

**PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DALAM MENINGKATKAN
PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN**

Viyanandrie Asmoro Kusuma Dirga¹⁾, Sutianingsih²⁾

^{1,2}Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti

E-mail: viyanandrieasmorokd@gmail.com

E-mail: sutianingsih@stie-atmabhakti.ac.id

Abstract

This study examines how organisational citizenship behavior (OCB) mediates the influence of training, and organisational culture, on employee performance. The number of respondents was 30 employees of SAMSAT Boyolali testing using linear regression. Data is collected through surveys. Training and organizational culture affect OCB significantly. Employee performance is heavily influenced by training, organizational culture, and OCB. Through OCB, training variables and organizational culture have a real effect on employee performance.

Keywords : *organisational citizenship behavior (OCB) training, organisational culture, employee performance*

1. PENDAHULUAN

Penerapan perencanaan sumber daya manusia yang baik dapat dicapai apabila perencana mempunyai pemahaman yang komprehensif tentang sifat dan komposisi sumber daya manusia. Setiap individu mempunyai bakat tertentu yang disebut dengan sumber daya manusia atau manpower. Kapasitas mental dan fisik setiap orang membentuk sumber daya manusianya. Kapasitas setiap orang didasarkan pada kemampuan mental dan fisiknya (Priyono, 2008). Hasil kinerja dapat menjadi landasan bagi sistem evaluasi atau penilaian, yang akan berdampak signifikan terhadap cara karyawan berperilaku (Sutianingsih & Yulianto, 2021). Penggunaan dan peningkatan sumber daya manusia berupaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja, menumbuhkan tenaga kerja yang produktif, dan menumbuhkan komitmen organisasi yang kuat. Selain itu, upaya ini juga bertujuan untuk meningkatkan atribut individu manusia, seperti kesehatan dan pendidikan (Bukman, 2017).

Pelatihan dapat membantu mengelola sumber daya manusia untuk berkembang menjadi unggul dan dapat diterima. Dengan demikian, pelatihan yang baik akan memberikan informasi, kemampuan, keterampilan, dan perilaku baru yang dapat diterima, sehingga akan meningkatkan kontribusi karyawan dalam bentuk kinerja puncak, sehingga membantu organisasi mencapai tujuannya. Dengan melakukan hal ini, bisnis dapat berkembang dalam menghadapi persaingan atau setidaknya terus eksis (Prasetyo, 2019). Hal tersebut diperkuat dengan temuan penelitian Subroto, (2018) Hal ini menegaskan bahwa pelatihan memiliki dampak besar terhadap kinerja tenaga kerja secara keseluruhan. Sedangkan Irawati & Andayani (2021) tidak menemukan adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Mengembangkan budaya organisasi dapat membantu meningkatkan produktivitas dan menghasilkan peningkatan kinerja (Rismayadi & Maemunah, 2016). Sedangkan budaya organisasi adalah seperangkat prinsip yang mengatur orang-orang yang ada di dalamnya, menurut (Bismala et al., 2019). Interaksi orang-orang di dalam perusahaan dipandu oleh budaya organisasi. Upaya sekelompok anggota organisasi untuk memecahkan masalah internal dan eksternal berdasarkan seperangkat anggapan mendasar dalam bentuk standar, nilai, dan

keyakinan yang diterima dikenal sebagai budaya organisasi (Robbins & Judge, 2013). Triany dkk. (2022) berpendapat bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun Sugyono & Rahajeng (2022) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Komponen yang sangat penting dari setiap perusahaan adalah perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), yang berpotensi meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kontribusi. Pekerja yang memiliki semangat altruisme dan kemauan memberikan bantuan akan memberikan kontribusi terhadap pengembangan fungsi organisasi. Tujuan dari perilaku kewarganegaraan organisasi mungkin untuk mendorong lebih banyak kontak di antara anggota staf untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, yang akan meningkatkan kinerja organisasi. Perilaku heroik organisasi, atau tindakan karyawan yang berdampak positif pada bisnis, merupakan salah satu pilar keberhasilan organisasi. OCB juga merupakan salah satu faktor dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja pekerja karena pelatihan memberikan pekerja pengetahuan yang mereka butuhkan untuk mendukung satu sama lain ketika mereka tidak memahami pekerjaannya. Hal ini dapat mendorong pekerja untuk bertindak dengan cara yang menguntungkan organisasi dengan mendorong kerja sama antar pekerja di semua bidang. Selain itu, penetapan standar kerja dan budaya perusahaan oleh organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan dan menumbuhkan ikatan interpersonal yang positif dalam perusahaan. Hal ini, pada gilirannya, memfasilitasi kolaborasi yang efektif di antara karyawan dan memastikan penyelesaian tugas sesuai dengan standar yang lebih tinggi. Penelitian Lestari & Ghaby (2018) berpendapat OCB memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Perilaku OCB diyakini akan meningkatkan kinerja karyawan karena OCB mampu menghubungkan kinerja karyawan dengan pelatihan dan budaya organisasi.

2. KAJIAN PUSTAKA

Pelatihan

Siswoyo (2018) menyatakan bahwa pelatihan adalah strategi yang dipersonalisasi yang digunakan di tempat kerja untuk membantu meningkatkan tingkat kompetensi dan keterampilan pekerja. Inspeksi kinerja formal dan informal mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, namun kegiatan rutin juga akan memberikan peluang pelatihan. Indriawan dkk. (2018) Pelatihan adalah upaya yang disengaja oleh perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan dan memperluas sikap, perilaku, kemampuan, dan pengetahuan karyawan. Definisi pelatihan ini dapat ditemukan di banyak kamus.

Budaya Organisasi

Jufrizen & Ramadhani (2020) menegaskan bahwa budaya perusahaan tidak ada hubungannya dengan apa yang disukai atau tidak disukai pekerja, namun lebih berkaitan dengan bagaimana anggota staf mempersiapkan sifat-sifatnya. Menurutnya istilah “kebudayaan” bersifat deskriptif. Budaya organisasi menurut Irene & Gusti (2020) adalah seperangkat nilai dan keyakinan yang terbentuk dalam suatu organisasi dan mempengaruhi bagaimana orang-orangnya berperilaku.

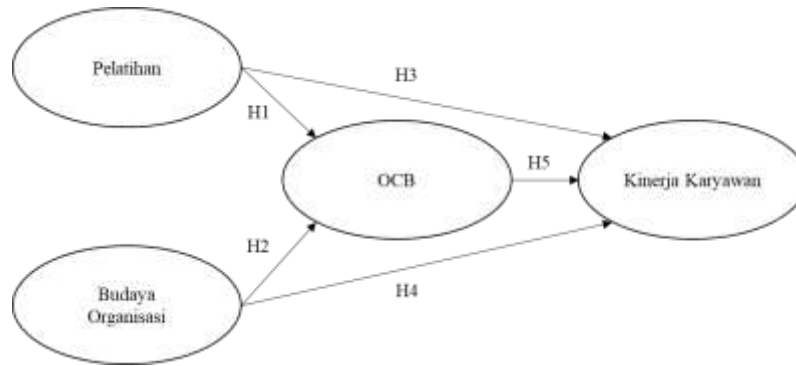
Organisational Citizenship Behavior

Perilaku kewarganegaraan organisasi, menurut Bustomi et al. (2020), adalah perilaku yang dipilih oleh orang atau karyawan untuk dilakukan atas dasar sukarela, terlepas dari tanggung jawab pekerjaan mereka (deskripsi pekerjaan), dan tanpa meminta perlakuan yang tidak setara guna meningkatkan produktivitas dan efektivitas dalam perusahaan.

Kinerja Karyawan

Kinerja, komponen tertua dalam strategi perencanaan suatu organisasi, digambarkan sebagai sejauh mana aktivitas, program, dan kebijakan dilaksanakan dalam upaya mencapai tujuan, sasaran, dan visi perusahaan (Ainanur & Tirtayasa, 2018). Meithiana (2017) mengklaim hal tersebut tercakup dalam buku tersebut dan diklarifikasi sebagai berikut: Kualitas kerja adalah sejauh mana tugas yang diselesaikan hampir tanpa cacat atau mencapai hasil yang diinginkan.

Kerangka Konseptual Penelitian



3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Kinerja karyawan sebagai variabel terikat, sedangkan budaya organisasi, pelatihan, sebagai variabel bebas, dan OCB sebagai pemediasi. Populasi yang keseluruhan menjadi responden berjumlah 30 orang karyawan SAMSAT Boyolali.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian

Table 1. Validity Test Results

No	Pelatihan	Budaya organisasi	OCB	Kinerja karyawan
1	0,595	0,801	0,764	0,725
2	0,738	0,680	0,717	0,751
3	0,601	0,742	0,719	0,764
4	0,690	0,923	0,740	0,696
5	0,629	0,836	0,702	0,654

Source: Primary Data Processed (2023)

Table 1 menunjukkan seluruh item pertanyaan indikator untuk setiap indikator variabel adalah valid dikarenakan nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel.

Table 2. Reliability Test Results

No	Variabel	Nilai Alpha	Standar Alpha	Keterangan
1	Pelatihan	0,633	0,60	Reliabel
2	Budaya organisasi	0,849	0,60	Reliabel
3	OCB	0,771	0,60	Reliabel
4	Kinerja pegawai	0,807	0,60	Reliabel

Source: Primary Data Processed (2023)

Table 2 menunjukkan data tersebut kredibel dan dapat diterima untuk karena nilai alpha lebih besar dari 0,6.

Table 3. Substructural t Test Results 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig
	B	Std. Error	Beta		
1 Constant	2,193	2,093		1,048	0,304
Pelatihan	0,325	0,111	0,347	2,928	0,007
Budaya organisasi	0,578	0,111	0,617	5,209	0,000

Source: Primary Data Processed (2023)

Uji t pada Table 3 menunjukkan $2,926 > 1.697$. Pelatihan memperoleh nilai sig $0,00 < 0,05$. OCB meningkat secara signifikan dengan pelatihan. H1 didukung. $t_{hitung} = 5,209 > t_{tabel} = 1.697$ pada Tabel 3. Signifikansi budaya organisasi sebesar $0,00 < 0,05$. sehingga budaya organisasi menguntungkan OCB. H2 didukung.

Table 4. Substructural t Test Results 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig
	B	Std. Error	Beta		
1 Constant	-1,359	0,708		-1,918	0,066
Pelatihan	0,267	0,042	0,292	6,314	0,000
Budaya organisasi	0,408	0,052	0,447	7,841	0,000
OCB	0,347	0,064	0,356	5,438	0,000

Source: Primary Data Processed (2023)

$t_{hitung} = 6,314 > t_{tabel} = 1.697$ pada Table 4. Nilai sig pelatihan sebesar $0,00 < 0,05$ menunjukkan adanya peningkatan kinerja karyawan. H3 didukung. Uji t Tabel 6 menunjukkan ($7,841 > 1.697$). Signifikansi budaya organisasi sebesar $0,00 < 0,05$. Budaya organisasi meningkatkan kinerja karyawan. H4 didukung. Tabel 6 menunjukkan $5,438 > 1.697$ t_{hitung} . Berdasarkan signifikansinya, $OCB = 0,00 < 0,05$. OCB meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. H5 didukung.

Table 5. Results of Substructural Determination 1 and 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,866	0,750	0,731	1,336
2	0,986	0,972	0,969	0,443

Source: Primary Data Processed (2023)

Table 5 menunjukkan hasil model 1 nilai Adjusted R² sebesar 0,731 menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB sebesar 73,1%, sedangkan faktor lain mempengaruhi sebesar 26,9%. Pada model 2 diperoleh nilai Adjusted R² sebesar 0,969 menunjukkan pelatihan, budaya organisasi, dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Samsat sebesar 96,9%, sedangkan faktor lain hanya memberikan kontribusi sebesar 3,1%.

Table 6. Sobel Test

No	Variabel Bebas	Sobel test statistic	One-tailed probability
1	Pelatihan	2,725	0,000
2	Budaya organisasi	3,931	0,000

Source: Primary Data Processed (2023)

Perhitungan uji Sobel pada Table 6, variabel pelatihan dan budaya organisasi mempunyai nilai uji Sobel sebesar 2,725 dan 3,931 nilai sig. < 0,05. Dampak pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dimediasi oleh OCB.

Pembahasan

Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Analisis regresi menunjukkan pelatihan meningkatkan OCB dengan koefisien (b1) sebesar 0,347. Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t sebesar 2,928 dengan signifikansi 0,00 kurang dari 0,05 menunjukkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, semakin tinggi pelatihan maka semakin tinggi OCB. Karena nilai signifikansinya kurang dari 0,05 maka OCB akan meningkat seiring dengan adanya pelatihan. Hal ini mendukung temuan Indriyani & Sutanto, (2021) dan Widyastuti & Ratnaningsih, (2020) bahwa pelatihan meningkatkan OCB. Hipotesis 1 diterima.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Analisis regresi menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB yang ditunjukkan dengan b2 sebesar 0,617. Nilai t sebesar 5,209 dengan signifikansi 0,00 lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dengan demikian, budaya organisasi yang baik meningkatkan OCB. Hal ini mendukung temuan Indriyani & Sutanto, (2021) dan Widyastuti & Ratnaningsih, (2020) bahwa pelatihan meningkatkan OCB. Hipotesis 2 diterima.

Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Analisis regresi menunjukkan pelatihan meningkatkan kinerja karyawan dilihat dari koefisien positif (b3). Pengujian hipotesis menghasilkan nilai t sebesar 6,314 dengan signifikansi 0,00 kurang dari 0,05 yang menunjukkan pelatihan berkualitas tinggi meningkatkan kinerja karyawan. Nilai signifikansi tersebut dibawah 0,05 menunjukkan pelatihan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Nickita, (2022), Ali, (2023) dan Putra & Safrianti, (2023) yang menunjukkan pelatihan meningkatkan kinerja karyawan. Hipotesis 3 dalam penyelidikan ini diterima.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Koefisien positif (b4) analisis regresi menunjukkan budaya organisasi meningkatkan kinerja karyawan. Pengujian hipotesis menghasilkan nilai t sebesar 7,841 dengan signifikansi 0,00 kurang dari 0,05 yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan meningkatkan kepuasan organisasi. Kinerja karyawan akan meningkat seiring dengan adanya budaya. Pengujian hipotesis menunjukkan budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena nilai signifikansinya kurang dari 0,05. dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan melalui budaya organisasi yang tinggi. Hal ini sejalan dengan temuan Rumangkit & Haholongan, (2019) dan Sari & Helmy, (2020) bahwa budaya organisasi meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis penelitian 4 diterima.

OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Analisis regresi menunjukkan OCB meningkatkan kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien positif (b5). Pengujian hipotesis menunjukkan OCB berpengaruh positif dan besar terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu jumlah OCB yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Pengujian hipotesis menunjukkan OCB

meningkatkan kinerja karyawan karena nilai signifikansinya kurang dari 0,05. Fit et al., (2021) dan Sari & Helmy, (2020) menemukan bahwa OCB meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis penelitian 5 diterima.

Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Melalui OCB

Dari perhitungan uji Sobel *Table 6*, variabel pelatihan dan budaya organisasi mempunyai nilai uji Sobel sebesar 2,725 dan 3,931 nilai sig. < 0,05. Pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dimediasi oleh OCB.

5. KESIMPULAN

Kesimpulan, pelatihan dan budaya organisasi mempengaruhi OCB. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh pelatihan, budaya organisasi, dan OCB. Melalui OCB, variabel pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M. (2023). Pengaruh Person Organization Fit dan Person Job Fit Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi PT. PLN (Persero) UIKL Sulawesi. *Management Dynamics Conference* 8, 8(1), 516–535.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2019). Perilaku organisasi. *Kumpulan Buku Dosen*, 1(1).
- Bukman, L. (2017). *Kepemimpinan dan Kualitas Kinerja Karyawan*. CV Amanah.
- Fit, O., Komitmen, T., & Denpasar, K. B. (2021). *Kepuasan kerja memediasi pengaruh*. 10(3), 250–269.
- Hirawati, H., & Andayani, T. B. N. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3 No. 2(ISSN 1858-1358, E – ISSN 2684 – 7000 lebih).
- Indriyani, R., & Sutanto, M. B. (2021). Peranan Person Organization Fit Dan Person Job Fit Dalam Meningkatkan Job Satisfaction Dengan Work Engagement Sebagai Mediasi. *Majalah Ekonomi*, 26(1), 8–28. <https://doi.org/10.36456/majeko.vol26.no1.a3950>
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Nickita, D. (2022). Pengaruh Person Job Fit dan Person Organization Fit Terhadap Komitmen Organisasional dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 1(2), 137–149. <https://doi.org/10.59663/jebidi.v1i2.14>
- Prasetyo, R. (2019). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intevening di Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta. *Jurnal Ekonomi*, 1(3), 113–165. <https://dspace.uui.ac.id/handle/1>

- Priyono, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama.
- Putra, A. R., & Safrianti, S. (2023). *Pengaruh Person Organization Fit, Person Job Fit dan Intrinsic Motivation Terhadap Job Satisfaction Pada Karyawan*. 3(4), 446–451. <https://doi.org/10.47065/jtear.v3i4.720>
- Rismayadi, B., & Maemunah, M. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 2(1). <https://doi.org/10.36805/manajemen.v2i1.181>
- Robbins, S. P., & Judge, M. (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. Pearson Education.
- Rumangkit, S., & Haholongan, J. (2019). Person Organization Fit, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *TECHNOBIZ: International Journal of Business*, 2(2), 64. <https://doi.org/10.33365/tb.v3i2.449>
- Sari, L. P., & Helmy, I. (2020). Pengaruh Person-Organization Fit, Job Embeddedness dan Religiusitas Terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(2), 197–213. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i2.463>
- Subroto, S. (2018). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 12(1), 18–33.
- Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan sebagai variabel intervening pada dinas *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi ...*, 4(7), 2691–2708. <http://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue/article/view/1211>
- Sutianingsih, S., & Yulianto, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 54. <https://doi.org/10.29040/jie.v6i1.3276>
- Triany, V. M., Soeherlan S, L., & Jarkasih, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JURNAL DIALOGIKA Manajemen Dan Administrasi*, 3(1), 10–20. <https://doi.org/10.31949/dialogika.v3i1.2112>
- Widyastuti, T., & Ratnaningsih, I. Z. (2020). Hubungan antara person job-fit dengan kepuasan kerja pada karyawan kantor pusat Bank Jateng Semarang. *Jurnal Empati*, 7(3), 907–913.