

**PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**  
(Studi Empiris pada Waroeng Spesial Sambal “SS” Temanggung)

**SKRIPSI**

**Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat S-1**



Disusun Oleh:  
**Herlin Octaviana**  
NPM 18.0101.0085

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
2023**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

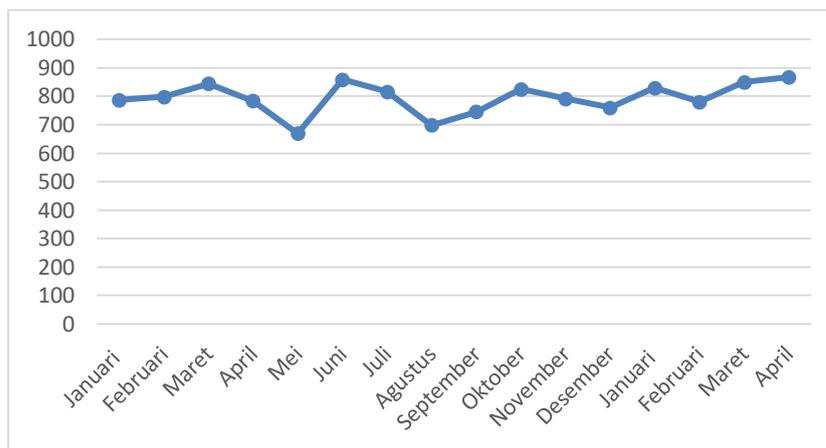
Pada dasarnya sumber daya manusia di sebuah organisasi atau perusahaan sangatlah penting dalam menentukan perkembangan perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin maju. Sumber daya manusia atau karyawan sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi, penggerak aktifitas serta produktifitas. Jika sumber daya tidak diatur dengan baik sedemikian rupa maka kesuksesan dalam organisasi tidak dapat tercapai. Salah satu peran penting dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan adalah kinerja karyawan. Tercapainya tujuan organisasi salah satunya dapat dilihat dari keberhasilan kinerja karyawan. Perusahaan harus mampu mengelola kinerja karyawan dengan efektif dengan melakukan pelatihan kerja dan mempunyai komitmen terhadap organisasi yang tinggi. Jika sumber daya tersebut tidak dikelola dengan baik, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya akan sulit terwujud.

Kinerja dijadikan salah satu tolak ukur untuk menilai perkembangan karyawan. Menurut Prabu, (2017) kinerja karyawan merupakan hasil dari tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan pada karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus

memiliki sumber daya manusia yang berpotensi tinggi agar menghasilkan kinerja yang baik. Tercapainya kinerja yang baik, organisasi harus bisa mencari sumber daya manusia yang kompeten dan profesional dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Kinerja karyawan yang tinggi akan mendukung produktivitas organisasi Dunggio, (2020). Tugas yang diberikan biasanya berdasarkan indikator keberhasilan yang telah ditetapkan oleh organisasi itu sendiri. Agar dapat mencapai kinerja yang diinginkan seseorang harus memiliki kemampuan dan usaha agar tidak mendapat hambatan dalam pelaksanaannya.

Kehadiran karyawan dalam organisasi untuk ikut serta dalam pelatihan kerja yang diberikan organisasi merupakan indikator yang penting. Pelatihan mempersiapkan peserta latihan untuk melakukan jalur tindakan tertentu yang disiapkan organisasi tempat bekerja. Menurut Prabu, (2017) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Kinerja dapat dikatakan baik apabila karyawan dapat hadir tepat waktu, pelatihan yang diberikan organisasi diikuti dengan patuh dan baik, serta pulang sesuai dengan jam yang telah ditentukan. Waroeng Spesial Sambal "SS" di Kota Temanggung merupakan salah satu merk cabang yang dimiliki waroeng ss, yang menyajikan aneka

sambal segar dan masakan khas Indonesia. Kinerja pada Waroeng SS dapat dilihat dari daftar kehadiran karyawannya. Berikut adalah grafik kehadiran pada karyawan Waroeng SS Kota Temanggung daritahun 2021-2022 terakhir:



**Gambar 1.1**

### **Grafik Absensi Karyawan Tahun 2021-2022**

Dari Grafik diatas menunjukkan bahwa tingkat kehadiran karyawan pada Waroeng SS mengalami fluktuasi. Adanya flektuasi disebabkan karena penawaran dan permintaan yang tidak sesuai dengan perjanjian awal sebelum pelatihan kerja dilakukan. Penawaran dan permintaan seperti gaji yang akan diterima, berapa lama jam istirahat yang diberikan, apakah ada uang lembur, benefit apa yang didapatkan jika diterima bekerja. Fluktuasi tersebut menunjukkan adanya perubahan nilai kearah yang lebih baik pada kedisiplinan dan kepatuhan karyawan terhadap perusahaan.

Faktor pertama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan

yaitu pelatihan kerja. Pelatihan merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan karyawan yang bersumber daya manusia yang baik dan tepat. Maka ketika perusahaan memberikan pelatihan yang efektif, hal tersebut akan memberikan pengetahuan baru, keterampilan baru, kemampuan baru dan perilaku yang tepat dimana hal ini akan memberikan peningkatan kontribusi karyawan berupa kinerja optimal untuk perusahaan agar perusahaan mampu mencapai tujuan. Dengan hal ini, maka perusahaan dapat tumbuh dan unggul ditengah persaingan atau paling tidak perusahaan dapat tetap bertahan Prayogi (2021). Yuniar, *et.al.* (2017), Rizki (2022) dan Widijanto(2017) dalam penelitiannya menyatakan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut berseberangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Randy (2016) yaitu berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa pelatihan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh pelatihan kerja saja, tetapi juga dipengaruhi oleh *organizational commitment* atau komitmen organisasi. Menurut Wibowo Manajemen, n.d. (2016) bahwa komitmen organisasi adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. *Organizational commitment* adalah

tingkah laku tambahan individu, dan dilihat dari pandangan komitmen organisasi, karyawan terbukti memiliki komitmen tersebut ketika mengerahkan energi, upaya dan waktu untuk mencapai tujuan organisasi Alsheikh, (2019). Sedangkan komitmen organisasi mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasional dan terikat pada tujuannya. Menurut Sapitri R., (2016), komitmen yang tinggi menjadikan individual peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Penelitian A. Salwa et al., (2018), Ginanjar, (2021) dan (Pribowo, 2020) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi menurut penelitian yang di lakukan oleh Mekta, (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi justru berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Perilaku OCB menjadi aspek sangat diperlukan bagi sebuah organisasi, hal itu mampu memberikan kontribusi lebih yang dapat meningkatkan kinerja karyawan organisasi. Menurut Novira, (2019) OCB adalah sebuah aspek unit dari perilaku individu dalam suatu pekerjaan, dengan kata lain merupakan sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi. Sedangkan menurut Srimulyani *et al.*, (2017) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

merupakan salah satu sikap yang penting dimiliki seorang karyawan, perilaku pegawai yang ada di luar tugas. Perilaku yang dilakukan seseorang melebihi deskripsi kerja formal yang diberikan perusahaan secara sukarela serta tidak secara langsung diberikan penghargaan oleh perusahaan. Karyawan yang mempunyai rasa suka rela dan sikap saling tolong menolong pada orang lain akan membantu terciptanya fungsi organisasi, dengan sikap tersebut. OCB dapat menjadi upaya untuk meningkatkan interaksi antar karyawan, sehingga di dalam organisasi tersebut akan tercipta rasa nyaman yang kemudian bisa memberikan efek yang baik pada kinerja organisasi tersebut. Organisasi yang kinerjanya bagus salah satu faktor penunjangnya adalah organizational citizenship behavior dan hal tersebut mengacu pada perilaku karyawan yang telah memberikan dampak yang baik pada organisasinya. OCB juga menjadi penghubung antara pelatihan kerja pada kinerja karyawan karena melalui adanya kemampuan yang dimiliki karyawan saat mengikuti pelatihan dan menanamkan OCB pada seluruh karyawan perusahaan mendorong karyawan untuk berperilaku saling tolong menolong dalam segala hal yang menyangkut organisasi, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu dengan komitmen organisasi yang ditetapkan organisasi juga akan meningkatkan kinerja karyawan serta hubungan sosial dalam organisasi supaya pekerjaan dilakukan sesuai standar kerja baik dengan adanya kerjasama dengan rekan kerja dalam

organisasi. Dengan adanya OCB yang dapat menghubungkan pelatihan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga perilaku OCB tersebut diharapkan kinerja dari karyawan akan semakin meningkat.

Berdasarkan riset gap diatas menunjukkan hasil yang berbeda mengenai variabel pengaruh pelatihan kerja dan *organizational commitment* terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational citizenship behavior*. Pada hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan, juga ditemukan hubungan variabel yang tidak konsisten dan menghasilkan pengaruh yang tidak signifikan membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian berdasarkan hasil tersebut maka untuk mengetahui pengaruh variabel pelatihan kerja dan *organizational commitment* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan latar belakang dan fenomena tersebut maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan Kerja dan *Organizational Commitment* terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Mediasi”**.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *organizational commitment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap *organizational*

*citizenshipbehavior* ?

4. Apakah *organizational commitment* berpengaruh terhadap *organizationalcitizenship behavior*?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerjakaryawan?
6. Apakah *organizational citizenship behavior* memediasi antara pelatihan kerjadengan kinerja?
7. Apakah *organizational citizenship behavior* memediasi antara *organizationalcommitment* dengan kinerja?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Menguji secara empiris dan mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadapkinerja karyawan.
2. Menguji secara empiris dan mengetahui pengaruh *organizationalcommitment* terhadap kinerja karyawan.
3. Menguji secara empiris dan mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.
4. Menguji secara empiris dan mengetahui pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*.
5. Menguji secara empiris dan mengetahui pengaruh *organizational citizenshipbehavior* terhadap kinerja karyawan.

6. Menguji secara empiris dan mengetahui bagaimana *organizational citizenship behavior* memediasi pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.
7. Menguji secara empiris dan mengetahui bagaimana *organizational citizenship behavior* memediasi *organizational commitment* terhadap kinerja karyawan.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sarana informasi dan menambah pengetahuan dalam pemecahan masalah ilmiah, serta sebagai referensi bagi peneliti yang melakukan serta mengembangkan penelitian selanjutnya dengan topik yang sama.

2. Manfaat praktis

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dan pembelajaran untuk ilmu pengetahuan dan pengembangan yang berhubungan dengan variabel yang diteliti serta memperoleh manfaat untuk meningkatkan kesuksesan organisasi menjadi lebih baik dan akan membantu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN**  
**HIPOTESIS**

**A. Telaah Teori**

1. Teori Atribusi

Penelitian ini menggunakan teori atribusi Heider (1958) mengemukakan bahwa teori atribusi merupakan sebuah teori atau penjabaran untuk memahami bagaimana setiap individu menjelaskan perilaku mereka sendiri dan perilaku orang lain. Baik perilaku yang disebabkan secara internal diyakini berada dibawah kendali pribadi dari individu seperti sikap, sifat, dan karakter yang tidak dipengaruhi oleh hal lain. Sedangkan perilaku yang disebabkan secara eksternal yaitu perilaku yang disebabkan oleh faktor luar seperti tekanan situasi atau keadaan tertentu. Robbins (2017) Teori atribusi juga memberikan gambaran tentang bagaimana seseorang berinteraksi dengan lingkungannya dengan memahami alasan mengapa seseorang mengalami peristiwa. Jelaskan bahwa perilaku terkait dengan situasi dan karakteristik individu. Hooper (2018) Teori atribusi menjelaskan mengenai proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang juga menjelaskan tentang pemahaman akan reaksi seseorang terhadap peristiwa disekitar mereka dengan

mengetahui alasan atas kejadian yang dialami, maka dapat dikatakan bahwa hanya melihat perilakunya akan diketahui sikap atau karakteristik dan memprediksi perilaku seseorang dalam menghadapi situasi tertentu.

Penelitian ini menggunakan teori atribusi yang dapat membantu mengena masalah kinerja karyawan pada Waroeng SS Temanggung. Dengan teori atribusi, dapat dijelaskan bahwa terdapat hubungan antara kekuatan internal dan kekuatan eksternal yang dapat membantu dalam proses kinerja karyawan yang dimiliki karyawan dalam sebuah organisasi dan dapat menjelaskan perilaku seseorang. Kekuatan internal yang berasal dari diri seseorang seperti, sikap, sifat, kepribadian, persepsi dan kreatifitas. Sedangkan kekuatan eksternal berasal dari luar diri seseorang seperti motivasi, inspirasi, ruang lingkup, kondisi sosial, dan pandangan masyarakat. Kinerja karyawan merupakan hasil yang diperoleh karyawan atas dorongan dari pelatihan kerja, komitmen organisasi, dan OCB. Dimana komitmen organisasi dan OCB termasuk kedalam internal, sedangkan pelatihan kerja termasuk kedalam faktor internal dan eksternal.

## 2. Kinerja Karyawan

Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila kinerja sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Ainanur (2018) Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian

pelaksanaan kegiatan atau program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Arisanti (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau suatu kelompok untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Keberhasilan ataupun kegagalan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sangat berhubungan dengan kinerja karyawan, pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mewujudkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Nurjaya (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Lukito, (2020b) menyatakan bahwa indikator dari kinerja karyawan, yaitu:

- a. Ketepatan, Indikator paling banyak dipakai perusahaan yang memiliki jenis pekerjaan dengan *deadline* atau tenggat waktu sangat ketat. Ketepatan waktu dan kecepatan juga menunjukkan efisiensi kandidat dalam bekerja. Semakin sedikit waktu yang dibutuhkan

untuk bekerja, maka semakin efisien proses kerja mereka.

- b. Tingkat inisiatif, kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak  
untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- c. Kecekatan mental, tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi dari atasan.
- d. Kedisiplinan waktu, sikap yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja.

### 3. Pelatihan Kerja

Menurut Siswoyo (2018) Pelatihan adalah pendekatan on-the-job individu untuk membantu mengembangkan keterampilan dan tingkat kompetensi mereka. Kebutuhan pembinaan timbul dari tinjauan kinerja formal atau informal, namun kesempatan untuk pembinaan akan muncul pada saat kegiatan rutin. Pelatihan kerja pada karyawan dapat memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Perusahaan selalu membutuhkan tenaga-tenaga yang berkompeten di bidangnya untuk meningkatkan profit dan perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan kerja pada karyawan menjadi hal yang penting untuk dilakukan. *Pelatihan* dinilai sebagai salah satu media

yang efektif untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan mendukung laju perkembangan perusahaan. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja

Menurut Rozi, (2021) yang dimaksud pelatihan kerja proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Mengidentifikasi pelatihan kerja juga memiliki beberapa indikator yang menjadi ukuran pelatihan kerja pada karyawan yaitu:

- a. Materi pelatihan, Dengan mengetahui kebutuhan akan pelatihan, sebagai hasil dari langkah pertama dapat ditentukan materi pelatihan yang harus diberikan.
- b. Metode pelatihan, Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka ditentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan.
- c. Kemampuan instruktur (Pelatih), Instruktur harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta pelatihan.
- d. Peserta pelatihan, Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.
- e. Evaluasi pelatihan, Evaluasi yang bersifat holistik, yang dipergunakan untuk menilai efektivitas dan efisiensi suatu program

pelatihan.

#### 4. *Organizational Commitment*

Pada organisasi yang dibangun, komitmen organisasional pada karyawan sangatlah penting, karena jika karyawan memiliki komitmen untuk tetap ingin bertahan dalam organisasi tersebut, maka karyawan akan bekerja secara lebih efektif dalam melakukan pekerjaan yang diberikan. Menurut Putrana, (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi, kesediaan dan kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi. Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Kesediaan karyawan untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi.

Adapun indikator *Organizational Commitment* menurut Takdir, (2020) dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a. Komitmen efektif (*affective commitment*), komitmen yang lebih mengarah pada hubungan emosional antara anggota terhadap organisasi. Orang yang selalu ingin terus bekerja di organisasi tertentu karena mereka searah dengan tujuan dan nilai-nilai dalam organisasi

tersebut. Biasanya orang yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi mempunyai keinginan untuk selalu tetap tinggal di organisasi karena mereka mendukung tujuan organisasi dan selalu siap membantu mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

- b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), komitmen yang lebih mengarah pada keinginan seorang karyawan yang memiliki harapan untuk tetap tinggal pada organisasi karena ada perhitungan atau analisis mengenai untung dan rugi yang mana nilai ekonomi yang dirasa bertahan dalam organisasi daripada meninggalkan organisasi yang ia berada di dalamnya sekarang ini. Karena semakin lama karyawan tinggal di dalam organisasi, maka akan semakin takut kehilangan yang apa sudah mereka investasikan dalam organisasinya selama ini.
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*), komitmen yang lebih mengarah pada perasaan karyawan yang mana mereka haruskan untuk tetap tinggal dalam organisasi tertentu karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang mempunyai tingkat komitmen normatif tinggi akan selalu memperhatikan apa yang dinyatakan orang lain tentang mereka jika meninggalkan organisasi tersebut, mereka tidak ingin mengecewakan pimpinan dan khawatir jika rekan kerja mereka memiliki pikiran buruk terhadap pengunduran diri orang tersebut.

## 5. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Priyandini et al., (2020) Organizational Citizenship Behavior(OCB) adalah tingkah laku tambahan individu, dan dilihat dari pandangan komitmen organisasi, karyawan terbukti memiliki komitmen tersebut ketika mengerahkan energi, upaya dan waktu untuk mencapai tujuan organisasi. Organizational Citizenship Behavior melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas – tugas ekstra, patuh terhadap aturan – aturan dan prosedur – prosedur di tempat kerja. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi, merupakan aset bagi sebuah organisasi. Karena karyawan yang seperti ini akan sangat mudah sekali menaati perintah yang diberikan atasannya. Mereka akan melakukan perintah tanpa banyak berfikir, Dalam dunia kerja seperti saat ini dimana tugas-tugas semakin banyak, organisasi membutuhkan perilaku Organizational Citizenship Behavior yang baik.

Adapun indikator Organizational Citizenship Behavior menurut Nisrina (2016) adalah :

- a. *Altruism*, merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.
- b. *Conscientiousness*, adalah perilaku yang ditunjukkan dengan

berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan, perilaku ini bersifat sukarela tanpa mempertimbangkan *reward* maupun penghargaan yang diterima.

- c. *Sportsmanship*, adalah perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan.
- d. *Courtesy*, adalah menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal.
- e. *Civic virtue*, merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif dan memberikan masukan untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau aturan organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi.

#### **A. Telaah Penelitian Sebelumnya**

Telaah penelitian sebelumnya merupakan salah satu bagian penting yang dapat digunakan sebagai dasar referensi untuk melakukan penelitian selanjutnya guna mendapatkan referensi yang sesuai dengan penelitian yang ingin dilakukan. Penelitian lanjutan dengan mengacu pada penelitian terdahulu sesuai dengan variabel yang diteliti yaitu kinerja karyawan, pelatihan kerja, *organizational commitment*, dan OCB

Prayogi, (2021) tentang hubungan variabel pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan divisi data manajemen pada PT.Telekomunikasi Indonesia TBK Cabang Medan dengan jumlah sampel 50 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan sampling jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi OCB.

Rozi (2021) tentang hubungan variabel pengembangan karir dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada Dinas Perhubungan Kota Serang dengan jumlah sampel 70 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan sampling jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dan pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Andayani & Makian, (2017) tentang hubungan variabel pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan department production PT. PCI Elektronik International dengan jumlah sampel 78 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan sampling jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Wahyudi et al., (2022) tentang hubungan variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan KSP Kumbasari Badung dengan jumlah sampel 120 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *simple random sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB. Komitmen organisasi dan OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi melalui mediasi OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dinda, (2021) tentang hubungan variabel kompensasi dan OCB kaitannya dengan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Tridjaya Maju Sukses dengan jumlah sampel 34 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan sampling jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan OCB secara simultan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Rahaman, (2022) tentang variabel promosi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada UMKM yang berbasis di Dhaka karyawan yang bekerja di perusahaan dari Bangladesh dengan jumlah sampel 202 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Purposive sampling. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan promosi berdampak positif pada profil pekerjaan karyawan UKM.

Hastuti (2022) tentang variabel pelatihan kerja dan komitmen organisasiterhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada PT. Inti Beton dengan jumlah sampel 41 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan komitmen organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Inti Beton.

El Maula (2021) tentang variabel pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang dengan jumlah karyawan 120 karyawan. Teknik oengampilan sampek dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.

telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang.

## **B. Pengembangan Hipotesis**

Hipotesis merupakan dugaan yang bersifat sementara atau sesuatu pernyataan singkat yang disimpulkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu, serta pernyataan yang masih lemah tingkat kebenarannya terhadap masalah yang diteliti berkaitan dengan pengaruh pelatihan kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai mediasi.

### 1. Hubungan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

Teori atribusi menjelaskan mengenai sifat, karakter, sikap yang mempengaruhi perilaku seseorang. Karyawan yang memiliki karakter yang buruk akan mempengaruhi pelatihan kerja mengakibatkan kinerja karyawan menjadi menurun. Pelatihan menurut adalah Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Baik karyawan yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya. Pelatihan akan memberikan kesempatan bagi karyawan mengembangkan keahlian dan kemampuan baru dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai saat ini maupun untuk masa

mendatang dapat membantu karyawan untuk mengerti apa yang sebenarnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang akan dimiliki karyawan. Dengan adanya pelatihan kerja yang benar dan baik maka karyawan yang akan menjalankan pekerjaan mereka dengan benar, perusahaan juga harus selalu memperbaharui pelatihan kerja yang ada sehingga kinerja karyawan juga akan selalu meningkat.

Hasil penelitian dari Andayani *et al.*, (2016) yang menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan pelatihan yang tepat karyawan akan memiliki kinerja yang baik di perusahaan. Penelitian Triasmoko *et al.*, (2014) senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyunata (2021) menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap Kinerja karyawan.

*H1= Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

## 2. Hubungan *organizational commitment* terhadap kinerja karyawan.

Teori atribusi menjelaskan tentang pemahaman akan reaksi seseorang terhadap peristiwa disekitar, dengan mengetahui alasan atas kejadian yang dialami. Adanya komitmen organisasi pada diri karyawan tentunya akan sangat menguntungkan perusahaan ketika

organisasi atau perusahaan juga ikut mengembangkan adanya komitmen yang tumbuh pada seluruh karyawan, komitmen yang tinggi akan membuat kinerja karyawan sangat tinggi dan mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Karyawan yang mempunyai engagement yang tinggi seringkali mempunyai rasa khawatir tentang peruntungan perusahaan. Lantaran tujuan dari keterlibatan organisasi yaitu demi membenahi kelalaian yang terjadi biar tidak terulang lagi dan lagi. Produktivitas karyawan dan karyawan selalu bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Konsep komitmen organisasi dikembangkan dari studi awal tentang loyalitas pribadi yang diharapkan dari seorang karyawan. Keterikatan kerja yang sangat erat adalah suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang mereka miliki dan menghasilkan karakter membangun yang terampil pada aktivitas organisasi. Melalui cara ini, upaya organisasi dapat meningkatkan kinerja orang-orang yang bekerja untuk perusahaan.

Hasil penelitian dari Said *et al.*, (2021) senada dengan penelitian yang dilakukan Haris (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyatakan dengan adanya komitmen

organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Lasmi *et al.*, (2018) bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

*H2= Organizational commitment berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

3. Hubungan pelatihan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Teori atribusi menjelaskan proses artibusi untuk memahami peristiwa atau perilaku itu terjadi. Pelatihan kerja yang dilakukan oleh karyawan dengan baik mampu membuat karyawan tersebut bisa memahami peristiwa serta meningkatkan pengetahuan serta keterampilan, beberapa karyawan yang memiliki keterampilan yang baik dan rasa memiliki yang tinggi pada perusahaan akan melakukan pekerjaan secara inisiatif. Pelatihan kerja adalah proses meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja sangat penting bagi tenaga kerja agar dapat menguasai pekerjaan yang diberikan dan sebagai upaya mempersiapkan tenaga kerja dalam menghadapi tugas dalam pekerjaan. Tenaga kerja yang mendapatkan pelatihan kerja dan memiliki *organizational citizenship behavior* yang lebih baik daripada tenaga kerja yang tidak mendapatkan pelatihan kerja, maka karyawan akan menunjukkan perilaku kerja yang baik secara

keseluruhan, dalam hal ini karyawan tidak hanya melakukan tugas-tugas pokok saja, namun juga melakukan tugas-tugas ekstra.

*Organizational citizenship behavior* yang tinggi pada karyawan akan menunjukkan perilaku kerja yang baik secara keseluruhan. Karyawan tidak hanya melakukan tugas-tugas pokok saja, namun juga melakukan tugas-tugas di luar tugas pokok karyawan seperti: membantu rekan kerja yang kesulitan, menggunakan waktu yang efektif, menjaga kebersihan, mencegah ancaman bahaya pada perusahaan, kemauan melakukan inovasi, dan menyelesaikan pekerjaan melebihi standar. Hal-hal yang demikian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi keefektifan organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan Prihanto *et al.*, (2018) yang menyebutkan Pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan tingkat signifikansi  $0,04 < \alpha < 0,05$ . Hal ini memberikan implikasi bahwa dengan adanya pelatihan maka menumbuhkan rasa *Organizational Citizen ship Behavior*. Penelitian Setyawan *et al.*, (2012), Ayudia *et al.*, (2020), Maisah (2016), Soeltan *et al.*, (2017), Yosoa *et al.*, (2018), Kadarningsih *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh secara kuat dan jelas terhadap *organizational citizenship behavior* atau OCB.

*H3= Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap Organizational citizenship behavior.*

4. Hubungan *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Teori artibusi menjelaskan tentang sikap seseorang dari tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh. Karyawan yang memiliki komitmen untuk tetap bertahan dalam organisasi dengan adanya sikap tersebut membuat perilaku karyawan secara sukarela mengerjakan pekerjaan melebihi standar tugas yang diberikan. ). Menurut Novira, (2019) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah sebuah aspek unit dari perilaku individu dalam suatu pekerjaan, dengan kata lain merupakan sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi. Menurut Wibowo (2016) bahwa komitmen organisasi adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang diterapkan kepada karyawan dengan dibarengi OCB dalam melakukan pekerjaan maupun memecahkan masalah yang terjadi diperusahaan secara terus menerus, maka akan dapat meningkatkan produktivitas dari

organisasi itu serta dapat melampaui kinerja dari para kompetitornya.

OCB dapat timbul dari berbagai faktor di dalam organisasi, salah satunya komitmen organisasi, yang dapat digunakan sebagai kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi tidak hanya melakukan tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya tetapi juga bersedia untuk menampilkan usaha-usaha yang besar. Semakin kuat komitmen anggota terhadap organisasi, semakin kuat kecenderungan seseorang untuk memperlihatkan OCB. Komitmen Organisasi menjadi salah satu faktor penting yang berpengaruh dalam terciptanya OCB dalam organisasi.

Hasil penelitian dari Kurniawan (2015), senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anam (2017) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian Asiedu *et al.*, (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan diantara komitmen organisasi dan OCB. Hal ini berarti semakin tingginya tingkat komitmen organisasi dalam suatu perusahaan akan diikuti dengan tingginya OCB karyawan.

*H4: Organizational commitment berpengaruh positif terhadap OCB.*

5. Hubungan OCB terhadap kinerja karyawan.

Teori atribusi dijelaskan bahwa perilaku seseorang yang berhubungan dengan sikap dan karakter individu. Karyawan yang memiliki perilaku OCB seperti ini akan membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut Bustomi, (2020) Organizational Citizenship Behavior merupakan suatu perilaku yang dilakukan oleh individu atau karyawan secara sukarela yang bukanlah kewajiban suatu kewajiban kerjanya (job description) dan dengan tanpa meminta imbalan apapun sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi, Perilaku karyawan yang bersifat sukarela yang dilakukan dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan, yang mana tindakan tersebut merupakan wujud kepuasan performance yang tidak ada dalam aturan resmi organisasi dan tidak berkaitan secara langsung dengan sistem reward yang formal. Perilaku karyawan tersebut ditunjukkan dengan sikap kooperatif dan kritis melebihi tanggung jawab yang ditetapkan untuk mereka. OCB juga meningkatkan stabilitas kinerja karyawan. Karyawan yang menampilkan perilaku conscientiousness atau hati-hati diidentifikasi memiliki kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru dengan meningkatkan kemampuannya beradaptasi dengan

perubahan yang terjadi di lingkungannya. Hal tersebut dikarenakan OCB sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi dan tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Jika dilihat lebih jauh, OCB merupakan faktor yang memberikan sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian yang dilakukan Khazaei *et al.*, (2011) pada responden guru di Iran. Penelitian tersebut menunjukkan, bahwa konstruk- konstruk pembentuk OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Konsisten dengan penelitian Sani (2013), menyatakan adanya pengaruh positif antara keadilan prosedural, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja, yang dimediasi oleh OCB.

*H5: OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

6. Hubungan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi OCB.

Teori atribusi menjelaskan mengenai sifat, karakter, sikap yang mempengaruhi perilaku seseorang. Karyawan yang memiliki karakter yang buruk akan mempengaruhi pelatihan kerja mengakibatkan kinerja karyawan menjadi menurun. Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis

dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kacakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan kompetensi sehingga pekerjaan selesai tepat waktu sehingga secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan.

Pelatihan menurut menurut Siswoyo (2018) Pelatihan adalah pendekatan on-the-job individu untuk membantu mengembangkan keterampilan dan tingkat kompetensi mereka. Kebutuhan pembinaan timbul dari tinjauan kinerja formal atau informal, namun kesempatan untuk pembinaan akan muncul pada saat kegiatan rutin. Pelatihan kerja pada karyawan dapat memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan sesuaidengan pekerjaan yang mereka lakukan. Perusahaan selalu membutuhkan tenaga-tenaga yang berkompeten di bidangnya untuk meningkatkan profit dan perkembangan perusahaan. OCB adalah sikap sukarela dalam melakukan pekerjaan tanpa paksaan orang lain, perilaku ini melibatkan beberapa sikap, seperti membantu orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas tambahan yang dapat membantu pegawai lain yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prayogi *et al.*, (2021) bahwa pelatihan kerja memiliki andil pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Pendapat tersebut sejalan dengan

hasil penelitian terdahulu oleh Rahayu (2012), dan Hamzah *et al.*, (2015).

H6: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memediasi antara kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.

7. Hubungan *organizational commitment* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi OCB.

Teori atribusi menjelaskan tentang pemahaman akan reaksi seseorang terhadap peristiwa disekitar, dengan mengetahui alasan atas kejadian yang dialami. *Organizational commitment* adalah tingkah laku tambahan individu, dan dilihat dari pandangan komitmen organisasi, karyawan terbukti memiliki komitmen tersebut ketika mengerahkan energi, upaya dan waktu untuk mencapai tujuan organisasi Alsheikh, (2019). Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Mengingat komitmen organisasi dapat membantu organisasi mencapai tujuan organisasi maka penting bagi organisasi untuk menggali hal-hal yang dapat menimbulkan atau meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan.

Menurut Novira, (2019) *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah sebuah aspek unit dari perilaku individu dalam suatu pekerjaan, dengan kata lain merupakan sebuah

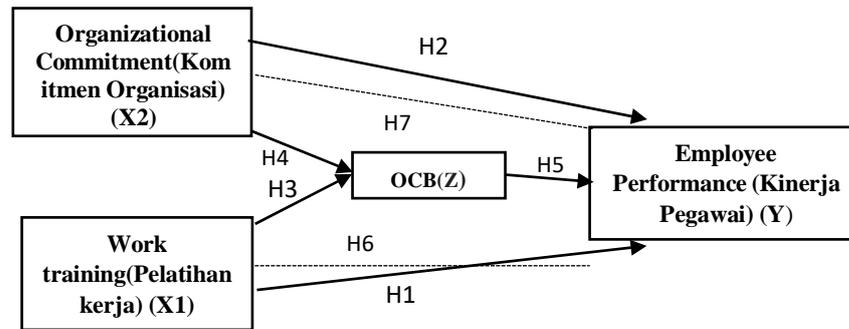
kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi. OCB adalah perbuatan sukarela bukan berdasarkan persyaratan kerja formal karyawan dan peran di lingkungan intelektual dan sosial tempat kerja. OCB ini juga sangat penting untuk diperhatikan, Dibandingkan dengan kepribadian dalam peran melaksanakan kegiatan sesuai dengan pekerjaan dalam deskripsi pekerjaan. Jika dia dapat berbuat lebih banyak untuk organisasi dan merasa puas, dapat terjadi bahwa karyawan memiliki sedikit loyalitas kepada perusahaan, bahkan jika kompensasi yang diberikan perusahaan selaras.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wahyudi *et al.*, (2022) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Berdasarkan kajian teoritis, kajian empiris dan logika maka hipotesis yang dapat diajukan sementara pada penelitian ini sebagai berikut:

H7: OCB memediasi antara *organizational commitment* terhadap kinerja karyawan.

### C. Model Penelitian

Metode penelitian adalah model yang menjadi gambaran dan dasar pada penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian ini memilih variabel independen yaitu *organizational commitment* (X1) dan pelatihan kerja (X2), sedangkan variabel dependen kinerja pegawai (Y) dengan *organizational citizenship behavior* (Z) menjadi variabel mediasi yang akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung variabel *organizational commitment* dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dibuatkerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**

Keterangan :

- |        |   |
|--------|---|
| Y      | : Kinerja Karyawan                                |
| X1     | : Pelatihan Kerja                                 |
| X2     | : <i>Organizational Commitment</i>                |
| Z      | : <i>Organizational Citizenship Behavior(OCB)</i> |
| -----> | : Berpengaruh tidak langsung                      |
| ————>  | : Pengaruh langsung                               |

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana terdapat pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Penelitian secara kuantitatif merupakan struktur yang tegas dan teratur, maka tahapan dari awal hingga akhir penelitian sudah dapat diramalkan. Disisi lain, disebutkan bahwa penelitian kuantitatif banyak menuntut penggunaan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut serta penyajian hasil. Penelitian kuantitatif lebih sistematis, terencana, terstruktur, jelas dari awal hingga akhir penelitian dan tidak dipengaruhi oleh keadaan yang ada pada lapangan (Hardani, 2020).

Pendekatan kuantitatif menekankan analisis pada data angka yang kemudiandianalisis dengan metode statistik yang sesuai. Biasanya, penelitian kuantitatif digunakan dalam penelitian inferensial untuk menguji hipotesis. Hasil uji statistik dapat menyajikan signifikansi hubungan yang dicari. Sehingga, arah hubungan yang diperoleh bergantung pada hipotesis dan hasil uji statistik, bukan logika ilmiah.

#### **1. Populasi dan Sampel**

a. Populasi

Populasi adalah totalitas dari setiap elemen yang akan diteliti yang memiliki ciri sama, bisa berupa individu dari suatu kelompok, peristiwa, atau sesuatu yang akan diteliti Handayani (2020). Dan individu tersebut dinamakan unit analisis dapat berupa orang maupun institusi. Populasi pada objek penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Waroeng Spesial Sambal “SS” di Kota Temanggung yang berjumlah 79 karyawan.

b. Sampel

Sampel adalah proses menyeleksi sejumlah elemen dari populasi yang diteliti untuk dijadikan sampel, dan memahami berbagai sifat atau karakter dari subjek yang dijadikan sampel, yang nantinya dapat dilakukan generalisasi dari elemen populasi Handayani(2020). Pada penelitian ini teknik pengumpulan data menggunakan *nonprobability sampling*. Menurut Handayani (2020) definisi *nonprobability sampling* adalah dimana sampel diambil secara non- random atau non-acak. *Nonprobability sampling* dapat diartikan juga dengan teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Jenis *nonprobability*

*sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling* jenuh atau sering disebut juga sensus. Menurut (Sugiyono, 2017) pengertian dari *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel, hal ini dilakukan bila jumlah populasi relative kecil, kurang dari 30, atau penelitian ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua populasi dijadikan sampel. Berdasarkan penjelasan diatas, maka yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh dari populasi yang diambil, yaitu seluruh karyawan Waroeng Spesial Sambal “SS” yang berjumlah 79 karyawan.

## **B. Data Penelitian**

### **1. Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dan sumberdata yang digunakan menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Data dikumpulkan secara langsung dari responden dengan sumber asli. Sumber tersebut adalah seluruh karyawan yang ada di Waroeng Spesial Sambal “SS”. Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan atau kuisioner yang terstruktur yang dibagikan dengan *google form* yang diisi oleh

responden. Data sekunder informasi yang telah ada sebelumnya dan sengaja dikumpulkan oleh peneliti yang digunakan untuk melengkapi kebutuhan data penelitian. Data sekunder diperoleh dengan menggunakan daftar absensi karyawan dari Januari 2021 – April 2022.

## 2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner dibagikan kepada seluruh karyawan. Kemudian responden akan mengisinya sesuai dengan pendapat dan pemikiran dari responden. Kuesioner yang telah diisi oleh responden diseleksi terlebih dahulu agar kuesioner yang tidak lengkap pengisiannya tidak disertakan dalam analisis data. Teknik ini menjadikan responden sebagai subjek penelitian yang harus bertanggungjawab untuk memilih dan menjawab pertanyaan maupun pernyataan. Cara ini dipilih oleh peneliti dengan pertimbangan yaitu metode pengumpulan data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli melalui kuesioner dan dibagikan dengan *google form* yang diisi oleh responden.

## C. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

### 1. Definisi Operasional Variabel

#### a. Kinerja Karyawan

Menurut Ainanur (2018) Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Keberhasilan ataupun kegagalan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sangat berhubungan dengan kinerja karyawan, pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mewujudkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan memiliki lima aspek indikator Lukito, (2020b), yaitu:

- 1) Ketepatan
- 2) Tingkat inisiatif
- 3) Kecekatan mental
- 4) Kedisiplinan waktu

#### b. Pelatihan Kerja

Menurut Rozi, (2021) yang dimaksud pelatihan kerja proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. pelatihan kerja pada karyawan menjadi hal yang penting untuk dilakukan. *Pelatihan* dinilai sebagai salah satu media yang efektif untuk

meningkatkan kemampuan karyawan dan mendukung laju perkembangan perusahaan. Rozi, (2021) mengidentifikasi pelatihan kerja juga memiliki beberapa indikator yang menjadi ukuran pelatihan kerja pada karyawan yaitu:

- 1) Materi pelatihan
- 2) Metode pelatihan
- 3) Kemampuan instruktur
- 4) Peserta pelatihan
- 5) Evaluasi pelatihan

c. *Organizational commitment* atau komitmen organisasi

Komitmen adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan terhadap penerimaan nilai dan tujuan organisasi atau dapat diartikan pula dengan kesediaan karyawan untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi. Karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan kompetensi sehingga pekerjaan selesai tepat waktu sehingga

secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan.. Takdir, (2020) mendefinisikan komitmen organisasional memiliki tiga indikator,yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*).
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*).
3. Komitmen normatif (*normative commitment*).

d. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

OCB merupakan sikap yang banyak diharapkan organisasi untuk dimiliki karyawannya. Hal tersebut dikarenakan OCB dianggap menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Menurut Novira, (2019) OCB adalah sebuah aspek unitdari perilaku individu dalam suatu pekerjaan, dengan kata lain merupakan sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi, merupakan aset bagi sebuah organisasi. Lukito, (2020b) mendefinisikan OCB kedalam lima aspek yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu:

1. *Altruisme*
2. *Conscientiousness*
3. *Sportmanship*
4. *Courtesy*
5. *Civic virtue*

## **2. Pengukuran Variabel**

Penelitian ini menggunakan metode pengukuran yang digunakan baik untuk variabel terikat (dependen) maupun variabel bebas (independen) diukur dengan skala pengukuran sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga dapat menghasilkan data yang akurat. Dalam penelitian ini pengukuran variabel dengan pertanyaan menggunakan skala likert yaitu berdasarkan lima kategori dengan point 1 sampai 5 dengan keterangan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

Skala likert digunakan untuk mengembangkan instrument yang digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, serta pendapat baik dari seseorang maupun sekelompok orang terhadap permasalahan suatu objek, perencanaan, pelaksanaan, dan hasil tindakan Hardani (2020). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu checklist. Berikut

nilai untuk skala tersebut:

STS : Sangat tidak setuju

TS : Tidak setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat setuju

#### **D. Uji Instrumen Data**

##### **1. Uji Kualitas Data**

Uji kualitas data dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keakuratan dan konsistensi data yang dikumpulkan. Instrumen atau data pertanyaan yang digunakan untuk mengumpulkan data primer harus memenuhi dua persyaratan yaitu reliabilitas dan validitas.

##### **a. Uji Validitas**

Menurut Ghazali (2020), Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner. Uji validitas Uji ini dilakukan untuk membandingkan antara  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Apabila dari

masing-masing indikator memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka dikatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu dengan menggunakan alat ukur yang sama. Pengujian dilakukan dengan menghitung *Cronbach Alpha* dari instrumen dalam suatu variabel. Konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,70$  Ghazali (2020).

## E. Teknik Analisis Data

1) Analisis Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda merupakan model regresi yang melibatkan lebih dari satu variabel independen. Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen Ghazali (2020). Regresi linier berganda digunakan apabila jumlah variabel independennya lebih dari satu atau minimal dua

variabel. Bentuk persamaan regresi linier berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e$$

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

Z : *OCB*

a : Konstanta

$\beta_1 - \beta_2$  : Koefisien Regresi

X1 : Pelatihan Kerja

X2 : *Organizational Comitmmment* atau Komitmen Organisasi

e : Error

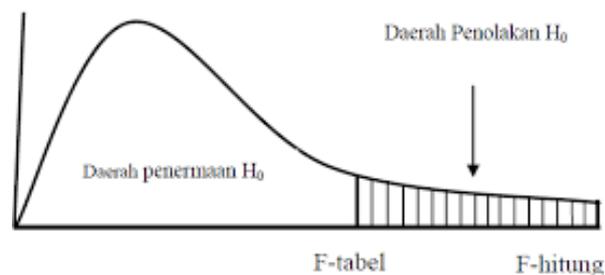
## 2) Uji F (*goodness of fit test*)

Uji F (*goodness of fit*) dilakukan untuk menguji apakah semua variabel dependen bekerja secara simultan, sehingga jika terdapat pengaruh antara variabel independen dalam pengujian bersamaan, maka model dapat diterapkan atau model layak digunakan Ghozali (2020).

Adapun tingkat signifikansinya sebesar 5%, sehingga kriteria pengambilan keputusan sebagai

berikut :

- a. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $(P-Value) < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya variabel independen secara simultan atau bersama-sama mempengaruhi variabel dependen dan signifikan menunjukkan bahwa uji model ini layak untuk digunakan pada penelitian.
- b. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan  $(P-Value) > 0.05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya variabel independen secara simultan atau bersama-sama tidak mempengaruhi variabel dependen dan signifikan menunjukkan bahwa uji model ini tidak layak untuk digunakan pada penelitian.



**Gambar 3.1**  
**Kurva Uji F**

### 3) Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*)

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengukur seberapa besar

kemampuan model yang menjelaskan variasi variabel independen. Uji  $R^2$  menunjukkan potensi pengaruh semua variabel independen, pelatihan kerja, *Organizational Comitmmnt*, dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan Ghozali (2020), Nilai koefisien determinasi antara nol dan satu. Jika semakin mendekati 0 maka koefisien determinasi semakin kecil pengaruhnya terhadap variabel bebas dan sebaliknya.

#### 4) Uji t (*t-test*)

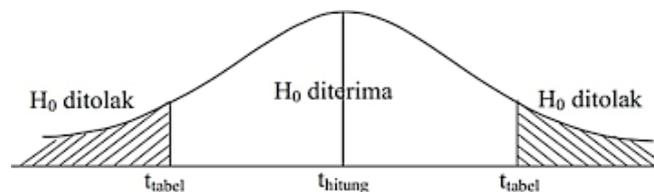
Uji t pada dasarnya adalah menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen menerangkan pengaruh terhadap variabel dependen Ghozali (2020). Pengujian hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh parsial atau pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dan melihat apakah hipotesis diterima atau tidak dengan cara membandingkan t tabel dan t hitung. Perhitungan kemudian dibandingkan dengan t tabel dengan tingkat kesalahan 0,05. Rumus hipotetis berikut digunakan untuk menguji pengaruh parsial:

- a.  $H_0 : \beta = 0$  : Tidak terdapat pengaruh secara parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen.

- b.  $H_a : \beta \neq 0$  : Tidak terdapat pengaruh secara parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Penentuan nilai  $t$  tabel menggunakan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan  $df = n - 1$ , dimana  $n$  adalah jumlah sampel. Dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

- a. Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , atau  $p\text{ value} < \alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima. Artinya variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  atau  $p\text{value} > \alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  tidak dapat diterima. Artinya variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependent.



**Gambar 3.2**  
**Kurva uji t**

#### 5). Uji Sobel (Mediasi)

Uji sobel digunakan dalam penelitian ini yang bertujuan

untuk mengetahui pengaruh variabel intervening. Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independent (X) kepada variabel dependent (Y) melalui variabel mediasi (Z) Ghozali (2020). Pengaruh tidak langsung diperoleh dengan cara mengalihkan koefisien jalur dari masing-masing hubungan. Besarnya standar error tidak langsung Sab (indirect effect). Uji sobel dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$Z = \frac{ab}{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}$$

Ket :

*a* : Koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

*b* : Koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

*SEa*: Standard error of estimation dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

*SEb*: Standard error of estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja, *organizational commitment* terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel mediasi pada Waroeng SS di Temanggung. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa pelatihan kerja yang meningkat maka kinerja karyawan juga akan ikut meningkat.
2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa pengaruh pada komitmen organisasi tidak menyentuh perubahan terhadap kinerja karyawan.
3. OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa pengaruh OCB pada karyawan tidak menyentuh perubahan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

4. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti bahwa pelatihan kerja yang meningkat maka OCB juga akan ikut meningkat dalam perusahaan.
5. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB. Hal ini berarti bahwa pengaruh komitmen organisasi tidak menyentuh perubahan terhadap OCB.
6. OCB tidak memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.
7. OCB tidak memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

#### **B. Keterbatasan**

Penelitian ini tidak dapat terlepas dari keterbatasan dan kelemahan. Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah:

1. Keterbatasan hasil dari pengujian yang didapatkan penulis seperti komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB, OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, OCB tidak memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan, OCB tidak memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Pengisian *Google Form* yang dilakukan karyawan dengan

tidak semestinya karena karyawan merasa memakan waktu dan menimbulkan kesulitan dan merasa terbebani .

## **B. Saran**

Berdasarkan pada kesimpulan yang sudah diambil, maka selanjutnya dapat diusulkan saran yang mungkin dapat bermanfaat untuk perbaikan kinerja karyawan kedepannya, diantaranya sebagai berikut:

### **1. Bagi Waroeng SS Temanggung**

- a.** Manajemen Waroeng SS Temanggung lebih meningkatkan lagi secara intens pelatihan kerja yang dilakukan pada karyawan, karena penelitian ini telah membuktikan bahwa komitmen organisasi dan OCB tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti karyawan hanya bekerja tanpa memikirkan permasalahan yang terjadi pada perusahaan, rasa memiliki pada perusahaan oleh karyawan tergolong rendah, perusahaan tidak memenuhi kebutuhan karyawan dengan baik. Dengan meningkatkan lebih intens lagi pelatihan kerja yang diberikan pada karyawan Waroeng SS Temanggung, maka sikap komitmen organisasi dan OCB pada karyawan juga akan muncul dan meningkat sehingga kinerja karyawan ikut meningkat.

**b.** Banyak faktor lain yang membuat kinerja karyawan semakin maksimal seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, kecerdasan emosional, motivasi kerja, disiplin kerja, prestasi kerja dan lainnya, maka dari itu Waroeng SS Temanggung harus memperhatikan faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2. peneliti selanjutnya

Penelitian selanjutnya perlu ditambahkan variabel-variabel lain yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan seperti kepuasan kerja, kompensasi, loyalitas, motivasi kerja, disiplin kerja, beban kerja dan lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alsheikh, G., & Sobihah, M. A. A. (2019). Effect of behavioral variables on organizational citizenship behavior (OCB), with job satisfaction as moderating among Jordanian five-star hotels: A pilot study. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(2), 272–283. <https://doi.org/10.1108/IJOES-01-2019-0001>
- Andayani, N. R., & Makian, P. (2017). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi pada Karyawan PT. PCI Elektronik Internasional). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 41–26.
- Bustomi, A. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(1), 1–16.
- Dinda, A., Pio, R. J., & Sambul, S. A. P. (2021). Kompensasi dan Organizational Citizenship Behavior Kaitannya Dengan Kinerja Karyawan. *Productivity*, 2(5), 384–390.
- El Maula, H., & Ratnawati, I. (2021). Effect of Training and Affective Commitment on Employee Performance Through Self Efficacy As Intervening Variable ( Study At Pt . Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang ). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 5(3), 1152–1159.
- Garibaldi, A., & Riyanto, S. (2023). *The Effect of Organizational Commitment , Job Satisfaction , and Training on Protelindo Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) as A Mediating Variable*. 4(4), 596–603.
- Ghozali, I. (2020). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Badan Penerbit UNDIP.
- Ginancar, H., & Berliana, B. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Citra Abadi Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(4), 430. <https://doi.org/10.32493/jee.v3i4.11278>
- Handayani, R., Lancang, U., & Pekanbaru, K. (2020). *Metodologi penelitian sosial* (Issue April).
- Hardani, dkk. (2020). Buku Metode Penelitian Kualitatif dan Kualitatif. In *Repository.Uinsu.Ac.Id* (Issue April).
- Hastuti, Y., Tabrani, T., & Akyuwen, R. (2022). *The Influence of Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employee Performance Through Work Discipline*. 01(05), 1–22. <https://doi.org/10.4108/eai.28-5-2022.2320419>
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.

- Laila, Z., & Misbahuddin, A. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap OCB dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 79–88.
- Lukito. (2020a). Pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada produksi PVC. 8(2).
- Lukito, R. (2020b). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, 8(2), 1–9. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/10599>
- Manajemen, P. (n.d.). *Prodi manajemen*. 82–92.
- Mangkunegara Anwar Prabu. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. *PT. Remaja Rosdakarya. Bandung*, 53(9), 1689–1699.
- Mekta, Q. H. & S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta. *Jurnal Profita Edisi 2*.
- Novira, I. (2019). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap OCB pada Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 6(2), 1–15.
- Prayogi, M. A. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizhenship Behavior. 2(1), 1068–1076.
- Pribowo, M. G. N. A. (2020). (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Tidak Tetap Pada Universitas Muhammadiyah Bengkulu Manajemen sumber daya manusia memainkan peranan yang menentukan dalam kehidupan sebuah organisasi , yaitu seberapa baik kinerja dan strategi organisa. 195–204.
- Priyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi , Lingkungan Kerja , dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangsa Bisnis*, 1(2), 153–162. <http://journal.stimykpn.ac.id/index.php/cb/article/view/186>
- Putrana, Y. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt . Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal of Management*, 2(2), 1–14.
- Rizki Pramuditya Kurniatama, H. W. (2022). Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Surya Pratama Service Di Jakarta. 2(April).
- Robbins. (2017). Organizational Behaviour, Edisi 13, Jilid 1. In *Salemba Empat. Jakarta*.

- Rozi, A., & Puspitasari, A. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Serang. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 106. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i2.9079>
- Salwa, A., Away, Y., & Tabrani, M. (2018). Pengaruh Komitmen, Integritas Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (Kip) Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah*, 2(1), 58–67.
- Salwa, H., & Farisi, S. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh organizational Citizenship Behavior Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan. 1(November), 1–15.
- Sapitri R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *JOM Fisip*, 3(2), 1–9.
- Sengkery, Y. M., Tewel, B., & Lintong, D. C. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 3138–3147.
- Takdir, S., & Ali, M. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (Ocb) (Studi Kasus Yapis Di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 6(1), 9–16. <https://doi.org/10.35906/jm001.v6i1.458>
- Wahyudi, K. A., Kawiana, I. G. P., & ... (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organizational Citizenship Behavior. *Widya Amrita: Jurnal ...*, 2(2), 366–375. <https://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/view/1794%0Ahttps://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/download/1794/1125>
- Widijanto, K. A. (2017). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Pemasaran Di Pt Sumber Hasil Sejati Surabaya. 5(1), 1–5.