



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 5194-5207

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Pengaruh Pelatihan dan *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Nur Laely Hamzah, Adya Hermawati, Choirul Anam  
Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widya Gama Malang  
[nurlaelyhamzah@gmail.com](mailto:nurlaelyhamzah@gmail.com)

### Abstrak

Ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai menunjukkan adanya mekanisme perilaku yang belum sepenuhnya terjelaskan, khususnya dalam konteks organisasi publik yang bersifat koordinatif. Pada organisasi sektor publik, capaian kinerja tidak hanya ditentukan oleh peningkatan kompetensi teknis dan kualitas lingkungan kerja, tetapi juga oleh perilaku kerja sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan dan *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi pada Badan Koordinasi Wilayah Pemerintahan dan Pembangunan Jawa Timur III Malang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)*. Data diperoleh dari 51 pegawai melalui teknik *proportionate stratified random sampling* dan dianalisis menggunakan *SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan *Quality of Work Life* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Pelatihan dan *Quality of Work Life* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, serta *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* memediasi secara parsial hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai, serta memediasi secara penuh hubungan antara *Quality of Work Life* dan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa pembentukan perilaku kerja sukarela merupakan mekanisme kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik serta memperkaya model integratif pengembangan sumber daya manusia dalam konteks organisasi pemerintahan.

*Kata kunci:* Pelatihan; *Quality of Work Life*; *Organizational Citizenship Behavior*; Kinerja Pegawai

### 1. Latar Belakang

Kinerja pegawai merupakan indikator utama keberhasilan organisasi sektor publik dalam mencapai tujuan pelayanan dan pembangunan. Reformasi birokrasi menuntut Aparatur Sipil Negara untuk tidak hanya mencapai target kerja, tetapi juga menunjukkan perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi secara berkelanjutan. Pada organisasi publik yang memiliki fungsi koordinatif lintas wilayah, tuntutan kinerja pegawai menjadi semakin kompleks karena memerlukan kolaborasi, adaptasi, dan kontribusi kerja yang melampaui pemenuhan tugas administratif.

Dalam konteks Badan Koordinasi Wilayah III Malang, capaian kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai menunjukkan tren peningkatan dalam tiga tahun terakhir. Pada tahun 2022 capaian kinerja pegawai tercatat sebesar 91,5 persen dengan kategori baik, meningkat menjadi 93,2 persen pada tahun 2023, dan kembali meningkat menjadi 95,8 persen pada tahun 2024 dengan kategori sangat baik. Meskipun menunjukkan tren positif, peningkatan tersebut masih lebih merefleksikan capaian administratif dan belum sepenuhnya menggambarkan penguatan perilaku kerja proaktif dan kolaboratif yang merata di seluruh unit kerja.

Dalam perspektif *Human Capital Theory* dan *Social Exchange Theory*, kinerja pegawai dipengaruhi oleh investasi organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia serta kualitas hubungan timbal balik antara organisasi dan pegawai [1],[2],[3]. Kerangka ini menegaskan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh persepsi pegawai terhadap perlakuan organisasi dan pengalaman kerja yang mereka rasakan.

Pelatihan merupakan salah satu bentuk investasi organisasi untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Pelatihan dipahami sebagai proses sistematis untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai agar mampu melaksanakan tugas secara efektif [4]. Namun, hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang belum konsisten. Sejumlah penelitian menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai [5], [6], sementara penelitian lain melaporkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja [7]. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan tidak selalu berdampak langsung pada kinerja tanpa dukungan mekanisme perilaku di dalam organisasi.

Selain pelatihan, *Quality of Work Life* mencerminkan kualitas pengalaman kerja pegawai yang meliputi kesejahteraan, kondisi kerja, dan kesempatan pengembangan diri [8]. Secara teoretis, *Quality of Work Life* yang baik diharapkan mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai sehingga berdampak pada kinerja. Namun, penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa studi menemukan pengaruh positif *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai [9], [10], sementara penelitian lain menemukan pengaruh yang tidak signifikan [11]. Variasi temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara *Quality of Work Life* dan kinerja pegawai tidak selalu bersifat langsung.

Ketidakkonsistenan pengaruh pelatihan dan *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai mengindikasikan adanya mekanisme perilaku yang menjembatani hubungan tersebut. Salah satu mekanisme yang relevan adalah *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela pegawai yang melampaui tuntutan formal pekerjaan dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi [12]. Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, perilaku ini muncul sebagai bentuk timbal balik pegawai atas perlakuan positif organisasi, seperti pelatihan yang relevan dan lingkungan kerja yang mendukung.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai [13], [14], [15]. Namun, kajian yang mengintegrasikan pelatihan, *Quality of Work Life*, dan *Organizational Citizenship Behavior* dalam satu model penelitian pada konteks organisasi publik daerah yang bersifat koordinatif masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian dalam memahami mekanisme perilaku yang mendasari peningkatan kinerja pegawai sektor publik.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menguji pengaruh pelatihan dan *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Koordinasi Wilayah III Malang. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan dan *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai, menguji pengaruh pelatihan dan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, serta mengidentifikasi peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior* dalam hubungan antara pelatihan dan *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai.

## 2. Metode Penelitian

### 2.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori [16]. Pendekatan tersebut dipilih karena penelitian berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel dalam model struktural yang telah dirumuskan. Hubungan yang diuji meliputi pengaruh pelatihan dan *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi.

### 2.2. Objek, Populasi, dan Responden

Objek penelitian berkaitan dengan hubungan antarvariabel yang dianalisis dalam model penelitian [17]. Subjek penelitian adalah pegawai yang bekerja di lingkungan Badan Koordinasi Wilayah III Malang. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai pada instansi tersebut. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *probability sampling* dengan metode *proportionate stratified random sampling* berdasarkan unit kerja, sehingga setiap unit kerja memperoleh kesempatan yang proporsional untuk terwakili dalam penelitian [18]. Jumlah responden yang digunakan dalam analisis adalah 51 pegawai.

### 2.3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden sebagai sumber data utama. Selain itu, wawancara singkat dilakukan pada tahap awal penelitian sebagai studi pendahuluan untuk memastikan kesesuaian variabel yang diteliti dengan kondisi empiris di lapangan sebelum kuesioner disebarluaskan secara menyeluruh [19].

### 2.4. Variabel dan Pengukuran

Penelitian ini melibatkan empat variabel utama, yaitu pelatihan (X1), *Quality of Work Life* (X2), *Organizational Citizenship Behavior* (Z), dan kinerja pegawai (Y). Pengukuran setiap variabel disusun berdasarkan landasan teoretis serta indikator yang diadaptasi dari jurnal ilmiah dan regulasi yang relevan, sebagaimana digunakan dalam instrumen penelitian.

Variabel pelatihan diukur dengan mengacu pada *Training System Model* yang dikemukakan oleh [4], dengan indikator yang diadaptasi dari [20] yang mencerminkan isi pelatihan, metode pelatihan, dan kompetensi pelatih. Variabel *Quality of Work Life* diukur berdasarkan *Quality of Work Life Theory* yang dikembangkan oleh [8], dengan indikator yang diadaptasi dari [21] yang mencerminkan persepsi pegawai terhadap kompensasi yang adil, kondisi kerja yang aman dan sehat, kesempatan pengembangan diri, hubungan sosial di tempat kerja, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* diukur dengan mengacu pada *Organizational Citizenship Behavior Theory* yang dikemukakan oleh [12], dengan indikator yang diadaptasi dari [22] yang mencerminkan perilaku kerja sukarela pegawai dalam mendukung efektivitas organisasi. Sementara itu, variabel kinerja pegawai diukur berdasarkan Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang mengacu pada Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 8 Tahun 2021 serta Surat Edaran Menteri PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2021 tentang implementasi *core values* ASN “BerAKHLAK” [23], yang menekankan capaian kinerja dan perilaku kerja aparatur.

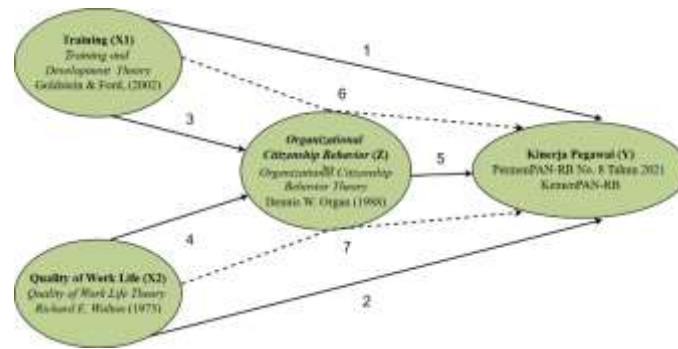
Seluruh item pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan skor 1 menunjukkan *sangat tidak setuju* hingga skor 5 *sangat setuju*. Penggunaan skala Likert lima poin dinilai sesuai untuk mengukur persepsi responden secara kuantitatif serta mendukung pengolahan dan perbandingan data dalam analisis *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* [24].

### 2.5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini digunakan untuk menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian serta menguji peran variabel mediasi secara simultan. Tahapan analisis mencakup evaluasi *outer model* untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, evaluasi *inner model* untuk menilai kekuatan hubungan antarvariabel, serta pengujian hipotesis dan pengaruh tidak langsung melalui prosedur *bootstrapping* [25].

### 2.6. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, disusun kerangka konseptual yang menggambarkan pengaruh pelatihan dan *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi. *Organizational Citizenship Behavior* dipandang sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh faktor pengembangan sumber daya manusia dan kualitas kehidupan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kerangka konseptual penelitian disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- H1: Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H2: *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H3: Pelatihan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
- H4: *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
- H5: *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H6: *Organizational Citizenship Behavior* memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai.
- H7: *Organizational Citizenship Behavior* memediasi hubungan antara *Quality of Work Life* dan kinerja pegawai.

### 3. Hasil dan Diskusi

#### 3.1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil pegawai yang menjadi objek penelitian. Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, status kepegawaian, unit kerja, serta karakteristik pelatihan disajikan secara rinci pada Tabel 1 Karakteristik Responden.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	32	62,7%
	Perempuan	19	37,3%
Usia	20 – ≤ 30 tahun	5	9,80%
	30 – ≤ 40 tahun	19	37,25%
	40 – ≤ 50 tahun	13	25,49%
	> 50 tahun	14	27,45%
Pendidikan	SMA/Sederajat	9	17,65%
	Diploma	9	17,65%
	Sarjana (S1)	24	47,06%
	Pascasarjana (S2)	9	17,65%
	Pascasarjana (S3)	0	0%
Masa Kerja	≤ 1 tahun	2	3,92%
	> 1 – ≤ 5 tahun	17	33,33%
	> 5 – ≤ 10 tahun	13	25,49%
	> 10 – ≤ 20 tahun	16	31,37%
	> 20 tahun	3	5,88%
Status Kepegawaian	ASN (PNS)	46	90,20%
	ASN (PPPK)	5	9,80%
Unit Kerja	Kepala Bakorwil III Malang	1	1,96%
	Sekretariat – Subbag Umum dan Kepegawaian	11	21,57%
	Sekretariat – Subbag Perencanaan dan Program	3	5,88%
	Sekretariat – Subbag Keuangan	8	15,69%
	Bidang Pemerintahan	7	13,73%
	Bidang Perekonomian	7	13,73%
	Bidang Kemasyarakatan	6	11,76%
	Bidang Sarana dan Prasarana	8	15,69%

Frekuensi Pelatihan	1 kali	0	0%
	2 kali	0	0%
	< 2 kali	51	100%
Metode Pelatihan	Online	33	65,00%
	Offline	18	35,00%

Sumber: Output SmartPLS (data diolah, 2026)

Berdasarkan Tabel 1 Karakteristik Responden, sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 32 orang atau sebesar 62,7 persen, sedangkan responden perempuan berjumlah 19 orang atau sebesar 37,3 persen. Dari sisi usia, responden didominasi oleh pegawai berusia 30 hingga kurang dari atau sama dengan 40 tahun, yaitu sebanyak 19 orang atau sebesar 37,25 persen. Selanjutnya, kelompok usia di atas 50 tahun menempati proporsi sebesar 27,45 persen, diikuti usia 40 hingga kurang dari atau sama dengan 50 tahun sebesar 25,49 persen, dan usia 20 hingga kurang dari atau sama dengan 30 tahun sebesar 9,80 persen.

Dilihat dari tingkat pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1), yaitu sebanyak 24 orang atau sebesar 47,06 persen. Responden dengan pendidikan SMA/ sederajat, Diploma, dan Pascasarjana (S2) masing-masing berjumlah 9 orang atau sebesar 17,65 persen, sementara tidak terdapat responden dengan pendidikan Pascasarjana (S3). Berdasarkan masa kerja, responden terbanyak berada pada rentang lebih dari 1 hingga kurang dari atau sama dengan 5 tahun, yaitu sebesar 33,33 persen, disusul oleh masa kerja lebih dari 10 hingga kurang dari atau sama dengan 20 tahun sebesar 31,37 persen, serta masa kerja lebih dari 5 hingga kurang dari atau sama dengan 10 tahun sebesar 25,49 persen.

Dari aspek status kepegawaian, sebagian besar responden merupakan Aparatur Sipil Negara (PNS), yaitu sebanyak 46 orang atau sebesar 90,20 persen, sedangkan responden dengan status ASN PPPK berjumlah 5 orang atau sebesar 9,80 persen. Berdasarkan unit kerja, responden tersebar pada seluruh bagian di lingkungan Badan Koordinasi Wilayah III Malang, dengan proporsi terbesar berasal dari Sekretariat Subbag Umum dan Kepegawaian sebesar 21,57 persen, diikuti oleh Subbag Keuangan dan Bidang Sarana dan Prasarana masing-masing sebesar 15,69 persen.

Selanjutnya, karakteristik responden berdasarkan pengalaman pelatihan menunjukkan bahwa seluruh responden mengikuti pelatihan kurang dari dua kali, dengan proporsi mencapai 100 persen. Adapun berdasarkan metode pelatihan, mayoritas responden mengikuti pelatihan secara daring (online), yaitu sebesar 65,00 persen, sementara sisanya mengikuti pelatihan secara luring (offline) sebesar 35,00 persen. Gambaran ini menunjukkan variasi latar belakang responden yang memadai untuk mendukung analisis hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

### 3.2. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran awal mengenai kecenderungan jawaban responden terhadap seluruh variabel penelitian, yaitu pelatihan, *Quality of Work Life*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja pegawai. Analisis ini didasarkan pada data yang diperoleh dari 51 responden dengan menggunakan skala Likert lima poin. Ringkasan hasil statistik deskriptif disajikan pada Tabel 2, yang memuat nilai rata-rata sebagai indikator persepsi responden terhadap kondisi yang dirasakan di lingkungan kerja.

Tabel 2. Statistik Deskriptif

Hasil	N	Mean	Kategori
Pelatihan (X1)	51	3,92	Tinggi
<i>Quality of Work Life</i> (X2)	51	4,06	Tinggi
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	51	3,98	Tinggi
Kinerja Pegawai (Y)	51	4,05	Tinggi

Sumber: Output SmartPLS (data diolah, 2026)

Nilai rata-rata pada tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel pelatihan berada pada kategori tinggi dengan mean sebesar 3,92. Temuan ini menggambarkan bahwa pelaksanaan pelatihan di Badan Koordinasi Wilayah III Malang dinilai cukup baik oleh pegawai, baik dari sisi isi, metode, maupun kompetensi yang diperoleh. Pada variabel *Quality of Work Life*, nilai rata-rata sebesar 4,06 mencerminkan persepsi positif pegawai terhadap kualitas kehidupan kerja, terutama terkait kondisi kerja, hubungan sosial, kesempatan pengembangan diri, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Perilaku kerja pegawai juga menunjukkan kecenderungan yang positif. Hal ini tercermin dari nilai rata-rata *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 3,98, yang menandakan adanya kesediaan pegawai untuk menampilkan perilaku kerja sukarela di luar tuntutan formal pekerjaan. Sementara itu, variabel kinerja pegawai memperoleh nilai rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,05, yang menggambarkan penilaian pegawai terhadap pencapaian kinerja utama maupun perilaku kerja yang selaras dengan nilai-nilai organisasi.

Hasil statistik deskriptif tersebut menunjukkan bahwa kondisi pelatihan, *Quality of Work Life*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja pegawai berada pada tingkat yang relatif tinggi. Temuan ini menjadi pijakan awal untuk melanjutkan analisis pada tahap berikutnya, khususnya dalam menguji hubungan antarvariabel menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling*.

### 3.3. Pengujian Model PLS-SEM

#### 3.3.1 Uji Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas konvergen indikator dalam merepresentasikan konstruk laten penelitian. Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *outer loading* masing-masing indikator dengan kriteria nilai *outer loading*  $\geq 0,708$  [25]. Pengujian *outer loading* dilakukan terhadap seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa sebagian besar indikator pada konstruk pelatihan, *Quality of Work Life*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja pegawai telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Namun demikian, pada konstruk pelatihan ditemukan dua indikator, yaitu X1.2.4 dan X1.3.5, yang memiliki nilai *outer loading* di bawah batas minimum, sehingga belum mampu merepresentasikan konstruk secara optimal. Berdasarkan hasil tersebut, dilakukan penyaringan indikator dengan mengeliminasi indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas konvergen. Evaluasi ulang terhadap model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan memiliki nilai *outer loading* yang memenuhi kriteria. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan dalam model pengukuran akhir dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 3. *Outer Loading*

Konstruk	Tahap 1			Konstruk	Tahap 2			
	Indikator	Outer Loading	Keterangan		Indikator	Outer Loading	Keterangan	
Pelatihan	X1.1.1	0.777	Valid	Pelatihan	X1.1.1	0.777	Valid	
	X1.1.2	0.820	Valid		X1.1.2	0.820	Valid	
	X1.1.3	0.722	Valid		X1.1.3	0.722	Valid	
	X1.2.1	0.806	Valid		X1.2.1	0.806	Valid	
	X1.2.2	0.727	Valid		X1.2.2	0.727	Valid	
	X1.2.3	0.820	Valid		X1.2.3	0.820	Valid	
	X1.2.4	-0.036	Tidak Valid		X1.3.1	0.823	Valid	
	X1.3.1	0.823	Valid		X1.3.2	0.862	Valid	
	X1.3.2	0.862	Valid		X1.3.3	0.876	Valid	
	X1.3.3	0.876	Valid		X1.3.4	0.854	Valid	
	X1.3.4	0.854	Valid		X2.1.1	0.890	Valid	
	X1.3.5	0.113	Tidak Valid		X2.1.2	0.896	Valid	
	X2.1.1	0.890	Valid		X2.2.1	0.862	Valid	
	X2.1.2	0.896	Valid		X2.2.2	0.866	Valid	
	<i>Quality of Work Life</i>	X2.2.1	0.862		Valid	<i>Quality of Work Life</i>	X2.3.1	0.816
X2.2.2		0.866	Valid	X2.3.2	0.873		Valid	
X2.3.1		0.816	Valid	X2.4.1	0.847		Valid	
X2.3.2		0.873	Valid	X2.4.2	0.867		Valid	
X2.4.1		0.847	Valid	X2.5.1	0.902		Valid	
X2.4.2		0.867	Valid	X2.5.2	0.850		Valid	
X2.5.1		0.902	Valid	Z.1.1	0.831		Valid	
X2.5.2		0.850	Valid	Z.1.2	0.903		Valid	
Z.1.1		0.831	Valid	Z.2.1	0.811		Valid	
Z.1.2		0.903	Valid	Z.2.2	0.903		Valid	
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Z.2.1	0.811	Valid	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Z.3.1	0.849	Valid	
	Z.2.2	0.903	Valid		Z.3.2	0.818	Valid	
	Z.3.1	0.849	Valid		Z.4.1	0.823	Valid	
	Z.3.2	0.818	Valid		Z.4.2	0.842	Valid	
	Z.4.1	0.823	Valid		Z.5.1	0.793	Valid	
	Z.4.2	0.842	Valid		Z.5.2	0.864	Valid	
	Z.5.1	0.793	Valid		Kinerja Pegawai	Y.1.1	0.817	Valid
	Z.5.2	0.864	Valid			Y.1.2	0.844	Valid

Tahap 1				Tahap 2			
Konstruk	Indikator	Outer Loading	Keterangan	Konstruk	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kinerja Pegawai	Y.1.1	0.817	Valid	Kinerja Pegawai	Y.1.3	0.816	Valid
	Y.1.2	0.844	Valid		Y.1.4	0.876	Valid
	Y.1.3	0.816	Valid		Y.1.5	0.869	Valid
	Y.1.4	0.876	Valid		Y.2.1	0.784	Valid
	Y.1.5	0.869	Valid		Y.2.2	0.830	Valid
	Y.2.1	0.784	Valid		Y.2.3	0.804	Valid
	Y.2.2	0.830	Valid		Y.2.4	0.783	Valid
	Y.2.3	0.804	Valid		Y.2.5	0.848	Valid
	Y.2.4	0.783	Valid		Y.2.6	0.799	Valid
	Y.2.5	0.848	Valid		Y.2.7	0.779	Valid
	Y.2.6	0.799	Valid				
	Y.2.7	0.779	Valid				

Sumber: Output SmartPLS (data diolah, 2026)

### 3.3.2 Uji Validitas Konvergen (*Average Variance Extracted*, *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*)

Uji validitas konvergen pada tingkat konstruk dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang membentuk setiap konstruk laten mampu menjelaskan varians konstruk secara memadai. Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dengan kriteria nilai  $AVE \geq 0,50$  [25]. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk laten dalam penelitian ini memiliki nilai AVE yang melampaui batas minimum yang ditetapkan. Temuan ini mengindikasikan bahwa konstruk pelatihan, *Quality of Work Life*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja pegawai mampu menjelaskan varians indikator-indikator pembentuknya secara memadai. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen pada tingkat konstruk. Hasil pengujian nilai AVE disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai AVE

Konstruk	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Keterangan
Pelatihan (X1)	0.657	Valid Konvergen
<i>Quality of Work Life</i> (X2)	0.752	Valid Konvergen
Kinerja Pegawai (Y)	0.675	Valid Konvergen
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0.713	Valid Konvergen

Sumber: Output SmartPLS (data diolah, 2026)

Selanjutnya, reliabilitas konstruk diuji untuk memastikan konsistensi internal indikator-indikator yang membentuk setiap konstruk laten. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dengan kriteria nilai  $\geq 0,70$  [25]. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang memenuhi kriteria reliabilitas. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator pada masing-masing konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut. Hasil pengujian reliabilitas konstruk disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Nilai CA dan CR

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	Keterangan
Pelatihan (X1)	0.942	0.950	Reliabel
<i>Quality of Work Life</i> (X2)	0.963	0.968	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.956	0.961	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0.955	0.961	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS (data diolah, 2026)

Dengan terpenuhinya kriteria validitas konvergen dan reliabilitas konstruk, maka model pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan layak dan dapat digunakan pada tahap evaluasi model struktural menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling*.

### 3.3.3 Uji Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker* / *HTMT*)

Uji validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE pada diagonal utama dengan nilai korelasi antar konstruk. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada konstruk pelatihan sebesar 0,811, *Quality of Work Life* sebesar 0,867, kinerja pegawai

sebesar 0,821, dan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,845, seluruhnya lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk. Kondisi ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat diskriminasi yang memadai dan memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* [25]. Rincian perbandingan nilai akar kuadrat AVE dan korelasi antar konstruk disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. *Fornell-Larcker*

	Pelatihan (X1)	<i>Quality of Work Life</i> (X2)	Kinerja Pegawai (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)
Pelatihan (X1)	0.811			
<i>Quality of Work Life</i> (X2)	0.343	0.867		
Kinerja Pegawai (Y)	0.723	0.537	0.821	
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0.669	0.613	0.727	0.845

Sumber: Output SmartPLS (data diolah, 2026)

Selain menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, validitas diskriminan juga diuji melalui rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) sebagai pengujian tambahan untuk memperkuat hasil analisis. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antar pasangan konstruk berada di bawah batas maksimum yang direkomendasikan. Nilai HTMT tertinggi ditemukan pada hubungan antara kinerja pegawai dan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,767, sedangkan nilai terendah terdapat pada hubungan antara pelatihan dan *Quality of Work Life* sebesar 0,346. Temuan ini menunjukkan bahwa korelasi antar konstruk yang berbeda tidak melebihi korelasi indikator-indikator dalam konstruk yang sama, sehingga validitas diskriminan model dapat dinyatakan terpenuhi (Ringle *et al.*, 2015). Ringkasan nilai rasio HTMT antar konstruk disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. *Heterotrait-Monotrait* (HTMT)

	Pelatihan (X1)	<i>Quality of Work Life</i> (X2)	Kinerja Pegawai (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)
Pelatihan (X1)				
<i>Quality of Work Life</i> (X2)	0.346			
Kinerja Pegawai (Y)	0.748	0.547		
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0.694	0.631	0.767	

Sumber: Output SmartPLS (data diolah, 2026)

### 3.4. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

#### 3.4.1 Uji Multikolinearitas Antar Konstruk (*Collinearity Statistics – VIF*)

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa tidak terdapat korelasi yang berlebihan antar konstruk eksogen dalam model struktural. Evaluasi multikolinearitas dilakukan menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), dengan kriteria nilai  $VIF < 5$  sebagai batas yang dapat diterima dalam analisis PLS-SEM [25]. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh jalur hubungan antar konstruk memiliki nilai VIF yang berada di bawah batas maksimum yang direkomendasikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas dalam model struktural. Rincian nilai VIF pada masing-masing jalur hubungan disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. *Collinearity Statistics – VIF*

Jalur	VIF	Keterangan
X1 → Z	1.835	Tidak terjadi multikolinearitas
X2 → Z	1.134	Tidak terjadi multikolinearitas
Z → Y	1.622	Tidak terjadi multikolinearitas
X1 → Y	1.134	Tidak terjadi multikolinearitas
X2 → Y	2.593	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Output SmartPLS (data diolah, 2026)

#### 3.4.2 Pengujian Hipotesis (*Path Coefficients*)

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menilai signifikansi pengaruh langsung antar konstruk laten yang dihipotesiskan dalam penelitian. Signifikansi hubungan antar variabel dievaluasi berdasarkan nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *t-statistic*, dan *p-value* hasil *bootstrapping*, dengan tingkat signifikansi 5% [25]. Hasil

pengujian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan *Quality of Work Life* tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, pelatihan dan *Quality of Work Life* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, serta *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ringkasan hasil pengujian pengaruh langsung antar variabel disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. *Path Coefficients*

Hipotesis	Jalur	$\beta$	t-statistic	p-value	Hasil
H1	X1 $\rightarrow$ Y	0.182	2.571	0.010	diterima
H2	X2 $\rightarrow$ Y	-0.030	0.475	0.635	ditolak
H3	X1 $\rightarrow$ Z	0.520	5.703	0.000	diterima
H4	X2 $\rightarrow$ Z	0.434	4.547	0.000	diterima
H5	Z $\rightarrow$ Y	0.823	12.690	0.000	diterima

Sumber: Output SmartPLS (data diolah, 2026)

### 3.4.3 Pengujian Peran Variabel Mediasi (*Specific Indirect Effect*)

Pengujian peran mediasi dilakukan untuk menguji apakah *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara pelatihan dan *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai. Pengujian mediasi dilakukan dengan mengevaluasi pengaruh tidak langsung (*specific indirect effect*) melalui prosedur *bootstrapping* [25]. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memediasi secara parsial hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai, serta memediasi secara penuh hubungan antara *Quality of Work Life* dan kinerja pegawai. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. *Specific Indirect Effect*

Hipotesis	Jalur	$\beta$	t-statistic	p-value	Hasil
H6	X1 $\rightarrow$ Z $\rightarrow$ Y	0.428	5.523	0.000	Partial Mediation
H7	X2 $\rightarrow$ Z $\rightarrow$ Y	0.357	3.952	0.000	Full Mediation

Sumber: Output SmartPLS (data diolah, 2026)

### 3.4.4 Evaluasi Daya Jelaskan Variabel Endogen (*R-square*)

Evaluasi daya jelaskan variabel endogen dilakukan untuk menilai sejauh mana variabel eksogen mampu menjelaskan variasi pada variabel endogen. Pengujian dilakukan menggunakan nilai *R-square*, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan penjelasan model yang semakin baik [25]. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *R-square* pada kinerja pegawai berada pada kategori kuat, sedangkan nilai *R-square* pada *Organizational Citizenship Behavior* berada pada kategori moderat. Nilai *R-square* masing-masing variabel endogen disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. *R-square*

Variabel	R-square	Kriteria	Interpretasi
Kinerja Pegawai (Y)	0.878	0.75 kuat; 0.50 moderat; 0.25 lemah	Kuat
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0.614	0.75 kuat; 0.50 moderat; 0.25 lemah	Moderat

Sumber: Output SmartPLS (data diolah, 2026)

### 3.4.5 Evaluasi Besaran Pengaruh Antar Variabel (*Effect Size, f<sup>2</sup>*)

Evaluasi besaran pengaruh antar variabel dilakukan menggunakan ukuran efek (*effect size, f<sup>2</sup>*) untuk mengetahui kontribusi relatif masing-masing konstruk eksogen terhadap variabel endogen. Nilai *f<sup>2</sup>* menunjukkan sejauh mana penghapusan suatu konstruk eksogen memengaruhi nilai *R-square* variabel endogen [25]. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai memiliki ukuran efek kecil hingga sedang, sementara pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai tidak menunjukkan kontribusi yang berarti. Sebaliknya, pengaruh pelatihan dan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, serta pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai, menunjukkan ukuran efek yang besar. Ringkasan nilai *effect size (f<sup>2</sup>)* disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. *Effect Size, f<sup>2</sup>*

Hubungan	f <sup>2</sup>	Kriteria	Interpretasi
X1 → Y	0.148	0.02 kecil, 0.15 sedang, 0.35 besar	Kecil-Sedang
X2 → Y	0.005	0.02 kecil, 0.15 sedang, 0.35 besar	Tidak berarti
X1 → Z	0.619	0.02 kecil, 0.15 sedang, 0.35 besar	Besar
X2 → Z	0.431	0.02 kecil, 0.15 sedang, 0.35 besar	Besar
Z → Y	2.145	0.02 kecil, 0.15 sedang, 0.35 besar	Besar

Sumber: Output SmartPLS (data diolah, 2026)

### 3.4.6 Evaluasi Kemampuan Prediktif Model (*Q-square*)

Kemampuan prediktif model dievaluasi menggunakan nilai *Q-square* ( $Q^2$ ) yang dihitung berdasarkan nilai *R-square* variabel endogen. Nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik [25].

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,878)(1 - 0,614)$$

$$Q^2 = 1 - (0,122 \times 0,386)$$

$$Q^2 = 1 - 0,047092$$

$$Q^2 = 0,952908$$

$$Q^2 = 0,953$$

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai *Q-square* sebesar 0,953. Nilai ini mengindikasikan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediktif yang sangat kuat dalam menjelaskan variasi Kinerja Pegawai dan *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian, model yang dibangun dinyatakan memiliki kualitas prediktif yang sangat baik.

### 3.4.7 Evaluasi Kesesuaian Model Struktural (SRMR)

Evaluasi kesesuaian model struktural dilakukan untuk menilai tingkat kecocokan antara matriks korelasi yang diobservasi dan yang diprediksi oleh model. Kesesuaian model dievaluasi menggunakan nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), dengan kriteria nilai < 0,08 menunjukkan model yang baik [25]. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai SRMR pada model penelitian berada di bawah batas maksimum yang direkomendasikan, sehingga model struktural dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Hasil evaluasi kesesuaian model struktural disajikan pada Tabel 13.

Tabel 13 *Path Coefficients*

Indeks	Nilai	Kriteria	Status
SRMR	0.076	< 0.08	Fit

Sumber: Output SmartPLS (data diolah, 2026)

## 3.5. Pembahasan

### 3.5.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas pelatihan diikuti oleh peningkatan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja. Dengan demikian, pelatihan tetap menjadi salah satu instrumen penting dalam mendukung pencapaian kinerja pegawai di lingkungan kerja pemerintahan.

Secara substantif, hasil ini menunjukkan bahwa tidak seluruh aspek pelatihan memberikan kontribusi yang sama terhadap kinerja. Pelatihan yang bersifat relevan, aplikatif, dan sesuai dengan kebutuhan kerja lebih dirasakan manfaatnya oleh pegawai dibandingkan pelatihan yang bersifat umum atau formal. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan sangat ditentukan oleh kesesuaian materi dan metode dengan karakteristik pekerjaan yang dihadapi pegawai.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pelatihan yang dirancang secara sistematis dan kontekstual lebih mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai [4]. Sejumlah penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa

pelatihan yang selaras dengan tuntutan pekerjaan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja [5], [6], serta [26]. Dalam konteks Bakorwil III Malang, pelatihan yang berfokus pada pemahaman regulasi, koordinasi wilayah, dan ketepatan administrasi dinilai lebih mendukung peningkatan kinerja pegawai dibandingkan pelatihan yang bersifat umum.

### **3.5.2 *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja belum secara langsung diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai di Bakorwil III Malang. Dengan kata lain, kualitas kehidupan kerja bukan merupakan faktor penentu langsung kinerja pegawai.

Secara substantif, *Quality of Work Life* lebih berperan dalam menciptakan rasa nyaman, aman, dan stabil bagi pegawai dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. Dalam organisasi sektor publik yang memiliki prosedur, indikator, dan standar kinerja yang relatif baku, capaian kinerja pegawai lebih banyak ditentukan oleh pemenuhan kewajiban formal dan target administratif. Oleh karena itu, persepsi terhadap kualitas kehidupan kerja tidak selalu tercermin secara langsung dalam peningkatan kinerja.

Temuan ini konsisten dengan pandangan bahwa kualitas kehidupan kerja memengaruhi sikap dan keterikatan pegawai terlebih dahulu sebelum berdampak pada kinerja [8]. Beberapa penelitian terdahulu juga menemukan bahwa *Quality of Work Life* tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, khususnya pada organisasi dengan sistem kerja yang relatif rigid [11],[27]. Dalam konteks Bakorwil III Malang, kualitas kehidupan kerja berfungsi sebagai faktor pendukung yang menjaga stabilitas dan keberlanjutan pelaksanaan kerja pegawai.

### **3.5.3 Pengaruh Pelatihan terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan tidak hanya berdampak pada peningkatan kompetensi teknis pegawai, tetapi juga berkontribusi dalam membentuk perilaku kerja sukarela. Dengan demikian, pelatihan memiliki peran strategis dalam membangun perilaku kerja positif di lingkungan organisasi.

Pelatihan membantu pegawai memahami peran, tanggung jawab, serta nilai kerja organisasi secara lebih komprehensif. Pemahaman tersebut mendorong munculnya sikap kooperatif, kepedulian terhadap rekan kerja, dan kesiediaan untuk memberikan kontribusi di luar tugas formal. Akibatnya, perilaku kerja sukarela lebih mudah berkembang melalui proses pelatihan yang tepat dan berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa perilaku kerja positif berkembang melalui internalisasi nilai dan norma organisasi [12]. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang dengan baik berkontribusi terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* [28], [29]. Dalam konteks Bakorwil III Malang, pelatihan berperan sebagai sarana penyamaan persepsi dan penanaman etika kerja yang mendukung terbentuknya perilaku kerja sukarela.

### **3.5.4 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasakan kualitas kehidupan kerja yang baik cenderung menampilkan perilaku kerja sukarela yang lebih tinggi. Oleh karena itu, kualitas kehidupan kerja berkontribusi dalam membentuk perilaku kerja positif di lingkungan organisasi.

Lingkungan kerja yang adil, aman, dan mendukung kesejahteraan pegawai mendorong munculnya rasa keterikatan terhadap organisasi. Rasa keterikatan tersebut memotivasi pegawai untuk berkontribusi lebih dari sekadar menjalankan kewajiban formal. Dengan demikian, perilaku kerja sukarela berkembang sebagai respons terhadap kondisi kerja yang dirasakan positif. Temuan ini sejalan dengan *Quality of Work Life Theory* [8]. Sejumlah penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berkaitan erat dengan pembentukan perilaku kerja positif [30], [31]. Dalam konteks Bakorwil III Malang, kualitas kehidupan kerja mendorong pegawai menjaga hubungan kerja yang harmonis serta mendukung kelancaran pelaksanaan tugas organisasi.

### 3.5.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku kerja sukarela memiliki kontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, OCB menjadi faktor perilaku yang strategis dalam pencapaian kinerja organisasi.

Perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja, dan menunjukkan kepedulian terhadap organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja tersebut mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan pencapaian target kerja. Oleh karena itu, OCB berperan sebagai penguat kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan *Organizational Citizenship Behavior Theory* yang dikemukakan oleh Organ [12] serta didukung penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa perilaku kerja sukarela berkontribusi terhadap efektivitas dan kinerja organisasi [32], [33], [34] [35]. Dalam konteks Bakorwil III Malang, OCB sangat relevan karena pelaksanaan tugas organisasi menuntut kerja sama lintas unit dan koordinasi yang intensif.

### 3.5.6 *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi antara Pelatihan dan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memediasi secara parsial pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun melalui pembentukan perilaku kerja sukarela. Dengan demikian, OCB memperkuat pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Pelatihan yang efektif mendorong pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja sekaligus menampilkan sikap kooperatif dan kepedulian terhadap organisasi. Sikap tersebut tercermin dalam perilaku OCB yang mendukung efektivitas kerja. Akibatnya, dampak pelatihan terhadap kinerja menjadi lebih optimal. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa perilaku kerja sukarela berperan sebagai mediator parsial antara pengembangan sumber daya manusia dan kinerja [36], [14], [37]. Dalam konteks Bakorwil III Malang, pelatihan yang mampu menumbuhkan perilaku kerja sukarela memberikan kontribusi yang lebih kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai.

### 3.5.7 *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi antara *Quality of Work Life* dan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memediasi secara penuh pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi terlebih dahulu membentuk perilaku kerja positif. Oleh karena itu, OCB berperan sebagai mekanisme penghubung yang krusial dalam model penelitian ini.

Kualitas kehidupan kerja mendorong munculnya perilaku kooperatif, kepedulian, dan partisipasi pegawai dalam organisasi. Perilaku tersebut selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja bersifat tidak langsung dan sepenuhnya dimediasi oleh perilaku kerja sukarela. Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menekankan peran perilaku kerja sebagai mediator antara kondisi kerja dan kinerja [30], [38], [39]. Dalam konteks Bakorwil III Malang, hasil ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai akan lebih efektif apabila kualitas kehidupan kerja diarahkan untuk memperkuat *Organizational Citizenship Behavior*.

## 4. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tersebut tidak hanya muncul secara langsung, tetapi juga diperkuat melalui peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Temuan ini menegaskan bahwa pelatihan berfungsi sebagai instrumen penting dalam meningkatkan kompetensi sekaligus mendorong perilaku kerja sukarela yang mendukung pencapaian kinerja pegawai. Di sisi lain, *Quality of Work Life* tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini mengindikasikan bahwa persepsi positif terhadap kualitas kehidupan kerja belum secara otomatis diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja formal. Dalam konteks ini, *Quality of Work Life* lebih berperan dalam membentuk sikap dan kecenderungan perilaku kerja pegawai dibandingkan sebagai pendorong langsung kinerja. Selanjutnya, temuan penelitian menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, yang pada gilirannya berdampak signifikan terhadap

kinerja pegawai. Hasil ini menegaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memediasi secara penuh hubungan antara *Quality of Work Life* dan kinerja pegawai, serta memediasi secara parsial hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai. Dengan demikian, *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai mekanisme utama yang menjembatani kebijakan organisasi dengan pencapaian kinerja pegawai. Berdasarkan temuan tersebut, peningkatan kinerja pegawai sektor publik tidak hanya dapat dicapai melalui penguatan aspek teknis dan struktural, tetapi juga melalui pembentukan perilaku kerja sukarela. Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan pelatihan berbasis kebutuhan dan pengelolaan *Quality of Work Life* perlu diarahkan secara konsisten untuk mendorong terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek kajian serta mempertimbangkan variabel organisasi atau psikologis lain yang berpotensi memperkaya pemahaman mengenai mekanisme peningkatan kinerja pegawai.

## Referensi

- [1] G. S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press, 1964.
- [2] G. C. Homans, "Social Behavior as Exchange," *Am. J. Sociol.*, vol. 63, no. 6, pp. 597–606, 1958, doi: 10.1086/222355.
- [3] P. M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley, 1964.
- [4] I. L. Goldstein and J. K. Ford, *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*, 4th ed. Belmont, CA: Wadsworth Group, 2002. [Online]. Available: <https://www.worldcat.org/title/49737767>
- [5] Ridwan Fahrozi, Rasfiuddin Sabaruddin, Dodi Ilham, ovingky Ferdinand, and Sawqi Saad El Hasan, "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sarana Media Transindo Di Jakarta," *J. Tadbir Perad.*, vol. 2, no. 1, pp. 73–79, 2022.
- [6] L. Kosdianti and D. Sunardi, "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Satria Piranti Perkasa Di Kota Tangerang," *J. Arastirma*, vol. 1, no. 1, pp. 141–150, 2021, doi: 10.32493/arastirma.v1i1.10070.
- [7] R. Khaerani, M. T. Febriyantoro, D. Suleman, F. Saputra, Y. Totok, and J. L. Pad, "THE EFFECT OF COMPETENCE , TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT . CITIBANK," vol. 1, no. 3, pp. 71–79, 2022.
- [8] R. E. Walton, "Quality of Working Life: What Is It?," *Sloan Manage. Rev.*, vol. 15, no. 1, pp. 11–21, 1973.
- [9] A. Hermawati, S. Suhermin, and R. P. Suci, "EFEK IMPLEMENTASI QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA TERINTEGRASI (Studi Kasus Usaha Mikro Kecil dan Menengah Di Kota Malang)," *J. Manaj. STIE Muhammadiyah Palopo*, vol. 5, no. 2, pp. 28–33, 2019, doi: 10.35906/jm001.v5i2.367.
- [10] A. Hermawati, "THE INFLUENCE OF QUALITY OF WORK-LIFE AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CULTURE ( STUDY OF AGRICULTURAL EXTENSION IN PASURUAN REGENCY )," vol. 20, no. 4, 2021.
- [11] S. Oktafien, A. B. Santoso, R. Rahmayanti, and M. R. Q. Qibtiyah, "The Effects of Organizational Communication, Quality of Work Life, and Work Environment on Improving Employee Performance Shinta," 2024, doi: 10.31014/aior.1992.07.03.605.
- [12] D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- [13] A. Magdalena, A. Hermawati, and Zulkifli, "Analisis Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Kinerja yang Dimediasi Organizational Citizenship Behavior," *J. Innov. Res. Knowl.*, vol. 2, no. 3, pp. 711–724, 2022.
- [14] S. L. Kulla, "Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Kantor BKPSDM Kota Malang)," vol. 2, no. 4, pp. 31–41, 2023.
- [15] M. F. Lailly and O. Jayanagara, "Model of the Influence of Quality of Work Life (Qwl) on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior (Ocb) At Amal Sehat Hospital Sragen, Central Java, 2024," *J. Ilm. Manajemen, Ekon. Akunt.*, vol. 8, no. 2, pp. 2459–2483, 2024, doi: 10.31955/mea.v8i2.4409.
- [16] J. W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018.
- [17] A. Chopersneder, *Sampling Techniques in Social Research*. New York: McGraw-Hill, 2013.
- [18] U. Sekaran and R. Bougie, "Research Methods for Business: A Skill-Building Approach," *Leadersh. Organ. Dev. J.*, vol. 34, no. 7, pp. 700–701, 2013, doi: 10.1108/loj-06-2013-0079.
- [19] M. Danuri and S. Maisaroh, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Pengembangan*. Yogyakarta: Deepublish, 2019.
- [20] S. A. Alias, M. Hanafi, A. Ong, A. Rahman, and A. Rahim, "The Role of Training Design Factors in Influencing Training Effectiveness among Public Service Employees The Role of Training Design Factors in Influencing Training Effectiveness among Public Service Employees," vol. 9, no. 5, pp. 898–913, 2019, doi: 10.6007/IJARBS/v9-i5/6016.
- [21] L. da S. Timossi, B. Pedroso, A. C. de Francisco, and L. A. P. Pilatti, "EVALUATION OF QUALITY OF WORK LIFE : AN ADAPTATION FROM THE WALTON ' S QWL MODEL," no. February 2019, 2008.
- [22] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, and R. Fetter, "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *Leadersh. Q.*, vol. 1, no. 2, pp. 107–142, 1990, doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7.
- [23] K. P. A. N. dan R. B. R. Indonesia, "Peraturan Menteri PAN-RB No. 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS," KemenPAN-RB, 2021. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/192458/permenpan-rb-no-8-tahun-2021>
- [24] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2021.
- [25] C. M. Ringle, S. Wende, and J.-M. Becker, *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, 2015.
- [26] P. Z. Aulia and B. Yaman, "Enrichment : Journal of Management The impact of quality of work-life and burnout on employee performance with job satisfaction as an intervening variable ( case study on employees of pt inkabiz indonesia )," vol. 14, no. 3, 2024.
- [27] U. Nandiroh and I. Hidayati, "Socialization, Knowledge, Understanding, And The Complexity Of Tax Administration Towards The Use Of Tax Incentives During A Pandemic," *Ekon. Keuangan, Investasi dan Syariah*, vol. 4, no. 1, pp. 290–296, Sep. 2022, doi: 10.47065/ekuitas.v4i1.2141.
- [28] E. Karunia and M. Asdar, "Volume . 19 Issue 4 ( 2023 ) Pages 1031-1039 INOVASI: Jurnal Ekonomi , Keuangan dan Manajemen ISSN : 0216-7786 ( Print ) 2528-1097 ( Online ) Pengaruh pelatihan , konsep diri dan budaya organisasi terhadap organizational

- citizenship behavior The influenc,” *J. Ekon. Keuangan, dan Manaj.*, vol. 4, no. 4, pp. 1031–1039, 2023.
- [29] M. A. Prayogi, S. Farisi, and H. Salwa, “Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior,” *Proceeding Semin. Nas. Kewirausahaan*, vol. 2, no. 1, pp. 1068–1078, 2021.
- [30] N. F. Rimatanti and A. Darmawan, “Influence of Quality of Work Life (QWL), Organizational Commitment (OC) and Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB),” *J. Econ. Soc. Humanit.*, vol. 1, no. 1, 2023, doi: 10.30595/jesh.v1i1.76.
- [31] K. Darmawan, S. Irdiana, and I. Abrori, “Peran Quality of Work Life (QWL) dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kinerja Pegawai sebagai Mediator,” *J. Innov. Res. Knowl.*, vol. 4, no. 7, pp. 4133–4142, 2024.
- [32] F. Hidayati, N. Nurchayati, and B. Riyadi, “Peran Organizational Citizenship Behavior dan Quality of Work Life dalam Membangun Kinerja yang Berkelanjutan,” *Jesyra*, vol. 6, no. 2, pp. 1595–1607, 2023, doi: 10.36778/jesyra.v6i2.1186.
- [33] R. Ahmad, “Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Asn Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur,” *J. Innov. Res. Knowl.*, vol. 4, no. 2, pp. 1235–1254, 2024.
- [34] Y. Lestari and A. Hidayat, “Tantangan Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di Pemerintahan Daerah,” *J. Reformasi Adm.*, vol. 8, no. 2, pp. 87–99, 2021, [Online]. Available: <https://journal.unair.ac.id/JRA>
- [35] S. Ladita, “The Influence Of Job Characteristics On Organizational Citizenship Behaviour And Job Engagement And Its Implications For Employee Performance,” vol. 1, no. 2, pp. 1–13, 2024.
- [36] A. N. Nabilah and H. Ardyanfitri, “Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Mediasi,” *Penelit. Lokal (Tercantum dalam Pengajuan Judul Skripsi) CY*, 2024.
- [37] B. Penanggulangan, B. Daerah, K. Batu, H. E. Putra, A. Hermawati, and C. Anam, “Pengaruh Inovatif Work Behavior terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Universita Widya Gama Malang , Indonesia memengaruhi kinerja . Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh seberapa besar keterlibatan kerja Kebaruan ( gap analysis ) dari penelitian ini terletak pada : eksplorasi mekanisme Behavior / IWB ) dan kinerja karyawan , yang masih jarang dikaji secara empiris ( Messmann &,” vol. 2, 2025.
- [38] A. Prasetyo and N. Damayanti, “Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Birokrasi Pelayanan Publik,” *J. Adm. Publik*, vol. 12, no. 1, pp. 21–33, 2022, [Online]. Available: <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jap>
- [39] N. Mas, C. Anam, and U. W. Gama, “Analisis Kompetensi Dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Knowledge Sharing,” no. 3, 2024.