

# Analisis Efek Diklat dan *Quality Of Work Life* terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior

Masduki<sup>1\*</sup>, Survival<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan, Indonesia

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Widya Gama, Indonesia

## Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan efek diklat dan *quality of work life* terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan yang berstatus PNS yaitu 84 pegawai. Teknik analisis data yang digunakan *software smartPLS* versi 4.0. Kesimpulan penelitian adalah Diklat mampu meningkatkan kinerja pegawai. Diklat tidak mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior*. *Quality of work life* tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai. *Quality of work life* mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai. *Organizational citizenship behavior* mampu meningkatkan kinerja pegawai. Diklat tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi *organizational citizenship behavior*. *Quality of work life* mampu meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi *organizational citizenship behavior*.

## Abstract

*The purpose of this study was to prove the effect of training and quality of work life on employee performance through organizational citizenship behavior. The population in this study were all employees in Gadingrejo Subdistrict, Pasuruan City who were civil servants, namely 1 sub-district office totaling 18 employees, 8 village offices totaling 66 employees, so that in total there were 84 employees. The data analysis technique used smartPLS software version 4.0. The conclusion of the study is that training is able to improve employee performance. Training is not able to improve organizational citizenship behavior. Quality of work life is not able to improve employee performance. Quality of work life is able to improve employee organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behavior is able to improve employee performance. Training is not able to improve employee performance mediated by organizational citizenship behavior. Quality of work life is able to improve employee performance mediated by organizational citizenship behavior.*

## Article Info

### Kata Kunci:

Diklat,  
Kinerja Pegawai,  
Organizational Citizenship Behavior,  
Quality of Work Life

### JEL Classification:

D23, H11, M53

### Corresponding Author:

Masduki  
(masduki1981@gmail.com)

Received: 21-04-2023

Revised: 29-05-2023

Accepted: 01-06-2023

Published: 10-06-2023



## 1. Pendahuluan

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu lembaga menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas daripada saat ini. Seorang

pegawai atau karyawan akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam dunia kerja. Seorang karyawan akan memperoleh prestasi kerja yang baik bila kinerjanya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitas.

Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktivitas dalam organisasi. Sumber daya manusia mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar pendidikan yang pola pikirnya dapat dibawa ke dalam suatu lingkungan organisasi. Sumber daya manusia bukanlah seperti uang, mesin, dan material yang sifatnya positif dan dapat diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Jadi keberhasilan suatu organisasi ditunjang dengan adanya kompensasi dan kesempatan pengembangan karier yang diberikan kepada para anggota organisasi. Tercapainya tujuan organisasi juga tidak hanya tergantung pada teknologi, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan memberikan hasil kerja yang baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara keseluruhan merupakan kontribusi dari kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai salah satunya dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan pegawai. Kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan (Stoner *et al.*, 1996). Selain itu, Bernardin & Russell (1993) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Handoko (2017) mengemukakan bahwa kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Prawirosentono (2008) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Menurut Simamora (2012), kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Tika (2014) mendefinisikan kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Beberapa penelitian, diantaranya Rivaldo & Nabella (2023), Kurniawan *et al.* (2022), Garibaldi & Riyanto (2023), Prayogi *et al.* (2021), Ayudia & Suhartini (2020), dan Zulhijja & Azzuhri (2013) menunjukkan pendidikan dan pelatihan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Disisi lain, peneliti Diantari (2023) dan Rahayu & Qomaruddin (2022) menyebutkan pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap hasil kerja pegawai.

Disamping diklat, *quality of work life* (QWL) juga dapat memengaruhi kinerja pegawai. Luthans (2006) mengatakan bahwa *quality of work life* adalah dampak efektivitas manusia dan perusahaan yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. *Quality of work life* mempunyai peran yang penting terhadap jalannya aktivitas kerja, dimana para pimpinan dan bawahan harus dapat menentukan dan melaksanakan kegiatan dengan adanya kesepakatan dalam menjalankan kegiatan pekerjaan.

QWL mencakup pemberian kesempatan pada pegawai untuk membuat keputusan mengenai pekerjaan mereka, desain tempat kerja mereka, dan apa yang dibutuhkan untuk membuat produk atau memberikan layanan jasa yang efektif (Cascio, 2006). Artinya, QWL dapat mempengaruhi peningkatan kinerja para pegawai. Mendukung pernyataan tersebut, penelitian dari Ayudia & Suhartini (2020), Oktafien *et al.* (2023), Djawoto *et al.* (2022), Wulandari (2021), dan Widiartanto (2016) menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan *quality of work life* terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain dari Maesaroh (2017) dan Ubelsa *et al.* (2023) menyebutkan *quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada setiap organisasi, tidak terkecuali organisasi pemerintah terdapat OCB atau *Organizational Citizenship Behavior* yaitu aturan tidak resmi yang bersifat sukarela. Dengan adanya OCB diharapkan pegawai suatu instansi atau perusahaan dapat lebih menyatu dengan lingkungan kerjanya. Loyalitas, kepatuhan, dan partisipasi pegawai terhadap instansi

pemerintah yang menaungi dapat digunakan untuk menentukan tinggi rendahnya kadar OCB pada pegawai.

Perilaku dalam sebuah organisasi yang menjadi tuntutan saat ini tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role* atau perilaku yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. Perilaku *extra-role* adalah dengan bertumbuhnya OCB dalam suatu organisasi. Perilaku ini cenderung melihat seorang pegawai sebagai makhluk sosial dibanding sebagai makhluk individu yang hanya mementingkan diri sendiri serta kemampuan untuk memiliki serta merasakan empati dan simpati kepada orang lain juga terhadap lingkungannya dan menyelaraskan nilai yang dianut dengan nilai-nilai yang terdapat pada lingkungannya untuk dapat meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik (Smith *et al.*, 1983).

Robbins & Judge (2015) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB merupakan bentuk perilaku pilihan dan inisiatif individual yang jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini dimana tugas-tugas semakin banyak, organisasi membutuhkan perilaku OCB yang baik seperti mengeluarkan pendapat yang konstruktif tentang tempat kerja mereka, membantu yang lain dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, dan dengan lapang dada memahami gangguan kerja yang terkadang terjadi.

OCB tersebut melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra (*extra-role*), patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Berdasarkan pengamatan peneliti terhadap rekan kerja di tempat kerja yang menjadi tempat penelitian ini, belum banyak dijumpai rekan-rekan pegawai yang bersedia dengan sukarela untuk menunjukkan berbagai perilaku kerja di luar peran yang seharusnya dijalankan (*in-role*).

Beberapa penelitian terdahulu seperti Ayudia & Suhartini (2020), Sari *et al.* (2023), Susanto (2023), Prayogi *et al.* (2021), Zulhijja & Azzuhri (2013), Ubelsa *et al.* (2023), Wulandari (2021), dan Widiartanto (2016) menyebutkan terdapat pengaruh yang signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai. Namun peneliti lain seperti Garibaldi & Riyanto (2023) menyebutkan OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee performance*.

Ditemukan pula bahwa OCB dipengaruhi oleh diklat. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Prayoga *et al.* (2022), Rahayu & Qomaruddin (2022), Ayudia & Suhartini (2020), Prayogi *et al.* (2021), dan Zulhijja & Azzuhri (2013) yang menunjukkan hasil bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hasil telaah terhadap peneliti terdahulu juga menemukan adanya hubungan QWL dengan OCB, yaitu Ayudia & Suhartini (2020), Thamrin *et al.* (2023), Zuraqmi *et al.* (2018), Ubelsa *et al.* (2023), Wulandari (2021), dan Rahma & Widiartanto (2016) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior*. Atas dasar hubungan yang telah diterangkan tersebut, maka peneliti menetapkan OCB sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini.

## **Kajian Pustaka Dan Hipotesis**

### **Hubungan Diklat dengan Kinerja Pegawai**

Kualitas individu yang menjadi subjek dalam organisasi juga ditentukan oleh kompetensi dan tingkat pendidikan. Pada dasarnya, faktor kompetensi adalah faktor bawaan dari individu itu sendiri. Namun, dalam organisasi terdapat fungsi pengembangan atau pembinaan (dalam kepegawaian negeri sipil), dimana kompetensi individu dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat).

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan skill individu saja, namun dalam Diklat juga ditanamkan nilai-nilai yang berkaitan dengan ketaatan, loyalitas, kedisiplinan, dan lain-lain sehingga sikap atau perilaku individu menjadi lebih baik. Sikap yang baik nantinya akan menghasilkan respon yang baik terhadap sesama pegawai maupun atasan, sehingga akan tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja mencapai tujuan organisasi.

Pada dasarnya kinerja dapat dipandang dari dua segi, yaitu kinerja Organisasi dan kinerja pegawai atau individu. Kinerja pegawai adalah hasil kerja individu (perseorangan) dalam suatu

organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi (Pasolong, 2008).

Beberapa penelitian, diantaranya Rivaldo & Nabella (2023), Kurniawan *et al.* (2022), Garibaldi & Riyanto (2023), Prayogi *et al.* (2021), Ayudia & Suhartini (2020), dan Zulhijja & Azzuhri (2013) menunjukkan pendidikan dan pelatihan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 1 dalam penelitian ini, yaitu:

H1: Diklat mampu meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan

### **Hubungan Diklat dengan *Organizational Citizenship Behavior***

Pelatihan dan pengembangan terkait pekerjaan penting untuk pengembangan kapabilitas dan kinerja yang dibutuhkan (Dessler, 2015). Pelatihan dan pengembangan melibatkan transfer pengetahuan antar unit organisasi yang berbeda. Pelatihan merupakan proses dimana individu-individu memperoleh pengetahuan, serta wawasan baru yang selanjutnya akan memodifikasi perilaku dan tindakan mereka. Pengembangan muncul melalui pembagian wawasan dan pengetahuan (Robbins & Judge, 2015).

Menurut Dickson (1996) bahwa proses pelatihan dan pengembangan memainkan peran penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Hal tersebut dikarenakan proses pelatihan dan pengembangan mampu mendorong dan mengarahkan terciptanya kreativitas dari kompleksitas sumber daya yang dimiliki suatu organisasi. Kemudian pada akhirnya kreativitas tersebut muncul sebagai nilai lebih bagi organisasi tersebut. Nilai dalam pelatihan ini adalah mengembangkan kemampuan untuk saling membantu dalam menjalankan pekerjaan personel tanpa perlu adanya perintah dari atasan.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Prayoga *et al.* (2022), Rahayu & Qomaruddin (2022), Ayudia & Suhartini (2020), Prayogi *et al.* (2021), dan Zulhijja & Azzuhri (2013) yang menunjukkan hasil bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 2 dalam penelitian ini, yaitu:

H2: Diklat mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan

### **Hubungan *Quality of Work Life* dengan Kinerja Pegawai**

Menurut David dan Edward (1983) *quality of work life* mencakup beberapa elemen, yaitu perhatian mengenai pengaruh kerja terhadap manusia sebagaimana terhadap efektivitas organisasi, dan pandangan mengenai partisipasi untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam organisasi.

Peningkatan *quality of work life* pada seseorang akan memberikan dampak positif untuk seseorang dalam berperilaku baik di dalam lingkungan kerja maupun di luar, peningkatan *job satisfaction* (kepuasan kerja), peningkatan komitmen terhadap organisasi, serta kinerjanya dalam bekerja. Suasana kerja yang tercipta tersebut akan menciptakan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang kondusif dalam mencapai tujuan organisasi. *Quality of work life* mencakup konsep kualitas yang dirasakan karyawan dari semua aspek keanggotaannya dari organisasi tersebut. Berdasarkan uraian di atas kualitas kehidupan kerja tersebut dipandang mampu meningkatkan peran serta dari karyawan terhadap organisasi. *Quality of work life* dan lingkungan kerja yang baik memiliki potensi dalam meningkatkan komunikasi, motivasi, dan kapabilitas. Peningkatan-peningkatan tersebut akan diubah dalam peningkatan kinerja yang dapat menimbulkan rasa puas dalam melakukan pekerjaan bagi karyawan.

Mendukung pernyataan di atas, penelitian dari Ayudia & Suhartini (2020), Oktafien *et al.* (2023), Djawoto *et al.* (2022), Wulandari (2021), dan Widiartanto (2016) menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan *quality of work life* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 3 dalam penelitian ini, yaitu:

H3: *Quality of work life* mampu meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan

### **Hubungan *Quality of Work Life* dengan *Organizational Citizenship Behavior***

Untuk mencapai kinerja karyawan yang unggul, perusahaan perlu mengerti dan memahami apa yang menjadi motivasi dan kebutuhan para karyawan dalam lingkungan kerjanya. Salah satu konsep untuk mengembangkanebuah lingkungan kerja yang baik untuk karyawan adalah konsep kualitas kehidupan kerja atau dikenal juga dengan nama *quality of work life* (QWL). Konsep ini mengemukakan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya.

Daft (2010) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kesuksesan organisasi. Seorang karyawan mendemonstrasikan OCB dengan cara membantu rekan sekerja dan pelanggan, melakukan kerja ekstra jika dibutuhkan, dan mencari jalan untuk memperbaiki produk dan prosedur.

Hasil telaah terhadap peneliti terdahulu juga menemukan adanya hubungan QWL dengan OCB, yaitu Ayudia & Suhartini (2020), Thamrin *et al.* (2023), Zurahmi *et al.* (2018), Ubelsa *et al.* (2023), Wulandari (2021), dan Rahma & Widiartanto (2016) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 4 dalam penelitian ini, yaitu:

H4: *Quality of work life* mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan

### **Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja Pegawai**

Menurut Podsakoff *et al.* (2000), *organizational citizenship behavior* dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan. *Organizational citizenship behavior* dapat membantu meningkatkan produktivitas karyawan, manajerial, dan mengefisienkan pemakaian sumber daya organisasional untuk tujuan-tujuan yang menghasilkan, menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasional untuk tujuan pemeliharaan pegawai.

*Organizational citizenship behavior* juga dapat dijadikan sebagai dasar efektif untuk aktivitas koordinasi antara anggota tim dan antar kelompok kerja karena *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM berkualitas dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat kerja yang lebih menarik. Oleh sebab itu, *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap berbagai perubahan pada lingkungan bisnisnya.

Beberapa penelitian terdahulu seperti Ayudia & Suhartini (2020), Sari *et al.* (2023), Susanto (2023), Prayogi *et al.* (2021), Zuhijja & Azzuhri (2013), Ubelsa *et al.* (2023), Wulandari (2021), dan Widiartanto (2016) menyebutkan terdapat pengaruh yang signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 5 dalam penelitian ini, yaitu:

H5: *Organizational citizenship behavior* mampu meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan

### **Hubungan Diklat dengan Kinerja Pegawai yang Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior***

Aspek diklat dalam pengembangan sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam upaya mengelola sumber daya manusia secara keseluruhan. Adanya diklat dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya semaksimal mungkin agar dapat memberikan *value added* bagi organisasi.

Robbins (2001) yang menyatakan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka (Robbins, 2001). Menurut Robbins dan Judge (2006), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Berbagai tindakan agar pegawai memiliki kinerja yang baik dilaksanakan, salah satunya dengan cara memberikan diklat pada pegawai. Hal tersebut diharapkan dengan adanya diklat

dapat membentuk *organizational citizenship behavior* pada para pegawai sehingga membuat kinerja menjadi maksimal.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari Prayogi *et al.* (2021) dan Zuhijja & Azzuhri (2013) menyebutkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 6 dalam penelitian ini, yaitu:

H6: Diklat mampu meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan yang dimediasi *organizational citizenship behavior*

### **Hubungan *Quality of Work Life* dengan Kinerja Pegawai yang Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior***

Secara teori terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, diantara dari beberapa faktor tersebut *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan salah faktor yang memiliki peranan penting terhadap peningkatan kinerja pegawai yang berkaitan dengan perilaku pegawai dalam organisasi. Prilaku ini cenderung melihat pegawai sebagai makhluk sosial (Enny, 2019). Pada hakikatnya OCB adalah kebebasan berpikir dan kebebasan bertindak pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki OCB yang baik akan sangat membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Menurut Amir & Santoso (2019), perilaku OCB pegawai yang minim adalah akibat dari berbagai anteseden terkait dengan rasa percaya terhadap atasan, tingkat kepuasan kerja, beban kerja yang dijalani, persepsi terhadap tugas dan pekerjaannya dan berbagai masalah personal yang melingkupinya.

Di lain sisi, selain OCB juga terdapat *quality of work life* (QWL). Konsep QWL berlandaskan bahwa penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya adalah hal yang penting (Imanullah, 2017). Berdasarkan hal tersebut, peneliti menemukan adanya indikasi antara *quality work of life*, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja pegawai. Maka dari itu peneliti tertarik untuk menganalisis tentang *quality of work life* (QWL) yang akan di kaitkan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari Ubelsa *et al.* (2023), Wulandari (2021), dan Rahma & Widiartanto (2016) menyebutkan bahwa *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 7 dalam penelitian ini, yaitu:

H7: *Quality of work life* mampu meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan yang dimediasi *organizational citizenship behavior*.

## **2. Metode**

Malhotra & Dash (2016) mengungkapkan bahwa pendekatan kuantitatif merupakan metodologi penelitian yang berupaya menguantifikasi data dan biasanya menerapkan analisis statistik tertentu. Penelitian ini berlokasi di Lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan, yang terdiri dari 1 Kantor Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan yang beralamat di Jl. Ahmad Yani No. 57, Kota Pasuruan, Telpon: 424079. populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan yang berstatus PNS yaitu 1 kantor kecamatan berjumlah 18 pegawai, 8 kantor kelurahan berjumlah 66 pegawai, sehingga secara keseluruhan berjumlah 84 pegawai. Menurut Abdillah & Jogiyanto (2015) Partial Least Squares adalah analisis persamaan struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

## **3. Hasil dan Pembahasan**

### **Pengaruh Diklat terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil uji hipotesis menunjukkan diklat mampu meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian Rivaldo &

Nabella (2023), Kurniawan *et al.* (2022), Garibaldi & Riyanto (2023), Prayogi *et al.* (2021), Ayudia & Suhartini (2020), dan Zulhijja & Azzuhri (2013) yang menunjukkan pendidikan dan pelatihan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Sebuah kegiatan akan diketahui berjalan efektif atau tidak, dilihat dari hasilnya. Untuk itu perlu ada evaluasi terhadap kinerja pegawai setelah melalui suatu proses seperti pelatihan, sehingga dapat diketahui seberapa besar dampak atau pengaruh dari adanya pelatihan terhadap kinerja pegawai. Untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut, salah satunya adalah dengan adanya pendidikan dan pelatihan (Diklat). Menurut Ambar (2014) pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Hal ini disampaikan juga oleh Wicaksono & Satrio (2014), bahwa cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan kinerja pegawai yang akhirnya bisa meningkatkan semangat kerja dan membina kinerja mereka secara terus menerus.

Begitu juga menurut Notoadmodjo (2016) pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka diklat bagi pegawainya harus memperoleh perhatian yang besar.

### **Pengaruh Diklat terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa diklat tidak mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan. Hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Prayoga *et al.* (2022), Rahayu & Qomaruddin (2022), Ayudia & Suhartini (2020), Prayogi *et al.* (2021), dan Zulhijja & Azzuhri (2013) yang menunjukkan hasil bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Disamping itu, ketidakmampuan Diklat dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* di Lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan juga dapat dilihat dari masing-masing indikator Diklat, yaitu:

1. *Reaction* (X1.1). Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *Reaction* (X1.1) adalah sebesar 3.99, dan nilai tersebut termasuk kategori “tinggi”. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.1.3 (jumlah waktu diklat yang diberikan untuk mencapai tujuan diklat) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 3 responden. Kemudian yang menjawab “netral” sebanyak 15 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada beberapa responden yang menyatakan tidak adanya jumlah waktu diklat yang diberikan untuk mencapai tujuan diklat.
2. *Learning* (X1.2). Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *Learning* (X1.2) adalah sebesar 4.05, dan nilai tersebut termasuk kategori “tinggi”. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.2.2 (pemahaman terhadap pengetahuan pekerjaan saat ini meningkat) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 1 responden. Selanjutnya yang menjawab “netral” sebanyak 9 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang merasa tidak adanya pemahaman terhadap pengetahuan pekerjaan saat ini meningkat. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.2.3 (pemahaman terhadap keterampilan pekerjaan saat ini meningkat) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 1 responden. Kemudian masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 4 responden. Selanjutnya yang menjawab “netral” sebanyak 14 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang merasa tidak adanya pemahaman terhadap keterampilan pekerjaan saat ini meningkat.
3. *Behavior* (X1.3). Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *Behavior* (X1.3) adalah sebesar 4.02 dan nilai tersebut termasuk kategori “tinggi”. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.3.2 (memperhatikan aspek pelayanan) masih ada yang menjawab “sangat tidak setuju” yaitu sebanyak 1 responden. Kemudian masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 4 responden. selanjutnya

yang menjawab “netral” sebanyak 16 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada beberapa responden yang merasa tidak memperhatikan aspek pelayanan. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.3.3 (memperhatikan aspek teknis pekerjaan) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 3 responden. Kemudian yang menjawab “netral” sebanyak 14 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada beberapa responden yang merasa tidak memperhatikan aspek teknis pekerjaan.

4. *Result* (X1.4). Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *Result* (X1.4) adalah sebesar 4.06, dan nilai tersebut termasuk kategori “tinggi”. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.4.2 (mampu bekerja lebih efisien dan efektif) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 1 responden. Kemudian yang menjawab “netral” sebanyak 9 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada beberapa responden yang merasa bekerja dengan pikiran yang tidak mampu bekerja lebih efisien dan efektif.

### **Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa *quality of work life* tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan. Hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Ayudia & Suhartini (2020), Oktafien *et al.* (2023), Djawoto *et al.* (2022), Wulandari (2021), dan Widiartanto (2016) menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan *quality of work life* terhadap kinerja pegawai.

Disamping itu, ketidakmampuan *Quality of Work Life* dalam peningkatan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan juga dapat dilihat dari masing-masing indikator *Quality of Work Life*, yaitu:

1. *Communication* (X2.1). Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *Communication* (X2.1) adalah sebesar 4.03, dan nilai tersebut termasuk kategori “tinggi”. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.1.2 (komunikasi antar rekan pegawai sudah berjalan efektif) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 3 responden. Kemudian yang menjawab “netral” sebanyak 17 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada beberapa responden yang tidak merasa adanya komunikasi antar rekan pegawai berjalan efektif.
2. *Conflict Resolution* (X2.2). Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *Conflict Resolution* (X2.2) adalah sebesar 3.93, dan nilai tersebut termasuk kategori “tinggi”. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.2.2 (pimpinan menyediakan waktu untuk menerima keluhan atau masalah yang dihadapi) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 2 responden. Kemudian yang menjawab “netral” sebanyak 16 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang merasa pimpinan tidak menyediakan waktu untuk menerima keluhan atau masalah yang dihadapi.
3. *Career Development* (X2.3). Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *Career Development* (X2.3) adalah sebesar 4.10, dan nilai tersebut termasuk kategori “tinggi”. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.3.2 (sistem pembinaan pegawai dalam mencapai kenaikan pangkat sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 1 responden. Kemudian yang menjawab “netral” sebanyak 12 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada beberapa responden yang merasa tidak ada sistem pembinaan pegawai dalam mencapai kenaikan pangkat sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi.
4. *Employee Participation* (X2.4). Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *Employee Participation* (X2.4) adalah sebesar 4.03, dan nilai tersebut termasuk kategori “tinggi”. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.4.2 (pimpinan memberikan pengarahan sebelum menjalankan tugas) masih ada yang menjawab “sangat tidak setuju” yaitu sebanyak 1 responden. Kemudian masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 3 responden. Selanjutnya yang menjawab “netral” sebanyak 21 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada beberapa

responden yang merasa pimpinan tidak memberikan pengarahan sebelum menjalankan tugas.

5. *Pride* (X2.5). Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *Pride* (X2.5) adalah sebesar 4.05, dan nilai tersebut termasuk kategori “tinggi”. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.5.2 (punya rasa memiliki terhadap tempat bekerja) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 3 responden. Kemudian yang menjawab “netral” sebanyak 17 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada beberapa responden yang merasa bekerja dengan pikiran yang tidak punya rasa memiliki terhadap tempat bekerja.
6. *Equitable Compensation* (X2.6). Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *Equitable Compensation* (X2.6) adalah sebesar 3.95, dan nilai tersebut termasuk kategori “tinggi”. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.6.2 (gaji dan tunjangan kinerja yang diterima selama ini sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 2 responden. Kemudian yang menjawab “netral” sebanyak 16 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada beberapa responden yang merasa gaji dan tunjangan kinerja yang diterima selama ini tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
7. *Workplace Safety* (X2.7). Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *Workplace Safety* (X2.7) adalah sebesar 4.11, dan nilai tersebut termasuk kategori “tinggi”. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.7.2 (terlindungi dengan adanya sarana keselamatan dan kesehatan kerja yang ada di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 1 responden. Kemudian yang menjawab “netral” sebanyak 12 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada beberapa responden yang merasa tidak terlindungi dengan sarana keselamatan dan kesehatan kerja yang ada di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan.
8. *Job Security* (X2.8). Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *Job Security* (X2.8) adalah sebesar 4.02, dan nilai tersebut termasuk kategori “tinggi”. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.8.2 (merasa aman sebagai pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan) masih ada yang menjawab “sangat tidak setuju” yaitu sebanyak 1 responden. Kemudian masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 3 responden. Selanjutnya yang menjawab “netral” sebanyak 20 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada beberapa responden yang merasa tidak aman sebagai pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan.
9. *Wellness* (X2.9). Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *Wellness* (X2.9) adalah sebesar 4.10, dan nilai tersebut termasuk kategori “tinggi”. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.9.2 (adanya jaminan masa tua yaitu pensiun) masih ada yang menjawab “sangat tidak setuju” yaitu sebanyak 1 responden. Kemudian masih ada yang menjawab “netral” sebanyak 13 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada beberapa responden yang merasa tidak adanya jaminan masa tua yaitu pensiun.

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

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa *quality of work life* mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Ayudia & Suhartini (2020), Thamrin *et al.* (2023), Zurahmi *et al.* (2018), Ubelsa *et al.* (2023), Wulandari (2021), dan Rahma & Widiartanto (2016) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengembangan perilaku *organizational citizenship behavior* dibutuhkan penciptaan *Quality of Work Life*. *Quality of Work Life* adalah suatu cara pikir tentang orang-orang, pekerjaan, dan organisasi yang memusatkan perhatian pada dampak pekerjaan terhadap pekerja dan efektivitas organisasional, disamping memberikan gagasan-gagasan partisipatif dalam

memecahkan masalah-masalah organisasional dan pembuatan keputusan (Anatan & Ellitan, 2007).

Pegawai yang memiliki *Quality of Work Life* yang tinggi akan mendorong munculnya *organizational citizenship behavior*, karena memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, kesediaan membantu orang lain dan melakukan pekerjaan hingga melebihi apa yang diharapkan organisasi. Ditambahkan oleh Cascio (2006) bahwa *Quality of Work Life* merupakan persepsi karyawan mengenai keamanan dalam bekerja, kepuasan, keseimbangan antara kehidupan kerja serta kemampuan untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Disamping itu *Quality of Work Life* dapat meningkatkan peran serta dan kontribusi para anggota atau pegawai terhadap organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2015), *Quality of Work Life* adalah penentu utama *organizational citizenship behavior* seorang pegawai.

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

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* mampu meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Ayudia & Suhartini (2020), Sari *et al.* (2023), Susanto (2023), Prayogi *et al.* (2021), Zulhijja & Azzuhri (2013), Ubelsa *et al.* (2023), Wulandari (2021), dan Widiartanto (2016) menyebutkan terdapat pengaruh yang signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai.

Kesuksesan dan keberlanjutan suatu organisasi akan sangat ditentukan oleh kesediaan karyawan untuk berperilaku tidak hanya mengerjakan tugas-tugas pokok mereka, tetapi juga memiliki keinginan untuk menjadi karyawan yang baik (*good citizen*) dalam organisasi (Mark'oczy & Xin, 2004).

Keberhasilan suatu organisasi apabila anggotanya tidak hanya mengerjakan tugas utamanya saja, akan tetapi juga mau melakukan tugas ekstra, seperti kemauan untuk bekerjasama, saling membantu, memberi masukan, berperan aktif, memberi pelayanan ekstra, serta mau memanfaatkan waktu kerjanya secara efektif (Robbins & Judge, 2013). Lebih lanjut, Turnipseed & Rassuli (2005) mengungkapkan bahwa OCB sebagai perilaku ekstra dari seseorang yang menguntungkan bagi organisasi. OCB juga merupakan aspek yang unik dari aktivitas individu dalam bekerja (Hui, Lam, & Law, 2000) dan merupakan kebiasaan atau perilaku yang dilakukan secara sukarela, tidak merupakan bagian dari pekerjaan formal, serta secara tidak langsung dikenali oleh sistem reward. Oleh karena itu, OCB dikenal dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan performa suatu organisasi (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrah, 2000).

### **Pengaruh Diklat terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil uji hipotesis menunjukkan diklat tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan yang dimediasi *organizational citizenship behavior*. Untuk mengetahui bagaimana peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior* tersebut, maka peneliti menggunakan analisis variabel mediasi menurut Baron & Kenny (1986) yang lebih dikenal dengan *strategy causal step*, yang memiliki tiga persamaan regresi yang harus diestimasi, yaitu:

- 1) Persamaan regresi sederhana variabel mediator (Z) pada variabel independen (X) yang diharapkan variabel independen signifikan memengaruhi variabel mediator, jadi koefisien  $a \neq 0$ ;
- 2) Persamaan regresi sederhana variabel dependen (Y) pada variabel independen (X) yang diharapkan variabel independen harus signifikan memengaruhi variabel, jadi koefisien  $c \neq 0$ ;
- 3) Persamaan regresi berganda variabel dependen (Y) pada variabel independen (X) dan mediator (Z) yang diharapkan variabel mediator signifikan memengaruhi variabel dependen. Jadi koefisien  $b \neq 0$ . Mediasi terjadi jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lebih rendah pada persamaan ketiga ( $c'$ ) dibandingkan pada persamaan kedua ( $c$ ).

Untuk mengujinya, koefisien  $a$  dan  $b$  yang signifikan sudah cukup untuk menunjukkan adanya mediasi, meskipun  $c$  tidak signifikan. Sehingga tahap esensial dalam pengujian

emosional adalah step 1 dan step 3. Jadi variabel independen memengaruhi mediator dan mediator memengaruhi dependen meskipun independen tidak memengaruhi dependen. Bila step 1 dan step 3 terpenuhi dan koefisien  $c$  tidak signifikan ( $c = 0$ ) maka terjadi *perfect* atau *complete* atau *full mediation*. Bila koefisien  $c'$  berkurang namun tetap signifikan ( $c' \neq 0$ ) maka dinyatakan terjadi *partial mediation*. Kemudian, bila variabel independen mampu memengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediator, maka dinyatakan *unmediated*.

Berdasarkan pendapat Baron & Kenny (1986) tersebut maka hubungan dalam hipotesis 6 diklasifikasikan *Unmediated*, artinya tanpa melibatkan variabel mediator, secara langsung variabel independen mampu mempengaruhi variabel dependen.

### **Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil uji hipotesis menunjukkan *quality of work life* mampu meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan yang dimediasi *organizational citizenship behavior*. Untuk mengetahui bagaimana peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior* tersebut, maka peneliti menggunakan analisis variabel mediasi menurut Baron & Kenny (1986) yang lebih dikenal dengan *strategy causal step*, yang memiliki tiga persamaan regresi yang harus diestimasi, yaitu:

- 1) Persamaan regresi sederhana variabel mediator ( $Z$ ) pada variabel independen ( $X$ ) yang diharapkan variabel independen signifikan memengaruhi variabel mediator, jadi koefisien  $a \neq 0$ ;
- 2) Persamaan regresi sederhana variabel dependen ( $Y$ ) pada variabel independen ( $X$ ) yang diharapkan variabel independen harus signifikan memengaruhi variabel, jadi koefisien  $c \neq 0$
- 3) Persamaan regresi berganda variabel dependen ( $Y$ ) pada variabel independen ( $X$ ) dan mediator ( $Z$ ) yang diharapkan variabel mediator signifikan memengaruhi variabel dependen. Jadi koefisien  $b \neq 0$ . Mediasi terjadi jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lebih rendah pada persamaan ketiga ( $c'$ ) dibandingkan pada persamaan kedua ( $c$ ).

Untuk mengujinya, koefisien  $a$  dan  $b$  yang signifikan sudah cukup untuk menunjukkan adanya mediasi, meskipun  $c$  tidak signifikan. Sehingga tahap esensial dalam pengujian emosional adalah step 1 dan step 3. Jadi variabel independen memengaruhi mediator dan mediator memengaruhi dependen meskipun independen tidak memengaruhi dependen. Bila step 1 dan step 3 terpenuhi dan koefisien  $c$  tidak signifikan ( $c = 0$ ) maka terjadi *perfect* atau *complete* atau *full mediation*. Bila koefisien  $c'$  berkurang namun tetap signifikan ( $c' \neq 0$ ) maka dinyatakan terjadi *partial mediation*. Kemudian, bila variabel independen mampu memengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediator, maka dinyatakan *unmediated*.

Berdasarkan pendapat Baron & Kenny (1986) tersebut maka *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai mediasi sempurna (*full mediation*) atas pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut dikarenakan hubungan *Quality of Work Life* ke *Organizational Citizenship Behavior* signifikan, hubungan *Organizational Citizenship Behavior* ke Kinerja Pegawai signifikan, sedangkan hubungan langsung *Quality of Work Life* ke Kinerja Pegawai tidak signifikan.

## **4. Kesimpulan**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai mediasi sempurna (*full mediation*) atas pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai. Untuk itu penting bagi Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan dalam memerhatikan *Organizational Citizenship Behavior* pegawainya. Penelitian yang dilakukan di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan menunjukkan peran penting dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai mediator penuh antara *Quality of Work Life* (QWL) dan kinerja pegawai. Meskipun hasil ini memberikan wawasan berharga, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini terbatas pada lokasi dan sampel spesifik, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat diterapkan pada konteks yang berbeda. Metodologi yang digunakan juga mungkin memiliki keterbatasan dalam menggali pengalaman subjektif pegawai, dan hanya

fokus pada OCB dan QWL, mengabaikan faktor lain yang mungkin berpengaruh. Selain itu, ada kemungkinan bias dalam pengumpulan data.

Berdasarkan keterbatasan ini, beberapa saran dapat diajukan. Pertama, penting untuk mengembangkan OCB melalui program pelatihan dan pengembangan yang bertujuan meningkatkan kerja tim, komunikasi, dan keterampilan interpersonal pegawai. Mengidentifikasi dan mengatasi aspek QWL yang mempengaruhi kinerja pegawai juga sangat penting. Penelitian lanjutan dengan sampel yang lebih luas dan beragam dapat membantu menguji keberlakuan temuan ini di berbagai setting organisasi. Pendekatan holistik, termasuk peningkatan motivasi dan kepuasan kerja, serta sistem evaluasi dan feedback teratur, juga dapat membantu dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan mempertimbangkan keterbatasan ini dan menerapkan saran yang relevan, Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan dapat lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengembangan OCB dan peningkatan QWL.

## References

- Ayudia, W. M., & Suhartini. (2020). Organizational Citizenship Behavior dalam Memoderasi Pengaruh Work Life Policies, Pemberdayaan, dan Training & Development Terhadap Kinerja. *SAINS: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 258-279.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management an Experiential Approach*. Mc Graw-Hill.
- Dahniar., Rachman, M. Y., & Al Difa, S. I. (2022). The Effect of Organizational Commitment and Quality of Work Life (QWL) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Palm Oil, Banjarmasin City. *IJSDR: International Journal of Scientific Development and Research*, 7(9), 359-363.
- Diantari, A. A. S. P. (2023). The Effect of Training and Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at The Agriculture Service of Tabanan District. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha*, 10(1), 104-409.
- Djawoto., Setyorini, N., Cahyono, K.E., & Widiana, E. (2022). The Effect of Quality of Work-Life and Work-Family Conflict on Organizational Commitment and Employee Performance in Indonesia. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(9), 4244-4255.
- Garibaldi, A., & Riyanto, S. (2023). The Effect of Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Training on Protelindo Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as A Mediating Variable. *DIJMS: Dinasti International Journal of Management Science*, 4(4), 596-603.
- Hair, Jr. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Second Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Handoko, H. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Ketigabelas. Bumi Aksara.
- Kurniawan, A., Indrayani., Khaddafi, M., & Ngaliman. (2022). Determination of Competence, Individual Characteristics, Education and Training on Satisfaction Working through the Performance of Employees in HR Development Agency Karimun District. *IJERLAS: International Journal of Educational Review, Law and Social Sciences*, 2(1), 59-66.
- Maesaroh, E. S. (2017). Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional sebagai Mediasi (Studi pada PT. BFI Finance Indonesia Tbk. Malang). *Tesis*. Program Magister Manajemen, Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang.
- Manenzhe, P. M., & Ngirande, H. (2021). The influence of compensation, training and development on organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-9.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

- Moekijat. (2016). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju.
- Oktafien, S., Oktari, S. D., & Suhardi, A. R. (2023). The Effect of Quality of Work Life and Work Environment on Employee Performance. *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 7(1), 136-147.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior*. USA: Sage Publications, Inc.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Prawirosentono, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan. Kinerja Karyawan*. BPFE.
- Prayoga, N. B. S., Hidayah, S., & Handayani, S. B. (2022). Analisis Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja Personel Militer dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Empirik Pada Personel Militer PUSDIKPENERBAD di Semarang). *Dharma Ekonomi*, 55(29), 58-72.
- Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Organizational Citizhenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan - II UMSU*, 2(1), 1068-1076.
- Rahayu, N. P., & Qomaruddin, M. Y. (2022). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Masa Kerja dan Golongan Kepangkatan terhadap Kinerja Prajurit melalui Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 7(2), 163-178.
- Rahma, I., & Widiartanto. (2016). Pengaruh Quality of Work Life dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening pada hotel Amanda Hills Bandungan. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis S1 Undip*, 5(4), 587-597.
- Riggio, R. E. (2009). *Introduction To Industrial/Organizational Psychology*. 5th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Printice-Hall.
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *General Management: Quality Access to Success*, 24(193), 182-188.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. 16<sup>th</sup> Edition. United State of Pearson.
- Sari, D. A. K., Suswati, E., & Mulyono, S. (2023). Satisfaction and Working Environment as Determinant Variable of Workers' Performance Mediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Social Science Research and Review*, 6(2), 118-129.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, Jr. J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of market research*, 26, 1-40.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Terjemahan. Edisi 6. Cetakan Kedua. Salemba Empat.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert Jr. D. R. (1996). *Manajemen*. Terjemahan. Edisi 6. Prenhallindo.
- Susanto, A. (2023). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Leader-Member Exchange (LMX) on the SMEs Performance: How the Role of Organizational Commitment (OC) Mediation. *IJSPL: International Journal of Sociology, Policy and Law*, 4(1), 1-11.
- Thamrin, R. M. H., Rahmawati, R., Nuryadin, M. R., & Juniar, A. (2023). Quality of Work Life and Work Environment on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as Mediation. *IJSRM: International Journal of Scientific Research and Management*, 11(1), 4468-4475.
- Ubelsa, A., Edward, E., & Machpudin, A. (2023). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Dalam Organisasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Sungai Penuh. *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(3), 631-640.
- Wulandari, R. C. (2021). Pengaruh Quality Work of Life (QWL) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus

- pada PT Sinergi Solusi Indonesia). *Karya Ilmiah*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Salemba Infotek.
- Zulhijja, L., & Azzuhri, M. (2013). Pengaruh Pealtihan dan Pengembangan SDM Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya*, 2(2), 1-14.
- Zurahmi, D., Masdupi, E., & Patrisia, D. (2018). The Effect of Transformational Leadership, Quality of Work Life (QWL) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Tapan Regional General Hospital. 2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018), *Advances in Economics, Business and Management Research*, 64, 511-516.