāh* atau ridho Allah (kesenangan Allah) dengan melindungi

maqāsid (tujuan) *syari'ah*; perlindungan dan pelestarian lima *daruriyyat* (kebutuhan) yaitu perlindungan agama, kehidupan, kekayaan, akal/intelek dan keturunan; *hājiyyat* (komplementer) dan *taḥsiniyyat* (hiasan). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* sangat berpengaruh terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Sehingga perlu adanya *organizational citizenship behavior* yang begitu tinggi pada masing-masing karyawan guna lebih memperoleh hasil kerja yang paling memuaskan.

Dari kesimpulan teori tersebut, peneliti melakukan pengujian tentang pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan dari tabel 4.22 memperlihatkan bahwa nilai  $t_{\text{hitung}} (6.567) > t_{\text{tabel}} (2.004)$  dan  $\text{sig-p} (0.000) < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel X1 (OCB) terhadap variabel Y (Kinerja) pada Dinas Kesehatan Aceh Tengah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Saragih, (2019) juga menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Simex Pharmaceutical Medan. Penelitian Lestary dan Ghaby, (2018: 120), menunjukkan bahwa makin baik perilaku OCB maka karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya pada karyawan PG Kreet Baru Kota Malang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Simex Pharmaceutical Medan.

#### **4.6.6 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja**

Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengujian tentang pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* dari tabel 4.23 memperlihatkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  (4.443) >  $t_{tabel}$  (2.004) dan  $sig-p$  (0.000) < 0.05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel  $X_1$  (Pengembangan Sumber Daya Manusia) terhadap variabel  $Y$  (Kinerja) melalui variabel  $Z$  (*Organizational Citizenship Behavior*) pada Dinas Kesehatan Aceh Tengah.

Pada penelitian yang dilakukan (Hasan dkk, 2016) dengan menggunakan analisis PLS mendapatkan hasil penelitian terdapat pengaruh pengembangan sumber daya manusia melalui *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

Dalam suatu institusi yang memiliki nilai pengembangan sumber daya manusia dan penerapan *organizational citizenship behavior* yang diterapkan dengan sangat baik pada karyawannya, akan mempengaruhi kinerja karyawan. Karena, dari sikap *organizational citizenship behavior* ini akan membuat karyawan menjadi lebih bertanggung jawab dan dari segi pengembangan sumber daya manusia akan meningkatkan etos dan kenyamanan dalam bekerja sehingga terjadi peningkatan kualitas kinerja yang signifikan. Hal ni juga dapat dilihat dari jawaban responden terhadap variabel pengembangan sumber daya manusia yang



rata-rata responden sangat setuju untuk membantu pekerjaan teman yang sedang sakit, hal ini membuktikan bahwa penerapan pengembangan sumber daya manusia telah berorientasi melalui *organizational citizenship behavior* yang tinggi, sehingga tindakan suka rela yang dilakukan oleh responden kepada temannya yang sakit otomatis membuat tidak adanya penunda pekerjaan dan peningkatan kinerja yang maksimal tanpa halangan meskipun ada karyawan dalam keadaan yang sakit.

#### **4.6.7 Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB ) Terhadap Kinerja**

Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengujian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB dari tabel 4.24 memperlihatkan bahwa nilai  $t_{\text{hitung}} (3.007) > t_{\text{tabel}} (2.004)$  dan  $\text{sig-p} (0.004) < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel  $X_2$  (Budaya Organisasi) terhadap variabel  $Y$  (Kinerja) melalui variable  $Z$  (*Organizational Citizenship Behavior*) pada Dinas Kesehatan Aceh Tengah.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurnia, (2016) yang menggunakan metode analisis Structural Equation Model (SEM) dengan analisis PLS, mendapatkan hasil penelitian terdapat pengaruh positif signifikan dari budaya organisasi melalui *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja.

Dalam suatu institusi yang memiliki nilai budaya organisasi dan didukung oleh *organizational citizenship behavior* yang diterapkan dengan baik pada karyawannya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Karena, dari sikap *organizational citizenship behavior* ini akan membuat karyawan menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan budaya organisasi akan membuat aturan yang jelas terkait sasaran dalam bekerja dan peningkatan dalam kualitas kerja yang otomatis akan membuat kinerja karyawan menjadi lebih tinggi lagi.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian data yang diperoleh melalui kuisisioner yang disebar kepada karyawan di Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Tengah maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Dinas kesehatan Aceh Tengah (sig-p (0.001) < 0.05)).
2. Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Dinas kesehatan Aceh Tengah (sig-p (0.000) < 0.05).
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah (sig-p (0.000) < 0.05).
4. Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah (sig-p (0.000) < 0.05).
5. *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah (sig-p (0.000) < 0.05).
6. Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja di Dinas kesehatan Aceh Tengah (sig-p (0.000) < 0.05).

7. *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja di Dinas Kesehatan Aceh Tengah (sig-p (0.000) < 0.05)
8. Pengembangan Sumber Daya Manusia *melalui Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja di Dinas kesehatan Aceh Tengah (sig-p (0.004) < 0.05).

## 5.2 Saran

Dari hasil analisis, berikut adalah saran untuk Dinas Kesehatan Aceh Tengah yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi, *organizational citizenship behavior*, kinerja dan saran untuk penelitian selanjutnya:

1. Pegawai Dinas Kesehatan Aceh Tengah perlu saling mendukung dalam bekerja, agar rekan kerja termotivasi dengan adanya dukungan, seperti memberi reward pada karyawan yang berprestasi dan memberi sanksi kepada karyawan yang melakukan kesalahan agar terjadi kestabilan kinerja.
2. Pegawai Dinas Kesehatan Aceh Tengah perlu meningkatkan pembinaan pada rekan antar tim, guna untuk pemantapan/peningkatan pengetahuan karyawan dengan mengadakan seminar dan melakukan evaluasi setiap bulan terhadap pelatihan yang diberikan kepada para pegawai.

3. Pegawai Dinas Kesehatan Aceh Tengah perlu meningkatkan kemampuan di bidang IT dalam perkembangan teknologi di zaman sekarang untuk menghasilkan kinerja yang lebih berkualitas dan tercapainya tujuan yang diinginkan.
4. Agar kinerja pegawai Dinas Kesehatan Aceh Tengah lebih baik lagi, manajemen harus perlu melakukan pengawasan yang lebih terhadap pegawai untuk mengerjakan seluruh pekerjaan yang sudah diberikan kepada karyawan.
5. Budaya Organisasi pada Dinas Kesehatan Aceh Tengah yang diterapkan sudah baik harus dipertahankan dan ditingkatkan lagi, agar budaya organisasi lebih baik lagi perusahaan harus memiliki strategi agar karyawan berani melakukan pekerjaan yang menantang dengan cermat dalam kondisi sulit dan penuh tekanan.
6. Para pegawai Dinas Kesehatan Aceh Tengah diharapkan harus tumbuh dengan kesadaran sendiri, hal ini dapat muncul apabila sesama karyawan memiliki ikatan kuat, rasa toleransi yang baik dan rendahnya konflik dalam organisasi.
7. Pegawai Dinas Kesehatan Aceh Tengah perlu meningkatkan kedisiplinan yang lebih tinggi, dengan adanya disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

8. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menyempurnakan penelitian ini, yaitu dengan menggunakan variabel lain yang berpengaruh dengan fenomena yang sedang terjadi, seperti misalnya variabel komitmen, kepuasan kerja atau bisa juga mengenai kepemimpinan pada Dinas Kesehatan Aceh Tengah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andi Irmawati Yusuf, Jeni Kamase, Serlin Serang, Aryati Arfah. 2021, *Pengaruh Pengembangan SDM, Kompetensi dan Motivasi Dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan* Journal of Management Science (JMS), Vol.2, No. 1, Januari – Juni.
- Arianie, G. P., & Puspitasari, N. B. (2017). *Perencanaan Manajemen Proyek dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektifitas Sumber Daya Perusahaan (Studi Kasus : Qiscus Pte Ltd) Project Management Planning in Increasing the Efficiency and Effectiveness of Company Resources (Case Study: Qiscus Pte Ltd)*. J@ti Undip : Jurnal Teknik Industri, 12(3), 189.
- A. Muri Yusuf. (2014). “*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*”. Jakarta : prenadamedia group.
- Agora. (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Jatim Indo Lestari* Vol. 6, No. 1
- Agus Triyanto. (2009). *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal Manajemen, Vol.7 No.4
- Ahdiyana, M. (2010). *Dimensi Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam Kinerja Organisasi*. Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta, 10, 3-4.
- Akhmad Fauji, Rusdi Hidayat Nugroho A, (2020). *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press h. 1-2
- Alfitri Rijanto dan Mukaram, 2018, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan* Jurnal Riset Bisnis dan Investasi (Studi di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures) Vol. 4, No. 2, Agustus.
- Bangun, Wilson. (2012). “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Jakarta: Erlangga.
- Bernadetha Nadeak “*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dosen Di Universitas Kristen Indonesia (Uki)*” Volume 5, Nomor 1, Januari 2016
- Cahyono, J.E. (2009). *Pengantar Ilmu Administrasi Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

- Dani, U., Mas'ud, M., & Hasan, S. (2020). Pengaruh Sistem Informasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. 3(2), 258–269.
- Darto, M. (1969). Peran Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dalam Peningkatan Kinerja Individu Di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis Dan Empiris (*the Role of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) in the Individual Performance Improvement in the Public Sector*. Jurnal Borneo Administrator, 10(1). <https://doi.org/10.24258/jba.v10i1.167>.
- Edison, Anwar, dan Komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*. Bandung : Alfabeta
- Fahmi, Irham. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta
- Fatimah, Dwi, Nur'aini Fajar, (2017). *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: PT Anak Hebat Indonesia.
- Fauth, R., Bevan, S., & Mills, P. (2009). *Employee performance in the knowledge economy: Capturing the keys to success. Psychology Reseach and Behaviour Management*, (2), 1–12
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS. Edisi 7*. Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Juliansyah Noor. (2013). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana.
- Kamil, Naail Mohammed, Sulaiman, Mohamed, Selladurai, Sugamaran & Khalid, Nadhira. (2015). *The Impact Of Spiritual And Social Responsibility On Organizational Citizenship Behavior From The Islamic Perspevtive: Empirical Investigation Of Malaysian Business*. Malayisan Journal Of Communication, 31(1), 59-80.
- Krismiati. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak, Jurnal Office, Vol.3, No.1*
- Nawawi, Hadari. (2006). *Evaluasi Dan Manajemen Kinerja Di Lingkungan Perusahaan Dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada Univercity Press.
- M.W.D. Purnama<sup>1</sup>, P.I. Rahmawati<sup>2</sup>, N.N. Yulianthini, Juli 2020, *Pengaruh Sistem Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Arta Sedana Singaraja*, Jurnal Manajemen Dan Bisnis, Vol 2 No. 1.



- Mathis Robert, Jackson John. 2010. *Human Resources Mangement* edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Mohamed, A. I., & Abubakar, A. A. (2013). *The Impact of Organizational Culture on Employees Performance of Mogadishu Universities*. Academic Research International Vol. 4 No. 6 ISSN: 2223-9944.
- Muh. Reyfaldi\*, Agung Widhi Kurniawan, Tenri S. P. Dipoatmojo, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Bujaya Karya Makmur Pinisi Journal Of Art, Humanity And Social Studies* vol.3 No, 1.2023
- 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>.
- Prabu Mangkunegara. (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Purba, D. E. and Seniati, A. N. L. (2004). *Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenzhip Behavior*. Makara, Sosial Humaiora.
- Putra, Dea Satya. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. (Studi Pada Karyawan Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu)*. Skripsi. Universitas Brawijaya.
- Rahmi, Chalida Lubis, A Rahman & Amri. (2015). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dan Implikasinya Pada Kinerja Badan Pusat Statistik Kabupaten Aceh Besar Dan Kabupaten Pidie*. Jurnal Manajemen Universitas Syah Kuala, 4(2), 11-19.
- Ricky Lukito, Agora (2020) *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi Pvc Di Ud. Untung Jaya Sidoarjo*. Vol. 8, No. 2.
- Saragih, Ike Novella. (2019). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Simex Pharmaceutical Medan*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Sartika. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mataram Barat (The Effect Of Organizational Culture On Employee Performance At The West Mataram Tax Office)*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Mataram.

- Sayuti Hasibuan. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Non Sekuler*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Sadeghi, G., Ahmadi, M., & Yazdi, M. T. (2016). *The relationship between organizational citizenship behavior and market orientation in organizations (case study: agricultural jihad organization of Mazandaran province)*. *Problems and Perspectives n Management*, 14(3), 372-379. doi: 10.21511/ppm.14(3-si).2016.10.
- Schemerhorn, Et. Al. (1997) *Managing Organizational Behavior*. Canada. H. 12
- Sedarmayanti. (2014). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. (D. Prabantini, Ed.) (Ed.1)*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sopiah. (2018). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : CV. Andi Offset
- Spector, P. E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. John Wiley & Sons, Inc.: United State of America
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Sukardi. (2011). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Prakteknya*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sulistiawan, D., Riadi, S. S., & Maria, S. (2017). *Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai*. *Journal FEB Unmul* Volume 14 (2) ISSN: 1907 3011, 61- 69.
- Tisnawati Sule, E. P., & Priansa, D. J. (2018). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. In P. R. Aditama. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja. Edisi Kelima*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yanti, Linda Trisna. (2019). *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada kantor kecamatan Maiwa Kabupaten Enrekang*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Makasar.
- Yuniar. (2011). *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Resiliensi Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Karyawan Kantor Pusat Pt. Bpd Bali Eprints. Jurnal\_Yesika,Hn,Dr Undip.Ac.Id/39160/*
- Zulhijja, Laila dan Misbahuddin Azzuhri. (2014). *Pengaruh Pealtihan Dan*

Pengembangan SDM Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Kediri. Jurnal, Manajemen, 1, 1-14.

## Lampiran

### Kuesioner Penelitian

Responden yang terhormat,

Bersama ini, saya Kurnia memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan tesis program magister manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior Di Dinas Kesehatan Aceh”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

#### A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi tanda **checklist** (✓) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu. Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut :

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

#### B. Identitas Responden

Jenis Kelamin : Laki-laki  Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA  DIII  S1  S2

Usia :  < 30  
 30-39  
 40-50  
 >30

### C. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Berikut kuesioner mengenai pengembangan sumber daya manusia dari tempat Bpk/ Ibu/ Sdr/ Sdri bekerja, tidak ada jawaban yang paling benar. Mohon dijawab sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Dari setiap pertanyaan, pilihlah jawaban dari skala 1-5 dengan penjelasan sebagai berikut:

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

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Inovasi dan Pengambilan Resiko</b>					
1	Saya memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan					
2	Saya melakukan inovasi dan kreativitas dalam mengerjakan pekerjaan					
	<b>Orientasi Hasil</b>					
3	Saya memperhatikan proses kerja untuk mendapatkan hasil kerja yang baik					
4	Perusahaan memberikan fasilitas untuk menunjang penyelesaian pekerjaan saya					
	<b>Orientasi individu</b>					
5	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi Perusahaan					

6	Saya bekerja sesuai dengan target yang sudah Ditetapkan					
<b>Orientasi terhadap tim</b>						
7	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim					
8	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain					
<b>Stabilitas</b>						
9	Saya merasa dihargai bekerja dalam Perusahaan					
10	Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat yang baik untuk membangun karir					

#### D. Budaya Organisasi

Berikut kuesioner mengenai budaya organisasi dari tempat Bpk/ Ibu/ Sdr/ Sdri bekerja, tidak ada jawaban yang paling benar. Mohon dijawab sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Dari setiap pertanyaan, pilihlah jawaban dari skala 1-5 dengan penjelasan sebagai berikut:

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

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
	<i>Observed</i>					
1	Saya selalu datang tepat waktu					
2	Meningkatkan etos kerja dalam pekerjaan selalu saya upayakan agar saya dapat meningkatkan jenjang karir yang saya					

	miliki					
	<b>Norma-Norma (Norms)</b>					
3	Saya selalu menghormati teman kerja yang lebih tua, serta mendukung karyawan yang lebih muda					
4	Jika ada teman kerja yang sedang sakit saya mencoba membantu pekerjaannya sebisa saya dan menjenguknya.					
	<b>Dominan Values</b>					
5	Saya selalu bertanggung jawab pada setiap pekerjaan yang dibebankan kepada saya					
6	Saya sering merasa bersalah jika saya tidak menyelesaikan pekerjaan saya dengan maksimal					
	<b>Philosohy Rule</b>					
7	Saya selalu bekerja sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh kantor tempat saya bekerja					
8	Saya mendukung jika karyawan melanggar aturan kantor mendapatkan teguran maupun sangsi yang sesuai					
	<b>Organizational Climate</b>					
9	Karyawan diberi wewenang untuk terlibat dalam proses pengambilan Keputusan					
10	Karyawan didorong oleh perusahaan untuk memecahkan masalah sendiri agar berkembang					

### E. Kinerja

Berikut kuesioner mengenai kinerja dari tempat Bpk/ Ibu/ Sdr/ Sdri bekerja, tidak ada jawaban yang paling benar. Mohon dijawab sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Dari setiap pertanyaan, pilihlah jawaban dari skala 1-5 dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. SS : Sangat Setuju : dengan Skor 5
- b. S : Setuju : dengan Skor 4
- c. KS : Kurang Setuju : dengan Skor 3

- d. TS : Tidak Setuju : dengan Skor 2  
 e. STS : Sangat Tidak Setuju : dengan Skor 1

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Quantity (Kuantitas)</b>						
1	Saya mengerahkan segala kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan					
2	Saya menyesuaikan hasil kerja saya dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan					
<b>Quality (Kualitas)</b>						
3	Saya mampu memenuhi target pekerjaan yang sudah di tetapkan					
4	Saya bekerja sesuai dengan tujuan organisasi					
<b>Timeliness (Ketepatan waktu)</b>						
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
6	Saya menggunakan jam kerja sesuai dengan kebijakan pada Perusahaan					
<b>Kehadiran Karyawan</b>						
7	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan saya karena keperluan pribadi saya					
8	Saya berusaha untuk meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan saya					
<b>Kemampuan Kerjasama</b>						
9	Saya bersedia membantu rekan kerja saya jika membutuhkan bantuan saya					
10	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja					

## F. Organizational Citizenship Behavior

Berikut kuesioner mengenai Organizational Citizenship Behavior dari tempat Bpk/ Ibu/ Sdr/ Sdri bekerja, tidak ada jawaban yang paling benar. Mohon dijawab sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Dari setiap pertanyaan, pilihlah jawaban dari skala 1-5 dengan penjelasan sebagai berikut:



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

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Altruism (Tindakan sukarela)</b>						
1	Saya siap membantu pekerjaan karyawan lain yang membutuhkan bantuan ketika saya memiliki waktu luang					
2	Saya siap membantu karyawan baru untuk beradaptasi meskipun sebenarnya tidak diharuskan					
<b>Kesadaran (Conscientiousness)</b>						
3	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan					
4	Saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik					
<b>Sikap Sportif</b>						
5	Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan saya, saya menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh					
6	Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada					
<b>(keterbukaan) Courtesy</b>						
7	Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai kantor tempat saya bekerja					
8	Saya menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan di perusahaan					
<b>Rasa Memiliki (Civic Virtue)</b>						
9	Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan					
10	Saya sering memberi masukan kepada atasan saya jika diperlukan					

**Jawaban responden**  
**Karakteristik responden**

JK	Didik	Usia	Lama kerja
1	4	3	1
2	3	3	3
2	3	3	3
2	2	3	3
2	2	3	3
2	3	3	2
2	3	3	2
2	3	3	2
1	2	3	2
1	2	3	2
2	2	3	2
2	3	1	2
2	3	1	3
2	3	1	3
2	3	2	2
2	3	2	2
1	4	3	3
1	4	3	3
1	4	3	3
2	3	1	2
2	3	1	2
2	2	3	2
2	2	3	2
1	3	2	2
1	3	2	2
2	3	2	2
2	3	2	2
2	3	2	2
2	3	2	2
2	3	2	2
2	3	2	2
2	3	2	2
2	3	2	2
2	2	3	3
2	2	3	3
2	2	3	3
2	4	3	3
2	3	2	2
2	3	2	2
1	4	3	1
1	4	3	1
1	4	3	1
1	4	3	1
1	4	3	1
2	3	1	2
2	3	2	2
1	3	4	1
1	2	4	1
2	2	2	3
2	2	3	1
1	3	2	2
1	3	2	2
1	3	2	2
1	2	2	3

2	3	2	2
2	3	2	2
2	3	2	2
2	3	2	2

### Pengembangan sumber daya manusia (X1)

x1_1	x1_2	x1_3	x1_4	x1_5	x1_6	x1_7	x1_8	x1_9	x1_10	ts_x1	x1
3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	32	2
2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	24	2
3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	36	2
2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	31	2
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	36	2
3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	39	1
3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	40	1
3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	37	1
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34	2
3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	31	2
3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	30	2
3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	36	2
3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	37	1
3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	38	1
3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	36	2
3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	35	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41	1
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	42	1
4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	47	1
3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	37	1
3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	36	2
2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	32	2
2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	31	2
3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	33	2
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34	2
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	36	2
3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	39	1
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	36	2
3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	38	1
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34	2
4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	35	2
4	4	3	5	3	3	4	3	3	4	36	2
4	4	3	5	3	3	4	3	4	5	38	1
3	3	5	3	4	4	4	4	4	5	39	1

3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	36	2
3	3	4	3	3	4	5	4	4	4	37	1
4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	43	1
3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	40	1
3	3	5	4	4	4	5	4	4	5	41	1
3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	43	1
3	3	5	4	4	4	5	4	4	5	41	1
3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	35	2
3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	36	2
3	3	4	3	3	4	5	4	4	4	37	1
3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	33	2
4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	34	2
3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	32	2
3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	38	1
3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	36	2
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35	2
4	4	3	5	3	3	4	3	3	4	36	2
3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	36	2
3	3	3	3	4	3	5	4	4	4	36	2
4	4	3	5	3	4	5	4	4	4	40	1
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35	2

### Budaya Organisasi (X2)

x2_1	x2_2	x2_3	x2_4	x2_5	x2_6	x2_7	x2_8	x2_9	x2_10	ts_x2	x2
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37	1
3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	34	2
3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	35	2
2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	28	2
2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	25	2
3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	35	2
3	3	4	4	3	3	3	5	4	4	36	1
2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	32	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	2
2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	25	2
3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	41	1
3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	39	1
3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	39	1
3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	40	1
3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	41	1

3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	39	1
3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	39	1
3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	36	1
3	3	4	4	3	3	3	5	5	5	38	1
3	3	4	4	3	3	3	5	5	5	38	1
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	27	2
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	27	2
2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	24	2
2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	24	2
3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	35	2
3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	35	2
3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	35	2
3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	35	2
3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	35	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	1
3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	35	2
3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	35	2
4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	42	1
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43	1
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43	1
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29	2
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	28	2
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	28	2
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	28	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	1
3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	35	2
3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	35	2
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	37	1
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38	1
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43	1
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43	1

**OCB (Z)**

z_1	z_2	z_3	z_4	z_5	z_6	z_7	z_8	z_9	z_10	ts_z	Z
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44	1
4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	40	1
3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	37	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	2
2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	24	2
3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	38	1
3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	39	1
4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	42	1
2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	24	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	22	2
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34	1
3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	34	1
3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	34	1
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43	1
4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	43	1
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38	1
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37	1
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	1
2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	33	2
2	2	2	3	4	3	4	4	4	4	32	2
2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	24	2
2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	24	2
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34	1
3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	34	1
3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	37	1
3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	37	1
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	36	1
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34	1
3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	38	1
2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	24	2
2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	24	2
2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	24	2
3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	41	1
3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	33	2
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	33	2
3	3	5	4	4	4	5	4	4	5	41	1
3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	41	1

3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	41	1
3	3	5	4	4	4	5	4	5	4	41	1
3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	41	1
2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	29	2
2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	26	2
2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	26	2
2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	24	2
2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	24	2
2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	24	2
2	2	2	2	2	3	4	4	4	5	30	2
3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	38	1
2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	30	2
2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	28	2
3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	36	1
3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	36	1
3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	36	1
3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	40	1

### Kinerja Pegawai (Y)

y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	y_7	y_8	y_9	y_10	ts_y	y
3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	38	1
2	3	2	3	3	4	4	4	5	5	35	2
2	3	2	2	3	4	4	4	5	5	34	2
2	3	2	2	3	4	4	5	4	5	34	2
2	2	2	2	3	3	5	4	4	5	32	2
3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	37	2
2	3	3	3	3	4	4	5	5	5	37	2
3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	38	1
2	2	2	2	3	4	4	4	5	5	33	2
2	2	2	2	3	4	4	5	4	5	33	2
2	2	2	2	2	4	5	4	4	5	32	2
2	2	3	3	3	5	5	5	5	5	38	1
3	2	3	3	3	5	5	5	4	5	38	1
3	2	2	3	3	5	5	4	5	5	37	2
3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	38	1
3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	38	1
4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	44	1
4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	44	1
4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	42	1
3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	36	2

3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	37	2
3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	33	2
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34	2
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	36	2
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	36	2
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37	2
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	36	2
3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	37	2
3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	37	2
3	3	2	4	3	4	4	5	5	5	38	1
3	3	3	3	3	4	5	5	4	5	38	1
3	3	3	3	3	4	5	4	4	5	37	2
3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	36	2
3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	40	1
3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	37	2
3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	38	1
4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	41	1
4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	42	1
4	3	4	3	3	5	5	5	5	5	42	1
4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	41	1
4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	42	1
3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	38	1
3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	37	2
3	3	3	3	3	4	4	5	4	5	37	2
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34	2
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35	2
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34	2
3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	38	1
3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	39	1
3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	37	2
3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	37	2
3	3	3	3	3	5	4	5	4	5	38	1
3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	38	1
4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	41	1
4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	43	1



**Output spss****Frequency Table****Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	19	34.5	34.5	34.5
	Perempuan	36	65.5	65.5	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

**Pendidikan Terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	14	25.5	25.5	25.5
	S1	31	56.4	56.4	81.8
	S2	10	18.2	18.2	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

**Umur (tahun)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30	6	10.9	10.9	10.9
	30-39	21	38.2	38.2	49.1
	40-50	26	47.3	47.3	96.4
	> 50	2	3.6	3.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

**Lama bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 20 tahun	9	16.4	16.4	16.4
	10-20 tahun	31	56.4	56.4	72.7
	< 10 tahun	15	27.3	27.3	100.0
	Total	55	100.0	100.0	



x1_0	Pearson Correlation	.286*	.199	.705**	.382**	.677**	.518**	.367**	.426**	.548**	1	.776**
	Sig. (2-tailed)	.034	.145	.000	.004	.000	.000	.006	.001	.000		.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
ts_x1	Pearson Correlation	.557**	.508**	.787**	.595**	.680**	.757**	.657**	.638**	.665**	.776**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Reliability**

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	55	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	10

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Correlations**

**Correlations**

	x2_1	x2_2	x2_3	x2_4	x2_5	x2_6	x2_7	x2_8	x2_9	x2_10	ts_x2
x2_1	1	.898**	.620**	.671**	.667**	.667**	.672**	.592**	.643**	.582**	.811**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
x2_2	.898**	1	.601**	.618**	.747**	.747**	.734**	.621**	.607**	.607**	.832**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
x2_3	.620**	.601**	1	.861**	.563**	.563**	.619**	.724**	.703**	.730**	.805**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
x2_4	.671**	.618**	.861**	1	.618**	.618**	.666**	.818**	.809**	.822**	.868**







y1_3	Pearson Correlation	.719**	.439**	1	.500**	.369**	.310*	.145	.244	.147	-.090	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.006	.021	.291	.072	.283	.515	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
y1_4	Pearson Correlation	.556**	.440**	.500**	1	.330*	.289*	.050	.112	.084	-.124	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.014	.033	.717	.415	.544	.367	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
y1_5	Pearson Correlation	.330*	.321*	.369**	.330*	1	.146	-.132	.038	.152	-.117	.388**
	Sig. (2-tailed)	.014	.017	.006	.014		.289	.335	.781	.267	.394	.003
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
y1_6	Pearson Correlation	.493**	.075	.310*	.289*	.146	1	.540**	.489**	.396**	.460**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000	.586	.021	.033	.289		.000	.000	.003	.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
y1_7	Pearson Correlation	.330*	-.088	.145	.050	-.132	.540**	1	.307*	.154	.269*	.487**
	Sig. (2-tailed)	.014	.524	.291	.717	.335	.000		.023	.261	.047	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
y1_8	Pearson Correlation	.347**	.110	.244	.112	.038	.489**	.307*	1	.226	.320*	.568**
	Sig. (2-tailed)	.009	.424	.072	.415	.781	.000	.023		.098	.017	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
y1_9	Pearson Correlation	.277*	.179	.147	.084	.152	.396**	.154	.226	1	.556**	.540**
	Sig. (2-tailed)	.040	.192	.283	.544	.267	.003	.261	.098		.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
y1_10	Pearson Correlation	.015	-.109	-.090	-.124	-.117	.460**	.269*	.320*	.556**	1	.367**
	Sig. (2-tailed)	.916	.429	.515	.367	.394	.000	.047	.017	.000		.006
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
ts_y1	Pearson Correlation	.825**	.485**	.665**	.580**	.388**	.764**	.487**	.568**	.540**	.367**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.006	
N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	55	100.0

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	10

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Frequency Table

### x1\_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	7.3	7.3	7.3
	Kurang Setuju	41	74.5	74.5	81.8
	Setuju	10	18.2	18.2	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

### x1\_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	5.5	5.5	5.5
	Kurang Setuju	38	69.1	69.1	74.5
	Setuju	13	23.6	23.6	98.2
	Sangat Setuju	1	1.8	1.8	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

### x1\_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	5.5	5.5	5.5
	Kurang Setuju	25	45.5	45.5	50.9
	Setuju	21	38.2	38.2	89.1
	Sangat Setuju	6	10.9	10.9	100.0
	Total	55	100.0	100.0	



**x1\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.6	3.6	3.6
	Kurang Setuju	37	67.3	67.3	70.9
	Setuju	12	21.8	21.8	92.7
	Sangat Setuju	4	7.3	7.3	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

**x1\_5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Kurang Setuju	29	52.7	52.7	54.5
	Setuju	25	45.5	45.5	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

**x1\_6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Kurang Setuju	27	49.1	49.1	50.9
	Setuju	26	47.3	47.3	98.2
	Sangat Setuju	1	1.8	1.8	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

**x1\_7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	5.5	5.5	5.5
	Setuju	38	69.1	69.1	74.5
	Sangat Setuju	14	25.5	25.5	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

**x1\_8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	13	23.6	23.6	23.6
	Setuju	41	74.5	74.5	98.2
	Sangat Setuju	1	1.8	1.8	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

**x1\_9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	11	20.0	20.0	20.0
Setuju	40	72.7	72.7	92.7
Sangat Setuju	4	7.3	7.3	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**x1\_10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	2	3.6	3.6	3.6
Setuju	34	61.8	61.8	65.5
Sangat Setuju	19	34.5	34.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ts_x1	55	24	47	36.29	3.760
Valid N (listwise)	55				

**Frequency Table****Pengembangan SDM**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Baik	22	40.0	40.0	40.0
Kurang baik	33	60.0	60.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**Frequency Table****x2\_1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	11	20.0	20.0	20.0
Kurang Setuju	32	58.2	58.2	78.2
Setuju	12	21.8	21.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

x2\_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	14.5	14.5	14.5
Kurang Setuju	33	60.0	60.0	74.5
Setuju	14	25.5	25.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

x2\_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	3.6	3.6	3.6
Kurang Setuju	20	36.4	36.4	40.0
Setuju	33	60.0	60.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

x2\_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	19	34.5	34.5	34.5
Setuju	36	65.5	65.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

x2\_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	12.7	12.7	12.7
Kurang Setuju	32	58.2	58.2	70.9
Setuju	16	29.1	29.1	100.0
Total	55	100.0	100.0	

x2\_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	12.7	12.7	12.7
Kurang Setuju	32	58.2	58.2	70.9
Setuju	16	29.1	29.1	100.0
Total	55	100.0	100.0	

x2\_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	12.7	12.7	12.7
Kurang Setuju	28	50.9	50.9	63.6
Setuju	20	36.4	36.4	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**x2\_8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	17	30.9	30.9	30.9
Setuju	23	41.8	41.8	72.7
Sangat Setuju	15	27.3	27.3	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**x2\_9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	17	30.9	30.9	30.9
Setuju	27	49.1	49.1	80.0
Sangat Setuju	11	20.0	20.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**x2\_10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	17	30.9	30.9	30.9
Setuju	22	40.0	40.0	70.9
Sangat Setuju	16	29.1	29.1	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ts_x2	55	24	43	34.75	5.612
Valid N (listwise)	55				

**Frequency Table****Budaya Organisasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Baik	24	43.6	43.6	43.6
Kurang baik	31	56.4	56.4	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Frequency Table

y1\_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	9	16.4	16.4	16.4
	Kurang Setuju	36	65.5	65.5	81.8
	Setuju	10	18.2	18.2	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

y1\_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	12.7	12.7	12.7
	Kurang Setuju	46	83.6	83.6	96.4
	Setuju	2	3.6	3.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

y1\_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	9	16.4	16.4	16.4
	Kurang Setuju	42	76.4	76.4	92.7
	Setuju	4	7.3	7.3	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

y1\_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	12.7	12.7	12.7
	Kurang Setuju	38	69.1	69.1	81.8
	Setuju	10	18.2	18.2	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

y1\_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Kurang Setuju	47	85.5	85.5	87.3
	Setuju	7	12.7	12.7	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

y1\_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	6	10.9	10.9	10.9
Setuju	32	58.2	58.2	69.1
Sangat Setuju	17	30.9	30.9	100.0
Total	55	100.0	100.0	

y1\_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	1	1.8	1.8	1.8
Setuju	31	56.4	56.4	58.2
Sangat Setuju	23	41.8	41.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

y1\_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	31	56.4	56.4	56.4
Sangat Setuju	24	43.6	43.6	100.0
Total	55	100.0	100.0	

y1\_9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	23	41.8	41.8	41.8
Sangat Setuju	32	58.2	58.2	100.0
Total	55	100.0	100.0	

y1\_10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	10	18.2	18.2	18.2
Sangat Setuju	45	81.8	81.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ts_y1	55	32	44	37.44	2.898
Valid N (listwise)	55				

Frequency Table

## Organizational Citizenship Behavior

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Baik	25	45.5	45.5	45.5
Kurang baik	30	54.5	54.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Frequency Table

## z\_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	20	36.4	36.4	36.4
Kurang Setuju	30	54.5	54.5	90.9
Setuju	5	9.1	9.1	100.0
Total	55	100.0	100.0	

## z\_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	20	36.4	36.4	36.4
Kurang Setuju	29	52.7	52.7	89.1
Setuju	6	10.9	10.9	100.0
Total	55	100.0	100.0	

## z\_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	19	34.5	34.5	34.5
Kurang Setuju	22	40.0	40.0	74.5
Setuju	9	16.4	16.4	90.9
Sangat Setuju	5	9.1	9.1	100.0
Total	55	100.0	100.0	

## z\_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	14	25.5	25.5	25.5
Kurang Setuju	31	56.4	56.4	81.8
Setuju	10	18.2	18.2	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**z\_5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	18.2	18.2	18.2
Kurang Setuju	21	38.2	38.2	56.4
Setuju	24	43.6	43.6	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**z\_6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	12	21.8	21.8	21.8
Kurang Setuju	14	25.5	25.5	47.3
Setuju	29	52.7	52.7	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**z\_7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	16.4	16.4	16.4
Kurang Setuju	13	23.6	23.6	40.0
Setuju	25	45.5	45.5	85.5
Sangat Setuju	8	14.5	14.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**z\_8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	3.6	3.6	3.6
Kurang Setuju	15	27.3	27.3	30.9
Setuju	30	54.5	54.5	85.5
Sangat Setuju	8	14.5	14.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**z\_9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	1.8	1.8	1.8
Kurang Setuju	14	25.5	25.5	27.3
Setuju	25	45.5	45.5	72.7
Sangat Setuju	15	27.3	27.3	100.0
Total	55	100.0	100.0	



**z\_10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	1.8	1.8	1.8
Kurang Setuju	14	25.5	25.5	27.3
Setuju	21	38.2	38.2	65.5
Sangat Setuju	19	34.5	34.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ts_z	55	20	44	33.38	6.696
Valid N (listwise)	55				

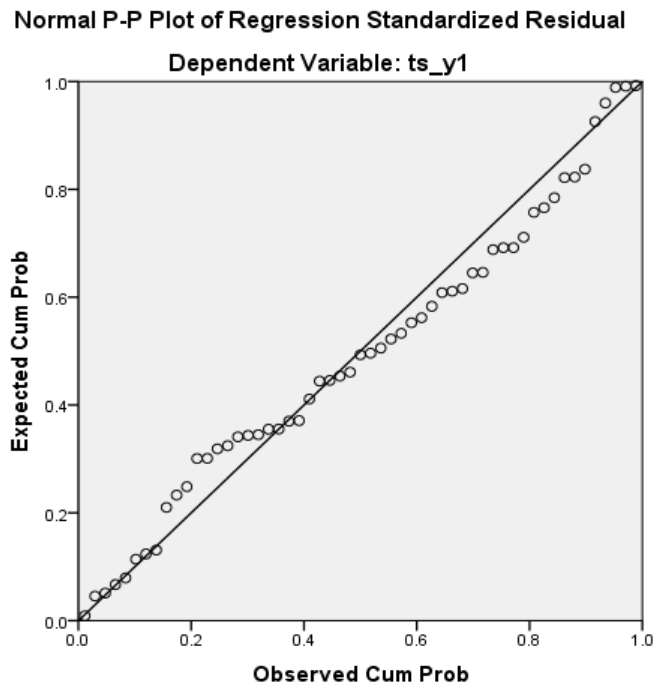
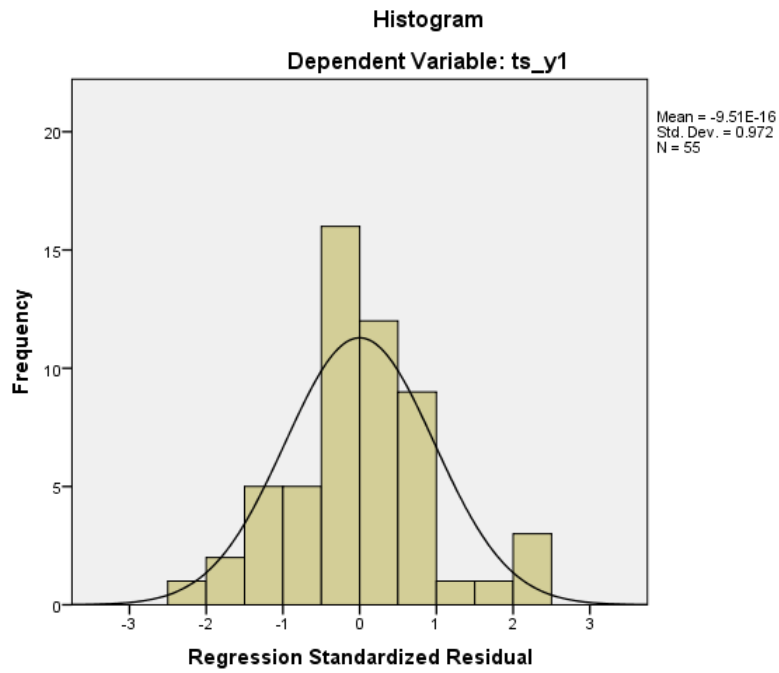
**Frequency Table****Kinerja Pegawai**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Baik	32	58.2	58.2	58.2
Kurang baik	23	41.8	41.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**Uji Normalitas****NPar Tests****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.54026040
Most Extreme Differences	Absolute	.096
	Positive	.085
	Negative	-.096
Test Statistic		.096
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
- Lilliefors Significance Correction.
- This is a lower bound of the true significance.



## Uji Heteroskedastisitas

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ts_z, ts_x1, ts_x2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: abs\_res1

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.202 <sup>a</sup>	.041	-.016	1.04221

a. Predictors: (Constant), ts\_z, ts\_x1, ts\_x2

b. Dependent Variable: abs\_res1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.352	3	.784	.722	.544 <sup>b</sup>
	Residual	55.396	51	1.086		
	Total	57.748	54			

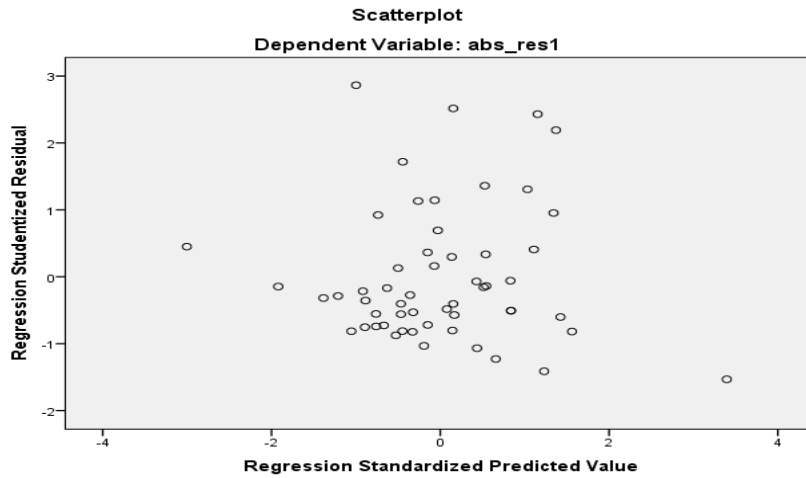
a. Dependent Variable: abs\_res1

b. Predictors: (Constant), ts\_z, ts\_x1, ts\_x2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.634	1.383		-.458	.649
	ts_x1	.061	.046	.223	1.330	.190
	ts_x2	-.028	.041	-.153	-.684	.497
	ts_z	.016	.031	.102	.501	.618

a. Dependent Variable: abs\_res1



## Uji Multikolinearitas

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ts_z, ts_x1, ts_x2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ts\_y1

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.847 <sup>a</sup>	.718	.701	1.585

a. Predictors: (Constant), ts\_z, ts\_x1, ts\_x2

b. Dependent Variable: ts\_y1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	325.418	3	108.473	43.183	.000 <sup>b</sup>
	Residual	128.110	51	2.512		
	Total	453.527	54			

a. Dependent Variable: ts\_y1

b. Predictors: (Constant), ts\_z, ts\_x1, ts\_x2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16.320	2.103		7.761	.000		
	ts_x1	.311	.070	.404	4.443	.000	.671	1.490
	ts_x2	.189	.063	.366	3.007	.004	.373	2.678
	ts_z	.098	.048	.225	2.038	.047	.453	2.207

a. Dependent Variable: ts\_y1

## Uji Regresi Linear Berganda

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ts_x1 <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: ts\_z

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.430 <sup>a</sup>	.185	.170	6.101

a. Predictors: (Constant), ts\_x1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	448.155	1	448.155	12.040	.001 <sup>b</sup>
	Residual	1972.826	53	37.223		
	Total	2420.982	54			

a. Dependent Variable: ts\_z

b. Predictors: (Constant), ts\_x1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.575	8.056		.692	.492
	ts_x1	.766	.221	.430	3.470	.001

a. Dependent Variable: ts\_z

**Regression****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ts_x2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ts\_z

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.739 <sup>a</sup>	.547	.538	4.550

a. Predictors: (Constant), ts\_x2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1323.799	1	1323.799	63.947	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1097.183	53	20.702		
	Total	2420.982	54			

a. Dependent Variable: ts\_z

b. Predictors: (Constant), ts\_x2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.725	3.882		.702	.486
	ts_x2	.882	.110	.739	7.997	.000

a. Dependent Variable: ts\_z

**Regression****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ts_x1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ts\_y1

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.710 <sup>a</sup>	.505	.495	2.059

a. Predictors: (Constant), ts\_x1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	228.912	1	228.912	54.014	.000 <sup>b</sup>
	Residual	224.615	53	4.238		
	Total	453.527	54			

a. Dependent Variable: ts\_y1

b. Predictors: (Constant), ts\_x1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.563	2.718		6.461	.000
	ts_x1	.548	.075	.710	7.349	.000

a. Dependent Variable: ts\_y1

**Regression**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ts_x2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ts\_y1

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764 <sup>a</sup>	.584	.576	1.887

a. Predictors: (Constant), ts\_x2

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	264.866	1	264.866	74.408	.000 <sup>b</sup>
	Residual	188.661	53	3.560		
	Total	453.527	54			

a. Dependent Variable: ts\_y1

b. Predictors: (Constant), ts\_x2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.723	1.610		14.735	.000
	ts_x2	.395	.046	.764	8.626	.000

a. Dependent Variable: ts\_y1

**Regression****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ts_z <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ts\_y1

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.670 <sup>a</sup>	.449	.438	2.172

a. Predictors: (Constant), ts\_z

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	203.461	1	203.461	43.122	.000 <sup>b</sup>
	Residual	250.067	53	4.718		
	Total	453.527	54			

a. Dependent Variable: ts\_y1

b. Predictors: (Constant), ts\_z

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.759	1.503		18.475	.000
	ts_z	.290	.044	.670	6.567	.000

a. Dependent Variable: ts\_y1

**Regression****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ts_z, ts_x1, ts_x2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ts\_y1

b. All requested variables entered.



**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.847 <sup>a</sup>	.718	.701	1.585

a. Predictors: (Constant), ts\_z, ts\_x1, ts\_x2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	325.418	3	108.473	43.183	.000 <sup>b</sup>
	Residual	128.110	51	2.512		
	Total	453.527	54			

a. Dependent Variable: ts\_y1

b. Predictors: (Constant), ts\_z, ts\_x1, ts\_x2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.320	2.103		7.761	.000
	ts_x1	.311	.070	.404	4.443	.000
	ts_x2	.189	.063	.366	3.007	.004
	ts_z	.098	.048	.225	2.038	.047

a. Dependent Variable: ts\_y1



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya  
Dia terima di surat ini agar dibuktikan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

**PROGRAM PASCASARJANA**

UMSU Akreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 1913/SK/BAN-PT/Ak.KP/PT/DU/2022

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<https://pascasarjana.umsu.ac.id/> [pps@umsu.ac.id](mailto:pps@umsu.ac.id) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

Nomor : 1141/II.3.AU/UMSU-PPs/F/2023  
 Lamp. : -  
 Hal : *Permohonan Izin Riset*

Medan, 23 Dzulhijjah 1444 H  
 12 Juli 2023 M

Kepada Yth. :  
**Dinas Kesehatan Aceh Tengah**  
 di  
 Tempat-

*Bismillahirrahmanirrahim  
 Assalaamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.*

Dengan hormat, dalam rangka penyelesaian studi dan peningkatan profesionalisme dan intelektualitas mahasiswa Program Studi Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mohon kiranya dapat memberikan izin melakukan riset kepada mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : KURNIA  
 NPM : 2120030046  
 Prodi : Magister Manajemen  
 Judul Tesis : PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI OCB DI DINAS KESEHATAN ACEH TENGAH

Perlu disampaikan bahwa informasi dan data yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan ilmiah dan keperluan akademik.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya terlebih dahulu diucapkan terima kasih, akhirnya semoga selamat sejahteralah kita semua. Amin.

*Wassalamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.*



Direktur,

**Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum**  
 NIDN. 1012125601

C.c. File





PEMERINTAH KABUPATEN ACEH TENGAH  
**DINAS KESEHATAN**

Jln. Abdul Wahab No.151 Kebayakan Telepon (0643) 21286 - 21803 Takengon

Nomor : 800.2 / 1905 / dinkes / 2023  
Lampiran : -  
Perihal : Izin Riset

Takengon, 8 Agustus 2023  
Kepada Yth  
Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah  
Sumatera Utara  
Di -

Tempat

Berdasarkan surat dari Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor : 1141/II.3.AU/UMSU-PPs/F/2023 tanggal 12 Juli 2023 perihal Permohonan Izin Riset mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Kurnia  
NIM : 2120030046  
Prodi : Magister Manajemen  
Judul : Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui OCB di Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Tengah

Dengan ini diberi izin untuk melakukan riset di wilayah kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Tengah dengan ketentuan dapat menyerahkan copy hasil penelitian akhir kepada Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Tengah.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.





**KEPALA DINAS KESEHATAN  
KABUPATEN ACEH TENGAH**



dr. **YUNASRI M. Kes**  
Pembina Tk I, IV/b  
Nip. 19740114 200312 1 007



## KONTAK

 082213862504  
 kurnia019814@gmail.com  
 kurnia.aj\_14  
 DangNiaa

## HARD SKILL

Ms. Word   
 Ms. Excel   
 Ms. PPT 

## SOFT SKILL

- Disiplin
- Kerjasama
- Kepemimpinan
- Teliti
- Komunikasi
- Negosiasi

## HOBBI



Membaca



Traveling



Sepak bola



Musik

# KURNIA, S.E, M.M

## TENTANG SAYA

Nama : Kurnia, S.E, M.M  
 Tempat, Tgl Lahir : Wihni Durin, 01 Januari 1998  
 Alamat : Wihni Durin, Kec, Silih Nara, Kab, Aceh Tengah  
 Agama : Islam  
 Status : Belum Menikah  
 Ayah : H. Ajdi, S.pd  
 Ibu : Hj. Maimunah, S.pd

## PENDIDIKAN

2003 – 2009	<b>SDN 11 Silih Nara</b>
2009 – 2012	<b>SMPN 18 Takengon</b> Ilmu Pengetahuan Alam
2012 – 2015	<b>MA Swasta Silih Nara</b> Ilmu Pengetahuan Alam
2016 – 2020	<b>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Medan (STINDO)</b> Manajemen

## BIMBINGAN BELAJAR

- **PT. Web Media Training Center Internusa Tata Utama, Medan (Administrasi Perkantoran)**

## PENGALAMAN ORGANISASI

2016/2017	<b>Organisasi Ikatan Mahasiswa Takengon ( IMATA )</b> <i>Sebagai Anggota</i>
2021/2023	<b>Ketua Panitia Ramadhan Masjid Babussalam Wihni Durin, Kec. Silih Nara, Kab. Aceh Tengah</b> <i>Sebagai Ketua</i>