

Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Organization Citizenship Behaviour dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat

Wahyu Nengsri Putri¹, Lusiana², Vicky Brama Kumbara³

^{1,2,3} Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap *Organization Citizenship Behaviour* dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. Rendahnya motivasi kerja, kepatuhan terhadap regulasi serta perilaku ekstra peran pegawai menjadi tantangan dalam instansi pemerintah. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis *Partial Least Square* (PLS) melalui aplikasi *SmartPLS* 3.0. Sampel terdiri atas pegawai ASN yang ada pada Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat sebanyak 77 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behaviour*. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behaviour*. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behaviour*. Motivasi kerja tidak mampu memediasi pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap *Organization Citizenship Behaviour*. Temuan ini menunjukkan pelatihan harus ditingkatkan dan gaya kepemimpinan perlu dilakukan pengembangan menjadi komunikatif dan partisipatif agar bisa meningkatkan motivasi serta menumbuhkan perilaku ekstra pegawai.

Kata Kunci: *Pelatihan, Gaya Kepemimpinan, Organization Citizenship Behaviour, Motivasi Kerja.*

Abstract

This study aims to analyze the influence of training and leadership style on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) with work motivation as an intervening variable at the Environmental Agency of West Sumatra Province. Low work motivation, compliance with regulations, and employees' extra-role behaviour remain challenges within government institutions. The research employs a quantitative method using Partial Least Square (PLS) analysis through SmartPLS 3.0. The sample consists of 77 civil servants (ASN) working at the Environmental Agency of West Sumatra Province. The findings reveal that training has a significant effect on work motivation. Leadership style also has a significant effect on work motivation. Training significantly affects Organizational Citizenship Behaviour, while leadership style does not significantly affect Organizational Citizenship Behaviour. Work motivation does not significantly influence Organizational Citizenship Behaviour and is unable to mediate the relationship between training and leadership style with Organizational Citizenship Behaviour. These findings suggest that training should be enhanced and leadership style needs to be developed into a more communicative and participative approach in order to improve motivation and foster employees' extra-role behaviour.

Keywords: *Training, Leadership Style, Organizational Citizenship Behaviour, Work Motivation.*

✉ Corresponding author :

Email Address : wahyunengsriputri82@gmail.com

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi, persaingan yang semakin ketat menjadikan strategi manajemen sumber daya manusia sebagai faktor kunci keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia tidak lagi dipandang sekadar pelaksana tugas, melainkan sebagai aset dengan potensi yang perlu dikelola dan dikembangkan secara optimal untuk mendorong terciptanya inovasi berkelanjutan (Frisila, 2024). Organizational Citizenship Behavior (OCB) diakui sebagai salah satu bentuk perilaku kerja yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui tindakan sukarela karyawan yang melampaui tugas formal mereka. OCB memiliki peran penting dalam organisasi publik karena dapat memperbaiki efisiensi operasional, membangun lingkungan kerja yang positif, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perilaku OCB sendiri dapat berkembang melalui sejumlah faktor, antara lain pelatihan yang memadai, gaya kepemimpinan yang efektif, dan motivasi kerja yang tinggi.

Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat berperan penting dalam menjaga kelestarian lingkungan dan pembangunan berkelanjutan, namun hasil survei awal menunjukkan rendahnya loyalitas pegawai terhadap tugas di luar jobdesk serta ketidakpatuhan terhadap regulasi, seperti kasus pengambilan cuti tanpa prosedur. Kondisi ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi juga pada perilaku ekstra peran (OCB) yang dipengaruhi oleh kepatuhan, koordinasi, dan komitmen terhadap tata kelola birokratis yang efektif.

Tabel 1 Data Rekapitulasi Absensi ASN Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Sakit	Izin	DL	Cuti	TK
1	Kepala dinas	1	237	0	0	6	0	4
2	Sekretaris	1	237	0	1	37	3	25
3	Sub Bagian Tata Usaha & Kepegawaian	9	237	0	8	75	97	178
4	Fungsional Perencana	4	237	0	0	74	108	74
5	Bidang Tata Lingkungan	9	237	0	1	304	82	206
6	Bidang Pengelolaan Sampah, LB3, dan Peningkatan Kapasitas	16	237	7	13	705	161	523
7	Bidang pengendalian pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup	14	237	0	23	685	191	230
8	UPTD Persampahan	8	237	2	1	246	57	323
9	UPTD Laboratorium Lingkungan	9	237	0	6	214	77	180
10	UPTD Pengelolaan Limbah B3 Medis	6	237	0	1	128	60	126

Sumber : (SUMBAR, n.d.)

Rekapitulasi dari unit teknis menunjukkan tingginya ketidakhadiran pegawai, cuti berlebihan, serta lemahnya sistem pengawasan dan motivasi kerja, sementara kepala dinas dan sekretaris relatif lebih disiplin meski tetap terdapat indikasi masalah personal maupun organisasi. Secara keseluruhan, kondisi ini mencerminkan rendahnya kepatuhan terhadap regulasi internal sehingga peran pimpinan menjadi krusial dalam membentuk perilaku kerja yang produktif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kinerja.

Tabel 2 Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) DLH Provinsi Sumatera Barat

No	Indikator IKU DLH	Capaian
1	Indeks Kualitas Lahan (IKL)	Perbaikan kualitas lahan pada tahun 2023 setelah terjadi tren penurunan 2017–2022. Lahan kritis turun drastis dari 384.446 ha (2021) sampai 35.292 ha (2022).
2	Indeks Kualitas Air (IKA)	Nilai IKA tahun 2023 ialah 57,03 (<i>cukup</i>) dimana sejak tahun 2020 tren mulai membaik.

No	Indikator IKU DLH	Capaian
3	Indeks Kualitas Udara (IKU)	Rata-rata IKU tahun 2023 ialah 90,53 (<i>sangat baik</i>). Nilai tertinggi mentawai (95,43), terendah padang (74,11).
4	IKLH Komposit	Menggabungkan lahan, air, udara merupakan tren positif walaupun ada tekanan pembangunan & kependudukan.
5	Isu Prioritas Lingkungan Hidup	Pengelolaan sampah, kebencanaan dan pencemaran air

Sumber : (Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat, 2024)

Berdasarkan capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) DLH Sumatera Barat, pelatihan teknis dan kepemimpinan partisipatif terbukti meningkatkan motivasi kerja, disiplin, serta perilaku ekstra peran (OCB) pegawai yang berkontribusi pada keberlanjutan program, termasuk pengawasan emisi dan inisiatif menjaga lingkungan. Secara keseluruhan, motivasi kerja yang tinggi dipengaruhi oleh efektivitas pelatihan dan gaya kepemimpinan, sehingga DLH membutuhkan pegawai yang berkomitmen, disiplin, dan memiliki perilaku OCB kuat untuk memperkuat tata kelola organisasi.

Tabel 3 Capaian Renstra DLH Provinsi Sumatera Barat

No	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian	Kategori
1	SS1 – Penataan Lingkungan Hidup	K/R/P dan kegiatan yang dilengkapi KLHS	53,85%	55,76%	103,56%	Sangat Tinggi
2	SS2 – Pencemaran & Kerusakan LH	Penurunan beban pencemaran	2,5%	2,68%	107,2%	Sangat Tinggi
		Kerusakan lingkungan yang dapat dipulihkan	0,05%	0,069%	138%	Sangat Tinggi
3	SS3 – Sampah & Limbah B3	Penanganan sampah	52,5%	45,23%	86,15%	Tinggi
		Pengurangan sampah	16%	16,19%	101,19%	Sangat Tinggi
		Limbah B3 yang dikelola (ton/tahun)	316.160	300.521,72	95,05%	Tinggi
4	SS4 – Akuntabilitas Organisasi	Nilai akuntabilitas kinerja OPD (SAKIP)	81	81,19	100,2%	Sangat Tinggi
5	SS5 – Pelayanan Publik	Tingkat kepuasan masyarakat	89	89,12	100,13%	Sangat Tinggi

Sumber : (Kinerja, 2024)

Mayoritas capaian renstra DLH menunjukkan hasil sangat tinggi, seperti indikator penurunan beban pencemaran, pemulihan kerusakan lingkungan, akuntabilitas organisasi, dan pelayanan publik, yang mencerminkan kontribusi perilaku ekstra peran (OCB) pegawai melalui motivasi kerja, pelatihan, dan kepemimpinan yang efektif. Namun, capaian pengelolaan sampah dan limbah B3 belum memenuhi target, sehingga konsistensi penerapan motivasi kerja dan OCB masih perlu diperkuat khususnya pada bidang teknis tersebut.

Tabel 4 Program yang Tidak Mencapai Target

No	Program	Target	Realisasi	Capaian
1	Penanganan sampah	52,5%	45,23%	86,15%
2	Limbah B3 yang dikelola (ton/tahun)	316.160 ton	300.521,72 ton	95,05%
3	Penanganan sampah per kabupaten/kota	Variatif	Banyak yang di bawah target	<100%

Sumber : (Kinerja, 2024)

Berdasarkan program yang tidak mencapai target DLH Provinsi Sumatera Barat, bahwa tantangan utama yang dihadapi bersifat struktural dan perilaku kerja yang belum optimal. Rendahnya kompetensi sumber daya manusia, lemahnya koordinasi lintas daerah, serta minimnya inisiatif pegawai menunjukkan perlunya intervensi strategis melalui peningkatan pelatihan dan penerapan gaya kepemimpinan yang efektif. Motivasi kerja memegang peranan penting dalam mendukung perilaku sukarela pegawai yang melampaui tugas formal demi kemajuan organisasi. Dengan meningkatkan motivasi kerja, pelatihan dan kepemimpinan tidak hanya membentuk kompetensi teknis, tetapi juga mendorong terbentuknya OCB yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian target kinerja lingkungan hidup secara lebih optimal.

Tabel 5 Hasil Audit Kinerja / SAKIP DLH Provinsi Sumatera Barat

No	Aspek	Hasil
1	Nilai SAKIP	81,19 (sangat baik)
2	Capaian Indikator	Rata-rata capaian turun dari 129,93% menjadi 103,94%
3	Realisasi Anggaran	84,99% (di bawah 100%)
4	SDM Teknis (Fungsional)	27 orang (masih kurang)
5	Koordinasi Lintas Bidang	Belum optimal
6	Pelaksanaan SOP & Monev	Belum konsisten
7	Pengelolaan Sampah	Tidak mencapai target
8	Pengelolaan Limbah B3	Tidak mencapai target

Sumber : (Kinerja, 2024)

Berdasarkan hasil audit kinerja (SAKIP) menunjukkan bahwa meskipun nilai SAKIP berada pada kategori sangat baik (81,19), capaian indikator mengalami penurunan dari 129,93% pada tahun 2023 menjadi 103,94%, realisasi anggaran hanya mencapai 84,99%, serta jumlah SDM teknis yang terbatas dimana hal ini menyebabkan beban kerja meningkat dan kualitas layanan menurun. Koordinasi lintas bidang belum optimal, pelaksanaan SOP dan monev tidak konsisten serta target pengelolaan sampah dan limbah B3 tidak tercapai. Kondisi ini mengindikasikan bahwa efektivitas pelatihan dan gaya kepemimpinan belum mampu mendorong motivasi kerja pegawai secara maksimal, sehingga perilaku *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) belum stabil.

Tabel 6 Permasalahan Layanan/Operasional DLH

No	Aspek Layanan/Operasional	Permasalahan yang Ditemukan
1	Keluhan Masyarakat (Sampah, Pencemaran, Lingkungan, Perizinan)	Pengelolaan sampah belum optimal (layanan baru 46%)
		Meningkatnya permasalahan pencemaran air, udara, dan kerusakan lingkungan
		Keterbatasan pengawasan, lemahnya penegakan hukum
		Belum optimalnya perencanaan dan layanan publik
2	Waktu Penyelesaian Layanan (termasuk perizinan & KLHS)	Proses validasi KLHS masih bertahap dan sering lambat
		29 dokumen KLHS selesai (55,76%)
		Banyak daerah belum menyerahkan dokumen tepat waktu
3	Pengaduan Masyarakat & Tren Permasalahan Lingkungan	Peningkatan masalah pencemaran sungai (limbah domestik & industri)
		Timbulan sampah meningkat dari tahun ke tahun
		Pengelolaan sampah belum mencapai target (realisasi hanya 45,23% dari target 52,5%)
		Kerusakan lingkungan seperti lahan kritis, alih fungsi lahan, KJA berlebih
4	Kualitas Pelayanan DLH (IKM)	Meskipun IKM 89,12 (tinggi), beberapa indikator masih perlu ditingkatkan (responsivitas, ketepatan waktu, kepastian layanan)

Sumber : (Kinerja, 2024)

Permasalahan layanan dan operasional DLH Provinsi Sumatera Barat, seperti belum optimalnya pengelolaan sampah, meningkatnya pencemaran, lambatnya validasi dokumen KLHS, serta meningkatnya pengaduan masyarakat, menunjukkan bahwa tantangan tidak hanya bersifat teknis tetapi juga terkait perilaku dan motivasi pegawai. Meskipun Indeks Kepuasan Masyarakat relatif tinggi, kelemahan pada aspek responsivitas, ketepatan waktu, dan kepastian layanan menegaskan perlunya peningkatan motivasi kerja dan perilaku ekstra peran (OCB) untuk mendorong kualitas layanan dan keberlanjutan lingkungan.

Peraturan Gubernur Sumatera Barat No. 35 Tahun 2017 menegaskan bahwa BKPSDM berwenang merancang, menyelenggarakan, memfasilitasi, dan mengevaluasi seluruh pelatihan bagi ASN, termasuk pelatihan yang dilaksanakan di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. Hasil survei awal menunjukkan pelatihan tersebut sesuai kebutuhan instansi dan mampu mendorong perubahan perilaku kerja yang lebih positif, profesional, serta berperan penting dalam meningkatkan kompetensi, etika kerja, dan tanggung jawab birokratis.

Tabel 7 Jenis Kegiatan di DLH

Jenis Kegiatan	Jumlah Kegiatan	Persentase (%)
Pelatihan	94	50%
Workshop	24	13%
Bimbingan Teknis	43	23%
Sosialisasi	26	14%
Total	187	100%

Sumber: (Bimtek et al., 2024)

Peraturan Gubernur Sumatera Barat No. 35 Tahun 2017 menegaskan bahwa BKPSDM berwenang merancang, menyelenggarakan, memfasilitasi, dan mengevaluasi seluruh pelatihan bagi ASN, termasuk pelatihan yang dilaksanakan di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. Hasil survei awal menunjukkan pelatihan tersebut sesuai kebutuhan instansi dan mampu mendorong perubahan perilaku kerja yang lebih positif, profesional, serta berperan penting dalam meningkatkan kompetensi, etika kerja, dan tanggung jawab birokratis.

Meskipun beberapa studi menemukan hubungan positif antara pelatihan, kepemimpinan, motivasi kerja, dan OCB, hasil empiris belum sepenuhnya konsisten, terutama di organisasi publik. Karena itu, penelitian ini bertujuan menelaah pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap OCB dengan motivasi kerja sebagai variabel perantara di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat.

METODOLOGI

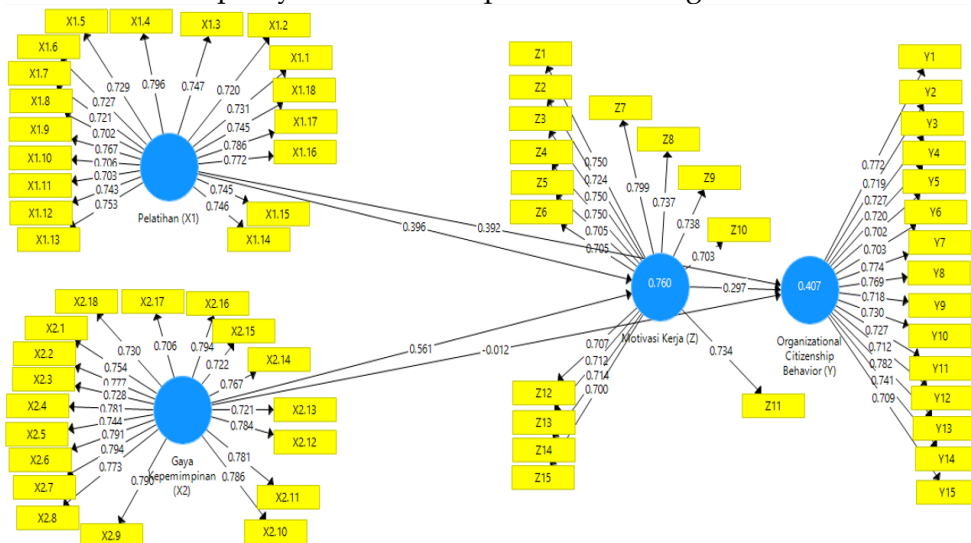
Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui motivasi dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner pada pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. Teknik pengambilan sampel yang digunakan ialah sampel jenuh karena populasi kurang dari 100 maka penulis menggunakan 100% populasi dimana pegawai hanya berjumlah 77 orang.

Variabel penelitian terdiri dari pelatihan dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, OCB sebagai variabel dependen, serta motivasi kerja sebagai variabel intervening. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan diukur dengan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan SmartPLS versi 3.0. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran melalui uji validitas dan reliabilitas, evaluasi model struktural melalui nilai R-square dan koefisien jalur, serta pengujian hipotesis menggunakan teknik bootstrapping dengan kriteria nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian Outer loading

Berdasarkan pengujian Outer Model dengan menggunakan *SmartPLS*, maka di peroleh nilai korelasi antara item pernyataan variabel penelitian, sebagai berikut.



Gambar 1 Hasil outer Loading

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading*, maka dihasilkan nilai korelasi antara item pernyataan dengan variabel laten, yaitu variabel pelatihan, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai mana telah ditemukan nilai *convergent validity* yang layak/valid dimana setiap item pernyataan memiliki nilai *convergent validity* diatas 0,5. Maka dapat disimpulkan bahwa semua item telah memenuhi syarat dan lanjut ke analisis selanjutnya.

Penilaian Average Variance Extracted (AVE)

Suatu kriteria bisa dikatakan mempunyai validitas tinggi jika nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap variabel berada diatas 0.50. (Cheung et al., 2024)

Tabel 8 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE
Pelatihan (X ₁)	0.550
Gaya Kepemimpinan (X ₂)	0.582
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.539
Motivasi Kerja (Z)	0.531

Sumber : Hasil Uji *Outer Model*, Tahun 2026

Berdasarkan tabel 1 maka dapat dilihat semua variabel memenuhi kriteria validitas.

Penilaian Reliabilitas

Penilaian ini bertujuan untuk mengidentifikasi nilai *composite reliability* serta nilai *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70.

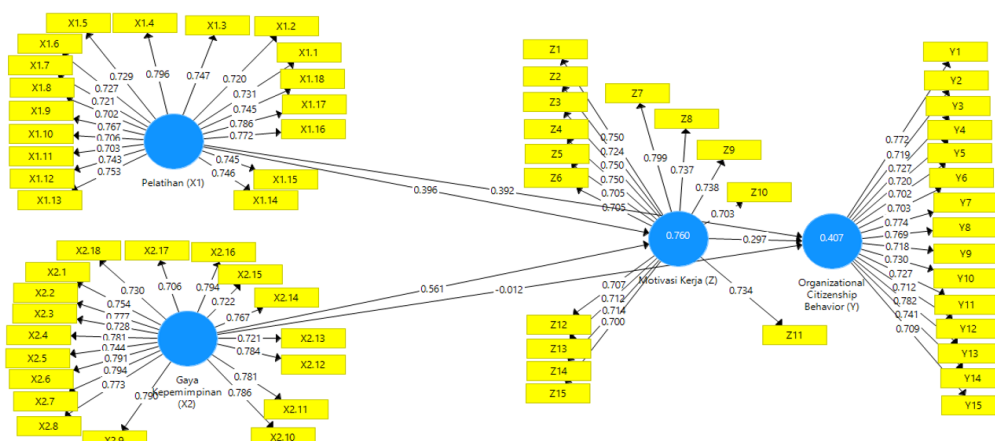
Gambar 2 Reliabilitas

Variabel	Crombach Alpha	Rule Of Thumb	Keterangan
Pelatihan (X ₁)	0.952	0.7	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X ₂)	0.958	0.7	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.939	0.7	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0.937	0.7	Reliabel

Sumber : Hasil Uji R-square *SmartPLS*

Berdasarkan hasil perhitungan dari *SmartPLS* didapatkan bahwa nilai *composite reliability* dan nilai *crombach alpha* pada setiap variabel besar dari 0.7, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat keandalan telah baik / *reliable*.

Pengujian Inner Model



Gambar 3 Stuktural *Inner Model*
Sumber : Hasil Uji *Outer Loading*

Berdasarkan gambar model struktural diatas maka dapat dibentuk persamaan model sebagai berikut.

- a. Model Persamaan I, gambaran besar pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dengan koefisien yang ditambah tingkat *error* yang merupakan kesalahan estimasi.

$$\text{Motivasi kerja} = 0.396 X_1 + 0.561X_2 + e_1$$

- b. Model Persamaan II, pengaruh pelatihan, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada setiap koefisien untuk setiap konstruk di tambah dengan *error* ialah kesalahan estimasi.

$$\text{Organizational Citizenship Behavior} = 0.392X_1 + (-0.012)X_2 + 0.297Z + e_2$$

Pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen bisa dilihat dari estimasi *R-square*. (Pransiska & Lusiana, 2025)

Gambar 4 Evaluasi Nilai *R-square*

	R-square	R-square adjusted
Motivasi Kerja (Z)	0.760	0.754
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.407	0.382

Sumber : Hasil Uji *R-square SmartPLS*

Berdasarkan hasil dari uji Inner Model konstruk tingkat motivasi kerja sebesar 0.760 / 75,4 % hal ini menggambarkan seberapa besarnya pengaruh motivasi kerja dari pelatihan, gaya kepemimpinan dan *Organizational Citizenship Behavior*. Nilai R square pada konstruk *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0.407 / 38.2 % dimana hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh yang diberikan oleh pelatihan, gaya kepemimpinan dalam memengaruhi motivasi kerja. Jika nilai *R-square* meningkat, maka kemampuan konstruk eksogen untuk menjelaskan variabel endogen juga semakin kuat.

Pengujian Hipotesis

Pengujian ini bertujuan untuk mengklarifikasi permasalahan penelitian mengenai pengaruh sebuah konstruk laten eksogen terhadap konstruk laten endogen, dengan mempertimbangkan jalur langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Penilaian dilakukan berdasarkan nilai T statistik / T hitung dibandingkan dengan T tabel dengan nilai alpha 5%. Jika nilai T statistik < T tabel maka Ho ditolak dan jika T statistik > T tabel maka Ho di terima. Berikut ini hasil uji hipotesis dengan menggunakan *SmartPLS* dengan cara melihat tabel di bawah ini.

Gambar 5 Result For Inner Weights

Variabel/Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistik	P value	Keterangan
Pelatihan (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	0.396	0.390	0.122	3.234	0.001	Hipotesis Diterima
Pelatihan (X1) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.392	0.401	0.165	2.372	0.018	Hipotesis Diterima
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	0.561	0.569	0.112	5.001	0.000	Hipotesis Diterima
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	-0.012	-0.001	0.215	0.057	0.954	Hipotesis Ditolak

Variabel/Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistik	P value	Keterangan
Motivasi Kerja -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.297	0.288	0.224	1.326	0.185	Hipotesis Ditolak

Sumber : Hasil Uji Path Coefficient, Tahun 2026

Analisis Jalur

Berdasarkan hasil pengujian data dari *SmartPLS* maka didapatkan hasil sebagai berikut.

Gambar 6 Result Path Analysis

Variabel/Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistik	P value	Keterangan
Pelatihan (X1) -> Motivasi Kerja (Z) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.118	0.107	0.090	1.304	0.193	Hipotesis Ditolak
Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja (Z) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.167	0.166	0.139	1.201	0.230	Hipotesis Ditolak

Sumber : Hasil Uji Path Coefficient, Tahun 2026

Berdasarkan Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berperan sebagai mediator dalam pengaruh pelatihan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, serta motivasi kerja tidak berfungsi sebagai mediator dalam pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai pelatihan sebesar 3,234 yang menunjukkan besarnya pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. Dalam menentukan hipotesis ditolak atau diterima dimana dapat dilihat dari perbandingan antara nilai T hitung dengan T tabel dimana nilai T tabel ialah 1.96 dan nilai alpha 5%. Dimana nilai $3.234 > 1.96$ dengan nilai *P-value* $0.001 < 0.05$, maka hipotesis diterima, dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. Dimana hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang bagus akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan (Soegesti & Anggarini, 2021) dimana pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, serta sejalan juga dengan (Wibowo & Ahmadi, 2025) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien sebesar 5,001 yang menunjukkan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada pegawai Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. Selanjutnya, penentuan hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai T hitung dengan T tabel, yaitu T hitung $5,001 > 1,96$ dengan tingkat signifikansi 5% atau *P-value* $0,0000 < 0,05$, sehingga hipotesis diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan

terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini menegaskan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari (Prasetya, 2025) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian yang tidak sejalan dari (Bachtiar et al., 2025) menyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan hasil maka didapatkan nilai koefisien sebesar 2.372 yang merupakan besarnya pengaruh pelatihan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. Selanjutnya melakukan penentuan hipotesis ditolak atau diterima dengan cara membandingkan nilai T hitung dengan T tabel, yaitu T hitung $2.372 > 1.96$, alpha 5% atau *P-value* $0.018 < 0.05$ maka hipotesis diterima. Dimana pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang tepat bisa meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian ini sejalan dengan (Prayogi, 2021) dan (Serli Lali Kulla, 2023) dimana menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap OCB.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan hasil maka didapatkan nilai koefisien sebesar 0.057 yang merupakan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. Selanjutnya melakukan penentuan hipotesis ditolak atau diterima dengan cara membandingkan nilai T hitung dengan T tabel, yaitu T hitung $0.057 < 1.96$, alpha 5% atau *P-value* $0.954 > 0.05$ maka hipotesis ditolak. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan (Oscar & Kamela, 2022) menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap OCB dan penelitian (Dery Wijaya et al., 2023) bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap OCB.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan hasil maka didapatkan nilai koefisien sebesar 1.326 yang merupakan besarnya pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. Selanjutnya melakukan penentuan hipotesis ditolak atau diterima dengan cara membandingkan nilai T hitung dengan T tabel, yaitu T hitung $1.326 < 1.96$, alpha 5% atau *P-value* $0.185 > 0.05$ maka hipotesis ditolak. Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian tidak sejalan dengan (Gustiana et al., 2024) dan (Sari & Karhab, 2025) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil uji menggunakan *SmartPLS* maka didapatkan nilai T hitung dengan T tabel yaitu $1.304 < 1.96$, *P value* $0.193 > 0.05$ dimana hipotesisnya ditolak. Motivasi kerja belum mampu melakukan mediasi antara pelatihan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan (Mohamad et al., 2023) menyatakan motivasi kerja bisa memediasi hubungan antara isi pelatihan terhadap OCB.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil uji menggunakan *SmartPLS* maka didapatkan nilai *T* hitung dengan *T* tabel yaitu $1.201 < 1.96$, *P value* $0.230 > 0.05$ dimana hipotesisnya ditolak. Penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja belum mampu melakukan mediasi antara Gaya Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. Hasil penelitian ini sejalan dengan (Maulana et al., 2022) menyatakan bahwa motivasi tidak dapat memediasi gaya Kepemimpinan *Transformasional* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Tidak sejalan dengan penelitian (Salfitri et al., 2024) menyatakan motivasi kerja bisa melakukan mediasi pengaruh kepemimpinan terhadap OCB.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, maka dapat disimpulkan

1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja di Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. Hal ini menunjukkan bahwa semakin bagus kualitas pelatihan yang berikan maka semakin meningkatnya motivasi kerja.
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja di Dinas Lingkungan Provinsi Hidup Sumatera Barat. Dimana gaya kepemimpinan yang efektif bisa menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, rasa aman, dan kejelasan peran sehingga motivasi kerja bisa meningkat serta bisa memberikan kontribusi positif pada instansi. Dimana peran pemimpin sangat penting didalamnya.
3. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Lingkungan Provinsi Hidup Sumatera Barat. Dimana hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya bisa meningkatkan kemampuan teknis tetapi juga bisa membentuk sikap kerja positif, memperkuat kerja sama tim, menumbuhkan rasa tanggung jawab dan perilaku ekstra peran dalam mendukung efektivitas instansi.
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Lingkungan Provinsi Hidup Sumatera Barat. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik belum tentu mampu mendorong pegawai untuk melakukan perilaku ekstra peran diluar tugas formal sehingga faktor lain diluar gaya kepemimpinan lebih menentukan terbentuknya OCB dalam organisasi.
5. Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Lingkungan Provinsi Hidup Sumatera Barat. Hal ini menunjukkan perilaku ekstra peran tidak hanya dapat ditentukan oleh motivasi kerja tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain yang terdapat dalam organisasi, sehingga dapat membentuk OCB.
6. Motivasi kerja tidak mampu memediasi Pelatihan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Lingkungan Provinsi Hidup Sumatera Barat. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan OCB sehingga peningkatan OCB tidak hanya dicapai melalui jalur motivasi.
7. Motivasi kerja tidak mampu memediasi gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Lingkungan Provinsi Hidup Sumatera Barat. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi gaya kepemimpinan terhadap OCB sehingga perilaku ekstra peran tidak bisa dicapai melalui motivasi kerja.

Referensi :

Bimtek, P., Sosialisasi, W., Di, Y., Naskah, P., Kepala, P., Se, D., Barat, S., Jp, P., Bimtek, P., Sosialisasi, W., & Di, Y. (2024). *DATA ASN DINAS LINGKUNGAN HIDUP PROVINSI SUMATERA BARAT YANG TELAH MENGIKUTI PENGEMBANGAN KOMPETENSI TAHUN 2024*. 1.

- Cheung, G. W., Cooper, H. D., Rebecca, T., & Wang, L. C. (2024). Reporting reliability , convergent and discriminant and best - practice recommendations. In *Asia Pacific Journal of Management* (Vol. 41, Issue 2). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y>
- Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. (2024). *RINGKASAN EKSEKUTIF DOKUMEN INFORMASI KINERJA PENGELOLAAN LINGKUNGAN HIDUP DAERAH PROVINSI SUMATERA BARAT* (Vol. 4, Issue 1).
- Friscila, A. S. (2024). *Buku Referensi : Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia* (Vol. 4, Issue 1).
- Kinerja, L. (2024). *Laporan Kinerja DINAS LINGKUNGAN HIDUP PROVINSI SUMATERA BARAT*. <http://dlh.sumbarprov.go.id/web>
- Pransiska, R. Y., & Lusiana. (2025). PENGARUH PEGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR DPRD KABUPATEN DHARMASRAYA. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(1), 97-112.
- Soegesti, D. G., & Anggarini, D. R. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel Di Kota Bandar Lampung. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 17(3), 162-169. <https://doi.org/10.23960/jbm.v17i3.252>
- SUMBAR, D. P. (n.d.). *Daftar Rekapitulasi Absensi Pegawai DLH Provinsi SUMBAR*.
- Wibowo, S., & Ahmadi, M. A. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(1), 1208-1218.
- Bimtek, P., Sosialisasi, W., Di, Y., Naskah, P., Kepala, P., Se, D., Barat, S., Jp, P., Bimtek, P., Sosialisasi, W., & Di, Y. (2024). *DATA ASN DINAS LINGKUNGAN HIDUP PROVINSI SUMATERA BARAT YANG TELAH MENGIKUTI PENGEMBANGAN KOMPETENSI TAHUN 2024*. 1.
- Cheung, G. W., Cooper, H. D., Rebecca, T., & Wang, L. C. (2024). Reporting reliability , convergent and discriminant and best - practice recommendations. In *Asia Pacific Journal of Management* (Vol. 41, Issue 2). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y>
- Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Barat. (2024). *RINGKASAN EKSEKUTIF DOKUMEN INFORMASI KINERJA PENGELOLAAN LINGKUNGAN HIDUP DAERAH PROVINSI SUMATERA BARAT* (Vol. 4, Issue 1).
- Friscila, A. S. (2024). *Buku Referensi : Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia* (Vol. 4, Issue 1).
- Kinerja, L. (2024). *Laporan Kinerja DINAS LINGKUNGAN HIDUP PROVINSI SUMATERA BARAT*. <http://dlh.sumbarprov.go.id/web>
- Pransiska, R. Y., & Lusiana. (2025). PENGARUH PEGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR DPRD KABUPATEN DHARMASRAYA. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(1), 97-112.
- Soegesti, D. G., & Anggarini, D. R. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel Di Kota Bandar Lampung. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 17(3), 162-169. <https://doi.org/10.23960/jbm.v17i3.252>
- SUMBAR, D. P. (n.d.). *Daftar Rekapitulasi Absensi Pegawai DLH Provinsi SUMBAR*.
- Wibowo, S., & Ahmadi, M. A. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(1), 1208-1218.