

PENGARUH *JOB CHARACTERISTICS* DAN *PERCEIVED TRAINING* TERHADAP *TASK PERFORMANCE* DENGAN MEDIASI OCB

Miranti Nurbayani¹, Justine Tanuwijaya², B. Medina Nilasari³

Universitas Trisakti

[¹122012411020@std.trisakti.ac.id](mailto:122012411020@std.trisakti.ac.id), [²justine@trisakti.ac.id](mailto:justine@trisakti.ac.id), [³medina@trisakti.ac.id](mailto:medina@trisakti.ac.id)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job characteristics* dan *perceived training* terhadap *task performance* dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi. Data diperoleh melalui kuesioner *online* berskala Likert dengan melibatkan 274 pegawai Kementerian Keuangan sebagai responden dan dianalisis dengan metode *Structural Equation Modelling* menggunakan *software* AMOS 25. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung dari *job characteristics* dan *perceived training* terhadap *task performance*. *Perceived training* berpengaruh langsung secara signifikan terhadap OCB dan *task performance*, sedangkan pengaruh langsung *job characteristics* hanya signifikan terhadap OCB. Analisis mediasi menunjukkan OCB berperan signifikan dalam menjembatani hubungan kedua variabel independen terhadap *task performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis pekerjaan dan pelatihan, tetapi juga kemampuan organisasi dalam menumbuhkan perilaku ekstra-peran, sehingga penting bagi organisasi untuk merancang desain pekerjaan yang bermakna, pelatihan yang relevan, serta iklim kerja yang mendukung OCB untuk meningkatkan kinerja pegawai secara optimal.

Kata Kunci: **Karakteristik Pekerjaan, Persepsi Pelatihan, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Kinerja Tugas**

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of job characteristics and perceived training on task performance, with organizational citizenship behavior (OCB) as a mediating variable. Data were collected through an online Likert-scale questionnaire from 274 employees of the Ministry of Finance and analyzed using Structural Equation Modelling with AMOS 25. The results indicate both direct and indirect effects of job characteristics and perceived training on task performance. Perceived training has a significant direct effect on OCB and task performance, whereas job characteristics significantly affect OCB but not task performance directly. Mediation analysis shows that OCB significantly bridges the relationship between both independent variables and task performance. These findings suggest that improving employee performance depends not only on job design and training but also on fostering extra-role behaviors, highlighting the importance of meaningful job design, relevant training, and a supportive work climate.

Keywords: *Job characteristics, perceived training, organizational citizenship behavior, task performance*

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik terus menghadapi tekanan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, akuntabilitas, serta efisiensi operasional di tengah tuntutan masyarakat yang semakin dinamis. Transformasi digital, ekosistem kerja baru, peningkatan beban kerja birokrasi, serta ekspektasi terhadap pelayanan publik yang cepat dan responsif menuntut aparaturnya untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Di Kementerian Keuangan, misalnya, dalam 5 (lima) tahun terakhir telah menerapkan kebijakan *negative-growth* SDM sehingga jumlah pegawai telah berkurang sekitar 6,56% selama tahun 2020–2024 (Rencana Strategis Kementerian Keuangan 2025–2029). Untuk menjaga kinerja organisasi di tengah efisiensi tersebut, dilakukan penataan SDM dan pengembangan kompetensi agar produktivitas dan kinerjanya semakin meningkat, mengingat kinerja pegawai merupakan fondasi utama dalam keberhasilan suatu organisasi, terlebih di instansi pemerintah yang bertugas melakukan pelayanan publik (Ambarwati & Permana, 2026). Salah satu dimensi kinerja yang dinilai penting untuk melihat kontribusi nyata pegawai terhadap proses inti dan tujuan organisasi adalah *task performance*. Silva *et al.* (2022) menggambarkan *task performance* sebagai kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaan utamanya secara efektif, mencakup kemampuan menghasilkan *output* yang berkualitas, bekerja dengan akurat, menjaga efisiensi operasional, memenuhi batas waktu yang ditetapkan, serta merencanakan dan mengelola pekerjaan dengan baik.

Salah satu faktor yang berperan penting dalam mendukung *task performance* pegawai adalah karakteristik pekerjaan yang dilakukan. Model karakteristik pekerjaan (*Job Characteristics Model*) yang dikembangkan oleh Hackman & Oldham (1976) menyatakan terdapat lima dimensi utama yang membentuk persepsi pegawai terhadap pekerjaan, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Definisi ini menggarisbawahi bahwa desain pekerjaan tidak hanya berpengaruh pada aspek intrinsik dari tugas yang dilakukan, tetapi juga menciptakan dampak emosional yang signifikan terhadap individu. Humphrey *et al.* (2007) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan yang memperkaya peran, seperti *skill variety* dan *task identity*, memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian Ma *et al.* (2023) juga mengonfirmasi bahwa otonomi dan kejelasan peran meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kesejahteraan psikologis. Temuan ini menunjukkan bahwa desain pekerjaan yang efektif tidak hanya meningkatkan kualitas pengalaman kerja pegawai, tetapi juga mendukung pencapaian kinerja.

Selain karakteristik pekerjaan yang dirancang secara memadai, faktor lain yang diyakini berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah tersedianya program pelatihan yang terarah dan berkelanjutan. Menurut Ulfah & Nilasari (2023), *training* merupakan media yang digunakan organisasi untuk membantu pegawai memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan

tanggung jawab pekerjaannya. Melalui *training*, pegawai memperoleh kemampuan baru untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif, sehingga meningkatkan kinerja, keterlibatan, dan kepuasan kerja (Guan & Frenkel, 2019). Berdasarkan penelitian Getahun & Yohannes (2025), *training* berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, meskipun efektivitasnya masih terhambat oleh berbagai kendala dalam penerapan pengetahuan dan keterampilan hasil pelatihan di tempat kerja. Selain itu, hasil penelitian Baakeel (2025) menunjukkan bahwa pelatihan dipersepsikan sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap pengembangan pegawai, yang menumbuhkan rasa dukungan dan kepercayaan diri sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Mengacu pada temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *training* merupakan faktor yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Dalam mewujudkan pencapaian kinerja yang optimal, Tanchi *et al.* (2025) menilai peran individu jauh lebih penting daripada sekadar tugas yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan, terutama dalam menghadapi tuntutan *stakeholder* yang semakin tinggi dan terus berubah. Untuk itu, *organizational citizenship behavior* (OCB) kemudian diakui sebagai faktor penting yang mendukung kelancaran dan efektivitas layanan publik dan terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Geus *et al.*, 2020). OCB menggambarkan tindakan sukarela dan proaktif yang dilakukan pegawai di luar tuntutan formal pekerjaannya untuk mendukung kelancaran operasional organisasi. Syahrial & Tanuwijaya (2023) menggambarkan pegawai yang memiliki perilaku OCB selalu bersedia bekerja sama dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas, meluangkan waktu membantu rekan yang mengalami masalah pekerjaan, membantu rekan yang memiliki beban kerja berat, selalu datang tepat waktu, melakukan pekerjaan tambahan yang tidak diminta tetapi bermanfaat bagi citra perusahaan, dan selalu menyesuaikan diri dengan perubahan perusahaan. Penelitian Ananda & Arita (2025) membuktikan bahwa pegawai yang menunjukkan tingkat OCB tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Pierre *et al.* (2024) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa perilaku OCB menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap berbagai hasil kerja positif, termasuk peningkatan kinerja individu. Menurut Darmawan *et al.* (2025), *organizational citizenship behavior* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *training* dan kinerja pegawai, di mana *training* mendorong kesediaan pegawai untuk melakukan pekerjaan tambahan dan menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan organisasi.

Meskipun penelitian terdahulu telah menguji pengaruh *job characteristics* terhadap OCB dan *task performance* (Ferrarini *et al.*, 2025) serta peran *training* dalam meningkatkan kinerja individu (Getahun & Yohannes, 2025), sebagian besar studi masih menempatkan kedua variabel tersebut secara terpisah dan belum sepenuhnya mengintegrasikannya dalam satu kerangka teoretis yang komprehensif. Penelitian yang

membahas mekanisme bagaimana *job characteristics* dan *perceived training* secara simultan membentuk OCB dan *task performance* pada level individu masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks sektor publik. Dengan demikian, kurangnya model empiris yang mengintegrasikan *job characteristics* dan *perceived training* untuk menjelaskan peran perilaku OCB sebagai mekanisme yang menghubungkan praktik SDM dengan kinerja pegawai masih menjadi celah penelitian yang signifikan. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi celah tersebut dengan mengembangkan dan menguji model integratif yang berorientasi pada perilaku kerja individu.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job characteristics* dan *perceived training* terhadap *task performance* pegawai sektor publik dengan OCB sebagai variabel mediasi, guna memahami mekanisme perilaku yang menjelaskan bagaimana praktik organisasi dan manajemen SDM yang tercermin dalam desain pekerjaan dan *training* berkontribusi terhadap kinerja tugas. Rumusan hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1: *Job characteristics* berpengaruh positif terhadap OCB.

H2: *Perceived training* berpengaruh positif terhadap OCB.

H3: *Job characteristics* berpengaruh positif terhadap *task performance*.

H4: *Perceived training* berpengaruh positif terhadap *task performance*.

H5: OCB berpengaruh positif terhadap *task performance*.

H6: OCB memediasi hubungan antara *job characteristics* dan *task performance*.

H7: OCB memediasi hubungan antara *perceived training* dan *task performance*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kuantitatif dengan pendekatan *cross-sectional* yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job characteristics* dan *perceived training* terhadap *task performance* dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Kementerian Keuangan yang tersebar di kantor pusat dan daerah di Indonesia. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria: berstatus pegawai aktif, masa kerja minimal 1 (satu) tahun, serta menduduki jabatan struktural pengawas, pelaksana dan fungsional. Sampel sebanyak 274 responden mengisi kuesioner *online* melalui *google form* telah memenuhi jumlah sampel minimum berdasarkan kriteria dari Hair *et al.* (2019) yaitu sebanyak 5-10 kali jumlah indikator. Setiap variabel diukur dengan item kuesioner yang telah teruji berdasarkan penelitian empiris sebelumnya. *Job characteristics* dan *organizational citizenship behavior* menggunakan indikator yang diadaptasi dari penelitian Saks *et al* (2006), *perceived training* menggunakan indikator dari penelitian Khan & Mehmood (2024), sedangkan *task performance* menggunakan indikator dari penelitian Silva *et al.* (2021). Indikator dari setiap variabel diukur menggunakan skala interval yang direalisasikan melalui Skala Likert dengan bobot 1 (sangat tidak setuju) s.d.

5 (sangat setuju). Analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modelling* berbasis kovarians (CB-SEM) menggunakan *software* SPSS AMOS 25.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 274 responden yang bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan, baik pegawai yang bertugas di kantor pusat maupun instansi vertikal yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia dengan karakteristik sebagaimana disajikan pada Tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1 Demografi Responden

Variabel Demografi	Kategori	Frekuensi	Persentase
Lokasi kerja	Kantor pusat	148	54,01%
	Instansi vertikal (kantor wilayah, kantor pelayanan, unit pelaksana teknis)	126	45,99%
Jenis jabatan	Pejabat struktural	57	20,80%
	Pejabat fungsional	82	29,93%
	Pelaksana/staf	135	49,27%
Masa kerja	1 - 5 tahun	16	5,84%
	>5 - 10 tahun	59	21,53%
	>10 - 20 tahun	137	50,00%
	>20 tahun	62	22,63%
Usia	>20 - 28 tahun	32	11,68%
	>28 - 44 tahun	220	80,29%
	>44 - 60 tahun	22	8,03%
Gender	Pria	199	72,63%
	Wanita	75	27,37%
Total Responden		274	100%

Sumber: *output* SPSS (2026)

Berdasarkan lokasi kerja, sebanyak 54,01% responden merupakan pegawai yang bertugas di kantor pusat, sedangkan 45,99% lainnya bertugas di instansi vertikal yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Dilihat dari jenis jabatan, sebagian besar responden berstatus sebagai pelaksana (49,27%), disusul pejabat fungsional sebesar 29,93% dan pejabat struktural sebesar 20,80%. Komposisi ini cukup mewakili karakteristik responden yang sebagian besar merupakan Pelaksana. Dari segi masa kerja, mayoritas responden telah bekerja lebih dari 10 tahun (72,63%), selaras dengan sebaran usia responden di mana 80,29% berusia pada rentang 28 – 44 tahun atau termasuk ke dalam generasi millennial. Gender mayoritas adalah laki-laki dengan proporsi 72,63%.

Analisis dan Evaluasi Model Pengukuran

Penelitian ini menggunakan model reflektif, di mana indikator-indikator diperlakukan sebagai manifestasi dari konstruk laten, sehingga perubahan pada konstruk akan tercermin secara konsisten pada seluruh indikator yang mengukurnya. Menurut Hair

et al. (2019), model pengukuran reflektif harus memenuhi validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dipenuhi melalui beberapa kriteria, yaitu *factor loading* $\geq 0,50$, *composite reliability* (CR) $\geq 0,70$, Cronbach's alpha $\geq 0,70$, dan Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,50$. Sedangkan validitas diskriminan dapat dilihat dengan menggunakan kriteria Fornell-Larcker. Hasil pengujian atas validitas konvergen disajikan pada Tabel 2 dan menunjukkan seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen sehingga valid untuk digunakan mengukur konstruk atau variabelnya.

Tabel 2 Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Variabel	Item	Factor Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Hasil
<i>Job characteristics</i>	JC4	0,609	0,755	0,763	0,521	Valid
	JC5	0,786				
	JC6	0,758				
<i>Perceived training</i>	PT4	0,662	0,943	0,948	0,566	Valid
	PT5	0,658				
	PT6	0,834				
	PT7	0,823				
	PT8	0,854				
	PT9	0,805				
	PT10	0,721				
	PT11	0,719				
	PT12	0,659				
	PT13	0,821				
	PT14	0,806				
	PT15	0,617				
	PT16	0,76				
	PT17	0,741				
<i>Organizational citizenship behavior</i>	OCB1	0,746	0,885	0,892	0,508	Valid
	OCB2	0,647				
	OCB3	0,725				
	OCB4	0,718				
	OCB5	0,719				
	OCB6	0,712				
	OCB7	0,773				
	OCB8	0,655				
<i>Task performance</i>	TP1	0,839	0,943	0,881	0,711	Valid
	TP2	0,868				
	TP3	0,819				
	TP4	0,843				
	TP5	0,783				
	TP6	0,870				

Variabel	Item	Factor Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Hasil
	TP7	0,874				

Sumber: output SPSS AMOS (2026)

Validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker dengan terlebih dahulu menghitung nilai akar kuadrat AVE pada Tabel 2. Diketahui nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel adalah yaitu *job characteristics*: 0,722; *perceived training*: 0,752; *organizational citizenship behaviour*: 0,713; dan *task performance*: 0,843. Nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel pada Tabel 3 sehingga model pengukuran memenuhi syarat validitas diskriminan.

Tabel 3 Validitas Diskriminan Fornell-Larcker

	<i>Job characteristics</i>	<i>Perceived training</i>	<i>Organizational citizenship behavior</i>	<i>Task performance</i>
<i>Job characteristics</i>	1			
<i>Perceived training</i>	0,626	1		
<i>Organizational citizenship behavior</i>	0,622	0,670	1	
<i>Task performance</i>	0,563	0,585	0,632	1

Sumber: output SPSS AMOS (2026)

Menurut Hair *et al.* (2019), model pengukuran yang dikembangkan secara teoretis perlu dievaluasi dengan membandingkannya terhadap data empiris yang direpresentasikan oleh matriks kovarians sampel. Evaluasi dilakukan dengan menguji tingkat kesesuaian model secara keseluruhan serta validitas konstruk, melalui pemeriksaan indeks *goodness-of-fit*. Terdapat beberapa indeks *goodness-of-fit* yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan model pengukuran. Model dikatakan *good fit* apabila memenuhi minimal 3 (tiga) kriteria indeks *goodness-of-fit*. Hasil pengujian *goodness-of-fit* model penelitian ini disajikan pada Tabel 4 sebagai berikut.

Tabel 4 Uji Goodness of Fit

Jenis	Indeks	Kriteria	Nilai	Hasil
<i>Absolute fit measures</i>	<i>P-value</i>	< 0,05	0,000	<i>Good fit</i>
	ECVI	Lebih mendekati <i>saturated model</i> daripada <i>independent model</i>	5,201	<i>Good fit</i>
	RMSEA	≤ 0,1	0,081	<i>Good fit</i>
	GFI	≥ 0,90 - 1	0,759	<i>Poor fit</i>
	RMR	< 0,1	0,031	<i>Good fit</i>
<i>Incremental fit measures</i>	TLI	≥ 0,90 - 1	0,861	<i>Marginal fit</i>
	CFI	≥ 0,90 - 1	0,871	<i>Marginal fit</i>
	IFI	≥ 0,90 - 1	0,872	<i>Marginal fit</i>
	RFI	≥ 0,90 - 1	0,799	<i>Poor fit</i>
	NFI	≥ 0,90 - 1	0,814	<i>Marginal fit</i>
	CMIN/df	1 - 5	2,795	<i>Good fit</i>

	AGFI	$\geq 0,90 - 1$	0,722	<i>Poor fit</i>
<i>Parsimony fit measures</i>	AIC	Lebih mendekati <i>saturated model</i> daripada <i>independent model</i>	1.419,93	<i>Good fit</i>

Sumber: *ouput* SPSS AMOS (2026)

Berdasarkan hasil pengujian beberapa indeks *goodness-of-fit* pada Tabel 4, model telah memenuhi kriteria *good fit* pada lebih dari 5 (lima) indeks sebagaimana disyaratkan oleh Hair *et al.* (2019). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria *goodness-of-fit* dan layak untuk digunakan.

Analisis dan Evaluasi Model Struktural

Model struktural merepresentasikan kerangka teoritis yang menjelaskan pola hubungan antar konstruk laten dalam suatu penelitian dan diwujudkan melalui diagram jalur yang menggambarkan hubungan yang dihipotesiskan secara teoretis (Hair *et al.*, 2019). Besaran hubungan antar konstruk ditunjukkan oleh nilai estimasi jalur (*path estimates*), yang mencerminkan kekuatan hubungan struktural dalam model. Nilai estimasi tersebut kemudian diuji secara statistik untuk melihat signifikansi atas hubungan yang dihipotesiskan. Nilai estimasi dikatakan signifikan apabila $p\text{-value} < \alpha$. Selanjutnya efek mediasi diuji menggunakan *bootstrapping*, yaitu metode *resampling* yang menghasilkan distribusi empiris dari estimasi efek tidak langsung. Hasil pengujian hipotesis pada model penelitian ini disajikan pada Tabel 5 sebagai berikut.

Tabel 5 Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	<i>Path Estimate</i>	<i>P-value</i>	Hasil
Total effect			
<i>Job Characteristics</i> → <i>Task Performance</i>	0,166	0,000	
<i>Perceived Training</i> → <i>Task Performance</i>	0,499	0,037	
Direct effect			
<i>Job Characteristics</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,263	0,000	H1 didukung
<i>Perceived Training</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,498	0,000	H2 didukung
<i>Job Characteristics</i> → <i>Task Performance</i>	0,060	0,429	H3 tidak didukung
<i>Perceived Training</i> → <i>Task Performance</i>	0,299	0,000	H4 didukung
<i>OCB</i> → <i>Task Performance</i>	0,402	0,000	H5 didukung
Indirect effect			
<i>Job Characteristics</i> → <i>OCB</i> → <i>Task Performance</i>	0,106	0,000	H6 didukung
<i>Perceived Training</i> → <i>OCB</i> → <i>Task Performance</i>	0,200	0,000	H7 didukung

Sumber: *ouput* SPSS AMOS (2026)

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5, secara umum dapat disimpulkan bahwa *job characteristics* dan *perceived training* memiliki peran penting dalam meningkatkan *task performance* pegawai sektor publik, baik secara langsung maupun tidak langsung

melalui perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil *total effect* menunjukkan bahwa kedua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap *task performance*, dengan pengaruh *perceived training* lebih kuat dibandingkan *job characteristics* berdasarkan nilai estimasi jalur yang dihasilkan. Pada pengujian *direct effect*, *job characteristics* dan *perceived training* terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB, namun hanya *perceived training* yang berpengaruh langsung signifikan terhadap *task performance*, sedangkan pengaruh langsung *job characteristics* terhadap *task performance* tidak signifikan ($p\text{-value} > 0,05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh *job characteristics* terhadap kinerja lebih efektif ketika terdapat variabel lain yang memediasi keduanya. Hal ini diperkuat oleh hasil *indirect effect* yang menunjukkan bahwa OCB secara signifikan memediasi pengaruh *job characteristics* dan *perceived training* terhadap *task performance*.

Pengaruh *Job Characteristics* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis pertama adalah signifikan dengan $p\text{-value}$ relatif sangat kecil (mendekati nol) dan nilai estimasi jalur yang menggambarkan pengaruh *job characteristics* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 0,263. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan, khususnya signifikansi tugas dan umpan balik dapat secara efektif menumbuhkan perilaku ekstraperan pegawai. Pegawai yang merasakan bahwa pekerjaannya memberikan dampak yang signifikan terhadap organisasi, mendapatkan *intrinsic feedback* tersendiri dari pekerjaan tersebut, serta memperoleh umpan balik berkelanjutan dari atasan dan rekan kerjanya cenderung memiliki keinginan yang lebih kuat untuk menunjukkan perilaku OCB. Hasil ini sejalan dengan penelitian Pierre *et al.* (2024) yang membuktikan bahwa *job characteristics* secara signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku OCB.

Pengaruh *Perceived Training* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis kedua menguji pengaruh *perceived training* terhadap OCB dan menghasilkan nilai estimasi sebesar 0,498 dengan $p\text{-value}$ mendekati nol sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis didukung oleh hasil penelitian ini. *Training* yang dipersepsikan positif oleh pegawai dapat menjadi media yang efektif untuk menumbuhkan ataupun meningkatkan perilaku sukarela pegawai untuk melakukan hal-hal di luar pekerjaan formalnya. Pegawai yang termotivasi untuk mengikuti *training* dan merasakan manfaat yang besar dari *training* yang diikuti seperti mendukung pekerjaan rutin dan meningkatkan kompetensi yang belum dimiliki akan menumbuhkan perilaku proaktif yang positif seperti OCB yang tercermin melalui perannya dalam mendukung penyelesaian pekerjaan di luar tugas formalnya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Chiaburu *et al.* (2015) dan Tanchi *et al.* (2025) yang menegaskan adanya pengaruh positif *training* yang signifikan terhadap OCB.

Pengaruh *Job Characteristics* terhadap *Task Performance*

Hipotesis ketiga menguji pengaruh *job characteristics* terhadap *task performance* dengan pengaruh langsung tercermin dalam nilai estimasi jalur sebesar 0,060 dan *p-value* sebesar 0,429 yang lebih besar dibandingkan 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh *job characteristics* terhadap *task performance* tidak signifikan. Namun demikian, *p-value* dari *total effect* yang signifikan mengindikasikan adanya pengaruh tidak langsung *job characteristics* terhadap *task performance*. Karakteristik pekerjaan tidak selalu secara otomatis meningkatkan kinerja tugas, karena karakteristik tersebut lebih dahulu memengaruhi kondisi psikologis dan perilaku kerja pegawai. Dalam kerangka *Job Characteristics Theory*, karakteristik pekerjaan lebih berperan dalam meningkatkan motivasi intrinsik, rasa tanggung jawab, dan keterlibatan. Oleh karena itu, ketika mediator perilaku dimasukkan dalam model, pengaruh langsung *job characteristics* terhadap kinerja menjadi tidak signifikan karena dampak variabel tersebut sepenuhnya disalurkan melalui jalur tidak langsung, sehingga menghasilkan *total effect* yang tetap signifikan meskipun *direct effect* melemah dan menjadi tidak signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa pengaruh *job characteristics* terhadap kinerja bersifat tidak langsung dan bergantung pada respons perilaku pegawai. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan pada penelitian yang dilakukan Sugianto *et al.* (2018) dan Saraswati *et al.* (2025) yang menyimpulkan tidak adanya pengaruh signifikan *job characteristics* terhadap kinerja.

Pengaruh *Perceived Training* terhadap *Task Performance*

Pengujian hipotesis keempat memberikan hasil yang signifikan dengan nilai estimasi pengaruh *perceived training* terhadap *task performance* sebesar 0,299 dan *p-value* < 0,05. *Training* yang dipersepsikan positif dinilai dapat menjadi media pengembangan kompetensi yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai sektor publik. Pegawai yang termotivasi untuk meningkatkan *skill* melalui program pelatihan dan merasakan manfaat nyata dari berbagai program pelatihan yang diikuti terutama dalam mendukung pekerjaan akan merasakan dampak yang positif terhadap kinerja. *Training* dapat menjadi salah satu media pembelajaran yang efektif untuk *upskilling* pegawai yang dapat ditempuh dalam jangka pendek untuk memenuhi kebutuhan kompetensi organisasi, berbeda dengan pendidikan formal yang perlu dilakukan dalam waktu yang relatif lebih panjang. Hasil ini sejalan dengan penelitian Getahun & Yohannes (2025) dan Baakel (2025) yang menyimpulkan bahwa *perceived training* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Task Performance*

Hipotesis kelima menguji pengaruh OCB terhadap *task performance* dan menghasilkan nilai koefisien sebesar 0,402 dengan *p-value* < 0,05 sehingga dapat disimpulkan OCB berpengaruh positif signifikan dalam meningkatkan *task performance*.

OCB memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai karena mendorong munculnya perilaku ekstra-peran yang memperkuat efektivitas kerja, kerja sama tim, serta kelancaran proses organisasi. Keberadaan OCB memungkinkan organisasi mencapai kinerja yang lebih optimal, tidak hanya melalui pemenuhan tugas formal, tetapi juga melalui kontribusi sukarela pegawai yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Hasil yang signifikan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian Syahrial & Tanuwijaya (2023) dan Amsya & Alim (2025) yang menyimpulkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Peran *Organizational Citizenship Behavior* Memediasi Pengaruh *Job Characteristics* terhadap *Task Performance*

Hipotesis keenam menguji peran OCB dalam memediasi hubungan antara *job characteristics* dan *task performance* dan memberikan hasil yang signifikan dengan nilai estimasi sebesar 0,106 $p\text{-value} < 0,05$. Pada penelitian ini peran OCB sebagai variabel yang memberikan *full mediation* (mediasi penuh), dibuktikan dengan hasil pada Tabel 3 yang menunjukkan pengaruh *job characteristics* terhadap *task performance* hanya signifikan pada *total effect*, sementara pada *direct effect* tidak signifikan. Hasil ini menegaskan bahwa karakteristik pekerjaan tidak secara langsung meningkatkan kinerja tugas, melainkan bekerja melalui mekanisme perilaku, yaitu OCB, sebagai bentuk aktualisasi motivasi pegawai. Hasil ini juga menyiratkan bahwa organisasi tidak cukup hanya memperbaiki desain pekerjaan, tetapi juga perlu secara strategis menciptakan lingkungan kerja yang mendorong perilaku ekstra-peran, seperti kepedulian, kerelaan membantu, dan komitmen terhadap organisasi, karena perilaku inilah yang pada akhirnya menjadi kunci peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ferrarini *et al.* (2025) yang menegaskan pengaruh signifikan OCB dalam memediasi hubungan *job characteristics* dan *task performance*.

Peran *Organizational Citizenship Behavior* Memediasi Pengaruh *Perceived Training* terhadap *Task Performance*

Hipotesis ketujuh menguji peran mediasi OCB dalam hubungan antara *perceived training* dan *task performance* memberikan hasil yang signifikan dengan nilai estimasi pengaruh sebesar 0,2 dan $p\text{-value} < 0,05$. Berbeda dengan peran OCB pada hubungan antara *job characteristics* dan *task performance* yang bersifat *full mediation*, peran OCB dalam memediasi hubungan antara *perceived training* terhadap *task performance* bersifat *partial mediation*, artinya *perceived training* masih memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *task performance*, namun sebagian pengaruh tersebut juga disalurkan melalui variabel mediator. Temuan ini mengindikasikan bahwa *perceived training* berpengaruh terhadap *task performance* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui OCB. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dipersepsikan positif tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan

kepercayaan diri secara langsung, tetapi juga dengan mendorong munculnya perilaku ekstra-peran seperti kesediaan membantu dan kontribusi sukarela terhadap organisasi. Dengan demikian, OCB berperan sebagai mekanisme pelengkap yang memperkuat pengaruh *perceived training* terhadap kinerja, namun bukan satu-satunya jalur pengaruh, sehingga efektivitas pelatihan tetap dapat dirasakan meskipun tanpa sepenuhnya bergantung pada perilaku ekstra-peran pegawai. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Darmawan *et al.* (2025) yang menyimpulkan adanya pengaruh signifikan OCB dalam memediasi hubungan *perceived training* dan kinerja.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *job characteristics* dan *perceived training* merupakan determinan penting dalam meningkatkan *task performance*, baik secara langsung maupun melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). *Perceived training* terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *task performance*, sedangkan *job characteristics* tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan, namun memiliki pengaruh yang signifikan melalui jalur tidak langsung. Selain itu, kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan OCB sendiri terbukti berperan signifikan dalam meningkatkan *task performance*. Temuan ini menegaskan bahwa OCB berfungsi sebagai mekanisme perilaku kunci yang menjembatani pengaruh praktik desain pekerjaan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai sektor publik. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada perbaikan aspek teknis pekerjaan dan penyediaan pelatihan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mendorong perilaku ekstra-peran individu di dalamnya. Implikasinya, organisasi perlu merancang pekerjaan yang berdampak nyata dan memberikan *feedback* berkelanjutan serta menyelenggarakan pelatihan yang relevan dan berkualitas, disertai dengan penciptaan iklim kerja yang mendukung munculnya OCB. Dengan demikian, desain pekerjaan dan pelatihan akan memberikan dampak yang lebih optimal terhadap kinerja apabila diiringi dengan strategi manajerial yang menumbuhkan kepedulian dan kontribusi sukarela pegawai terhadap organisasi.

Meskipun memberikan kontribusi empiris, penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain penggunaan desain *cross-sectional* yang tidak menangkap dinamika waktu, serta keterbatasan variabel yang diteliti sehingga belum sepenuhnya menangkap kompleksitas faktor yang memengaruhi pegawai. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal, memperluas konteks dan karakteristik responden, serta menambahkan variabel lain seperti *perceived organizational support* atau kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

Ambarwati, D., & Permana, D. F. (2026). Pengaruh disiplin, fasilitas kantor, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pada Dinas Pendidikan Semarang. *Publik*:

- Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi, dan Pelayanan Publik*, 13(1). <https://doi.org/10.37606/publik.v13i1.2076>
- Amsya, A. H. M., & Alim, S. (2025). Pengaruh komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi, dan Pelayanan Publik*, 12(3). <https://doi.org/10.37606/publik.v12i3.1827>
- Ananda, S. R., & Arita, S. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi, dan Pelayanan Publik*, 12(3). <https://doi.org/10.37606/publik.v12i3.1957>
- Baakeel, O. A. (2025). The influence of training on employees' job performance at universities. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, 23(S4).
- Chiaburu, D. S., Chakrabarty, S., Wang, J., & Li, N. (2015). Organizational support and citizenship behaviors: A comparative crosscultural meta-analysis. *Management International Review*, 55, 707-736. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0253-8>
- Darmawan, D., Triatmanto, B., Natsir, M., Haryadi, D., & Supriadi, B. (2025). Mediation model of organizational citizenship behavior to improve employee performance with training and emotional intelligence. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(3), 4261–4275.
- Ferrarini, F., Costantini, A., Curzi, Y., & Fraccaroli, F. (2025). Job characteristics, organizational citizenship behavior and job performance: does flexible working time matter? Evidence from the public sector. *Intrenational Journal of Public Sector Management*. doi:10.1108/IJPSM-10-2024-0343
- Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, Vol. 80 No. 2, 259–270. doi:10.1111/puar.13141
- Guan, X., & Frenkel, S. (2019). How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms. *Personnel Review*, 48(1), 163-183. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0141>
- Getahun, B. L., & Yohannes, M. (2025). The effect of training on employees' work performance in civil service organizations. *Journal of Management and Business Education*, 8(1), 95–110. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2025.0006>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*(92(5)), 1332-1356. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Khan, F., Mehmood, A. (2024). The Role of Perceived Training Effectiveness in Shaping Employees Commitment: Insight from Pakistani Organizations. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 39(4), 777-802. <https://doi.org/10.33824/PJPR.2024.39.4.42>

- Kementerian Keuangan. (2025). Peraturan Menteri Nomor PMK 70 Tahun 2025 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2025 - 2029. <https://jdih.kemenkeu.go.id/dok/pmk-70-tahun-2025>
- Ma, H., Zhu, X., Huang, J., Zhang, S., Tan, J., & Luo, Y. (2023). Assessing the effects of organizational support, psychological capital, organizational identification on job performance among nurses: a structural equation modeling approach. *BMC Health Services Research*, Vol. 23:806. doi:<https://doi.org/10.1186/s12913-023-09705-z>
- Pierre, L., Cangialosi, N., & eprez, G. R. (2024). Nurse middle managers' proactive work behavior: antecedents and consequences on innovative work behavior and job performance. *Journal of Health Organization and Management*, 38 No. 5, pp. 682-704. doi:10.1108/JHOM-03-2023-0087
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21(No. 7), pp. 600-619. doi:10.1108/02683940610690169
- Saraswati, R. U., Soedjatmoko, S., Moh. Zulkifli, S., & Bunga Prawida Suwanto, F. (2025). The Influence of Leadership Style and Job Characteristics on Employee Performance of Sritina Primary Inpatient Clinic. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 5(1), 226-235. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v5i1.3592>
- Silva, C. A., Florianopolis, & Rosa, F. S. (2022). Control and motivation in task performance of public servants at home office in the face of the COVID-19 pandemic. *Performance of public servants at home office*, Vol. 30 No. 3, 267-281. doi:10.1108/REGE-06-2021-0093.
- Sugianto, Hermanto, B., Muhyi, H. A., & Purnomo, M. (2018). The Effect of Job Characteristics on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(9)95-101. <https://doi.org/10.14738/assrj.59.5172>
- Syahrial, R. A., & Tanuwijaya, J. (2023). Job Satisfaction, Workplace Spirituality, and Organizational Citizenship Behavior and Their Impact on Employee Performance at PT Bukit Makmur Mandiri Utama. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 14(2), 264-276. doi:<http://dx.doi.org/10.32832/jm-uika.v14i2.11172>
- Tanchi, K. R., Amin, M. B., & Khatun, S. (2025). Factors influencing organizational citizenship behavior among employees: Evidence from the commercial banking industry. *Banks and Bank Systems*, Vol. 20. doi: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.20\(1\).2025.05](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.20(1).2025.05)
- Ulfah, N. A., & Nilasari, B. M. (2023). The Effect of Training and Employee Motivation on Employee Performance and Mediation by Employee Engagement at Muslimah Fashion Umkm. *Indonesian Journal of Economic & Management Sciences*, 1(2), 143-158.