



**PENGARUH *WORK ENVIRONMENT, TRAINING, DAN ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA PERUM LPPNPI**

TESIS

UNIVERSITAS

MERCU BUANA

LELI NURIMAYANI PUTRI

55123120002

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MERCU BUANA

2025



**PENGARUH *WORK ENVIRONMENT, TRAINING, DAN ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA PERUM LPPNPI**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**
LELI NURIMAYANI PUTRI

55123120002

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2025**

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work environment, training, and organizational culture on organizational citizenship behavior (OCB) with employee engagement as a mediating variable at Perum LPPNPI (AirNav Indonesia). The research is motivated by the challenges faced by the aviation navigation industry, particularly the increase in air traffic, human resource limitations, and the need for extra-role behaviors (OCB) to support organizational effectiveness. The study employs a quantitative approach using a questionnaire distributed to Perum LPPNPI employees and analyzed through Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Pre-survey results reveal negative perceptions regarding the work environment and employee engagement, while perceptions of training and organizational culture tend to be positive but still suboptimal. This research is expected to provide practical contributions to the development of HR strategies in the aviation navigation sector and theoretical contributions to the literature on the relationship between work environment, training, organizational culture, employee engagement, and OCB in the context of strategic public organizations. The study also supports the achievement of Sustainable Development Goals (SDGs), particularly Goal 8 (Decent Work and Economic Growth) and Goal 16 (Peace, Justice and Strong Institutions).

Keywords: Work Environment, Training, Organizational Culture, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, Perum LPPNPI

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work environment*, *training*, dan *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada Perum LPPNPI (AirNav Indonesia). Latar belakang penelitian didasari oleh tantangan yang dihadapi industri navigasi penerbangan, khususnya terkait peningkatan trafik penerbangan, keterbatasan sumber daya manusia, serta pentingnya kontribusi perilaku ekstra peran (OCB) dalam menunjang efektivitas organisasi. Penelitian dilakukan pada Perum LPPNPI yang bertanggung jawab atas pengelolaan navigasi penerbangan di Indonesia, penelitian dilaksanakan pada periode Juni s.d Agustus 2025. Subjek Penelitian adalah karyawan Perum LPPNPI yang terlibat dalam operasional Navigasi Penerbangan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work environment*, *training*, *organizational culture* dan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Secara khusus, *employee engagement* terbukti menjadi variabel dominan dalam mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) sekaligus mampu memediasi dengan baik pada pengaruh *work environment*, *training*, dan pada *organizational culture* memediasi secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Melalui hasil ini, dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam merumuskan kebijakan serta membantu karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan di Perum LPPNPI.

Kata kunci: Work Environment, Training, Organizational Culture, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, Perum LPPNPI

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : "Pengaruh *Work Environment*, *Training*, dan *Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi pada Perum LPPNPI"

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Leli Nurimayani Putri

NIM : 55123120002

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 29 Agustus 2025

Mengesahkan
Pembimbing,

Prof. Dr. Setyo Riyanto, S.E., M.M.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister
Manajemen

Dr. Nurul Hidayah, Ak, M.Si

Dr. Lenny C. Nawangsari, M.M.

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar–benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : ”Pengaruh *Work Environment*, *Training*, dan *Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi pada Perum LPPNPI”

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Leli Nurimayani Putri

NIM : 55123120002

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 16 September 2025

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar pasca sarjana pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat di periksa kebenarannya.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta, 16 September 2025



Leli Nurimayani Putri

**PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI (*SIMILARITY*)
KARYA ILMIAH**
/SIMILARITY CHECK STATEMENT FOR SCIENTIFIC WORKS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh
/The undersigned, hereby declare that the scientific work written by

Nama */Name* : LELI NURIMAYANI PUTRI
NIM */Student id Number* : 55123120002
Program Studi */Study program* : S2 Manajemen

dengan judul:

/The title:

“PENGARUH WORK ENVIRONMENT, TRAINING, DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PERUM LPPNPI”

telah dilakukan pengujian plagiasi (*similarity*) dengan sistem **Turnitin** pada tanggal:

/Has undergone a plagiarism (similarity) check using the Turnitin system on the date:

13 September 2025

didapatkan nilai persentase sebesar:

and the similarity percentage obtained was:

21 %

Jakarta, 13 September 2025

**Kepala Administrasi/ Tata Usaha
FEB Universitas Mercu Buana**

/Head of FEB Administrator



scan or [click here](#) for verify

Ahmad Faqih, S.E., M.M.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal tesis ini dengan judul "Pengaruh Work Environment, Training, and Organizational Culture Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi pada Perum LPPNPI" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Manajemen di Universitas Mercu Buana.

Proposal tesis ini disusun untuk memberikan gambaran awal mengenai permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian yang berfokus pada pengaruh beberapa faktor penting, seperti lingkungan kerja, pelatihan, dan budaya organisasi, terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dengan Employee Engagement sebagai variabel mediasi. Penulis berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran lingkungan kerja, pelatihan, dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan.

Penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada Bapak Prof. Dr. Setyo Riyanto, S.E., M.M., selaku pembimbing utama, yang telah memberikan waktu, arahan, bimbingan, dan motivasi yang luar biasa dalam penyusunan proposal tesis ini, serta memberikan banyak wawasan berharga yang sangat membantu dalam pengembangan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan proposal ini tidak dapat terwujud tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana
2. Dr. Nurul Hidayah, M. Si,Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M., selaku dosen Metode Penelitian yang juga telah banyak memberikan saran-saran dan pengetahuan terkait penyusunan Tesis ini.
5. Seluruh Dosen Program Studi Manajemen, yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama masa perkuliahan di universitas ini, yang sangat bermanfaat dalam penyusunan proposal tesis ini.
6. Kepada jajaran pimpinan dan seluruh karyawan Perum LPPNPI yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
7. Kepada Perum LPPNPI, khususnya kepada Direktur SDM dan Umum, atas izin dan dukungan yang telah diberikan sehingga saya dapat melaksanakan penelitian ini dengan baik di lingkungan Perum LPPNPI.
8. Keluarga tercinta, yang selalu memberikan dukungan moral dan material tanpa batas, serta doa yang tiada henti, sehingga penulis dapat

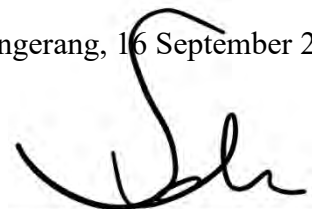
menyelesaikan penyusunan proposal tesis ini dengan baik. Terima kasih atas kesabaran dan kasih sayangnya.

9. Teman-teman seperjuangan, baik di lingkungan kampus maupun di luar kampus, yang telah memberikan semangat dan dukungan selama proses penyusunan proposal tesis ini. Penulis sangat menghargai kebersamaan dan kerja sama yang telah terjalin selama ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan kontribusi langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian proposal tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan proposal ini masih banyak kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap semoga proposal tesis ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat untuk perkembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia serta untuk pengembangan Perum LPPNPI di masa yang akan datang.

Tangerang, 16 September 2025



Leli Nurimayani Putri

DAFTAR ISI

ABSTRCT.....	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian.....	15
1.4 Kontribusi Penelitian.....	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	19
2.1 Kajian Teori.....	19
2.2 Penelitian Terdahulu.....	44
2.3 Pengembangan Hipotesis	57
BAB III METODE PENELITIAN.....	64
3.1 Desain Penelitian.....	64
3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel	65
3.3 Populasi dan Sampel	68
3.3.1 Populasi	68
3.3.2 Sampel.....	69
3.4 Metode Pengumpulan Data	70
3.5 Metode Analisis Data	71
3.5.1 Analisis Deskriptif	72
3.5.2 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	72
3.5.3 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	75

3.5.4	Uji Hipotesis	79
BAB IV		82
HASIL DAN PEMBAHASAN		82
4.1.	Gambaran Umum Responden	82
4.2.	Hasil <i>Outer Model</i> atau <i>Measurement Model</i>	86
4.3.	Hasil Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	95
4.3.1.	<i>R-Square</i>	95
4.3.2.	<i>Q-Square</i>	96
4.3.3.	<i>F-Square</i>	97
4.3.4.	<i>Fit Model</i>	98
4.4.	Pengujian Hipotesis.....	98
4.4.1.	Hipotesis Langsung.....	100
4.4.2.	Hipotesis Tidak Langsung.....	103
4.5.	Pembahasan.....	105
4.5.1.	Pengaruh <i>Work Environment</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> ..	105
4.5.2.	Pengaruh <i>Training</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	107
4.5.3.	Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	109
4.5.4.	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	112
4.5.5.	Pengaruh <i>Work Environment</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	114
4.5.6.	Pengaruh <i>Training</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	116
4.5.7.	Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	118
4.5.8.	Peran Mediasi <i>Employee Engagement</i> pada pengaruh <i>Work Environment</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	120
4.5.9.	Peran Mediasi <i>Employee Engagement</i> pada Pengaruh <i>Training</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	122

4.5.10. Peran Mediasi <i>Employee Engagement</i> pada Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	125
BAB V	128
PENUTUP	128
5.1. Kesimpulan	128
5.2. Saran.....	130
DAFTAR PUSTAKA	132



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	62
Gambar 4. 1 Outer Model Sebelum Outlier	87
Gambar 4.2 Outer Model Setelah Outlier	88
Gambar 4. 3 Hasil Bootstrapping.....	99



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Pra Survey <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	5
Tabel 1. 2 Pra Survey Variabel <i>Work Environment, Training, Organizational Culture</i> , dan <i>Employee Engagement</i>	7
Tabel 1. 3 Kesenjangan Penelitian	10
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	45
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel	66
Tabel 3. 3 Kriteria Penilaian.....	71
Tabel 4.1 Karakteristik Usia Responden.....	82
Tabel 4.2 Karakteristik Jenis Kelamin Responden	83
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	84
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	85
Tabel 4. 5 Karakteristik Jenis Jabatan Responden	85
Tabel 4.6 Hasil Uji Convergent Validity	89
Tabel 4.7 Hasil Uji Discriminant Validity (Cross Loading).....	91
Tabel 4.8 Hasil Uji Discriminant Validity (Fornell-Lacker Criterion).....	93
Tabel 4.9 Hasil Uji AVE.....	93
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Composite Reliability & Cronbach's Alpha	94
Tabel 4.11 Hasil Nilai R-Square	95
Tabel 4.12 Hasil Uji Q-Square	96
Tabel 4.13 Hasil Uji F-Square.....	97
Tabel 4. 14 Hasil Uji Goodness of Fit.....	98
Tabel 4. 15 Hasil Uji Hipotesis Langsung	100
Tabel 4. 16 Hasil Uji Hipotesis Tidak Langsung	103