OCB MEMEDIASI PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA ASN DINAS KOMINFO BOMBANA

Oleh
Rismawati Fattah[1], Samdin[2], Indira Yuana[3]
[1,2,3]Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari, Kendari, Sulawesi Tenggara, Indonesia
Email: [1]rismawatifattah@gmail.com

Abstrak

Civil servant performance is shaped not only by formal ability but also by employees' willingness to deploy their competence beyond minimum job requirements. This study examines the effect of competence on civil servant performance through organizational citizenship behavior (OCB) at the Department of Communication and Informatics of Bombana Regency. An explanatory quantitative design was employed using a census of all 51 civil servants. Data were collected through a five-point Likert questionnaire and analyzed with Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 4. All indicators met the reported convergent validity and construct reliability criteria. The results show that competence positively and significantly affects performance and OCB, while OCB positively and significantly affects performance. The indirect effect of competence on performance through OCB is significant (β=0.510; t=4.487; p<0.001). These findings indicate that competence creates stronger performance benefits when translated into voluntary, collaborative, proactive, and organization-oriented behavior. The study contributes by positioning OCB as a behavioral conversion mechanism that links individual capability with realized performance in a local public-sector organization.

Kata Kunci: ***Competence; Organizational Citizenship Behavior; Civil Servant Performance; Public Sector; PLS-SEM***

PENDAHULUAN

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu prasyarat bagi kualitas layanan, kapasitas implementasi kebijakan, dan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi pemerintah. Literatur organisasi publik menunjukkan bahwa perilaku kerja pegawai pemerintah tidak dapat dijelaskan hanya melalui aturan formal, uraian jabatan, dan sistem pengawasan. Organizational citizenship behavior (OCB), yaitu perilaku diskresioner yang melampaui kewajiban minimum, menjadi penting karena membantu organisasi publik mempertahankan koordinasi, responsivitas, dan keberlanjutan pelayanan ketika tuntutan pekerjaan berubah. Tinjauan sistematis de Geus et al. menegaskan bahwa OCB di sektor publik memiliki anteseden dan konsekuensi yang perlu dibaca dalam karakter institusional pelayanan publik [1]. Perbandingan lintas sektor oleh Ingrams juga menunjukkan bahwa kombinasi motivasi publik dan faktor organisasi memengaruhi kecenderungan pegawai menampilkan citizenship behavior [2].

Dimensi prososial OCB sangat relevan bagi ASN karena pelayanan publik menuntut orientasi pada kepentingan penerima layanan, kerja lintas fungsi, serta kesediaan membantu di luar batas tugas yang kaku. Piatak dan Holt menunjukkan bahwa perilaku prososial pegawai publik tidak identik dengan altruism semata dan perlu dibedakan dari public service motivation [3]. Studi mereka yang lain memperlihatkan bahwa motivasi pelayanan publik dan altruism dapat menjelaskan bentuk-

bentuk prosocial behavior dengan pola yang berbeda [4]. Dari perspektif pengelolaan sumber daya manusia publik, public service motivation juga perlu diintegrasikan sepanjang hubungan kerja, mulai dari perekrutan, pengembangan, hingga pengelolaan kinerja [5]. Temuan-temuan tersebut memperkuat argumen bahwa kinerja ASN dipengaruhi oleh proses yang menghubungkan kualitas individu dengan perilaku kontekstual di tempat kerja.

Penelitian terbaru semakin menunjukkan bahwa OCB pegawai publik bersifat aktif dan dapat berbentuk perilaku inovatif, partisipatif, serta berorientasi perubahan. Cho dan Song menemukan bahwa kondisi organisasi dapat memfasilitasi innovative behavior dan OCB pada pegawai publik [6]. Alanazi memperlihatkan bahwa public service motivation dapat menjadi mekanisme penting dalam menjelaskan citizenship behavior pada pegawai lembaga federal [7], sedangkan Molines et al. menegaskan peran regulasi motivasi dalam menjelaskan hubungan public service motivation dengan OCB [8]. Artinya, citizenship behavior tidak dapat direduksi menjadi kesediaan membantu rekan kerja; perilaku tersebut juga mencakup tanggung jawab ekstra, keterlibatan, dan kontribusi terhadap perbaikan organisasi.

Perubahan teknologi dan pola kerja digital membuat isu tersebut semakin penting bagi organisasi komunikasi dan informatika pemerintah. Li dan Xie menunjukkan bahwa change-oriented OCB memiliki konsekuensi penting bagi sikap kerja pegawai dan dipengaruhi oleh kepemimpinan serta komitmen karier [9]. Dalam konteks pegawai kementerian pemerintah, Li dan Wang menemukan bahwa tuntutan pembelajaran dan tekanan waktu yang berasal dari penggunaan media sosial untuk pekerjaan dapat mendorong change-oriented OCB melalui job involvement, terutama ketika public service motivation tinggi [10]. Temuan ini sangat relevan bagi Dinas Komunikasi dan Informatika karena karakter pekerjaan mengharuskan pegawai beradaptasi dengan sistem digital, kebutuhan informasi publik, koordinasi lintas unit, dan perubahan teknologi yang relatif cepat.

Kajian yang lebih baru juga memperlihatkan bahwa OCB pegawai publik muncul melalui kombinasi kondisi individu dan organisasi. Chen et al. menunjukkan bahwa proses psikologis dan kontekstual dapat mendorong change-oriented OCB pada pegawai publik [11], sedangkan Kim menemukan bahwa participation dan engagement berkaitan dengan citizenship behavior di kalangan public employees [12]. Pada level pengelolaan kinerja, Shim et al. menunjukkan bahwa appraisal yang dipersepsikan secara tepat berkaitan dengan OCB pegawai pemerintah [13]. Campbell selanjutnya menunjukkan bahwa otonomi kerja dapat mendorong change-oriented OCB melalui proses yang bergantung pada kejelasan peran dan keadilan prosedural [14]. Jeong juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan, umpan balik, fairness, dan OCB membentuk rangkaian sikap kerja dalam organisasi publik [15]. Literatur ini menegaskan bahwa OCB merupakan mekanisme perilaku yang sensitif terhadap kemampuan dan konteks kerja.

Di sisi lain, kompetensi tetap merupakan fondasi utama kinerja. Kompetensi menentukan apakah pegawai memiliki pengetahuan, keterampilan, judgement, dan kemampuan sosial yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Pada birokrasi pemerintah Indonesia, Monang et al. mengidentifikasi kelompok kompetensi yang membedakan superior performance pada berbagai level manajemen di kantor eksekutif pemerintah provinsi [16]. Bukti pada sektor publik dan privat juga menunjukkan bahwa employee competencies merupakan prediktor penting bagi outcome organisasi [17]. Kharub et al. memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa dimensi kompetensi dapat digunakan untuk menilai dan menjelaskan employee performance secara lebih sistematis [18]. Dengan demikian, investasi pada

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

kompetensi merupakan syarat perlu bagi peningkatan kinerja, tetapi belum menjawab bagaimana potensi tersebut diwujudkan menjadi perilaku kerja sehari-hari.

Literatur pengembangan sumber daya manusia memberi petunjuk bahwa kemampuan tidak bekerja dalam ruang hampa. Praktik ability-motivation-opportunity dapat meningkatkan OCB melalui kesejahteraan kerja dan kepemimpinan pelayanan [19]. Persepsi terhadap pelatihan juga dapat mendorong OCB, meskipun pengaruh tersebut dapat dipengaruhi oleh karakter relasi kekuasaan [20]. Pattnaik menunjukkan bahwa high-performance work practices berhubungan dengan OCB melalui komitmen afektif [21]. Ketiga studi tersebut mengisyaratkan bahwa sumber daya kemampuan menjadi lebih bernilai ketika diterjemahkan menjadi keterlibatan dan perilaku ekstra-peran. Oleh karena itu, kompetensi seharusnya tidak hanya diuji sebagai prediktor langsung kinerja, tetapi juga sebagai sumber daya yang memungkinkan pegawai berkontribusi melampaui tuntutan formal.

Konteks Indonesia menyediakan bukti yang semakin relevan, tetapi masih menyisakan ruang penjelasan. Pada organisasi kepolisian Indonesia, Sridadi et al. menunjukkan bahwa berbagai faktor organisasi berperan dalam membentuk OCB [22]. Arifin dan Narmaditya menemukan bahwa OCB dapat menjadi mediator dalam pembentukan kinerja pegawai negeri di Indonesia [23]. Cangara et al. juga menunjukkan bahwa kompetensi, kualitas kehidupan kerja, inovasi, dan citizenship behavior berkaitan dengan kinerja pegawai Kementerian Perhubungan Indonesia [24]. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa hubungan kompetensi, OCB, dan performance bukanlah fenomena eksklusif sektor swasta. Namun, bukti mengenai bagaimana kompetensi dikonversi menjadi kinerja melalui OCB pada organisasi pemerintah daerah, terutama unit komunikasi dan informatika, masih relatif terbatas.

Hubungan OCB dan kinerja memperoleh dukungan kuat dari literatur lintas konteks. Liao et al. menunjukkan bahwa OCB terhubung dengan job performance dalam mekanisme perilaku yang melibatkan karakteristik individu [25]. Gullifor et al. menemukan bahwa engagement dalam OCB berhubungan dengan individual performance dalam lingkungan etis organisasi [26]. Gupta et al. menunjukkan bahwa OCB menjadi bagian dari mekanisme yang menghubungkan praktik pengelolaan dan job performance [27]. Bukti terbaru dari industri penerbangan [28], studi lintas organisasi [29], model mediasi yang menghubungkan social capital, OCB dan job performance [30], serta studi kepemimpinan akademik [31] secara konsisten menempatkan OCB sebagai jalur yang memungkinkan sumber daya organisasi dan individu menghasilkan outcome kinerja.

Berdasarkan sintesis tersebut, terdapat tiga ruang penelitian. Pertama, literatur OCB sektor publik lebih banyak menyoroti public service motivation, leadership, justice, participation, autonomy, dan job characteristics daripada kompetensi sebagai antecedent langsung OCB. Kedua, studi kompetensi umumnya berhenti pada hubungan competence-performance, sehingga mekanisme perilaku yang menjelaskan bagaimana kemampuan diwujudkan menjadi kinerja belum selalu dieksplisitkan. Ketiga, bukti pada pemerintah daerah Indonesia dan unit kerja yang memiliki tuntutan digital-informasi masih lebih sedikit dibandingkan bukti pada kementerian, lembaga pusat, atau organisasi nonpemerintah. Penelitian ini mengisi ruang tersebut dengan menguji OCB sebagai mekanisme mediasi pada hubungan kompetensi dan kinerja ASN Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Bombana. Kontribusi utamanya adalah menggeser penjelasan dari logika 'kompetensi secara otomatis menghasilkan kinerja' menuju logika konversi: kompetensi menciptakan kapasitas, sedangkan OCB menjadi perilaku yang

mengaktualisasikan kapasitas tersebut dalam kontribusi nyata terhadap organisasi.

LANDASAN TEORI

Kompetensi dan Kinerja ASN

Kompetensi dapat dipahami sebagai seperangkat karakteristik yang memungkinkan individu menjalankan pekerjaan secara efektif. Dalam penelitian ini, kompetensi tidak diperlakukan semata sebagai pengetahuan teknis, tetapi sebagai kombinasi kemampuan teknis, manajerial, dan sosial-kultural yang relevan bagi ASN. Perspektif berbasis kompetensi menempatkan pengetahuan dan keterampilan sebagai sumber daya yang baru bernilai ketika dapat digunakan untuk menghasilkan output, menyelesaikan masalah, mengambil keputusan, dan berinteraksi secara efektif. Temuan Monang et al. [16], Salman et al. [17], dan Kharub et al. [18] mendukung logika bahwa kompetensi membentuk kapasitas dasar untuk menghasilkan superior performance.

Bagi organisasi pemerintah, kompetensi juga mengandung dimensi adaptasi. Pelayanan publik menuntut kepatuhan terhadap prosedur sekaligus kemampuan menggunakan judgement ketika menghadapi kebutuhan warga yang beragam. Pada Dinas Kominfo, kompetensi teknis membantu pengelolaan informasi dan teknologi; kompetensi manajerial membantu koordinasi, prioritisasi, dan penyelesaian tugas; sedangkan kompetensi sosial-kultural mendukung komunikasi dengan pengguna layanan dan pemangku kepentingan. Karena ketiga dimensi tersebut meningkatkan ketepatan, kecepatan, dan kualitas pelaksanaan tugas, penelitian ini mengharapkan pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja. H1: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.

Kompetensi dan Organizational Citizenship Behavior

Hubungan kompetensi dan OCB dapat dijelaskan melalui logika kapabilitas-perilaku. Pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan memadai memiliki kapasitas lebih besar untuk membantu rekan kerja, mengambil inisiatif, memberikan saran, mengantisipasi masalah, dan berpartisipasi dalam perbaikan organisasi. Model konseptual tentang intangible assets dan OCB menunjukkan bahwa sumber daya individu dan organisasi dapat menjadi dasar munculnya citizenship behavior [32]. Sebaliknya, lingkungan kerja yang negatif dapat mengubah pola citizenship behavior dan menunjukkan bahwa perilaku ekstra-peran sangat bergantung pada kondisi sosial tempat kemampuan digunakan [33].

Bukti empiris juga menunjukkan bahwa pengembangan kemampuan melalui praktik SDM dan pelatihan berkaitan dengan OCB [19,20], sementara high-performance work practices dapat mendorong OCB melalui komitmen [21]. Dalam konteks Indonesia, bukti pada kepolisian memperlihatkan bahwa OCB dibentuk oleh kombinasi sumber daya dan kondisi organisasi [22], sedangkan Cangara et al. [24] menunjukkan relevansi kompetensi dan citizenship behavior bagi kinerja pegawai pemerintah. Dengan demikian, kompetensi tidak hanya meningkatkan kemampuan menyelesaikan in-role task, tetapi juga memperluas kapasitas untuk melakukan extra-role contribution. H2: Kompetensi berpengaruh positif terhadap OCB ASN.

Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja ASN

OCB merupakan perilaku diskresioner yang secara agregat mendukung efektivitas organisasi. Dalam kerangka klasik, OCB mencakup altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue. Pada organisasi publik, bentuk-bentuk tersebut dapat terlihat dalam kesediaan membantu menyelesaikan pekerjaan lintas fungsi, menjaga disiplin melampaui pengawasan minimum, mempertahankan sikap konstruktif ketika menghadapi keterbatasan, mencegah konflik interpersonal, dan terlibat aktif dalam perbaikan organisasi. Literatur publik

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

kontemporer menunjukkan bahwa OCB juga dapat berorientasi perubahan dan inovasi [6,10,11,14].

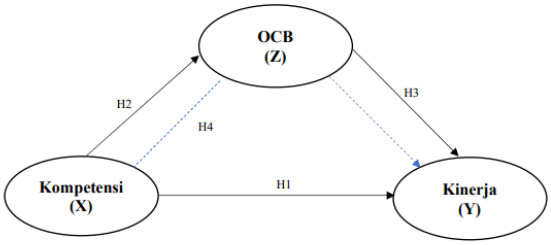
OCB dapat meningkatkan kinerja melalui setidaknya empat mekanisme. Pertama, altruism mengurangi hambatan koordinasi karena pengetahuan dan bantuan dapat berpindah lebih cepat antarpersonel. Kedua, conscientiousness menurunkan kebutuhan monitoring dan koreksi. Ketiga, courtesy dan sportsmanship mengurangi friksi relasional yang menguras waktu kerja. Keempat, civic virtue mendorong keterlibatan dalam informasi, keputusan, dan perbaikan proses. Hubungan positif OCB dengan job performance memperoleh dukungan dari Liao et al. [25], Gullifor et al. [26], Gupta et al. [27], Vuong et al. [28], Wonda [29], Cao et al. [30], dan Ludwikowska et al. [31]. Oleh karena itu, H3: OCB berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.

Peran Mediasi OCB

Mekanisme mediasi menggabungkan dua tahap: kompetensi menciptakan kapasitas untuk bertindak, sedangkan OCB menentukan sejauh mana kapasitas tersebut digunakan dalam kontribusi yang melampaui pelaksanaan tugas minimum. Social Exchange Theory menjelaskan bahwa hubungan kerja berkembang melalui proses resiprositas; ketika individu memperoleh dukungan, kesempatan, dan pengalaman kerja yang bernilai, mereka dapat membalasnya melalui perilaku konstruktif yang tidak selalu diwajibkan secara formal [34]. Konsep OCB sendiri menekankan sifat diskresioner dari kontribusi tersebut [35], sementara pendekatan kompetensi menempatkan karakteristik individu sebagai dasar bagi kinerja superior [36]. Review seminal Podsakoff et al. juga menegaskan bahwa OCB dapat memengaruhi efektivitas individu dan organisasi melalui mekanisme koordinasi dan efisiensi [37].

Dalam penelitian ini, mediasi OCB diposisikan sebagai behavioral conversion mechanism. Kompetensi yang tinggi belum tentu meningkatkan hasil apabila pegawai membatasi diri pada pemenuhan minimum atau enggan berbagi pengetahuan dan membantu koordinasi. Sebaliknya, ketika pegawai kompeten menunjukkan altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue, kemampuan teknis dan sosial mereka menjadi lebih mudah dikonversi menjadi kinerja. Bukti mediasi OCB pada ASN Indonesia [23] dan model mediasi OCB pada konteks lain [27,30,31] memperkuat argumen ini. H4: OCB memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: dikembangkan dari model penelitian, 2026.

H1: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.

H2: Kompetensi berpengaruh positif terhadap OCB ASN.

H3: OCB berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.

H4: OCB memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan desain kuantitatif eksplanatori dengan pendekatan survei cross-sectional. Unit analisis adalah individu ASN pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Bombana. Populasi berjumlah 51 ASN dan seluruh anggota populasi dilibatkan sebagai responden melalui teknik total sampling atau sensus. Strategi ini dipilih karena ukuran populasi organisasi relatif kecil dan penelitian ditujukan untuk

memperoleh gambaran lengkap mengenai hubungan antarvariabel pada unit organisasi yang diteliti. Dengan demikian, generalisasi hasil dibatasi pada konteks organisasi yang memiliki karakteristik sebanding dan tidak dimaksudkan mewakili seluruh ASN Indonesia.

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert 1-5. Kompetensi dioperasionalkan melalui kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural sesuai kerangka kompetensi ASN dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 [38]. OCB diukur melalui altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue yang konsisten dengan konseptualisasi Organ [35] dan sintesis Podsakoff et al. [37]. Kinerja ASN diukur melalui kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, dan tanggung jawab sebagaimana digunakan dalam instrumen penelitian dan literatur manajemen kinerja [41]. Penggunaan indikator tersebut dipertahankan agar definisi operasional konsisten dengan data yang telah dikumpulkan.

Analisis dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) pada SmartPLS 4. PLS-SEM dipilih karena penelitian berorientasi pada pengujian hubungan prediktif antar konstruk dan efek tidak langsung dalam model mediasi dengan populasi organisasi yang terbatas. Evaluasi model pengukuran mengikuti pedoman PLS-SEM kontemporer: outer loading diharapkan ≥0,70, Average Variance Extracted (AVE) ≥0,50, serta Cronbach's alpha dan composite reliability ≥0,70 [39]. Nilai AVE digunakan sebagai bukti validitas konvergen, bukan validitas diskriminan. Validitas diskriminan merupakan evaluasi yang terpisah; literatur metodologis terbaru merekomendasikan HTMT2 sebagai kriteria yang lebih kuat untuk pengujian tersebut [40]. Dalam pelaporan hasil penelitian ini, interpretasi model pengukuran difokuskan pada ukuran yang tersedia secara konsisten, yaitu outer loading, Cronbach's alpha, composite reliability, dan AVE.

Model struktural dievaluasi melalui koefisien jalur, nilai R^2, predictive relevance (Q^2) yang dilaporkan dalam hasil pengolahan, serta signifikansi bootstrapping. Hipotesis dinyatakan didukung ketika t-statistic >1,96 dan p<0,05 pada uji dua arah. Efek mediasi ditentukan dari signifikansi specific indirect effect kompetensi→OCB→kinerja. Pelaporan p-value 0,000 pada output perangkat lunak disajikan sebagai p<0,001 untuk mengikuti praktik pelaporan statistik yang lebih tepat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi awal menunjukkan bahwa seluruh 290ebagian290 mempunyai outer loading di atas 0,70. Nilai loading kompetensi berada pada rentang 0,924-0,944; OCB 0,762-0,889; dan kinerja ASN 0,719-0,926. Dengan demikian, seluruh 290ebagian290 memberikan kontribusi yang memadai terhadap konstruk yang diukur dan memenuhi kriteria validitas konvergen berbasis loading [39].

Tabel 1. Outer Loading Variabel Penelitian

Konstruk	Indikator	Loading
Kompetensi	X1.1	0,936
Kompetensi	X1.2	0,944
Kompetensi	X1.3	0,924
OCB	M1.1	0,762
OCB	M1.2	0,869
OCB	M1.3	0,830
OCB	M1.4	0,889
OCB	M1.5	0,770
Kinerja ASN	Y1.1	0,719

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

Konstruk	Indikator	Loading
Kinerja ASN	Y1.2	0,807
Kinerja ASN	Y1.3	0,882
Kinerja ASN	Y1.4	0,926
Kinerja ASN	Y1.5	0,801
Kinerja ASN	Y1.6	0,829
Kinerja ASN	Y1.7	0,802

Sumber: hasil olahan SmartPLS 4, 2026.

Reliabilitas konstruk juga memenuhi kriteria yang digunakan. Cronbach's alpha berada antara 0,883 dan 0,928, sedangkan composite reliability berada antara 0,914 dan 0,954. AVE seluruh konstruk berada di atas 0,50. Nilai tersebut menunjukkan konsistensi internal yang baik dan validitas konvergen yang memadai. Pernyataan ini memperbaiki interpretasi awal naskah yang sebelumnya mengaitkan AVE dengan validitas diskriminan; secara metodologis, AVE terutama mengevaluasi proporsi varians 291ebagian291 yang dijelaskan konstruk [39].

Tabel 2. Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Konstruk	Alpha	CR	AVE
Kompetensi	0,928	0,954	0,874
OCB	0,883	0,914	0,682
Kinerja ASN	0,921	0,937	0,682

Sumber: hasil olahan SmartPLS 4, 2026. AVE >0,50 menunjukkan validitas konvergen.

Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Nilai R^2 OCB sebesar 0,749 menunjukkan bahwa 74,9% variasi OCB dijelaskan oleh kompetensi dalam model penelitian. Nilai R^2 kinerja ASN sebesar 0,785 menunjukkan bahwa 78,5% variasi kinerja dijelaskan secara 291ebagia oleh kompetensi dan OCB. Nilai predictive relevance (Q^2) yang dilaporkan sebesar 0,832 berada di atas nol, sehingga model memiliki relevansi prediktif berdasarkan prosedur perhitungan yang digunakan dalam analisis. Interpretasi R^2 difokuskan pada daya jelas dalam sampel penelitian dan tidak diperlakukan sebagai bukti kausalitas di luar desain cross-sectional.

Hasil bootstrapping yang dilaporkan menunjukkan bahwa seluruh jalur utama signifikan. Kompetensi berhubungan positif dengan kinerja ASN (β=0,835; t=14,213; p<0,001) dan OCB (β=0,866; t=19,103; p<0,001). OCB berhubungan positif dengan kinerja ASN (β=0,589; t=4,272; p<0,001). Dengan demikian H1, H2, dan H3 didukung oleh hasil pengujian yang dilaporkan.

Tabel 3. Hasil Pengujian Jalur Struktural

Jalur	β	t	p	Keputusan
KOMP→KIN	0,835	14,213	<0,001	Didukung
KOMP→OCB	0,866	19,103	<0,001	Didukung
OCB→KIN	0,589	4,272	<0,001	Didukung

Sumber: hasil olahan SmartPLS 4, 2026. KOMP=Kompetensi; KIN=Kinerja ASN.

Pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa kompetensi memengaruhi kinerja ASN melalui OCB dengan koefisien 0,510, t=4,487, dan p<0,001. Karena specific indirect effect signifikan, H4 didukung. Temuan ini memberikan dasar empiris bagi interpretasi OCB sebagai mekanisme yang menyalurkan 291ebagian pengaruh kompetensi ke kinerja.

Tabel 4. Hasil Pengujian Efek Tidak Langsung

Jalur	β	t	p	Keputusan
KOMP→OCB→KIN	0,510	4,487	<0,001	Diduku ng

Sumber: hasil olahan SmartPLS 4, 2026.

Pembahasan

Kompetensi Meningkatkan Kinerja ASN

Temuan pertama menunjukkan bahwa kompetensi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja ASN. Secara substantif, hasil ini berarti kemampuan teknis, manajerial, dan sosial-kultural tidak berhenti sebagai atribut personal, tetapi berkaitan dengan kemampuan pegawai menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Kompetensi teknis membantu ASN memahami prosedur, sistem, dan substansi pekerjaan; kompetensi manajerial membantu pengambilan keputusan dan koordinasi; sedangkan kompetensi sosial-kultural memperkuat komunikasi dan kesesuaian respons terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam organisasi komunikasi dan informatika, ketiga kemampuan tersebut saling melengkapi karena layanan sering memerlukan integrasi teknologi, administrasi, komunikasi publik, dan kerja lintas unit.

Hasil ini konsisten dengan temuan pada pemerintah provinsi Indonesia bahwa kompetensi tertentu membedakan superior performance pada tingkat manajemen yang berbeda [16]. Hubungan yang sama juga terlihat pada studi kompetensi dan organizational performance [17] serta pemetaan dimensi kompetensi untuk employee performance assessment [18]. Cangara et al. [24] memperkuat relevansi hubungan tersebut pada pegawai Kementerian Perhubungan Indonesia. Perbandingan ini menunjukkan bahwa kontribusi kompetensi terhadap performance relatif konsisten lintas level organisasi, tetapi bentuk kompetensi yang paling bernilai dapat bergantung pada tuntutan pekerjaan.

Kontribusi penelitian ini bukan sekadar mengulang hubungan competence-performance. Dalam model yang diuji, kompetensi juga berkaitan sangat kuat dengan OCB. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi memiliki dua saluran potensial: saluran task performance melalui kemampuan menjalankan pekerjaan formal dan saluran contextual performance melalui kesediaan menggunakan kemampuan untuk mendukung rekan, koordinasi, dan organisasi. Dengan demikian, program pengembangan ASN sebaiknya dievaluasi bukan hanya dari peningkatan pengetahuan setelah pelatihan, tetapi juga dari perubahan perilaku penggunaan pengetahuan dalam pekerjaan.

Kompetensi Mendorong OCB

Temuan kedua memperlihatkan pengaruh positif kompetensi terhadap OCB. Hasil ini mendukung logika bahwa pegawai yang merasa mampu dan memahami pekerjaannya memiliki kapasitas lebih besar untuk mengambil inisiatif serta menolong sistem kerja di luar batas kewajiban minimum. Pegawai yang menguasai pekerjaan memiliki lebih banyak sumber daya kognitif untuk membantu rekan, mengantisipasi kesalahan, menawarkan perbaikan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Sebaliknya, pegawai yang masih berjuang memenuhi tuntutan dasar pekerjaan akan memiliki lebih sedikit kapasitas untuk melakukan kontribusi ekstra.

Penjelasan tersebut selaras dengan perspektif bahwa intangible resources dapat menjadi dasar munculnya OCB [32]. Praktik AMO yang mengembangkan ability sekaligus motivation dan opportunity juga terbukti terkait dengan citizenship behavior [19]. Jehanzeb [20] memperlihatkan bahwa persepsi terhadap pelatihan dapat meningkatkan OCB, sedangkan Pattnaik [21] menempatkan praktik SDM berkinerja tinggi sebagai antecedent OCB melalui komitmen afektif. Pada konteks publik Indonesia, Sridadi et al. [22] menunjukkan bahwa OCB merupakan hasil proses organisasi

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

yang dapat dibentuk, bukan sifat individual yang sepenuhnya tetap.

Temuan ini memperluas pembacaan Social Exchange Theory. Resiprositas memang penting [34], tetapi seorang pegawai tidak dapat membalas organisasi dengan kontribusi berkualitas apabila ia tidak memiliki capability yang memadai. Kompetensi dengan demikian menyediakan 'ability to contribute', sementara norma resiprositas dan iklim organisasi menyediakan 'willingness and opportunity to contribute'. Integrasi ini menjelaskan mengapa pengembangan kompetensi sebaiknya disertai desain kerja, dukungan atasan, dan kesempatan kolaborasi yang memungkinkan OCB diwujudkan.

OCB Meningkatkan Kinerja ASN

Temuan ketiga menunjukkan bahwa OCB meningkatkan kinerja ASN. Hasil ini dapat dijelaskan melalui efisiensi sosial. Ketika pegawai saling membantu, pekerjaan tidak harus menunggu intervensi formal dari atasan; ketika pegawai disiplin melampaui standar minimum, biaya monitoring berkurang; ketika courtesy dan sportsmanship terjaga, konflik dan keluhan internal menurun; dan ketika civic virtue tinggi, informasi penting lebih cepat masuk ke proses pengambilan keputusan. Karena itu, OCB menciptakan kondisi yang memungkinkan kompetensi individual menjadi output kolektif yang lebih konsisten.

Temuan tersebut sejalan dengan Liao et al. [25] yang menghubungkan OCB dengan job performance dan dengan Gullifor et al. [26] yang menunjukkan bahwa keterlibatan dalam OCB berkaitan dengan individual performance. Gupta et al. [27] juga memperlihatkan bahwa OCB menjadi bagian dari proses yang menghubungkan praktik organisasi dengan job performance. Bukti yang lebih baru dari Vuong et al. [28], Wonda [29], Cao et al. [30], dan Ludwikowska et al. [31] memperlihatkan pola serupa dalam berbagai konteks. Konsistensi lintas studi menguatkan bahwa OCB merupakan bentuk contextual performance yang dapat memperbaiki efektivitas pelaksanaan pekerjaan formal.

Namun, literatur sektor publik mengingatkan bahwa OCB tidak selalu muncul dengan cara yang sama. Public service motivation, autonomy, justice, participation, leadership, dan job involvement dapat membentuk arah dan intensitas citizenship behavior [2,7,8,10,12,14,15]. Karena itu, implikasi praktis dari hasil penelitian bukan mendorong ASN untuk 'bekerja ekstra' tanpa batas, melainkan menciptakan sistem yang memungkinkan kontribusi sukarela terjadi secara sehat, adil, dan relevan dengan tujuan pelayanan publik.

OCB sebagai Mekanisme Mediasi Kompetensi-Kinerja

Temuan mediasi merupakan hasil paling penting dalam penelitian ini. Efek tidak langsung kompetensi→OCB→kinerja sebesar 0,510 dan signifikan menunjukkan bahwa sebagian manfaat kompetensi diwujudkan melalui citizenship behavior. Secara konseptual, kompetensi adalah potential capability, sedangkan kinerja adalah realized outcome. OCB mengisi ruang di antara keduanya karena menunjukkan bagaimana pegawai menggunakan kemampuan untuk membantu, berkoordinasi, mengambil tanggung jawab, dan terlibat dalam kehidupan organisasi.

Interpretasi tersebut konsisten dengan bukti Arifin dan Narmaditya [23] yang menempatkan OCB sebagai mediator dalam pembentukan kinerja civil servants di Indonesia. Model Gupta et al. [27] juga menunjukkan bahwa OCB dapat menjadi komponen mekanisme mediasi menuju job performance, sedangkan Cao et al. [30] dan Ludwikowska et al. [31] menunjukkan fungsi mediasi citizenship behavior pada hubungan sumber daya/leadership dan kinerja. Dibandingkan studi tersebut, penelitian ini memusatkan perhatian pada competence as capability, sehingga memperjelas bahwa keberhasilan pengembangan kompetensi bergantung pada proses perilaku yang

mengubah kemampuan menjadi kontribusi nyata.

Temuan ini sekaligus membantu menjelaskan mengapa program peningkatan kompetensi kadang tidak segera menghasilkan perbaikan kinerja. Pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, tetapi manfaat organisasi akan terbatas apabila pegawai tidak memiliki ruang untuk berinisiatif, tidak memperoleh dukungan kerja sama, atau hanya berorientasi pada penyelesaian tugas minimum. Sebaliknya, ketika kompetensi disertai OCB, pengetahuan dan keterampilan menyebar melalui bantuan antarpegawai, koordinasi menjadi lebih cepat, dan masalah dapat diselesaikan sebelum berkembang menjadi hambatan layanan. Dengan demikian, OCB bukan sekadar outcome tambahan, tetapi jalur konversi yang membuat investasi kompetensi lebih produktif.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini menawarkan tiga implikasi. Pertama, competence-performance relationship sebaiknya dipahami sebagai proses, bukan hanya hubungan langsung. Kompetensi menyediakan kapasitas, sedangkan OCB menjelaskan aktualisasi kapasitas melalui perilaku ekstra-peran. Kedua, penelitian ini menghubungkan competency perspective [36] dengan Social Exchange Theory [34] tanpa menganggap keduanya saling menggantikan: kompetensi menjawab apakah pegawai mampu berkontribusi, sedangkan pertukaran sosial membantu menjelaskan mengapa pegawai bersedia memberikan kontribusi tambahan. Ketiga, bukti pada organisasi pemerintah daerah memperluas literatur OCB sektor publik yang selama ini banyak berfokus pada public service motivation, leadership, justice, dan job characteristics [1,2,8,13,14].

Secara praktis, Dinas Kominfo Kabupaten Bombana dapat mengintegrasikan pengembangan kompetensi dengan penguatan lingkungan yang mendukung OCB. Pelatihan teknis sebaiknya diikuti mekanisme berbagi pengetahuan, peer assistance, dan forum pemecahan masalah agar kompetensi individu menjadi kapasitas unit. Pengembangan kompetensi manajerial perlu dikaitkan dengan coaching, delegation, dan feedback yang memberikan ruang bagi inisiatif. Kompetensi sosial-kultural perlu diarahkan pada kualitas komunikasi, courtesy, dan orientasi layanan. Pada saat yang sama, pimpinan perlu menjaga fairness, kejelasan peran, dan pengakuan terhadap kontribusi agar OCB tidak berubah menjadi tuntutan ekstra yang tidak sehat. Bukti publik terbaru mengenai appraisal, autonomy, leadership, dan fairness mendukung pentingnya kondisi tersebut [13,14,15].

Bagi manajemen kinerja ASN, hasil penelitian menyarankan evaluasi yang lebih seimbang antara pencapaian tugas formal dan contextual contribution. OCB tidak perlu dimasukkan secara mekanis sebagai target kuantitatif karena sifatnya diskresioner; sebaliknya organisasi dapat membangun indikator perilaku kolaboratif, knowledge sharing, problem prevention, dan partisipasi perbaikan sebagai bahan dialog kinerja. Pendekatan ini mempertahankan esensi sukarela OCB sekaligus mengakui kontribusinya terhadap efektivitas pelayanan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sampel hanya 51 ASN pada satu dinas sehingga validitas eksternal terbatas. Kedua, desain cross-sectional tidak memungkinkan inferensi temporal yang kuat mengenai urutan competence-OCB-performance. Ketiga, data berbasis persepsi kuesioner berpotensi mengandung common method variance dan social desirability bias. Keempat, penelitian berikutnya perlu memperluas evaluasi validitas diskriminan dengan HTMT/HTMT2 dan melaporkan confidence interval-nya sesuai rekomendasi metodologis terbaru [40]. Kelima, model hanya memasukkan kompetensi dan OCB; faktor seperti kepemimpinan, public service motivation, keadilan, dukungan organisasi, atau

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

digital job demands dapat menjadi boundary conditions yang penting sebagaimana ditunjukkan penelitian sektor publik mutakhir [7,10,13,14,15].

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja ASN dan OCB; OCB berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja; serta OCB memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Dengan demikian, peningkatan kemampuan ASN tidak hanya memiliki jalur langsung menuju hasil kerja, tetapi juga jalur perilaku melalui citizenship behavior.

Kontribusi utama penelitian terletak pada penjelasan OCB sebagai mekanisme konversi perilaku. Kompetensi menyediakan kemampuan teknis, manajerial, dan sosial-kultural, sedangkan OCB membantu mengubah kemampuan tersebut menjadi kontribusi kolaboratif, proaktif, dan berorientasi organisasi. Dalam konteks Dinas Kominfo Kabupaten Bombana, kombinasi competence dan citizenship behavior menjadi penting karena tugas layanan informasi dan digital membutuhkan koordinasi, adaptasi, serta kontribusi yang sering melampaui batas deskripsi pekerjaan formal.

Implikasinya, pengembangan kompetensi ASN akan lebih efektif apabila disertai lingkungan kerja yang memberi ruang untuk berbagi pengetahuan, membantu rekan, mengambil inisiatif, menjaga hubungan kerja yang konstruktif, dan berpartisipasi dalam perbaikan organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kualitas SDM publik ditentukan oleh apa yang pegawai mampu lakukan dan bagaimana kemampuan tersebut diwujudkan dalam perilaku kerja.

Saran

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain multi-instansi atau multi-kabupaten dengan ukuran sampel lebih besar agar generalisasi dapat diuji. Desain longitudinal atau time-lagged juga diperlukan untuk memperkuat urutan temporal kompetensi, OCB, dan kinerja.

Pengembangan model dapat memasukkan public service motivation, kepemimpinan, procedural justice, perceived organizational support, job autonomy, dan tuntutan kerja digital sebagai moderator atau antecedent. Untuk evaluasi PLS-SEM yang lebih komprehensif, penelitian berikutnya perlu melaporkan HTMT/HTMT2, collinearity diagnostics, effect size, confidence intervals, dan out-of-sample predictive assessment sesuai perkembangan metodologi terbaru [39,40].

DAFTAR PUSTAKA

[1] de Geus, C. J. C., 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, 80(2), 259-270. https://doi.org/10.1111/puar.13141

[2] Ingrams, A. (2020). Organizational citizenship behavior in the public and private sectors: A multilevel test of public service motivation and traditional antecedents. Review of Public Personnel Administration, 40(2), 222-244. https://doi.org/10.1177/0734371X18800372

[3] Piatak, J. S., & Holt, S. B. (2020). Disentangling altruism and public service motivation: Who exhibits organizational citizenship behaviour? Public Management Review, 22(7), 949-973. https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740302

[4] Piatak, J. S., & Holt, S. B. (2020). Prosocial behaviors: A matter of altruism or public service motivation? Journal of Public Administration Research and Theory, 30(3), 504-518. https://doi.org/10.1093/jopart/muz041

[5] Piatak, J. S., Sowa, J. E., Jacobson, W. S.,

& McGinnis Johnson, J. (2021). Infusing public service motivation throughout the employment relationship: A review of PSM and the human resource management process. International Public Management Journal, 24(1), 86-105. https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1805381

[6] Cho, Y. J., & Song, H. J. (2021). How to facilitate innovative behavior and organizational citizenship behavior: Evidence from public employees in Korea. Public Personnel Management, 50(4), 509-537. https://doi.org/10.1177/0091026020977571

[7] Alanazi, L. (2021). Does gender really matter? Testing the mediating role of public service motivation between gender and organizational citizenship behavior in federal agencies. International Journal of Public Administration, 44(6), 489-499. https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729187

[8] Molines, M., Mifsud, M., El Akremi, A., & Perrier, A. (2022). Motivated to serve: A regulatory perspective on public service motivation and organizational citizenship behavior. Public Administration Review, 82(1), 102-116. https://doi.org/10.1111/puar.13445

[9] Li, Y., & Xie, W. (2022). Linking change-oriented organizational citizenship behavior to turnover intention: Effects of servant leadership and career commitment. Public Personnel Management, 51(1), 3-23. https://doi.org/10.1177/0091026020985907

[10] Li, Y., & Wang, F. (2022). Challenge stressors from using social media for work and change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of public service motivation and job involvement. Government Information Quarterly, 39(4), 101741. https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101741

[11] Chen, D., Zhang, Y., Ahmad, A. B., & Liu, B. (2023). How to fuel public employees' change-oriented organizational citizenship behavior: A two-wave moderated mediation study. Review of Public Personnel Administration, 43(1), 185-208. https://doi.org/10.1177/0734371X211052675

[12] Kim, B. J. (2023). Participation, engagement, and organizational citizenship behavior among public employees. Public Personnel Management, 52(2), 263-285. https://doi.org/10.1177/00910260221145134

[13] Shim, D. C., Park, S., & Park, H. H. (2025). Linking performance appraisal and government employees' organizational citizenship behavior. Review of Public Personnel Administration, 45(4), 823-849. https://doi.org/10.1177/0734371X241237564

[14] Campbell, J. W. (2025). Job autonomy, role ambiguity, and procedural justice: A multi-conditional process model of change-oriented organizational citizenship behavior in public organizations. Review of Public Personnel Administration, 45(1), 145-171. https://doi.org/10.1177/0734371X231214978

[15] Jeong, J. (2025). Influence of transactional leadership, transformational leadership, and leader feedback on reward fairness, organization citizenship behavior, and job satisfaction. Review of Public Personnel Administration, OnlineFirst. https://doi.org/10.1177/0734371X251332316

[16] Monang, J., Sudirman, I., Siswanto, J., & Yassierli. (2022). Competencies for superior performance across management levels in the provincial government executive offices. Journal of Management Development, 41(1), 24-50. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2021-0048

[17] Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). Employee competencies as

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

predictors of organizational performance: A study of public and private sector banks. Management and Labour Studies, 45(4), 416-432. https://doi.org/10.1177/0258042X20939014

[18] Kharub, M., Mondal, S., Singh, S., & Gupta, H. (2024). Evaluation of competency dimensions for employee performance assessment: Evidence from micro, small, and medium enterprises. International Journal of Productivity and Performance Management, 74(1), 107-138. https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0379

[19] Salas-Vallina, A., Pasamar, S., & Donate, M. J. (2021). Well-being in times of ill-being: How AMO HRM practices improve organizational citizenship behaviour through work-related well-being and service leadership. Employee Relations, 43(4), 911-935. https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0236

[20] Jehanzeb, K. (2022). How perception of training impacts organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. Personnel Review, 51(3), 922-944. https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0566

[21] Pattnaik, S. C. (2023). Influence of high-performance work practices on organizational citizenship behaviour: The mediating role of affective commitment. South Asian Journal of Business Studies, 12(1), 150-167. https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2020-0241

[22] Sridadi, A. R., Eliyana, A., Priyandini, F. A., Pratama, A. S., Ajija, S. R., & Mohd Kamil, N. L. (2023). Examining antecedents of organizational citizenship behavior: An empirical study in Indonesian police context. PLOS ONE, 18(10), e0291815. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291815

[23] Arifin, S., & Narmaditya, B. S. (2024). Fostering employee performance of civil servants in Indonesia: The mediating role of organisational citizenship behaviour. SA Journal of Human Resource Management, 22, a2412. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2412

[24] Cangara, M. F. F., Muis, M., Taba, M. I., & Umar, F. (2025). The role of competence, quality of work life, innovation and citizenship behaviors in Indonesian ministry of transportation employee performance. Organizational Psychology, 15(3), 214-230. https://doi.org/10.17323/2312-5942-2025-15-3-214-230

[25] Liao, S.-H., Hu, D.-C., & Huang, Y.-C. (2022). Employee emotional intelligence, organizational citizen behavior and job performance: A moderated mediation model investigation. Employee Relations, 44(5), 1109-1126. https://doi.org/10.1108/ER-11-2020-0506

[26] Gullifor, D. P., Petrenko, O. V., Chandler, J. A., Quade, M. J., & Rouba, Y. (2023). Employee reactions to perceived CSR: The influence of the ethical environment on OCB engagement and individual performance. Journal of Business Research, 161, 113835. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113835

[27] Gupta, V., Mittal, S., Ilavarasan, P. V., & Budhwar, P. (2024). Pay-for-performance, procedural justice, OCB and job performance: A sequential mediation model. Personnel Review, 53(1), 136-154. https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0782

[28] Vuong, B. N., Hieu, V. T., Lien, L. T. P., & Huyen, N. T. T. (2024). How organizational citizenship behaviors promote job performance: Evidence from the aviation industry. Business: Theory and Practice, 25(2), 458-467. https://doi.org/10.3846/btp.2024.18543

[29] Wonda, T. A. (2024). Examination of organizational citizenship behavior influence on employee performance attainment: An empirical investigation.

Cogent Business & Management, 11(1), 2418422. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2418422

[30] Cao, Q., Chen, C.-F., Hu, H.-L., & Hsiao, Y.-C. (2025). Social capital and job performance: A moderated mediation model of organizational citizenship behaviors and psychological capital. Behavioral Sciences, 15(6), 714. https://doi.org/10.3390/bs15060714

[31] Ludwikowska, K., Zakkariya, K. A., & Aboobaker, N. (2025). Academic leadership and job performance: The effects of organizational citizenship behavior and informal institutional leadership. Asian Education and Development Studies, 14(1), 115-131. https://doi.org/10.1108/AEDS-04-2024-0074

[32] Tefera, C. A., & Hunsaker, W. D. (2020). Intangible assets and organizational citizenship behavior: A conceptual model. Heliyon, 6(7), e04497. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04497

[33] López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., Piñeiro-Chousa, J., & Caby, J. (2020). The role of bullying in the development of organizational citizenship behaviors. Journal of Business Research, 115, 272-280. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.025

[34] Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.

[35] Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books.

[36] Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.

[37] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26(3), 513-563. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

[38] Pemerintah Republik Indonesia. (2017). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

[39] Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. Journal of Business Research, 109, 101-110. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069

[40] Roemer, E., Schuberth, F., & Henseler, J. (2021). HTMT2-an improved criterion for assessing discriminant validity in structural equation modeling. Industrial Management & Data Systems, 121(12), 2637-2650. https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2021-0082

[41] Wibowo. (2016). Manajemen kinerja (5th ed.). RajaGrafindo Persada.