

Peran *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Dalam Memediasi Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah

Muhammad Akhdiyanoor Wirahadi¹, Marwan², Fadhlih M. Alhadar³

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Khairun Ternate, Indonesia

E-mail : akhdiwirahadi@gmail.com, marwan@unkhair.ac.id, fadhlih.alhadar@unkhair.ac.id

Article History:

Received: 01 Maret 2026

Revised: 10 Juli 2026

Accepted: 11 Juli 2026

Keywords: Pendidikan, Pelatihan, OCB, Kinerja Pegawai.

Abstract: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Seluruh populasi sebanyak 110 pegawai dijadikan sampel melalui teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan OCB. Pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun berpengaruh signifikan terhadap OCB. OCB terbukti berpengaruh paling kuat terhadap kinerja serta memediasi secara penuh hubungan pelatihan terhadap kinerja dan secara parsial hubungan pendidikan terhadap kinerja.

PENDAHULUAN

Dalam era reformasi birokrasi dan desentralisasi, pemerintah daerah dituntut mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel. Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi aktor kunci dalam pencapaian tujuan tersebut karena kinerja ASN mencerminkan efektivitas birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual seperti pendidikan dan kompetensi, tetapi juga oleh faktor organisasional dan kontekstual, termasuk sistem kepemimpinan, budaya kerja, serta dukungan kebijakan dan infrastruktur.

Pemerintah telah memperkuat profesionalitas ASN melalui penerapan sistem merit berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, reformasi birokrasi, serta pengukuran kinerja melalui SAKIP dan Indeks Profesionalitas ASN. Namun, pada level daerah, implementasi kebijakan tersebut masih menghadapi berbagai tantangan. Di Kabupaten Halmahera Tengah, capaian kinerja ASN masih berada pada kategori “sedang”, dengan beberapa indikator seperti ketepatan waktu penyelesaian dokumen dan skor profesionalitas yang belum optimal. Kondisi geografis sebagai daerah kepulauan turut memengaruhi keterbatasan akses

pelatihan dan infrastruktur teknologi.

Secara teoritis dan empiris, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja ASN. Pendidikan membentuk kapasitas analitis dan konseptual, sedangkan pelatihan memperbaiki keterampilan teknis serta adaptasi terhadap digitalisasi birokrasi. Namun demikian, peningkatan kompetensi formal belum tentu secara langsung berdampak pada kinerja tanpa adanya perilaku kerja ekstra peran atau Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB mencerminkan kesediaan pegawai membantu rekan kerja, bekerja sama lintas unit, dan berkontribusi melebihi tuntutan formal jabatan.

Fenomena di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah menunjukkan bahwa meskipun program pendidikan dan pelatihan telah dilaksanakan, perilaku kolaboratif dan inisiatif pegawai masih belum optimal. Hal ini mengindikasikan adanya kemungkinan peran mediasi OCB dalam menjembatani pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menganalisis secara empiris hubungan pendidikan, pelatihan, OCB, dan kinerja ASN guna menghasilkan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih komprehensif dan berorientasi pada transformasi kinerja birokrasi daerah secara berkelanjutan.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Menurut Edison et al. (2016), kinerja adalah hasil kerja yang diukur dalam periode tertentu berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan. Hasibuan (2016) dan Kasmir (2016) menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai sesuai kemampuan, usaha, dan tanggung jawabnya. Mangkunegara (2017) menambahkan bahwa kinerja mencakup aspek kualitas dan kuantitas pekerjaan.

Pendidikan

Tilaar (2018) menyatakan bahwa pendidikan membentuk kompetensi dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Simamora (2019) menekankan peningkatan kemampuan analitis dan konseptual, sedangkan Mangkunegara (2017) dan Hasibuan (2016) memandang pendidikan sebagai sarana peningkatan kompetensi kerja.

Pelatihan

Pelatihan adalah proses pembelajaran sistematis untuk meningkatkan keterampilan teknis dan kemampuan kerja pegawai. Dessler (2019) mendefinisikan pelatihan sebagai upaya meningkatkan keterampilan kerja agar pegawai mampu bekerja efektif. Mondy (2016) membedakan pelatihan (praktis) dari pendidikan (konseptual). Rivai (2020) dan Simamora (2019) menegaskan bahwa pelatihan merupakan investasi organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan adaptasi terhadap perubahan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ (1988; 1997) mendefinisikan OCB sebagai perilaku sukarela di luar tugas formal yang tidak secara langsung memperoleh imbalan, namun meningkatkan efektivitas organisasi. Podsakoff et al. (2000) menekankan bahwa OCB bersifat discretionary dan mendukung fungsi organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research untuk menguji pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah pada Oktober–Desember 2025. Populasi penelitian berjumlah 110 Pegawai Negeri Sipil yang tersebar pada sembilan bagian, dan seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik sampel jenuh (census sampling) guna meningkatkan akurasi dan representativitas data. Data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 1–5. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Outer Loading

Outer loading merupakan salah satu indikator pengujian validitas konvergen dalam model pengukuran berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Menurut Hair et al. (2019), nilai *outer loading* menunjukkan korelasi antara masing-masing indikator (item pertanyaan) dengan konstruk laten yang diukur. Semakin tinggi nilai *outer loading*, semakin besar kontribusi indikator tersebut dalam menjelaskan variabel laten. Nilai indikator dikatakan *valid*, apabila indikator menjelaskan variabel kontruknya dengan nilai $> 0,7$ atau biasa yang disebut dengan *rule of thumbs* (Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan nilai yang dibawah 0,7 sebaiknya lakukan penghapusan pada indikator tersebut. Berikut hasil *output outer loading* pada tabel 4.6.

Tabel 1 *Output Outer Loading* Awal X, Z dan Y

Item	Kinerja Pegawai	Organizational Behavior	Citizenship	Pelatihan	Pendidikan
X1.1					0,865
X1.2					0,875
X1.3					0,882
X1.4					0,850
X1.5					0,897
X1.6					0,852
X2.1				0,859	
X2.2				0,865	
X2.3				0,905	
X2.4				0,849	
X2.5				0,859	
X2.6				0,852	
Y.1	0,898				
Y.2	0,860				
Y.3	0,947				
Y.4	0,932				
Y.5	0,945				

Item	Kinerja Pegawai	Organizational Behavior	Citizenship	Pelatihan	Pendidikan
Y.6	0,863				
Z.1		0,893			
Z.2		0,901			
Z.3		0,936			
Z.4		0,914			
Z.5		0,923			
Z.6		0,172			

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2026

Tabel 4.11 menyajikan hasil outer loading awal pada model pengukuran (outer model) yang dianalisis menggunakan pendekatan SEM-PLS. Outer loading menunjukkan tingkat korelasi antara masing-masing indikator dengan konstruk laten yang diwakilinya. Dalam konteks pengujian validitas konvergen, nilai outer loading $\geq 0,70$ dinyatakan memenuhi kriteria validitas, sedangkan nilai di bawah 0,70 perlu dievaluasi lebih lanjut karena berpotensi melemahkan kualitas konstruk.

Berdasarkan hasil analisis, indikator pada variabel Pendidikan (X1) menunjukkan nilai outer loading yang sangat baik, dengan rentang antara 0,850 hingga 0,897. Seluruh indikator X1.1 sampai X1.6 memiliki nilai di atas 0,80, yang mengindikasikan bahwa masing-masing item memiliki kontribusi yang kuat dalam merefleksikan konstruk Pendidikan. Nilai tertinggi terdapat pada indikator X1.5 sebesar 0,897, yang menunjukkan bahwa item tersebut memiliki daya representasi paling dominan terhadap variabel Pendidikan.

Pada variabel Pelatihan (X2), seluruh indikator juga menunjukkan nilai outer loading yang memenuhi kriteria, dengan rentang antara 0,849 hingga 0,905. Indikator X2.3 memiliki nilai tertinggi sebesar 0,905, yang menunjukkan bahwa relevansi materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan merupakan representasi yang sangat kuat terhadap konstruk Pelatihan. Tidak terdapat indikator dengan nilai di bawah 0,70, sehingga seluruh item pada variabel Pelatihan dapat dipertahankan dalam model pengukuran.

Selanjutnya, variabel Kinerja Pegawai memperlihatkan nilai outer loading yang sangat tinggi dan konsisten, berkisar antara 0,860 hingga 0,947. Indikator Y.3 memiliki nilai tertinggi sebesar 0,947, diikuti oleh Y.5 sebesar 0,945 dan Y.4 sebesar 0,932. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki korelasi yang sangat kuat dengan konstruk Kinerja Pegawai.

Namun demikian, pada variabel Organizational Citizenship Behavior ditemukan satu indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu Z.6 dengan nilai outer loading sebesar 0,172. Nilai tersebut berada jauh di bawah ambang batas 0,70, bahkan di bawah 0,40, yang secara metodologis menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak merepresentasikan konstruk OCB secara memadai. Sementara itu, indikator Z.1 hingga Z.5 menunjukkan nilai outer loading yang sangat tinggi, berkisar antara 0,893 hingga 0,936, yang berarti kelima indikator tersebut memiliki kontribusi yang sangat kuat terhadap pembentukan konstruk OCB.

Secara keseluruhan, hasil outer loading awal menunjukkan bahwa sebagian besar indikator pada variabel Pendidikan, Pelatihan, dan Kinerja Pegawai telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak dipertahankan dalam model. Satu-satunya indikator yang perlu dieliminasi atau dievaluasi lebih lanjut adalah Z.6 pada variabel Organizational Citizenship Behavior karena tidak memenuhi standar minimal outer loading. Dengan demikian, tahap

selanjutnya dalam analisis SEM-PLS adalah melakukan re-estimasi model setelah penghapusan indikator yang tidak valid guna memperoleh model pengukuran yang lebih robust dan reliabel.

Tabel 4.12 Output Outer Loading Akhir X, Z dan Y

Item	Kinerja Pegawai	Organizational Behavior	Citizenship	Pelatihan	Pendidikan
X1.1					0,866
X1.2					0,875
X1.3					0,882
X1.4					0,850
X1.5					0,897
X1.6					0,852
X2.1				0,859	
X2.2				0,865	
X2.3				0,905	
X2.4				0,849	
X2.5				0,859	
X2.6				0,852	
Y.1	0,898				
Y.2	0,860				
Y.3	0,947				
Y.4	0,932				
Y.5	0,945				
Y.6	0,863				
Z.1		0,895			
Z.2		0,902			
Z.3		0,940			
Z.4		0,911			
Z.5		0,925			

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2026

Tabel 4.12 menyajikan hasil outer loading akhir setelah dilakukan evaluasi dan eliminasi indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas konvergen pada tahap sebelumnya. Pada tahap ini, indikator Z.6 yang memiliki nilai outer loading sangat rendah telah dikeluarkan dari model, sehingga struktur pengukuran yang tersisa merupakan indikator-indikator yang secara statistik valid dan mampu merepresentasikan konstruk laten secara memadai.

AVE (Average Variance Extracted)

Average Variance Extracted (AVE) merupakan indikator penting dalam pengujian validitas konvergen pada model pengukuran berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). *AVE* digunakan untuk menilai seberapa besar proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten dibandingkan varians kesalahan.

Dalam penelitian ini, pengujian *AVE* dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh konstruk memenuhi persyaratan validitas konvergen. Konstruk dengan nilai *AVE* >0,50 dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis model struktural selanjutnya (Hair *et al.*, 2019). Berikut hasil

Average Variance Extracted (AVE) pada tabel 4.6

Tabel 4.13 Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Hubungan	Average variance extracted (AVE)
Kinerja Pegawai	0,825
Organizational Citizenship Behavior	0,837
Pelatihan	0,748
Pendidikan	0,758

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2026

Tabel 4.13 menyajikan nilai *Average Variance Extracted* dari masing-masing konstruk dalam model penelitian, yaitu Kinerja Pegawai, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Pelatihan, dan Pendidikan. AVE merupakan ukuran validitas konvergen yang menunjukkan seberapa besar varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten yang diwakilinya. Secara metodologis, suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai $AVE \geq 0,50$, yang berarti lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh variabel laten.

Berdasarkan hasil analisis, variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai AVE sebesar 0,825. Nilai ini jauh di atas batas minimal 0,50, yang menunjukkan bahwa 82,5% varians indikator-indikator kinerja mampu dijelaskan oleh konstruk Kinerja Pegawai. Tingginya nilai AVE ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator pada variabel kinerja memiliki konsistensi dan kekuatan representasi yang sangat baik dalam membentuk konstruk laten. Secara empiris, hal ini memperkuat hasil outer loading sebelumnya yang juga menunjukkan nilai tinggi pada seluruh indikator kinerja.

Variabel Organizational Citizenship Behavior memperoleh nilai AVE sebesar 0,837, yang merupakan nilai tertinggi di antara seluruh konstruk. Hal ini menunjukkan bahwa 83,7% varians indikator OCB dapat dijelaskan oleh konstruknya. Nilai tersebut mencerminkan bahwa indikator-indikator OCB yang tersisa setelah eliminasi telah membentuk konstruk yang sangat solid dan memiliki validitas konvergen yang sangat kuat. Dengan demikian, konstruk OCB dapat dinyatakan memiliki kualitas pengukuran yang sangat baik.

Selanjutnya, variabel Pelatihan memiliki nilai AVE sebesar 0,748. Nilai ini menunjukkan bahwa 74,8% varians indikator pelatihan dapat dijelaskan oleh konstruk laten Pelatihan. Meskipun nilainya sedikit lebih rendah dibandingkan Kinerja Pegawai dan OCB, angka tersebut tetap berada jauh di atas ambang batas minimal dan menunjukkan bahwa indikator-indikator pelatihan telah mampu merepresentasikan konstruk secara memadai dan konsisten.

Adapun variabel Pendidikan memperoleh nilai AVE sebesar 0,758, yang berarti 75,8% varians indikator pendidikan dapat dijelaskan oleh konstruk Pendidikan. Nilai ini menegaskan bahwa indikator-indikator pendidikan memiliki tingkat korelasi yang kuat dengan konstruk laten dan secara statistik telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Secara keseluruhan, seluruh variabel dalam model penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,50, bahkan seluruhnya berada di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas konvergen secara sangat baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya secara dominan dan layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian reliabilitas konstruk serta evaluasi model struktural (inner model). Kondisi ini memperkuat robustitas model SEM-PLS yang digunakan dalam penelitian.

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Composite Reliability dan *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengukur reliabilitas atau konsistensi internal konstruk dalam model PLS-SEM. Menurut Hair *et al.* (2019), nilai reliabilitas dikatakan baik apabila lebih besar dari 0,70. *Cronbach's Alpha* menilai konsistensi antar indikator secara umum, sedangkan *Composite Reliability* mempertimbangkan kontribusi indikator berdasarkan nilai loading-nya, sehingga lebih akurat dalam PLS-SEM. Jika kedua nilai di atas 0,70, konstruk dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam pengujian model. Berikut hasil *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada tabel 4.6

Tabel 4.14 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)
Kinerja Pegawai	0,957	0,960
Organizational Citizenship Behavior	0,951	0,952
Pelatihan	0,933	0,937
Pendidikan	0,936	0,937

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2026

Tabel 4.14 menyajikan hasil pengujian reliabilitas konstruk yang diukur melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability (rho_a)* untuk masing-masing variabel penelitian, yaitu Kinerja Pegawai, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Pelatihan, dan Pendidikan. Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menilai konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk laten. Secara metodologis, suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $\geq 0,70$. Nilai di atas 0,80 menunjukkan reliabilitas tinggi, sedangkan nilai di atas 0,90 mengindikasikan reliabilitas sangat tinggi.

Berdasarkan hasil analisis, variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,957 dan *Composite Reliability* sebesar 0,960. Nilai ini menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Artinya, seluruh indikator yang membentuk konstruk Kinerja Pegawai memiliki keterkaitan yang kuat dan stabil dalam merepresentasikan variabel laten. Tingginya nilai reliabilitas ini sejalan dengan hasil outer loading dan AVE sebelumnya yang juga menunjukkan kualitas pengukuran yang sangat baik.

Variabel Organizational Citizenship Behavior memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,951 dan *Composite Reliability* sebesar 0,952. Nilai tersebut menunjukkan bahwa konstruk OCB memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi. Dengan demikian, indikator-indikator yang membentuk OCB secara kolektif mampu mengukur perilaku ekstra-peran pegawai secara konsisten dan dapat dipercaya. Eliminasi indikator yang tidak valid pada tahap sebelumnya terbukti meningkatkan stabilitas konstruk ini.

Selanjutnya, variabel Pelatihan menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,933 dan *Composite Reliability* sebesar 0,937. Nilai ini berada dalam kategori sangat reliabel, yang berarti indikator-indikator pelatihan memiliki tingkat homogenitas yang kuat dalam mengukur konstruk Pelatihan. Hal ini menegaskan bahwa aspek partisipasi, relevansi materi, penerapan hasil pelatihan, serta kompetensi fasilitator secara konsisten membentuk satu kesatuan konstruk yang solid.

Adapun variabel Pendidikan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,936 dan *Composite Reliability* sebesar 0,937. Nilai tersebut juga menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi. Dengan demikian, indikator-indikator yang mengukur tingkat dan kesesuaian pendidikan terbukti memiliki konsistensi internal yang kuat dalam merepresentasikan konstruk Pendidikan.

Secara keseluruhan, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's*

Alpha dan Composite Reliability di atas 0,90, yang menunjukkan tingkat reliabilitas sangat tinggi. Hal ini menandakan bahwa instrumen penelitian memiliki stabilitas dan konsistensi yang sangat baik dalam mengukur konstruk laten. Dengan terpenuhinya validitas konvergen (outer loading dan AVE) serta reliabilitas konstruk, maka model pengukuran (outer model) dapat dinyatakan memenuhi kriteria evaluasi dalam SEM-PLS dan layak untuk dilanjutkan pada tahap evaluasi model struktural (inner model), termasuk pengujian R-Square, koefisien jalur (path coefficient), dan pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel.

Nilai *R Square*

Nilai R Square menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model. Menurut Hair *et al.* (2019), semakin tinggi R Square, semakin baik kemampuan prediksi model. Nilai R Square di atas 0,50 menunjukkan model memiliki tingkat penjelasan yang moderat hingga kuat, sedangkan nilai di bawah 0,25 menunjukkan penjelasan yang lemah. Dengan demikian, R Square digunakan untuk menilai seberapa baik konstruk eksogen mempengaruhi konstruk endogen dalam penelitian. Berikut Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square* pada tabel 4.15

Tabel 4.15 Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai	0,879	0,876
Organizational Citizenship Behavior	0,741	0,736

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2026

Tabel 4.15 menyajikan nilai R-Square (R^2) dan Adjusted R-Square untuk variabel endogen dalam model penelitian, yaitu *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Pegawai. Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen dalam model struktural. Semakin tinggi nilai R-Square, maka semakin besar kemampuan prediktif model.

Berdasarkan hasil analisis, variabel *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai R-Square sebesar 0,741 dan Adjusted R-Square sebesar 0,736. Nilai ini menunjukkan bahwa 74,1% variasi *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan oleh variabel Pendidikan dan Pelatihan, sedangkan sisanya sebesar 25,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai tersebut termasuk dalam kategori kuat (substantial), sehingga dapat disimpulkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan memiliki kontribusi yang signifikan dalam membentuk perilaku kewargaan organisasi pegawai. Selisih yang sangat kecil antara R-Square dan Adjusted R-Square menunjukkan bahwa model memiliki stabilitas yang baik dan tidak mengalami bias akibat jumlah indikator atau variabel yang digunakan.

Selanjutnya, variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai R-Square sebesar 0,879 dan Adjusted R-Square sebesar 0,876. Hal ini berarti 87,9% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh Pendidikan, Pelatihan, dan *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan sisanya sebesar 12,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Nilai ini termasuk dalam kategori sangat kuat, yang menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan yang tinggi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah. Perbedaan yang sangat kecil antara R-Square dan Adjusted R-Square kembali menegaskan bahwa model struktural memiliki tingkat konsistensi dan ketepatan estimasi yang baik.

Secara keseluruhan, nilai R-Square pada kedua variabel endogen menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik. *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai variabel intervening yang signifikan dalam menjelaskan kinerja

pegawai, sementara Pendidikan dan Pelatihan secara simultan memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan perilaku organisasi dan kinerja. Dengan demikian, model struktural yang dibangun dalam penelitian ini dapat dinyatakan memiliki kekuatan eksplanatori yang tinggi dan layak digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan daerah.

Uji Hipotesis

Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung adalah hubungan kausal yang terjadi secara langsung dari satu variabel laten ke variabel laten lainnya tanpa melalui variabel perantara (mediator). Pengaruh ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dalam model struktural. Menurut Hair et al. (2019), pengaruh langsung dianggap signifikan jika nilai *t-statistic* > 1,96 dengan *p-value* < 0,05. Besarnya koefisien jalur menunjukkan seberapa kuat dan arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut tabel *path coefficient* pada *output SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 4.16 Path Coefficients (Mean, STDEV, t-value)

Hubungan Langsung	Original sample (O)	Sample mean (M)	T statistics (O/STDEV)	P values
Pelatihan -> Kinerja Pegawai	0,163	0,169	1,302	0,193
Pelatihan -> Organizational Citizenship Behavior	0,509	0,523	3,513	0,000
Pendidikan -> Kinerja Pegawai	0,235	0,232	2,004	0,045
Pendidikan -> Organizational Citizenship Behavior	0,379	0,365	2,557	0,011
Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja Pegawai	0,585	0,583	5,010	0,000

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2026

Tabel 4.16 menyajikan hasil pengujian koefisien jalur dalam model struktural yang diperoleh melalui prosedur bootstrapping pada SEM-PLS. Analisis ini bertujuan untuk menguji signifikansi dan arah pengaruh antar konstruk laten berdasarkan nilai Original Sample (O), T-Statistics, dan P-Values. Pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai T-Statistics > 1,96 dan P-Value < 0,05. Berikut adalah interpretasi hasil pengujian secara sistematis:

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Koefisien jalur sebesar 0,163 menunjukkan arah hubungan positif antara Pelatihan dan Kinerja Pegawai. Namun demikian, nilai T-Statistics sebesar 1,302 dan P-Value 0,193 berada di bawah kriteria signifikansi statistik. Hal ini menunjukkan bahwa secara langsung, pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun pelatihan meningkatkan kompetensi teknis, dampaknya terhadap kinerja tidak terjadi secara langsung, melainkan kemungkinan melalui mekanisme mediasi. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai ditolak.

Pengaruh Pelatihan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Koefisien jalur sebesar 0,509 menunjukkan pengaruh positif yang kuat antara Pelatihan dan *Organizational Citizenship Behavior*. Nilai T-Statistics sebesar 3,513 dan P-Value 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa

pelatihan yang relevan dan aplikatif tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membentuk sikap kerja kooperatif, kepedulian organisasi, serta komitmen pegawai. Dengan demikian, pelatihan berperan penting dalam membangun perilaku kewargaan organisasi. Hipotesis yang menyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diterima.

Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai

Koefisien jalur sebesar 0,235 menunjukkan pengaruh positif antara Pendidikan dan Kinerja Pegawai. Nilai T-Statistics sebesar 2,004 dan P-Value 0,045 menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan pada taraf 5%, meskipun berada pada batas minimal signifikansi. Secara teoretis, pendidikan meningkatkan kapasitas intelektual, kemampuan analitis, serta kompetensi profesional yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Meskipun kontribusinya tidak sebesar *Organizational Citizenship Behavior*, pendidikan tetap merupakan faktor penting dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Pendidikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai diterima.

Pengaruh Pendidikan terhadap Organizational Citizenship Behavior

Koefisien jalur sebesar 0,379 menunjukkan hubungan positif antara Pendidikan dan *Organizational Citizenship Behavior*. Nilai T-Statistics sebesar 2,557 dan P-Value 0,011 menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat dan kesesuaian pendidikan pegawai berkontribusi dalam membentuk perilaku organisasi yang positif. Pendidikan tidak hanya meningkatkan kompetensi formal, tetapi juga membentuk etika kerja, kesadaran profesional, dan komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa Pendidikan berpengaruh positif terhadap OCB diterima.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai

Koefisien jalur sebesar 0,585 menunjukkan arah pengaruh positif yang kuat antara *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Pegawai. Nilai T-Statistics sebesar 5,010 dan P-Value 0,000 mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Secara substantif, temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan perilaku ekstra-peran pegawai, seperti kesediaan membantu rekan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan kontribusi sukarela di luar tugas formal, secara nyata meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja. Nilai koefisien yang relatif tinggi juga menegaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan determinan dominan dalam model penelitian ini. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai diterima.

Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah efek variabel independen terhadap variabel dependen yang terjadi melalui satu atau lebih variabel perantara (mediator). Dengan kata lain, variabel independen mempengaruhi variabel mediator terlebih dahulu, lalu variabel mediator mempengaruhi variabel dependen. Pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien jalur yang terlibat dalam jalur mediasi.

Menurut Hair et al. (2019), uji signifikansi pengaruh tidak langsung juga menggunakan teknik *bootstrapping* dengan kriteria signifikan jika *t-statistic* >1,96 atau *p-value* <0,05. Berikut tabel pengaruh tidak langsung pada *output SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 4.17 Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Independen Dengan Variabel Dependen Melalui Variabel Mediasi

Hubungan	Tidak	Original	Sample mean (M)	T statistics	P values
----------	-------	----------	-----------------	--------------	----------

Langsung	sample (O)			
Pelatihan -> Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja Pegawai	0,298	0,304	2,867	0,004
Pendidikan -> Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja Pegawai	0,222	0,213	2,223	0,026

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2026

Tabel 4.17 menyajikan hasil pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect) antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi, yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pengujian dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dalam SEM-PLS dengan melihat nilai Original Sample (O), T-Statistics, dan P-Values. Pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), suatu pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan apabila nilai T-Statistics $> 1,96$ dan P-Value $< 0,05$.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,298 menunjukkan arah hubungan yang positif. Nilai T-Statistics sebesar 2,867 dan P-Value 0,004 menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai secara tidak langsung melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya, pelatihan yang efektif terlebih dahulu meningkatkan perilaku kewargaan organisasi, seperti kesediaan membantu rekan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan kontribusi sukarela di luar tugas formal. Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* inilah yang selanjutnya berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Jika dikaitkan dengan hasil pengujian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai tidak signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai mediasi penuh (full mediation) dalam hubungan antara Pelatihan dan Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB diterima. **Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,222 menunjukkan arah hubungan yang positif. Nilai T-Statistics sebesar 2,223 dan P-Value 0,026 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Hasil ini menunjukkan bahwa Pendidikan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Secara konseptual, pendidikan yang relevan dan sesuai dengan jabatan mendorong terbentuknya kesadaran profesional, etika kerja, dan tanggung jawab organisasi. Sikap tersebut kemudian memunculkan perilaku ekstra-peran yang berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Karena sebelumnya telah ditemukan bahwa pengaruh langsung Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai mediasi parsial (partial mediation) dalam hubungan antara Pendidikan dan Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Pendidikan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* diterima. Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki peran strategis sebagai variabel mediasi dalam model penelitian. Pelatihan

meningkatkan kinerja sepenuhnya melalui pembentukan *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan Pendidikan meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

Temuan ini memperkuat perspektif teoritis bahwa peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi publik tidak hanya ditentukan oleh peningkatan kompetensi teknis dan akademik, tetapi juga oleh internalisasi nilai-nilai organisasi yang tercermin dalam perilaku sukarela dan komitmen pegawai. Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Sekretariat Daerah perlu diarahkan tidak hanya pada aspek peningkatan kompetensi formal, tetapi juga pada pembentukan budaya organisasi yang mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* secara berkelanjutan.

Pembahasan

Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai

Koefisien jalur sebesar 0,235 menunjukkan pengaruh positif antara Pendidikan dan Kinerja Pegawai. Nilai T-Statistics sebesar 2,004 dan P-Value 0,045 menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan pada taraf 5%, meskipun berada pada batas minimal signifikansi. Secara teoretis, pendidikan meningkatkan kapasitas intelektual, kemampuan analitis, serta kompetensi profesional yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Meskipun kontribusinya tidak sebesar *Organizational Citizenship Behavior*, pendidikan tetap merupakan faktor penting dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Pendidikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai diterima.

Pendidikan juga membentuk cara berpikir sistematis dan kritis, yang memungkinkan pegawai untuk menganalisis permasalahan dengan baik, mengambil keputusan secara rasional, dan merencanakan tindakan berdasarkan prinsip profesionalisme. Selain itu, pendidikan turut memperkuat nilai-nilai kedisiplinan, tanggung jawab, dan etos kerja yang menjadi fondasi utama dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Dalam konteks organisasi publik, pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki kemampuan memahami kebijakan, regulasi, dan prosedur administratif dengan lebih baik, sehingga mampu memberikan pelayanan yang lebih efektif kepada masyarakat.

Lebih jauh, pendidikan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga memperluas wawasan sosial dan moral pegawai. Pegawai yang berpendidikan baik cenderung memiliki kesadaran lebih tinggi terhadap pentingnya kolaborasi, komunikasi yang efektif, serta kemampuan beradaptasi terhadap dinamika kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2019) yang menyatakan bahwa pendidikan berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan kognitif dan afektif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap performa kerja.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pendidikan menjadi investasi strategis organisasi untuk menciptakan aparatur yang kompeten dan berdaya saing. Organisasi yang memberikan perhatian pada peningkatan pendidikan pegawainya, baik melalui jenjang pendidikan formal maupun program pengembangan berkelanjutan, akan memiliki tenaga kerja yang lebih siap menghadapi tantangan, mampu berinovasi, serta berorientasi pada hasil kerja berkualitas. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan pegawai merupakan salah satu instrumen penting untuk mencapai kinerja organisasi yang unggul dan berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pendidikan memiliki hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja pegawai (Sutrisno, 2019; Wibowo, 2020). Pendidikan yang baik memungkinkan pegawai memahami konteks pekerjaannya secara lebih mendalam dan menyesuaikan perilakunya sesuai dengan tuntutan organisasi. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai sarana penguasaan ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai faktor strategis yang membentuk perilaku kerja, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sejumlah penelitian mendukung pandangan ini. Yuliani & Firmansyah (2021) menunjukkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di pemerintah daerah Sumatera Barat. Nugroho (2021) juga menemukan bahwa pendidikan formal berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja pegawai Kementerian Keuangan. Temuan tersebut diperkuat oleh Hanif & Maulida (2023) yang membuktikan bahwa pendidikan formal memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja ASN di Kabupaten Aceh Besar. Widodo (2020) dalam penelitiannya pada RSUD Kudus juga menunjukkan bahwa pendidikan yang lebih tinggi berdampak signifikan pada peningkatan efektivitas kerja pegawai.

Lebih lanjut, penelitian Cahyono (2024) menyatakan bahwa pendidikan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja ASN di wilayah timur Indonesia, di mana tingkat pendidikan yang lebih tinggi membuat pegawai lebih siap menghadapi tantangan digitalisasi birokrasi. Hasil serupa ditemukan oleh Sari & Putra (2021) yang menekankan bahwa pendidikan yang sesuai dengan bidang tugas meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan perannya secara efektif.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Koefisien jalur sebesar 0,163 menunjukkan arah hubungan positif antara Pelatihan dan Kinerja Pegawai. Namun demikian, nilai T-Statistics sebesar 1,302 dan P-Value 0,193 berada di bawah kriteria signifikansi statistik. Hal ini menunjukkan bahwa secara langsung, pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun pelatihan meningkatkan kompetensi teknis, dampaknya terhadap kinerja tidak terjadi secara langsung, melainkan kemungkinan melalui mekanisme mediasi. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai ditolak.

Faktor lain yang dapat menyebabkan tidak signifikannya pengaruh pelatihan adalah lemahnya tindak lanjut setelah pelatihan (post-training evaluation). Dalam banyak kasus, pegawai yang telah mengikuti pelatihan tidak mendapatkan kesempatan yang memadai untuk mengaplikasikan pengetahuan baru yang diperoleh ke dalam praktik kerja. Tanpa adanya dukungan organisasi, seperti supervisi, mentoring, atau penyediaan sarana kerja yang relevan, hasil pelatihan menjadi sulit diterapkan secara efektif. Dengan demikian, pelatihan yang tidak diintegrasikan ke dalam sistem kinerja organisasi cenderung tidak memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan performa pegawai.

Pelatihan seharusnya tidak hanya berorientasi pada transfer pengetahuan teknis, tetapi juga diarahkan pada pengembangan kompetensi perilaku dan motivasi kerja. Menurut Mathis dan Jackson (2017), pelatihan yang efektif harus memperhatikan prinsip training needs analysis, yaitu mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan pegawai saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Pelatihan yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan yang akurat akan lebih mampu meningkatkan kemampuan spesifik pegawai dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, pelatihan yang bersifat umum dan tidak terarah sering kali kurang efektif dalam menghasilkan perubahan perilaku kerja yang diinginkan.

Selain itu, budaya organisasi juga memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan pelatihan. Budaya kerja yang tidak mendukung penerapan inovasi dan pembelajaran baru dapat menjadi penghambat bagi pegawai untuk mengimplementasikan hasil pelatihan. Pegawai

mungkin memahami materi yang disampaikan, tetapi merasa tidak memiliki ruang atau motivasi untuk menerapkannya. Dengan demikian, keberhasilan pelatihan tidak hanya ditentukan oleh kualitas programnya, tetapi juga oleh lingkungan organisasi yang mampu mendorong pembelajaran berkelanjutan dan inovasi dalam bekerja.

Dalam konteks organisasi publik, pelatihan sering kali dijalankan sebagai formalitas administratif tanpa evaluasi mendalam terhadap hasilnya. Pelatihan yang bersifat seremonial atau terlalu teoritis tidak akan memberikan efek signifikan terhadap peningkatan kinerja. Agar pelatihan berkontribusi nyata terhadap kinerja pegawai, diperlukan pendekatan strategis yang menekankan pada relevansi, keberlanjutan, dan penerapan hasil pelatihan. Pelatihan perlu diikuti dengan mekanisme coaching dan monitoring yang memastikan pegawai benar-benar menerapkan kemampuan yang diperoleh.

Dengan demikian, pelatihan akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja jika dikelola secara terencana, berorientasi pada kebutuhan organisasi, dan didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif. Temuan ini sejalan dengan pendapat Simamora (2018) yang menyatakan bahwa efektivitas pelatihan baru akan terlihat ketika hasilnya diterjemahkan ke dalam perilaku kerja yang produktif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat sistem pelatihan berbasis kebutuhan dan hasil untuk memastikan bahwa setiap investasi pelatihan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Pendidikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Koefisien jalur sebesar 0,379 menunjukkan hubungan positif antara Pendidikan dan *Organizational Citizenship Behavior*. Nilai T-Statistics sebesar 2,557 dan P-Value 0,011 menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat dan kesesuaian pendidikan pegawai berkontribusi dalam membentuk perilaku organisasi yang positif. Pendidikan tidak hanya meningkatkan kompetensi formal, tetapi juga membentuk etika kerja, kesadaran profesional, dan komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa Pendidikan berpengaruh positif terhadap OCB diterima.

Pendidikan tidak hanya meningkatkan kemampuan kognitif dan keterampilan teknis, tetapi juga mengembangkan aspek afektif dan moral individu. Melalui proses pembelajaran formal dan informal, pegawai memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai nilai-nilai etika, tanggung jawab sosial, serta pentingnya hubungan interpersonal yang positif dalam dunia kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Organ (1988), yang menyatakan bahwa OCB muncul dari kesadaran individu untuk berkontribusi secara sukarela demi kepentingan organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung. Pendidikan yang baik menumbuhkan kesadaran tersebut dengan memperluas wawasan, menumbuhkan empati, dan memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi.

Selain itu, pendidikan juga memperkuat kemampuan komunikasi dan kerja sama tim, dua aspek penting yang menjadi dasar munculnya perilaku OCB. Pegawai dengan latar belakang pendidikan tinggi biasanya lebih terbuka terhadap kritik, lebih mudah menerima perbedaan, dan lebih terampil dalam memecahkan konflik secara konstruktif. Mereka juga lebih memahami pentingnya koordinasi lintas unit dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, pendidikan tidak hanya membentuk individu yang kompeten secara intelektual, tetapi juga menumbuhkan kepekaan sosial dan kesadaran kolektif yang berorientasi pada keberhasilan bersama.

Dari perspektif psikologis, pendidikan berperan dalam membangun self-efficacy dan sense of belonging yang kuat terhadap organisasi. Pegawai yang merasa kompeten dan memahami makna pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk berkontribusi melebihi batas formal

peran yang ditetapkan. Mereka cenderung menunjukkan perilaku altruistik, seperti membantu rekan kerja yang kesulitan, menjaga reputasi organisasi, dan berpartisipasi dalam kegiatan sosial internal. Dengan demikian, pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai sarana pengembangan kompetensi kerja, tetapi juga sebagai media pembentukan karakter dan moralitas kerja yang mendorong perilaku kewargaan organisasi.

Dalam konteks organisasi publik, temuan ini memiliki implikasi penting. Aparatur dengan tingkat pendidikan tinggi umumnya lebih memahami nilai-nilai pelayanan publik, akuntabilitas, dan integritas dalam melaksanakan tugas. Mereka cenderung menunjukkan tanggung jawab moral yang lebih tinggi dan memiliki orientasi pada kepentingan masyarakat luas. Hal ini memperkuat peran pendidikan sebagai faktor strategis dalam membangun budaya kerja yang partisipatif, kolaboratif, dan berorientasi pada pelayanan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa tingkat pendidikan memiliki pengaruh signifikan terhadap pembentukan OCB (Podsakoff et al., 2000; Wibowo, 2020). Pendidikan yang baik menumbuhkan kesadaran individu terhadap pentingnya kontribusi sosial di tempat kerja, memperkuat motivasi intrinsik, dan menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan fondasi penting dalam membangun perilaku kewargaan organisasi yang berkelanjutan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Beberapa penelitian telah membuktikan keterkaitan ini. Nurhidayati & Ramadhan (2024) menemukan bahwa pendidikan partisipatif mampu meningkatkan OCB ASN di Kabupaten Gowa, khususnya dalam bentuk sikap proaktif dan kerja sama. Nugroho (2021) juga menunjukkan bahwa pendidikan formal berhubungan positif dengan perilaku kerja ekstra peran pegawai di Kementerian Keuangan. Temuan ini sejalan dengan Putra & Sari (2020) yang menegaskan bahwa pendidikan dan kompetensi dapat mendorong terbentuknya OCB di lingkungan Sekretariat DPRD Bali, sehingga memperkuat kualitas kerja tim.

Selain itu, penelitian Cahyono (2024) menyatakan bahwa pendidikan yang relevan dengan tuntutan organisasi tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis ASN, tetapi juga mendorong tumbuhnya loyalitas dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi. Dengan kata lain, semakin tinggi pendidikan seorang pegawai, semakin besar pula kemungkinan ia menunjukkan perilaku sukarela dan kolektif yang mencerminkan OCB.

Pengaruh Pelatihan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Koefisien jalur sebesar 0,509 menunjukkan pengaruh positif yang kuat antara Pelatihan dan *Organizational Citizenship Behavior*. Nilai T-Statistics sebesar 3,513 dan P-Value 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang relevan dan aplikatif tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membentuk sikap kerja kooperatif, kepedulian organisasi, serta komitmen pegawai. Dengan demikian, pelatihan berperan penting dalam membangun perilaku kewargaan organisasi. Hipotesis yang menyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diterima.

Pelatihan yang baik mampu menumbuhkan semangat kerja sama dan kepedulian antarpegawai, yang merupakan inti dari perilaku OCB. Dalam pelatihan, peserta tidak hanya berinteraksi dengan materi, tetapi juga dengan sesama peserta, yang memungkinkan terciptanya ikatan sosial dan rasa kebersamaan. Kondisi ini memperkuat sikap positif seperti saling membantu, menghormati perbedaan, dan bekerja melebihi ekspektasi formal. Sejalan dengan

pendapat Organ (1988), OCB dapat muncul ketika pegawai merasa termotivasi secara intrinsik dan memahami peran penting mereka dalam mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, pelatihan juga berfungsi sebagai sarana pembentukan karakter dan internalisasi nilai-nilai organisasi. Ketika pelatihan dirancang dengan mempertimbangkan aspek perilaku dan etika kerja, peserta cenderung mengembangkan rasa tanggung jawab sosial, empati, serta kesadaran terhadap pentingnya kontribusi individual dalam tim kerja. Pelatihan semacam ini mendorong pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi, bahkan di luar kewajiban formal. Hal ini memperkuat dimensi conscientiousness dan altruism dalam OCB, di mana pegawai menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tugas dan peduli terhadap kesejahteraan rekan kerjanya.

Lebih jauh, pelatihan juga memiliki peran dalam membangun motivasi kerja dan sense of belonging terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa dilibatkan dan diperhatikan melalui kegiatan pelatihan, mereka akan merasakan adanya penghargaan atas eksistensinya dalam organisasi. Perasaan ini menumbuhkan loyalitas dan meningkatkan komitmen afektif terhadap organisasi. Pegawai dengan rasa memiliki yang tinggi akan lebih rela berkorban waktu dan tenaga demi kemajuan organisasi, sehingga OCB muncul secara alami sebagai wujud keterikatan emosional terhadap tempat kerja.

Dalam konteks organisasi publik, pelatihan berperan penting dalam membentuk aparatur yang tidak hanya kompeten secara administratif, tetapi juga memiliki integritas dan kesadaran sosial yang tinggi. Pelatihan yang dirancang untuk memperkuat nilai-nilai pelayanan publik, etika kerja, serta tanggung jawab sosial dapat mendorong tumbuhnya perilaku kewargaan organisasi yang proaktif. Aparatur yang terlatih dengan baik akan lebih peka terhadap kebutuhan masyarakat dan lebih berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik, melebihi sekadar tuntutan formal jabatan.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Podsakoff et al. (2000) dan Luthans (2011), yang menegaskan bahwa pelatihan dapat memperkuat perilaku kewargaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan, motivasi, dan hubungan interpersonal di tempat kerja. Pelatihan yang efektif tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan individu, tetapi juga menumbuhkan budaya organisasi yang kolaboratif dan berorientasi pada kinerja bersama.

Sejumlah penelitian empiris mendukung hubungan ini. Wibowo & Nurhayati (2022) membuktikan bahwa pelatihan meningkatkan OCB pegawai di Kantor Imigrasi Jakarta, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Pratama et al. (2023) menegaskan bahwa pelatihan berkontribusi pada peningkatan kompetensi individu, yang kemudian mendorong terbentuknya OCB dalam lingkungan kerja. Temuan ini sejalan dengan Rosmalia & Hidayat (2021), yang menyatakan bahwa program pelatihan yang berkelanjutan memperkuat loyalitas, rasa tanggung jawab, dan sikap proaktif pegawai, sehingga mendorong peningkatan perilaku ekstra peran.

Selain itu, penelitian Nurhidayati & Ramadhan (2024) menemukan bahwa pelatihan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan OCB ASN, khususnya dalam hal inisiatif dan kepedulian sosial di tempat kerja. Hal ini menandakan bahwa pelatihan tidak hanya berdampak pada kemampuan teknis, tetapi juga membentuk perilaku sosial yang positif, yang sangat penting dalam organisasi publik.

Dengan demikian, pelatihan tidak semata-mata berfungsi sebagai sarana pengembangan kemampuan teknis, melainkan juga sebagai instrumen strategis dalam pembentukan perilaku OCB. Pelatihan yang terarah, berkesinambungan, dan berorientasi pada penguatan nilai-nilai

organisasi akan menciptakan pegawai yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga memiliki semangat gotong royong, komitmen tinggi, dan kepedulian terhadap keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai

Koefisien jalur sebesar 0,585 menunjukkan arah pengaruh positif yang kuat antara *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Pegawai. Nilai T-Statistics sebesar 5,010 dan P-Value 0,000 mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Secara substantif, temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan perilaku ekstra-peran pegawai, seperti kesediaan membantu rekan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan kontribusi sukarela di luar tugas formal, secara nyata meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja. Nilai koefisien yang relatif tinggi juga menegaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan determinan dominan dalam model penelitian ini. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai diterima.

Perilaku OCB tercermin dalam tindakan-tindakan seperti membantu rekan kerja tanpa diminta, menjaga lingkungan kerja tetap positif, mematuhi aturan meskipun tanpa pengawasan langsung, dan berinisiatif menyelesaikan pekerjaan secara sukarela. Perilaku semacam ini menciptakan suasana kerja yang harmonis dan saling mendukung, sehingga menumbuhkan sinergi antarpegawai. Ketika individu-individu dalam organisasi memiliki kecenderungan untuk bekerja sama dan saling membantu, maka hambatan dalam penyelesaian tugas dapat diminimalkan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan meningkat.

OCB juga memperkuat keefektifan organisasi melalui peningkatan efisiensi dan pengurangan konflik kerja. Pegawai yang memiliki tingkat OCB tinggi biasanya lebih disiplin, kooperatif, serta memiliki empati tinggi terhadap rekan kerja dan pelanggan. Dengan demikian, mereka mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, di mana komunikasi berjalan lancar dan setiap individu merasa dihargai. Lingkungan kerja seperti ini berdampak langsung pada peningkatan semangat kerja, keterlibatan pegawai, serta pencapaian target kinerja yang lebih optimal.

Dari perspektif teori perilaku organisasi, OCB berperan penting sebagai bentuk perilaku prososial yang memperkuat sistem sosial dalam organisasi. Organ (1988) menjelaskan bahwa OCB membantu meningkatkan efisiensi organisasi melalui perilaku sukarela yang memperkuat kohesi sosial dan koordinasi antaranggota. Pegawai yang menunjukkan OCB cenderung berorientasi pada kepentingan jangka panjang organisasi dan tidak hanya fokus pada keuntungan pribadi. Mereka memahami bahwa keberhasilan organisasi juga merupakan cerminan dari keberhasilan individu, sehingga muncul motivasi intrinsik untuk memberikan kontribusi terbaik tanpa dorongan eksternal.

Dalam konteks sektor publik, OCB menjadi sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pegawai dengan tingkat OCB tinggi akan menunjukkan dedikasi lebih besar dalam menjalankan tugas pelayanan publik, bersikap sopan terhadap masyarakat, serta menunjukkan komitmen untuk memberikan hasil kerja terbaik meskipun dalam keterbatasan sumber daya. Hal ini menumbuhkan citra positif bagi institusi dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap kinerja lembaga pemerintah.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Podsakoff et al. (2000) dan Organ & Ryan (1995) yang menyatakan bahwa OCB berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi melalui peningkatan kerja sama tim, efisiensi operasional, dan kepuasan kerja. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa perilaku OCB merupakan aset sosial yang memperkuat efektivitas organisasi. Pegawai yang berperilaku OCB tidak hanya meningkatkan kinerja dirinya sendiri, tetapi juga mempengaruhi kinerja rekan kerja dan menciptakan budaya kerja positif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Penelitian empiris mendukung peran OCB dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Sari & Putra (2021) menemukan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Jawa Barat. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Putra & Sari (2020), yang menunjukkan bahwa OCB meningkatkan kinerja pegawai DPRD Bali melalui peningkatan kerja sama tim dan semangat kolektif. Lestari (2021) menegaskan bahwa OCB berperan sebagai faktor mediasi penting dalam memperkuat hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai, yang berarti OCB menjadi jembatan antara gaya kepemimpinan yang baik dengan hasil kerja yang optimal.

Selain itu, penelitian Pratama et al. (2023) membuktikan bahwa OCB memediasi pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Yogyakarta. Temuan ini memperlihatkan bahwa perilaku ekstra peran tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga memperkuat pengaruh variabel lain yang berhubungan dengan peningkatan kualitas kerja ASN.

Peran Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai

Koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,222 menunjukkan arah hubungan yang positif. Nilai T-Statistics sebesar 2,223 dan P-Value 0,026 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Hasil ini menunjukkan bahwa Pendidikan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Secara konseptual, pendidikan yang relevan dan sesuai dengan jabatan mendorong terbentuknya kesadaran profesional, etika kerja, dan tanggung jawab organisasi. Sikap tersebut kemudian memunculkan perilaku ekstra-peran yang berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Karena sebelumnya telah ditemukan bahwa pengaruh langsung Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai mediasi parsial (partial mediation) dalam hubungan antara Pendidikan dan Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Pendidikan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* diterima.

Dalam konteks ini, OCB menjadi jembatan yang menghubungkan pendidikan dengan kinerja. Pegawai yang berpendidikan tinggi memiliki kemampuan berpikir kritis dan empati sosial yang lebih baik, sehingga mendorong mereka untuk berperilaku sukarela dan membantu rekan kerja tanpa pamrih. Mereka cenderung memiliki rasa tanggung jawab moral untuk menjaga keharmonisan organisasi, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Perilaku inilah yang kemudian meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, karena pegawai bekerja tidak hanya demi kepentingan pribadi, tetapi juga demi kemajuan organisasi.

Pendidikan juga berperan dalam membentuk motivasi intrinsik pegawai. Individu yang berpendidikan baik biasanya memiliki dorongan internal untuk mencapai kinerja terbaik, bukan semata-mata karena pengawasan atau imbalan eksternal, melainkan karena kesadaran akan tanggung jawab dan integritas profesional. Motivasi intrinsik ini menjadi dasar munculnya perilaku OCB seperti kesediaan membantu, disiplin tanpa pengawasan, dan loyalitas terhadap

organisasi. Melalui OCB, pegawai mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan saling mendukung, yang pada akhirnya memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan.

Secara teoritis, temuan ini mendukung pandangan Organ (1988) yang menyatakan bahwa OCB berfungsi sebagai mekanisme sosial yang memperkuat hubungan antara faktor individual dan hasil kerja. Dalam konteks ini, pendidikan meningkatkan kualitas kognitif dan afektif pegawai, yang kemudian dimanifestasikan dalam bentuk perilaku OCB, dan pada gilirannya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Dengan kata lain, OCB menjadi saluran yang mengubah potensi intelektual dari hasil pendidikan menjadi bentuk perilaku nyata yang produktif dan bernilai bagi organisasi.

Dalam praktiknya, hasil ini memiliki implikasi penting bagi kebijakan pengembangan sumber daya manusia. Organisasi perlu memastikan bahwa peningkatan pendidikan pegawai tidak hanya berfokus pada aspek akademik dan teknis, tetapi juga diarahkan untuk membangun sikap dan perilaku positif dalam bekerja. Pendidikan yang menekankan nilai-nilai moral, kepemimpinan, kerja sama tim, serta pelayanan publik akan membantu membentuk pegawai yang tidak hanya kompeten, tetapi juga berkarakter. Pegawai dengan pemahaman yang baik terhadap nilai-nilai organisasi akan lebih mudah menampilkan perilaku kewargaan organisasi yang pada akhirnya memperkuat kinerja individu maupun organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Podsakoff et al. (2000) dan Robbins & Judge (2019), yang menunjukkan bahwa perilaku OCB berperan sebagai variabel mediasi antara faktor personal seperti pendidikan dan hasil kerja. Pendidikan yang baik memperluas wawasan dan meningkatkan kapasitas moral pegawai, sementara OCB mengubah nilai-nilai tersebut menjadi tindakan nyata dalam bentuk kerja sama, inisiatif, dan komitmen tinggi terhadap organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk memanfaatkan potensi pendidikan sebagai fondasi dalam menumbuhkan perilaku kewargaan organisasi yang kuat dan berkelanjutan.

Penelitian empiris mendukung peran mediasi OCB tersebut. Nurhidayati & Ramadhan (2024) menemukan bahwa pendidikan partisipatif mampu meningkatkan OCB ASN di Kabupaten Gowa, dan pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Nugroho (2021) juga menyatakan bahwa pendidikan formal tidak hanya berhubungan dengan kompetensi teknis, tetapi juga dengan perilaku ekstra peran yang memperkuat kinerja pegawai di Kementerian Keuangan. Hal ini diperkuat oleh Pratama et al. (2023) yang membuktikan bahwa OCB memediasi hubungan antara kompetensi dan motivasi dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Yogyakarta, yang relevan untuk menjelaskan mekanisme serupa pada variabel pendidikan.

Peran Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,298 menunjukkan arah hubungan yang positif. Nilai T-Statistics sebesar 2,867 dan P-Value 0,004 menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai secara tidak langsung melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya, pelatihan yang efektif terlebih dahulu meningkatkan perilaku kewargaan organisasi, seperti kesediaan membantu rekan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan kontribusi sukarela di luar tugas formal. Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* inilah yang selanjutnya berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Jika dikaitkan dengan hasil pengujian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai tidak signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior berperan sebagai mediasi penuh (full mediation) dalam hubungan antara Pelatihan dan Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB diterima.

Pelatihan yang efektif memberikan ruang bagi pegawai untuk memahami makna kerja tidak hanya sebagai kewajiban profesional, tetapi juga sebagai bentuk kontribusi sosial terhadap kemajuan organisasi. Ketika pelatihan mampu menanamkan pemahaman tersebut, pegawai akan menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan menampilkan perilaku prososial yang mendukung kinerja kolektif. Pegawai yang terlibat dalam pelatihan juga cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi karena merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengembangan diri. Motivasi inilah yang menjadi dasar munculnya OCB, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Dalam konteks ini, OCB berfungsi sebagai penghubung antara peningkatan kemampuan hasil pelatihan dengan pencapaian kinerja nyata di tempat kerja. Pelatihan yang tidak hanya fokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan nilai-nilai moral, empati, dan kerja sama tim, akan menghasilkan pegawai yang lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Perilaku OCB membantu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, di mana pegawai saling membantu dan berinisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Dengan demikian, pelatihan yang menumbuhkan OCB tidak hanya menghasilkan pegawai yang kompeten secara individu, tetapi juga menciptakan sinergi antarpegawai yang memperkuat kinerja organisasi secara menyeluruh.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Organ (1988) bahwa perilaku kewargaan organisasi muncul sebagai hasil dari faktor-faktor organisasi yang positif, termasuk pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan yang baik mampu memperkuat hubungan sosial antarpegawai dan meningkatkan keterikatan emosional terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa diperhatikan dan diberdayakan melalui program pelatihan, mereka cenderung membalasnya dengan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Dengan demikian, OCB menjadi perwujudan dari keberhasilan pelatihan dalam membentuk pegawai yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki loyalitas dan integritas yang tinggi.

Dalam praktiknya, organisasi perlu memastikan bahwa setiap program pelatihan mencakup aspek pengembangan perilaku dan nilai-nilai organisasi. Materi pelatihan sebaiknya tidak terbatas pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga pada penguatan soft skills seperti komunikasi, kolaborasi, empati, dan kepemimpinan. Selain itu, pelatihan harus diikuti dengan pembinaan dan supervisi yang mendorong penerapan hasil pelatihan di tempat kerja. Melalui pendekatan ini, pelatihan akan mampu menumbuhkan perilaku OCB secara berkelanjutan, yang menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai dan efektivitas organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Podsakoff et al. (2000) serta Luthans (2011) yang menegaskan bahwa pelatihan yang efektif dapat menumbuhkan OCB dengan meningkatkan hubungan interpersonal, komitmen afektif, dan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, pelatihan berfungsi tidak hanya sebagai instrumen peningkatan kemampuan kerja, tetapi juga sebagai sarana pembentukan budaya organisasi yang positif. Pegawai yang memiliki perilaku OCB tinggi akan lebih peduli terhadap keberhasilan organisasi dan berupaya menjaga produktivitas serta citra institusi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan elemen penting yang menjembatani hubungan antara efektivitas pelatihan dan pencapaian kinerja pegawai yang optimal dan berkelanjutan

Penelitian mendukung peran mediasi ini. Wibowo & Nurhayati (2022) membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan OCB pegawai di Kantor Imigrasi Jakarta, yang pada gilirannya memperbaiki kinerja organisasi. Pratama et al. (2023) juga menegaskan bahwa OCB dapat memediasi hubungan antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja, yang mengindikasikan bahwa hasil pelatihan akan lebih optimal apabila membentuk perilaku ekstra peran. Temuan Cahyono (2024) semakin memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan yang efektif berkontribusi positif terhadap kinerja ASN di wilayah timur Indonesia, terutama melalui dorongan OCB yang muncul pascapelatihan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis empiris, dapat disimpulkan bahwa pelatihan, pendidikan, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki kontribusi yang berbeda terhadap kinerja pegawai. Pelatihan tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja, meskipun memiliki arah hubungan positif. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi teknis belum otomatis meningkatkan kinerja tanpa adanya transformasi perilaku kerja. Namun, pelatihan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sehingga berperan dalam membentuk sikap kooperatif dan komitmen organisasi.

Pendidikan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta terhadap OCB. Artinya, pendidikan tidak hanya meningkatkan kapasitas profesional dan kemampuan analitis, tetapi juga membentuk karakter kerja yang mendukung munculnya perilaku ekstra-peran. OCB sendiri menjadi variabel dengan pengaruh paling kuat terhadap kinerja, menegaskan pentingnya perilaku altruism, conscientiousness, dan civic virtue dalam meningkatkan efektivitas kerja.

Secara mediasi, OCB berperan sebagai full mediation dalam hubungan pelatihan terhadap kinerja, dan sebagai partial mediation dalam hubungan pendidikan terhadap kinerja. Dengan demikian, OCB merupakan variabel sentral yang menjembatani pengembangan sumber daya manusia dengan peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi strategis dapat diajukan. Pertama, pemerintah daerah perlu memperluas akses pendidikan yang relevan dengan kebutuhan jabatan untuk memperkuat kapasitas profesional pegawai. Kedua, sistem pelatihan harus berbasis analisis kebutuhan serta disertai evaluasi dan tindak lanjut agar hasilnya terimplementasi dalam pekerjaan. Ketiga, organisasi perlu membangun budaya kerja berbasis OCB melalui pembinaan nilai kebersamaan, kerja sama, dan pemberian penghargaan terhadap perilaku positif.

Selain itu, sistem motivasi dan penghargaan berbasis kinerja perlu diperkuat untuk mendorong komitmen pegawai. Kepemimpinan yang partisipatif dan inspiratif juga harus dikembangkan guna menumbuhkan lingkungan kerja yang kondusif. Terakhir, sistem evaluasi kinerja sebaiknya mengintegrasikan aspek perilaku kerja dan kontribusi sosial pegawai agar pengembangan ASN berjalan secara komprehensif dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Aldag, R. J., & Resckhe, W. H. (1997). *Employee value added: Measuring discretionary effort and its value to the organization*. Center for Organization Effectiveness.
- Aprianti, R. (2019). *Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan implikasinya terhadap efektivitas organisasi*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 88–97.
- Arifin, M., & Sari, D. (2022). Pengaruh pelatihan teknis terhadap produktivitas aparatur sipil

- negara di Jawa Tengah. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 8(1), 55–66.
- Ariesta, F. (2016). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 45–56.
- Cahyono, A. (2024). Peran pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja ASN melalui OCB di Indonesia Timur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(1), 77–89.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dessler, G. (2019). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Indrawan, B. (2023). Peran OCB dalam hubungan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(2), 67–79.
- Judge, T. A., Robbins, S. P., & Campbell, T. T. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. PT RajaGrafindo Persada.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode riset untuk bisnis & ekonomi* (3rd ed.). Erlangga.
- Latifah, F., & Efendi, N. (2018). *Organizational Citizenship Behavior* dan faktor-faktor yang memengaruhinya. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 101–115.
- Lestari, S. (2021). Peran OCB dalam memperkuat hubungan kepemimpinan dengan kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 9(3), 120–134.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Mondy, R. W. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson Education.
- Nugroho, R. (2021). Pengaruh pendidikan formal terhadap kualitas kerja pegawai Kementerian Keuangan. *Jurnal Kebijakan Publik*, 6(2), 88–99.
- Nurhidayati, A., & Ramadhan, M. (2024). Pendidikan partisipatif, OCB, dan kinerja ASN: Studi empiris pada pemerintah daerah Kabupaten Gowa. *Jurnal Birokrasi dan Pembangunan*, 15(1), 33–47.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2021). *Organizational Citizenship Behaviors: A critical review and directions for future research*. *Journal of Management*, 47(1), 25–48.
- Pratama, H., Sulastris, E., & Wahyudi, T. (2023). *Organizational Citizenship Behavior* sebagai mediasi kompetensi dan motivasi terhadap kinerja ASN. *Jurnal Manajemen Publik*, 11(2), 44–59.
- Putra, I. W., & Sari, N. P. (2020). Pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai DPRD Provinsi Bali. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan*, 5(1), 55–68.

-
- Rahmawati, D. (2021). Pendidikan dan motivasi kerja sebagai determinan kinerja ASN. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 19(2), 211–224.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk organisasi*. PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, D., & Putra, M. (2021). *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja aparatur sipil negara di Jawa Barat. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 13(1), 66–78.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. STIE YKPN.
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (mixed methods)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif*. Alfabeta.
- Susanto, A. (2022). Dampak pelatihan digitalisasi terhadap kinerja ASN di era e-government. *Jurnal Transformasi Digital Pemerintahan*, 4(2), 45–58.
- Suzana, A. (2017). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan implikasinya terhadap keberhasilan organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(2), 110–122.
- Syukriyah, S. (2020). Analisis mediasi dalam penelitian manajemen dengan pendekatan SEM-PLS. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 101–113.
- Tilaar, H. A. R. (2018). *Kebijakan pendidikan: Kajian pendidikan masa depan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Titisari, P. (2014). *Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Mitra Wacana Media.
- Umar, H. (2010). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. PT RajaGrafindo Persada.
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku organisasi*. Graha Ilmu.
- Wibowo, T., & Nurhayati, S. (2022). Pelatihan dan pengaruhnya terhadap OCB serta kinerja pegawai Kantor Imigrasi Jakarta. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(3), 201–215.
- Widodo, J. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Yuliani, E., & Firmansyah, H. (2021). Pengaruh tingkat pendidikan terhadap kinerja ASN pemerintah daerah Sumatera Barat. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 7(2), 101–112.