



## Pengaruh Pengembangan SDM, Kompetensi dan Motivasi Dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan

Andi Irmawati Yusuf<sup>1</sup>, Jeni Kamase<sup>2</sup>, Serlin Serang<sup>3</sup>, Aryati Arfah<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Muslim Indonesia.

<sup>2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia.

<sup>3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia.

### Abstrak

Penelitian ini dilakukan bertujuan (1) Untuk Mengetahui dan menganalisis pengembangan sdm terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Aparatur Sipil Negara . (2) Untuk Mengetahui dan menganalisis kompetensi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Aparatur Sipil Negara. (3) Untuk Mengetahui dan menganalisis motivasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Aparatur Sipil Negara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan memakai data primer melalui kuisioner sebanyak 320 responden dengan populasi 1599. Penelitian dilakukan dari bulan September s/d Desember 2020. Data dianalisis menggunakan program Amos v 25. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Pengembangan sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. (2) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior .(3) Motivasi positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. (4) Pengembangan sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. (5) kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja ASN. (6) Motivasi positif dan tidak signifikan terhadap kinerja ASN.(7) Motivasi positif dan signifikan terhadap kinerja ASN

**Kata Kunci:** Pengembangan SDM, Kompetensi, Motivasi, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja

### 1. Pendahuluan

Perkembangan arus -globalisasi mengharuskan semua pihak baik secara individu maupun kelompok untuk terus berkompetisi dalam peredaran dunia. Sejalan dengan perkembangan globalisasi tersebut, tuntutan pemerintah agar ASN dari tingkat pusat sampai ke daerah untuk terus meningkatkan kemampuannya agar mampu memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat. Munculnya paradigma baru birokrasi perlu dijadikan prioritas dalam melakukan reformasi birokrasi Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur. Birokrasi pemerintah saat ini sudah seharusnya menerapkan dan mengembangkan sistem learning organization (organisasi pembelajaran) dalam program pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) .

Penerapan organisasi pembelajaran ini lebih dimaksudkan bagi pegawai agar mampu mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan dalam mewujudkan optimalisasi organisasi. Guna mendukung arah pengembangan ASN sebaiknya diikuti adanya perubahan pada lembaga birokrasi yang harus berbenah dan berubah mengikuti perkembangan yang terjadi. Lembaga birokrasi pemerintah seyogyanya di desain sesuai dengan tupoksinya (tugas pokok dan fungsi) secara nyata dengan cara melakukan restrukturisasi organisasi. ASN sering mendapat sorotan terhadap kinerjanya, dikarenakan image yang tercipta dari ASN terlanjur buruk, seperti kurang produktif, suka korupsi dan menghamburkan uang negara, rendahnya etos kerja, sering bolos, dan sebagainya. Dalam UU ASN mengedepankan independensi, kinerja dan profesionalisme ASN. Jabatan dalam UU ASN terdiri dari jabatan fungsional, jabatan administratif serta jabatan pimpinan tinggi, istilah PNS diganti menjadi

ASN, dan ada perubahan batas usia pensiun yang semula 56 tahun diperpanjang menjadi 58 tahun sementara pejabat pimpinan tinggi (eselon I dan II) 60 tahun.

Pemerintah dapat dinilai dari cerminan pencapaian kinerja. Kinerja ASN dalam pemerintahan yang baik dihasilkan dari aparatur yang bersih dan berwibawa sesuai dengan hasil kerja yang dicapai. Irfan (2012), mengemukakan bahwa jika memperhatikan konsep tersebut maka tipe ideal birokrasi dalam pemerintahan adalah lembaga pemerintahan yang dalam kegiatannya berdasarkan kemampuan pengetahuan, artinya kesesuaian antara posisi birokrasi dengan orang yang menempatnya, atau dengan kata lain bahwa setiap jabatan hanya diisi oleh orang-orang yang mempunyai kemampuan yang tepat baik akademik maupun teknis atau yang dikenal dengan istilah "the right man and the right place".

Kabupaten Sinjai adalah salah satu dari 24 Kabupaten/ Kota dalam wilayah provinsi Sulawesi Selatan yang terletak di pantai timur bagian selatan jazirah Sulawesi Selatan yang berjarak lebih kurang 223 km dari kota Makassar (ibu kota Provinsi Sulawesi Selatan) dengan Motto Sinjai Bersatu (Bersih, Elok, Rapi, Sehat, Aman, Tekun dan Unggul) yang tahun ini berumur 456 Tahun terdiri dari 9 Kecamatan, 13 Kelurahan, 67 desa, serta terdapat jajaran Organisasi Perangkat Daerah yaitu Sekretariat daerah, Sekretariat DPRD, Sekretariat KPU, Inspektorat, Badan - Badan, Dinas.

Kenyataan praktis yang merupakan hal yang semestinya tidak perlu terjadi bahwa masih ditemukan kuantitas jumlah ASN masih kurang, kurang fokusnya mereka melaksanakan tugas karena penempatan yang tidak sesuai dengan kapabilitas yang mereka miliki, lambat dalam pengerjaan suatu pekerjaan yang diakibatkan kemampuan mereka yang tidak memadai untuk penyelesaian suatu pekerjaan/masalah, ketidakmampuan atau kekurangan ASN mengadopsi teknologi dalam melaksanakan pekerjaannya terlebih pada situasi pandemic COVID 19 yang mengharuskan ASN melaksanakan pekerjaan dari rumah (Work at Home).

Mc Lagan mengemukakan Faktor yang akan mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Pengembangan SDM merupakan pemanfaatan pelatihan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi, yang terintegrasi antara satu dengan yang lain, untuk meningkatkan efektivitas individual dan organisasi. Upaya untuk menempatkan aparatur pemerintah secara tepat, dengan memperhatikan kecocokan antara tuntutan pekerjaan dan kualifikasi atau kemampuan merupakan suatu keharusan. Tingkat kemampuan dan profesionalisme aparatur pemerintahan yang ada perlu selalu dinilai kembali.

Kajian empiris yang dilakukan oleh (Samsuni, 2017) bahwa dengan pengembangan sumber daya manusia (PSDM) mampu meningkatkan kinerja secara positif dan signifikan. Demikian pula kajian oleh (Simamora, 2006) bahwa pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja, (Koesmono, 2007) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dengan kinerja yang merupakan bagian dari pengembangan SDM. Sementara (Rizal, 2018) mengemukakan bahwa pengembangan SDM tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Dalam melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan ASN diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin dan wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat. SDM aparatur (ASN) yang profesional dan berkompentensi dengan pembinaan karir yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir, maka Pengembangan SDM aparatur berbasis kompetensi merupakan suatu keharusan agar organisasi (birokrasi) dapat mewujudkan kinerja yang lebih baik dan memberikan pelayanan publik yang terbaik.

Kompetensi menekankan pada keberhasilan melaksanakan tugas. Penekanan pada keberhasilan kerja dalam konsep kompetensi tersebut dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu: 1). faktor internal atau faktor dari dalam individu; dan 2). faktor eksternal dari luar atau sering disebut faktor lingkungan (Maharany et al., 2018). Menurut pendapat Donald bahwa kompetensi yang dimiliki oleh individu diamati dari empat sisi yang berbentuk jendela (windows competence) yaitu pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), sikap (attitude) serta pengalaman kerja (experience).

Kajian empiris yang telah dilakukan (Wiratmaja, 2017), Adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi dan kinerja. Senada dengan kajian yang telah dilakukan Suhardi (2019) yang dilakukan menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja akan tetapi dengan adanya Organizational Citizen Behavior (OCB) sebagai variabel antara memperlihatkan bahwa kompetensi akan memperlemah kinerja pegawai. Sementara Miftahul (2017) mengemukakan

bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja demikian pula (Satya Nugraha & Ayu Dewi Adnyani, 2017) mengemukakan bahwa kompetensi tidak adanya hubungan yang signifikan antara kompetensi dengan OCB.

Saat ini Kabupaten Sinjai memiliki tenaga ASN sebanyak 4.701 orang yang terdiri dari tenaga fungsional sebanyak 3.102 orang, pejabat struktural 758 orang dan pelaksana 841 orang. Tenaga struktural yang menjadi obyek dalam penelitian ini dari jumlah 1.599 orang ASN, persentase pendidikan terbesar mereka adalah S1 sebanyak 813 orang (51 %), SMA 426 orang (26,6 %), S2 214 orang (13,4 %), D3 82 orang (5,1 %), SMP 20 orang (1,3%), D4 15 orang (1,8 %), D1 dan S3 masing-masing 2 orang (0,1 %) dan SD 8 orang (0,5%). Dari data tersebut dapat dilihat bahwa ASN yang memiliki tingkat pendidikan tinggi S2 cukup didukung dengan tersedianya ASN dengan tingkat pendidikan S3, sementara masih ada ASN yang berdidikan dasar SD, SMP dan SMA yang menunjukkan bahwa masih banyak ASN yang minim dari kompetensi. Dengan demikian kompetensi yang dimiliki dianggap kurang dan dianggap diperlukan pengembangan SDM berupa pelatihan dan pengembangan SDM lainnya untuk membantu menyeimbangi dalam pelaksanaan pekerjaan. Akan tetapi apakah dengan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sdm tersebut dirasakan sudah maksimal dalam peksanaannya bagi peningkatan kinerja ASN ? .

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kemampuan dan motivasi kerja. Oleh karena itu menurut (Rismayadi & Maemunah, 2016), ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kemampuan (ability), dan motivasi kerja (motivation) individu tersebut. Kemampuan individual tergantung dari tingkat pengetahuan (knowledge) yang dimiliki, latar belakang pendidikan, dan keterampilan (skill) yang dikuasai.

Pengaruh Motivasi terhadap kinerja dimana OCB menjadi variabel penghubung (antara) juga telah dikaji oleh (Hendrawan, 2020) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, akan tetapi faktor motivasi dimana OCB menjadi faktor pemediasi bukan merupakan faktor yang mampu meningkatkan pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pengujian yang telah dilakukan oleh (Alif, 2015) yang menemukan bahwa Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan Kinerja yang dicapai.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan hal yang memiliki dampak positif bagi berjalannya organisasi. OCB memberikan kontribusi dalam peningkatan produktivitas pegawai, meningkatkan kinerja serta memperkuat kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara efektif. (Rita Susanti, 2015) karena besarnya pengaruh terhadap kinerja pegawai dalam organisasi maka sangat penting untuk mengetahui variabel yang mampu meningkatkan OCB (Tan, 2017).

Perilaku ASN akan memberikan dampak konsistensi OCB disebabkan karena adanya kebebasan dalam menentukan pilihan untuk mendorong semangat kerja pegawai (Nurnaningsih & Wahyono, 2017). Bukti secara empiric dapat dilihat bahwa motivasi terkait erat dengan OCB. Perilaku ASN akan memberikan dampak konsisten kepada OCB disebabkan karena adanya kebebasan dalam menentukan pilihan untuk mendorong semangat kerja pegawai (Nurnaningsih & Wahyono, 2017). Sumberdaya manusia melalui pengembangan OCB tidak secara khusus mengisyaratkan suatu kontrak namun perilaku ini dikehendaki secara organisasi agar dapat membantu sumber daya bertransformasi, adaptabilitas serta inovasi dalam meningkatkan kinerja.

Beberapa bukti empirik dan teoritis memberikan petunjuk bahwa OCB dapat meningkatkan produktivitas yang akan berdampak pada meningkatnya produktivitas. Penelitian (Alif, 2015) tentang "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap OCB, Kepuasan Kerja serta Kualitas Pelayanan Publik (Studi Kasus di Pemerintah Daerah Kabupaten Magetan Provinsi Jawa Timur)" menemukan bahwa perilaku kerja OCB memediasi hubungan langsung antara faktor motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepemimpinan dengan faktor kepuasan kerja para pegawai.

Keterbaruan muncul pada saat OCB menjadi mediasi dari Pengembangan SDM, Kompetensi, Motivasi dan terhadap Kinerja. Peran OCB sebagai mediasi merupakan hasil dari pengembangan dari kajian empiris sebelumnya serta melihat dari gap research yang telah dipaparkan para peneliti sebelumnya. Model pengembangan untuk mengetahui mediasi dari OCB pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan yang dikaji dari faktor pengembangan SDM, kompetensi, Motivasi.

Hasil penelitian terdahulu yang belum konsisten tersebut dan fenomena yang terjadi di Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai merupakan celah penelitian yang menimbulkan peluang untuk meneliti kembali hubungan antara pengembangan SDM, Kompetensi, Motivasi kerja terhadap Kinerja

ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai melalui Organizational Citizen Behavior (OCB). Maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan SDM, Kompetensi, Motivasi dan yang dimediasi oleh OCB terhadap kinerja ASN. Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi masalah pokok adalah sebagai berikut:

1. Apakah Pengembangan SDM berpengaruh terhadap OCB ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan ?
2. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap OCB ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan ?
3. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap OCB ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan ?
4. Apakah pengembangan SDM berpengaruh terhadap Kinerja ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan?
5. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan?
6. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan?
7. Apakah Pengembangan SDM berpengaruh terhadap Kinerja ASN melalui OCB pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan?
8. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja ASN melalui OCB Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan?
9. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja ASN melalui OCB Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan?
10. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap Kinerja ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan?

Tabel 1: Rumusan dan Tujuan Penelitian

Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian
1. Apakah Pengembangan SDM berpengaruh terhadap OCB ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan ? Apakah ketanggapan berpengaruh terhadap kepuasan peserta JKN di dokter praktik perorangan BPJS Kesehatan Cabang Makassar ?	1. Menganalisis pengaruh kehandalan, ketanggapan dan empati terhadap kepuasan peserta JKN di dokter praktik perorangan BPJS Kesehatan Cabang Makassar.
2. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap OCB ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan ?	2. Mengetahui variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kepuasan peserta JKN di dokter praktik perorangan BPJS Kesehatan Cabang Makassar.
3. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap OCB ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan ?	
4. Apakah pengembangan SDM berpengaruh terhadap Kinerja ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan?	
5. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan?	
6. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan?	
7. Apakah Pengembangan SDM berpengaruh terhadap Kinerja ASN melalui OCB pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan?	
8. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja ASN melalui OCB Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan?	
9. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja ASN melalui OCB Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan?	
10. Apakah <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh terhadap Kinerja ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan?	

Penelitian ini bermanfaat baik secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Sebagai bahan informasi dan pertimbangan bagi pemberi pelayanan kesehatan guna meningkatkan pelayanan kepada peserta JKN khususnya di dokter praktik perorangan BPJS Kesehatan cabang Makassar.
2. Dapat digunakan untuk menambah wawasan dan pengetahuan yang lebih luas tentang konsep kepuasan peserta JKN serta sumbangan pemikiran yang sederhana dalam konsep pengelolaan pelayanan dokter praktik perorangan.
3. Sebagai salah satu bahan rujukan dalam penelitian manajemen pelayanan, khususnya tentang pengaruh kualitas pelayanan bagi peserta JKN di dokter praktik perorangan.

## 2. Tinjauan Pustaka

### A. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan. (Arianie & Puspitasari, 2017) Pengembangan SDM adalah pemanfaatan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi, yang terintegrasi antara satu dengan yang lain, untuk meningkatkan efektivitas individual dan organisasi. Definisi senada dikemukakan oleh (Dani et al., 2020) sebagai berikut: Pengembangan SDM adalah suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Sementara itu, (Muis et al., 2018) mengatakan pengembangan SDM meliputi berbagai kegiatan dan proses yang diarahkan pada terjadinya dampak pembelajaran, baik bagi organisasi maupun bagi individu.

Dapat dikatakan bahwa Pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, PSDM berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Pengembangan pegawai merupakan sebuah cara yang efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan termasuk ketertinggalan pegawai serta keragaman pegawai yang ada di didalam organisasi, perubahan tehnik kegiatan yang disepakati dan perputaran pegawai.

Dalam kaitan dengan pengembangan ASN, pengaturan tentang pendidikan dan pelatihan untuk kalangan Aparatur Sipil Negara diatur dalam pasal 31 Undang-Undang Nomor Nomor 43 tahun 1999. Dalam ketentuan tersebut ditekankan bahwa untuk mencapai dayaguna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Aparatur Sipil Negara. Di samping peraturan tersebut, peraturan mengenai pendidikan dan pelatihan Aparatur Sipil Negara adalah peraturan pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Aparatur Sipil Negara.

Secara rinci tujuan pengembangan SDM : 1).Meningkatkan produktivitas kerja : Program pengembangan yang dirancang dengan baik akan membantu meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kuantitas kerja pegawai. 2) Mencapai efisiensi ; efisiensi sumber-sumber daya organisasi akan terjaga apabila program pengembangan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan. Dengan kata lain pemborosan dapat ditekan, karena biaya produksi kecil dan pada akhirnya daya saing organisasi dapat meningkat, 3).Meminimalisir kerusakan ;dengan program pengembangan yang baik, maka tingkat kerusakan barang/produksi dapat diminimalisir karena para pegawai akan semakin terampil dalam melaksanakan tugasnya, 4). Mengurangi kecelakaan, 5).Meningkatkan pelayanan, 6). Memelihara moral pegawai, 7) Meningkatkan peluang karier, 8).Meningkatkan kemampuan konseptual,9).Human relation,10). Peningkatan balas jasa,11). Peningkatan pelayanan kepada masyarakat

Sedangkan menurut Manullang, berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk pengembangan tenaga kerja, meliputi : Pelatihan dan pendidikan, Rotasi jabatan, Delegasi tugas, Promosi, Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pemindahan, Konseling, Konferensi.

## **B. Kompetensi**

Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dalam bidang kerja tertentu diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Oleh karenanya perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila didukung pegawai yang berkompentensi tinggi. Menggali pengertian mengenai kompetensi tidak dapat dilepaskan dari riset yang dilakukan oleh Boyatzis. Istilah competency dan competencies dijelaskan oleh (Halim et al., 2014) sebagai: "An underlying characteristic of an employee (i.e., a motive, trait, skill, aspects of one's self image, social role, or a body of knowledge) which results in effective and/or superior performance".

Defenisi Kompetensi menurut (Sukriyah et al., 2009), bahwa wilayah kompetensi murni (core competency) individu yang dimiliki oleh setiap orang terdiri dari Pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill) dan sikap (attitude) atau disebut KSA. Dimana kompetensi inti adalah pertemuan atau titik temu KSA antara pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill) dan sikap (attitude). Menurut (Dani et al., 2020), kompetensi adalah karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik. Selanjutnya Spencer berpendapat bahwa kompetensi itu ibarat "gunung es (The Iceberg Model)", di mana muncul (visible) dan relatif berada pada permukaan watak dan motif berada pada personality iceberg, lebih tersembunyi (hidden) sehingga cukup sulit untuk dikembangkan, salah satu cara yang efektif untuk mengetahuinya adalah melalui psikolog dengan tes atau wawancara.

Badan Kepegawaian Negara (2013), juga telah menyusun standar kompetensi jabatan struktural untuk ASN, yang dibedakan: (1) Kompetensi dasar (threshold competency) adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap pejabat struktural eselon II, III, dan IV, yang meliputi 5 komponen; (2) Kompetensi bidang (differentiating competency) adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaannya yang terdiri dari 33 komponen.

## **C. Motivasi**

Istilah motivasi berasal dari kata lain yaitu *move* yang berarti menggerakkan (to move). Motivasi sering juga disingkat dengan "motif" yang berarti daya dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan sesuatu, atau keadaan yang menyebabkan seseorang untuk melakukan aktivitas. Dalam pandangan psikologis Behaviorisme, motif adalah suatu pernyataan jiwa yang kompleks di dalam suatu organisme yang mengarahkan tingkah laku atau perbuatan ke suatu tujuan dan atau perangsangan. Secara morfologi, Kamus besar bahasa Indonesia memberikan pengertian motif dan motivasi sebagai berikut: Motif adalah kata benda yang artinya pendorong.

Rismayadi & Maemunah, (2016), menambahkan pendapat beberapa ahli mengenai motivasi antara lain:

- a) Maria, (2018) motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
- b) Rozalia, (2015) motivasi adalah keadaan kejiwaan seseorang yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian seseorang, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi
- c) Wahyudi, (2019) motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Tanjung, (2015) mengatakan bahwa ada sesuatu dorongan yang membuat seseorang untuk mencapai prestasinya secara maksimal. Dorongan itu berupa kebutuhan akan pencapaian prestasi, kebutuhan akan sosialisasi dan kebutuhan akan suatu kekuasaan atau pengaruh terhadap orang lain.

Dari berbagai definisi dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya untuk memenuhi kebutuhannya dalam mencapai kepuasan sesuai tujuannya. Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena

mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Terdapat banyak teori yang membahas tentang motivasi diantaranya: 1).Teori Hierarki Kebutuhan Maslow ; Hierarki kebutuhan Maslow yang sangat terkenal ini terdiri dari : Kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan aktualisasi diri, 2). Teori ERG dari Clayton Alderfer , mengemukakan teorinya dengan nama ERG (Existence, Relatedness, Growth). Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan teori Maslow. Dalam memodifikasi ini memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja. Untuk setiap orang perlu memenuhi tiga kebutuhan dengan sebaik-baiknya. tingkatan kebutuhan manusia menjadi tiga tingkatan yaitu: Existence (Keberadaan), Relatedness (Kekerabatan), Growth (Pertumbuhan), 3).Teori Hygiene Factor Herzberg berasumsi bahwa satu kelompok dari faktor, motivator, memberikan motivasi tingkat tinggi. Kelompok lain dari faktor hygiene atau faktor perawatan (maintenance),4.Teori Motivasi prestasi Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David McClelland (1974), disebut juga dengan teori motivasi prestasi. Menurut teori ini, ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu Need for achievement, Need for affiliation, Need for power, 5).Teori X dan Y; Kedua teori ini pada dasarnya memang berlaku dan dapat kita terima dalam memandang manusia, tipe-tipe perilaku yang cocok dengan kedua teori tersebut. Dalam memberi motivasi kepada bawahan, seorang pimpinan harus mempunyai kualifikasi bawahan, apakah mereka tipe X atau Y, manusia tipe X memerlukan gaya kepemimpinan otoriter, sedangkan manusia tipe Y memerlukan gaya kepemimpinan partisipatif. 6). Teori Harapan Vroom ; mendefinisikan motivasi sebagai proses pengaturan pilihan diantara bentuk-bentuk aktivitas sukarela alternatif, Sebagian besar perilaku dianggap berada di bawah pengendalian orang dan karenanya dimotivasi

#### **D. Organizational Citizen Behavior ( OCB )**

Darto, (1969) mendefinisikan OCB sebagai kontribusi individu yang sangat besar melebihi tuntutan peran di organisasi dan menjadikan pencapaian kinerja yang sangat baik. OCB ini melibatkan beberapa perilaku seperti perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah subyek organisasi” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna membantu.

Organ, (1998), mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ juga dapat mencatat OCB ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesa “kepuasan berdasarkan performance” Organ menyatakan bahwa defenisini tidak didukung penjelasan yang cukup “peran pekerja” bagi seseorang adalah tergantung dari harapan dan komunikasi dengan pengirim tersebut.

Menurut (Darto, 1969), OCB memiliki lima dimensi primer, sebagai berikut :

1. Altruism refers to non-compulsory behavior directed toward helping a fellow employee with tasks that are germane to organizational operations (perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional).
2. Civic virtue represents voluntary participation in and support of organizational functions - of both a professional and social nature (menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi -fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial ilmiah).
3. Conscientiousness consists of the performance of role requirements beyond their minimum standard (kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum).
4. Courtesy is the discretionary enactment of behaviors that mitigate work-related problems with others (perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain).
5. Sportsmanship involves abstaining from making an issue out of matters that, while bothersome or irritating, are of little consequence in the broader scheme of things (berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel).

## **E. Kinerja**

Kinerja menurut (Yuyun, 2016) menentukan beberapa karakteristik kinerja yaitu; bertanggungjawab dalam pemecahan masalah, menetapkan tujuan, ada umpan balik dan dapat diandalkan. Menurut (Devita, 2018), Kinerja SDM yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Mangkunegara juga menambahkan pendapat Kusriyanto yang menyatakan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja perusahaan persatuan waktu.

Menurut (Ansori & Ali, 2015), penilaian kinerja adalah hasil evaluasi kerja seorang karyawan atau SDM secara sistematis yang berhubungan dengan jabatan dan potensi yang dimilikinya untuk dikembangkan. Penilaian prestasi merupakan hasil prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan sesuai dengan tugasnya pada periode waktu yang telah ditetapkan. Jadi pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektifitas dan efisiensi dari aktivitas organisasi.

Berdasarkan definisi maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- b. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (critical success factors) dan indikator kinerja kunci (key performance indicator).
- c. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.
- d. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Marwansyah (2012) mengemukakan bahwa masalah kinerja dalam organisasi dapat ditimbulkan atau disebabkan oleh banyak faktor. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan ke dalam empat penyebab utama masalah-masalah kinerja antara lain ;Pengetahuan atau keterampilan, Lingkungan, kurangnya sumber daya atau teknologi,Motivasi .Penilaian Kinerja ASN, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang ASN. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang ASN, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan ASN, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.

## **F. Aparatur Sipil Negara (ASN)**

Dasar pertimbangan pembentukan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014, antara lain untuk mewujudkan ASN sebagai bagian dari reformasi birokrasi, dimana ASN sebagai profesi yang memiliki kewajiban dan mengembangkan dirinya dan wajib bertanggungjawabkan kinerjanya dengan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen ASN.

Manajemen ASN diarahkan berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen. Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014, yang dimaksud dengan system merit adalah, kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan.

Untuk menjalankan kedudukannya tersebut, maka ASN berfungsi sebagai: Pelaksana kebijakan publik yg dibuat pejabat pembina , pelayan Publik yang berkualitas dan profesional,perekat dan pemersatu Bangsa.

### G. Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Kerangka konseptual merupakan gambaran tentang variabel-variabel yang diteliti. Pada penelitian ini ada 3 variabel yang diteliti yaitu variabel bebas, variabel antara dan variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri atas pengembangan sdm, Kompetensi, Motivasi, variabel antara yaitu Organizational Citizen Behavior (OCB) dan variabel terikat adalah kinerja ASN. Kerangka konseptual penelitian ini diambil dari fenomena yang terjadi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan. Bahwa untuk meningkatkan kinerja dapat melihat variabel Pengembangan SDM, Kompetensi, Motivasi serta OCB. Penelitian ini terdiri dari variabel Pengembangan SDM (X1), Motivasi (X2), Kompetensi (X3), OCB (Y) dan Kinerja ASN (Z).

Objek penelitian dilakukan pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan yang kenyataannya menunjukkan adanya kesenjangan bahwa mereka belum mampu memperlihatkan kemampuan terbaik yang mereka miliki sehingga berdampak pada peningkatan OCB dan Kinerja ASN. Berhasil dan tidaknya kinerja ASN yang telah dicapai oleh suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh kinerja dari ASN itu sendiri, baik secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja ASN, maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik.

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau lembaga perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama organisasi yang wajar. Perkembangan dan produktifitas organisasi sangat tergantung pada produktifitas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Dengan perkembangan manajemen sumber daya manusia yang profesional maka diharapkan ASN dapat bekerja secara produktifitas dan memberikan kinerja yang tinggi.

Seperangkat aturan dan prosedur membuat perilaku kerja menjadi prediktabel sehingga tugas-tugas dasar organisasi dapat dikoordinasikan dan dikontrol dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi. (Anton Panjaitan, 2014) berpendapat bahwa terdapat beberapa kriteria untuk mengukur kinerja pegawai secara individu antara lain kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja. Kinerja ASN merupakan hal yang sangat penting dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya (Manik & Syafrina, 2018) mengusulkan beberapa macam pengukuran kinerja antara lain kualitas kerja, kuantitas kerja, kreativitas, bekerjasama, kehandalan, inisiatif, kualitas individu.

Kinerja seorang ASN dalam organisasi memiliki keterikatan yang erat dikarenakan tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dipisahkan sumberdaya yang dimiliki organisasi tersebut sehingga dapat berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar dapat terlihat adanya pola hubungan yang berbeda dari hasil penelitian sebelumnya maka dari itu diperlukan sebuah konsep dasar penelitian untuk memberi batasan terhadap penelitian yang dilakukan. Desain dari penelitian ini menggunakan pola hubungan antar variabel ke dalam sebuah konsep penelitian. Teori dan hasil penelitian terdahulu yang mendasari hubungan antar variabel penelitian berikut ini :

Hubungan antara Pengembangan SDM dengan kinerja yaitu bahwa dengan adanya perbaikan yang dilakukan internal ini sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan local dan global yang semakin ketat, karena keberhasilan sebuah organisasi tergantung pada kualitas sumber daya yang dimiliki dalam berkarya dan bekerja. Bekerja merupakan merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkungan. Didalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan, tiap individu cenderung akan dihadapi dengan hal-hal baru yang mungkin tidak diduga sebelumnya, sehingga melalui bekerja seseorang akan mengalami kemajuan dalam hidupnya, dan dalam proses bekerja itulah seseorang akan dapat dilihat bagaimana kinerjanya. McLagan dan Suhadolnik didalam artikel (Makkarennu et al., 2019) mengemukakan bahwa pengembangan SDM adalah pemanfaatan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi, yang terintegrasi antara satu dengan yang lain, untuk meningkatkan efektivitas individual dan organisasi.

Mintje, (2013) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja ASN secara individu yakni ; (1). Kualitas Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut , (2) Kuantitas jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktifitas yang dapat diselesaikan, (3). Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas yang lain , (4). Efektivitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan

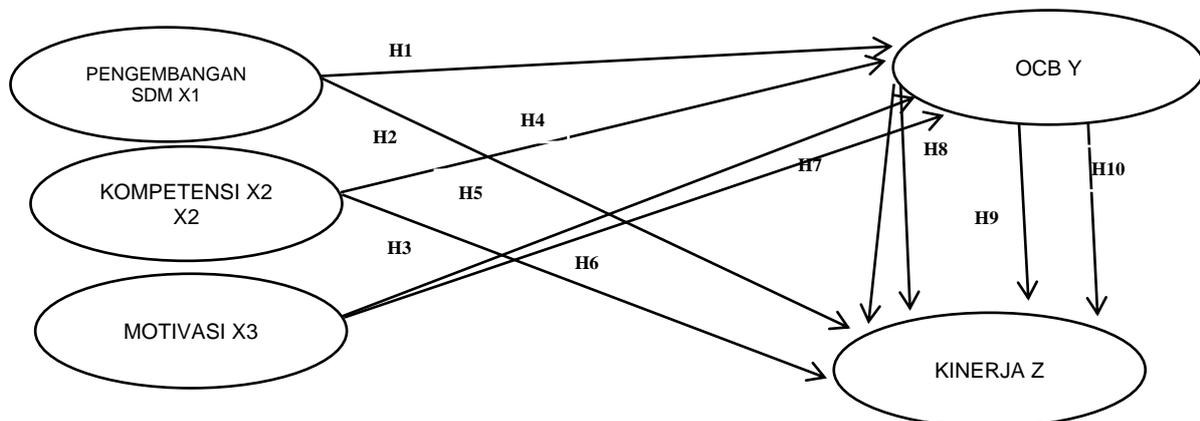
keuntungan dan mengurangi kerugian, (5). Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan, (6). Komitmen Kerja yakni komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7). Tanggung jawab jawab pegawai terhadap organisasinya. Suatu penelitian pada dasarnya memiliki dua objek yang diteliti, yaitu objek yang berpengaruh dan dipengaruhi.

Hal ini selanjutnya yang menghubungkan mengapa kompetensi kemudian menjadi hal yang sangat dibutuhkan dalam pencapaian kinerja dalam sebuah organisasi. Karena untuk mencapai keberhasilan diperlukan kompetensi yang tinggi. Dengan demikian, kompetensi sangat diperlukan oleh ASN Karena semakin banyak kompetensi yang dimiliki maka kemampuan sumber daya tersebut akan semakin dipertimbangkan karena semakin meningkat pula kinerjanya. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan (Maharany et al., 2018), memperkenalkan teori tentang kompetensi berdasarkan Teori Jendela (Window Theory), bahwa setiap kompetensi yang dimiliki individu diamati dari empat sisi yang berbentuk jendela, yaitu: pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), sikap (attitude) dan pengalaman kerja (experience). Inti dari Teori Jendela ialah kompetensi, bahwa SDM yang memiliki keterampilan ditunjang dengan pengalaman kerja yang matang merupakan SDM yang memiliki kemampuan (kapabilitas) berdaya saing.

Hal ini pula sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ginanti (2017) yang hasil temuannya menunjukkan hasil bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seseorang maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh (Adianita et al., 2017) mengemukakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi dengan OCB. Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja ASN mengacu pada pendapat Frederick Herzberg yang menekankan pada motivasi intrinsik dan ekstrinsik sehingga berdampak pada kinerja ASN. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh (Nurnaningsih & Wahyono, 2017) motivasi intrinsik mampu mendorong seseorang agar lebih berprestasi sedangkan motivasi ekstrinsik akan menentukan perilaku seseorang dalam berorganisasi. Hasil kajian empiris yang dilakukan oleh (Adianita et al., 2017) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Hubungan antara motivasi dengan OCB mengacu pada pendapat (Hendrawan, 2020) yang menyatakan bahwa konsep motivasi digunakan untuk menjelaskan keinginan berperilaku, arah perilaku (pilihan), intensitas perilaku (usaha berkelanjutan) dan penyelesaian atau prestasi kerja. Perilaku ASN akan memberikan dampak konsistensi OCB disebabkan karena adanya kebebasan dalam menentukan pilihan untuk mendorong semangat kerja ASN melalui sistem reward serta memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi pada kinerja merupakan bagian dari fungsi organisasi (Ishak, 2016). Bukti secara empiric dapat dilihat bahwa motivasi terkait erat dengan OCB sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tan, 2017) yang hasil temuannya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Sejalan dengan tujuan penelitian serta adanya dukungan oleh beberapa peneliti terdahulu dalam rujukan penelitian ini dengan konsep hubungan yang dimaksud maka dapat dibuat kerangka konsep dasar teori dan empiris yang merupakan kerangka konseptual dalam suatu penelitian. Kerangka konseptual yang dimaksud ditunjukkan pada gambar 7 sebagai berikut:



Gambar1. Kerangka konseptual

### **Hipotesis**

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan .
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan
4. Pengembangan ASN berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan .
5. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan
6. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan.
7. Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan melalui OCB .
8. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan melalui OCB
9. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan melalui OCB .
10. OCB Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan .

### **3. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan penjelasan (explanatory research ) yakni kausalitas dengan cara menjelaskan suatu hubungan antara penelitian yang dipilih menguji hipotesis . Jenis penelitian ini dipilih mengingat tujuan yang akan dicapai mencakup usaha-usaha untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh yang terjadi antar kuisioner sebagai pengumpul data primer. Pendekatan penelitian ini menggunakan paradigma postpositivist atau disebut juga positivisme. Paradigma tersebut mengembangkan ilmu pengetahuan (seperti pemikiran tentang sebab akibat, reduksi kepada variabel, hipotesis dan pernyataan spesifik menggunakan pengukuran observasi serta pengujian teori). Oleh karena itu siapa saja yang akan meneliti realitas tersebut, dapat mengamati atau mengukurnya, dan apabila pengamatan/pengukurannya tidak bias maka hasil penelitian tersebut dapat dikategorikan sebagai pengetahuan ilmiah ( scientific knowledge ).Penelitian ini telah dilaksanakan pada ASN Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan. Dipilihnya Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan sebagai lokasi penelitian ini didasarkan alasan bahwa peneliti melihat adanya kecenderungan tingginya beban kerja yang mesti dilakukan atau Kinerja yang mesti dilakukan dengan tingkat OCB ASN yang berbeda sehingga berkaitan dengan bagaimana dalam pengembangan SDM, Kompetensi yang dimiliki ASN , tingkat motivasi yang berbeda. Dari hal tersebut peneliti ingin mengetahui, dari variabel-variabel tersebut diatas dimanakah yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja ASN Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan yang terdiri dari seluruh pegawai ASN pada Pemerintah Kabupaten Sinjai yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Badan, Dinas, Kantor. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan sejumlah 1.599 orang.

Dari total populasi sebanyak 1.599 orang dengan presisi 5 % maka uraian ukuran sampel sebesar 320 orang / responden. Adapun dalam menghitung sampel yaitu 20 % dari jumlah populasi yang ada.

### A. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel penelitian yaitu pengembangan sdm, kompetensi, motivasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja ASN bertujuan untuk menginterpretasikan konotasi masing-masing variabel berdasarkan distribusi frekuensi dan rata-rata skor jawaban responden yang dikategorikan dalam lima kategori dengan menggunakan skala Likert. Untuk itu di bawah ini disajikan deskripsi masing-masing variabel penelitian, sebagai berikut:

Variabel pengembangan sumberdaya dalam penelitian ini, diukur dengan tiga indikator yang meliputi: perencanaan sumber daya, perencanaan program dan perencanaan pengembangan. Adapun persepsi responden terkait pengembangan sumberdaya tersebut dapat ditunjukkan pada tersebut dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 2. persepsi responden terkait pengembangan sumberdaya**

Indikator	Skor jawaban responden										Total score	Mean
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X1.1 (per.sdm)	8	2.5	21	6.6	121	37.8	81	25.3	89	27.8	1182	3.69
	8		42		363		324		445			
X1.2 (per.program)	0	0	6	1.9	92	28.8	87	27.2	135	42.2	1311	4.10
	0		12		276		348		675			
X1.3 (per.pengemb)	75	23.4	113	35.3	75	23.4	38	11.9	19	5.9	773	2.42
	75		226		225		152		95			
Rata-rata variabel pengembangan sdm												3.4

Variabel kompetensi dalam penelitian ini, diukur dengan empat indikator yang meliputi: pengetahuan, keterampilan, sikap dan pengalaman kerja. Adapun persepsi responden terkait kompetensi tersebut dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 3. persepsi responden terkait kompetensi**

Indikator	Skor jawaban responden										Total score	Mean
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X2.1(pengetahuan)	30	9.4	78	24.4	119	37.2	47	14.7	46	14.4	961	3.00
	30		156		357		188		230			
X2.2(keterampilan)	11	3.4	19	5.9	145	45.3	67	20.9	78	24.4	1142	3.57
	11		38		435		268		390			
X2.3(sikap)	5	1.9	44	13.8	126	39.4	80	25	65	20	1116	3.49
	5		88		378		320		325			
X2.4(p.kerja)	4	1.3	19	5.9	111	34.7	71	22.2	115	35.9	1234	3.86
	4		38		333		284		575			
Rata-rata variabel kompetensi												3.48

Variabel motivasi dalam penelitian ini, diukur dengan lima indikator yang meliputi: gaji, kondisi kerja, keberhasilan, pengakuan penghargaan dan tanggung jawab. Adapun persepsi responden terkait motivasi tersebut dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4. persepsi responden terkait motivasi**

Indikator	Skor jawaban responden										Total score	Mean
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X3.1(gaji)	10	3.1	64	20	152	47.5	54	16.9	40	12.5	1010	3.56
	10		128		456		216		200			
X3.2(kon.kerja)	26	8.1	100	31.3	126	39.4	52	16.3	16	5	892	2.78
	26		200		378		208		80			
X3.3(keberhasilan)	14	4.4	52	16.3	162	50.6	53	16.6	39	12.2	1011	3.16
	14		104		486		212		195			
X3.4(penghargaan)	29	9.1	104	32.5	114	35.6	48	15	25	7.8	896	2.8
	29		208		342		192		125			
X3.5(t.jawab)	35	10.9	84	26.3	123	38.4	48	15	30	9.4	914	2.85
	35		168		369		192		150			
Rata-rata variabel motivasi												2.95

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) dalam penelitian ini, diukur dengan lima indikator yang meliputi: altruism, Civic virtue, conscientiousness, courtesy dan sportsmanship. Adapun persepsi responden terkait *Organizational Citizenship Behavior* (Y) tersebut dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 5. persepsi responden terkait *Organizational Citizenship Behavior***

Indikator	Skor jawaban responden										Total score	Mean
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y1.1(altruism)	1	0.3	9	2.8	120	37.5	84	26.3	106	33.1	1245	3.89
	1		18		360		336		530			
Y1.2(civic virtue)	0	0	10	3.1	133	41.6	66	20.6	111	34.7	1238	3.87
	0		20		399		264		555			
Y1.3(conscientiousness)	9	2.8	35	10.9	134	41.9	80	25	62	19.4	1111	3.47
	9		70		402		320		310			
Y1.4 (courtesy)	2	0.6	14	4.4	140	43.8	68	21.3	96	30	1202	3.76
	2		28		420		272		480			
Y1.5 (sportsmanship)	2	0.6	37	11.6	144	45	68	21.3	69	21.6	1125	3.52
	2		74		432		272		345			
Rata-rata variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)											3.7	

Variabel kinerja ASN dalam penelitian ini, diukur dengan lima indikator yang meliputi: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kerjasama. Adapun persepsi responden terkait kinerja ASN tersebut dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 6. Persepsi responden terkait kinerja ASN**

Indikator	Skor jawaban responden										Total score	Mean
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Z1.1(kualitas)	2	0.6	12	3.8	120	37.5	78	24.4	108	33.8	1238	3.87
	2		24		360		312		540			
Z1.2 (kuanitas)			10	3.1	131	40.9	72	22.5	107	33.4	1236	3.86
			20		393		288		535			
Z1.3 (ket.waktu)	15	4.7	47	14.7	109	34.1	74	23.1	75	23.4	1107	3.46
	15		94		327		296		375			
Z1.4 (kehadiran)			4	1.3	78	24.4	46	14.4	192	60	1386	4.33
			8		234		184		960			
Z1.5 kerjasama)	2	0.6	5	1.6	86	26.9	59	18.4	168	52	1346	4.21
	2		10		258		236		840			
Rata-rata variable kinerja ASN											3.94	

Uji Validitas Jika koefisien antara item dengan total item sama atau diatas 0,3 maka item tersebut dinyatakan valid, tetapi jika nilai korelasinya dibawah 0,3 maka item tersebut dinyatakan tidak valid Syarat minimum untuk dianggap suatu butir instrument valid adalah nilai indeks valid adalah nilai indeks validitasnya  $\geq 0,3$  . Oleh karena itu, semua pernyataan yang memiliki tingkat korelasi dibawah 0,3 harus diperbaiki karena dianggap tidak valid.

**Tabel 7. Uji Validitas**

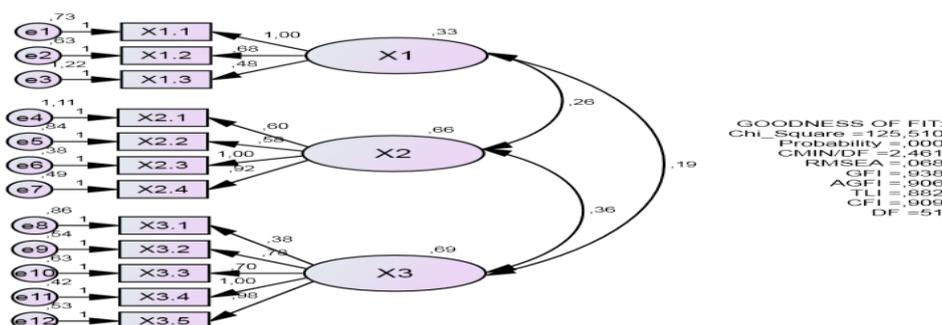
Instrumen	Pearson correlation	r Product moment $r_{\text{tabel}}$	Keterangan
<b>Organizational Citizenship Behavior. OCB (Y)</b>			
Y1.1	0.590	0.30	Valid
Y1.2	0.642		
Y1.3	0.603		
Y1.4	0.653		
Y1.5	0.575		
<b>Kinerja ASN (Z)</b>			
Z1.1	0.836	0.30	Valid
Z1.2	0.835		
Z1.3	0.702		
Z1.4	0.715		
Z1.5	0.705		
Pengembangan sdm (Xi)			

X1.1	0.692	0.30	Valid
X1.2	0.610		
X1.3	0.668		
Kompetensi (X <sub>2</sub> )			
X2.1	0.674	0.30	Valid
X2.2	0.678		
X2.3	0.771		
X2.4	0.756		
Motivasi (X <sub>3</sub> )			
X3.1	0.529	0.30	Valid
X3.2	0.749		
X3.3	0.691		
X3.4	0.814		
X3.5	0.771		

Sumber : Data primer diolah tahun 2020

Terlihat bahwa semua variabel dapat diketahui masing-masing variabel yaitu Organizational Citizenship Behavior, kinerja ASN, pengembangan sdm, kompetensi dan motivasi memiliki r hitung > r tabel dan bernilai positif, sehingga instrument penelitian dinyatakan sangat valid digunakan sebagai alat ukur variabel.

Variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari eksogen yaitu variabel perencanaan sdm, variabel kompetensi dan variabel motivasi dapat diamati dari nilai loading factor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing indikator dari variabel eksogen. Hasil uji Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk variabel eksogen yaitu pengembangan sdm, kompetensi dan motivasi menghasilkan model sebagai berikut:



Tabel 8. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Variabel pengembangan sdm, kompetensi dan motivasi dengan Memasukkan Seluruh Indikator yang Mengukur Variabel/Konstruk Dalam Model Analysis.

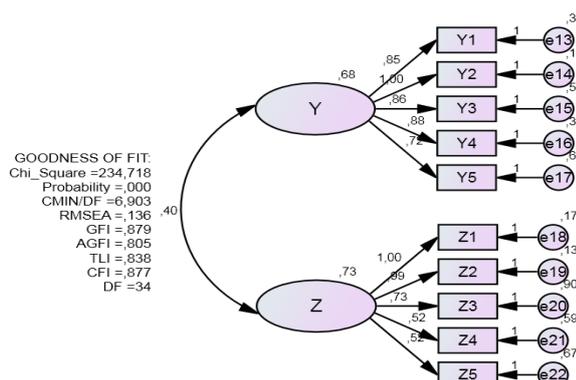
Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi_square	Diharapkan kecil	125,510 < (0,05:51 = 68.669)	Marginal
Probability	≥ 0,05	0,000	Marjinal
CMIN/DF	≤ 2,00	2,461	Marjinal
RMSEA	≤ 0,08	0,068	Baik
GFI	≥ 0,90	0,938	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,906	Baik
TLI	≥ 0,94	0,882	Marjinal
CFI	≥ 0,94	0,909	Marjinal

Selanjutnya, untuk dapat mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel eksogen (pengembangan sdm, kompetensi dan motivasi), dapat diamati dari nilai regresi dan tingkat signifikansinya (p \*\*\*) artinya nilai probabilitas < 0.05 atau 0.000, yang mencerminkan masing-masing variabel eksogen sebagai indikator tampak pada tabel berikut:

Tabel 9. Uji P-Value

Indikator	Loading Factor ( $\lambda$ )	Critical Ratio.	Profitability (p)	Keterangan
Pengembangan sdm ( $X_1$ )				
X1.1	0,558	FIX	0,000	Signifikan
X1.2	0,444	3,984	0,000	Signifikan
X1.3	0,241	2,740	0,006	Signifikan
Kompetensi ( $X_2$ )				
X2.1	0,418	6,467	0,000	Signifikan
X2.2	0,458	6,756	0,000	Signifikan
X2.3	0,798	FIX	0,000	Signifikan
X2.4	0,731	10,900	0,000	Signifikan
Motivasi ( $X_3$ )				
X3.1	0,326	5,311	0,000	Signifikan
X3.2	0,664	10,962	0,000	Signifikan
X3.3	0,594	9,635	0,000	Signifikan
X3.4	0,788	FIX	0,000	Signifikan
X3.5	0,746	12,219	0,000	Signifikan

Variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari endogen yaitu variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y), variabel kinerja ASN dapat diamati dari nilai loading factor atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing indikator dari variabel endogen. Hasil uji Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk variabel eksogen yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Y), variabel kinerja ASN menghasilkan model sebagai berikut:



Gambar 2. Confirmatory Factor Analysis (CFA) variabel endogen

Sesuai uji konstruk variabel endogen yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Y), variabel kinerja ASN (Z) yang dievaluasi berdasarkan goodness of fit indices pada tabel berikut ini dengan menyajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Pada hasil evaluasi model yang diajukan telah menunjukkan hasil evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan dan menghasilkan nilai kritis bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 18. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Variabel *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja ASN dengan Memasukkan Seluruh Indikator yang Mengukur Variabel/Konstruk Dalam Model Analisis.

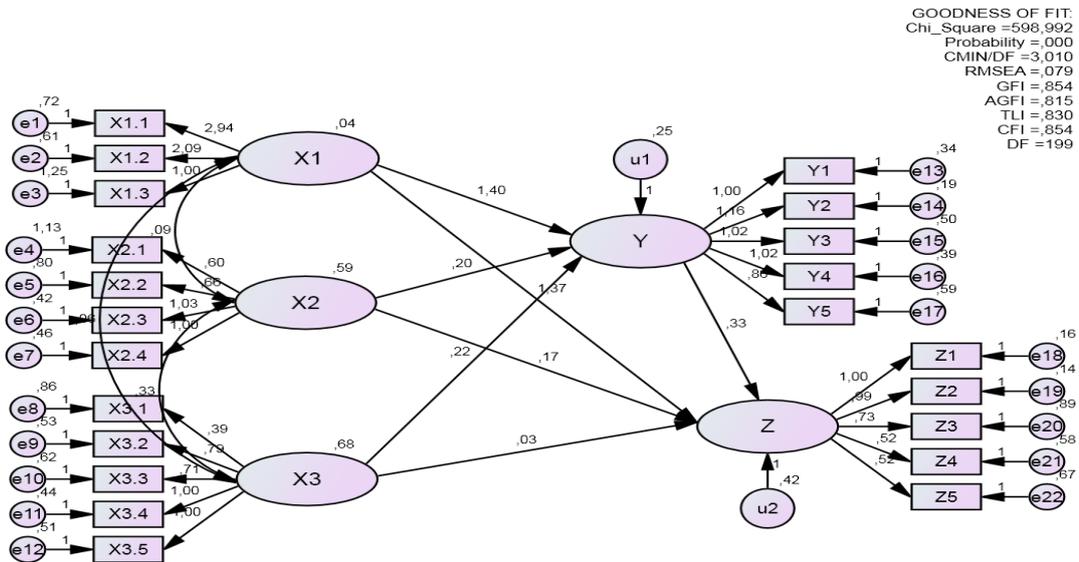
Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi_square	Diharapkan kecil	234,718 < (0,05:34 =48.6023)	Marginal
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	6,903	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,136	Marginal
GFI	$\geq 0,90$	0,879	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,805	Marginal
TLI	$\geq 0,94$	0,838	Marginal
CFI	$\geq 0,94$	0,877	Marginal

Selanjutnya, untuk dapat mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel endogen *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) dan kinerja ASN (Z), dapat diamati dari nilai regresi dan tingkat signifikansinya ( $p^{***}$ ) artinya nilai probabilitas < 0.05 atau 0.000, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dan kinerja ASN (Z) tampak pada tabel berikut:

Variabel Indikator	Loading Faktor ( $\lambda$ )	Critical Ratio	Probability	Keterangan
<b>OCB (Y 1)</b>				
Y1.1	0,772	17,089	0,000	Signifikan
Y1.2	0,886	FIX	0,000	Signifikan
Y1.3	0,704	13,272	0,000	Signifikan
Y1.4	0,758	14,782	0,000	Signifikan
Y1.5	0,607	11,258	0,000	Signifikan
<b>Kinerja (Z)</b>				
Z1.1	0,903	FIX	0,000	Signifikan
Z1.2	0,918	22,882	0,000	Signifikan
Z1.3	0,551	10,718	0,000	Signifikan
Z1.4	0,504	9,354	0,000	Signifikan
Z1.5	0,481	8,967	0,000	Signifikan

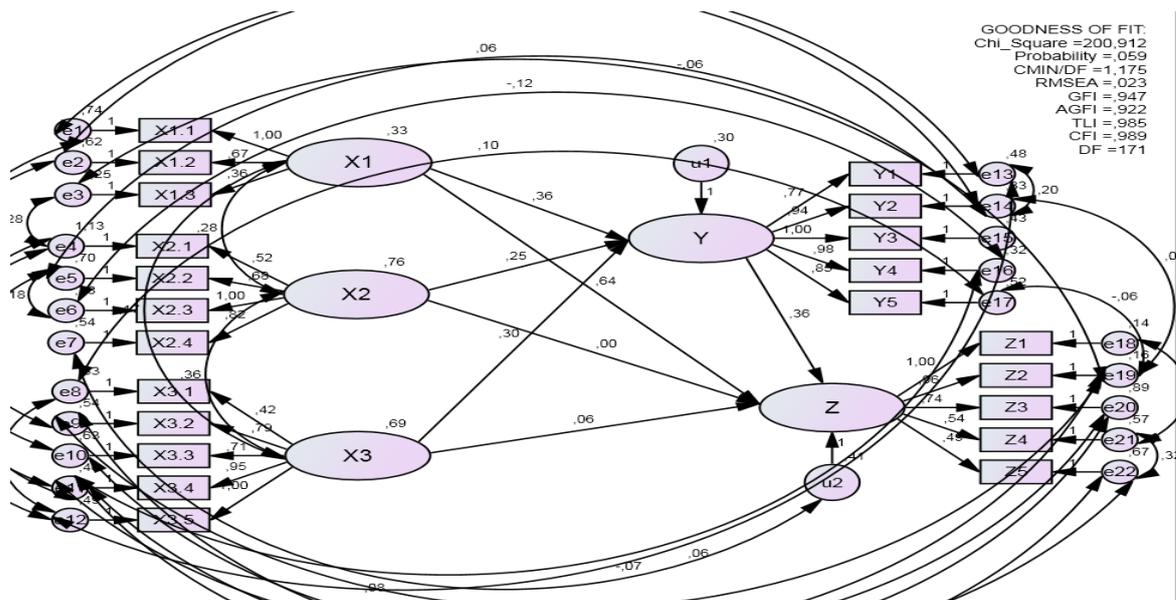
Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (exogenous variable) dan variabel endogen (endogenous variable). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model, Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen adalah pengukuran pengembangan sdm, kompetensi dan motivasi, sedangkan yang tergolong variabel endogen adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja ASN pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan.

Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil analisis Structural Equation Modeling (SEM) pada tahap awal secara lengkap dapat dilihat pada Gambar berikut ini.



Gambar Model Awal *Structural Equation Modeling*

Hasil uji model disajikan pada gambar diatas dievaluasi berdasarkan goodness of fit indecess terlihat belum memenuhi kriteria berdasarkan goodness of fit indecess sehingga dilakukan tahap ke dua.



Gambar Pengukuran model hubungan variabel untuk SEM Akhir

Berdasarkan model empiric yang dilakukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. jika nilai p-value lebih kecil dari 0,05, maka pengaruh antara variabel signifikan. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

Hip	Variabel			Direct	Indirect	Total	P-Value	Ket
	Independen	Intervining	Dependen					
1	Pengembangan SDM (X1)	-	OCB (Y)	0,270	-	0,270	0,040	(+) Signifikan
2	Kompetensi (X2)	-	OCB (Y)	0,282	-	0,282	0,006	(+) Signifikan
3	Motivasi (X3)	-	OCB (Y)	0,328	-	0,328	0,006	(+) Signifikan
4	Pengembangan SDM (X1)	-	Kinerja ASN (Z)	0,420	-	0,420	0,010	(+) Signifikan
5	Kompetensi (X2)	-	Kinerja ASN (Z)	0,002	-	0,002	0,981	(+) Tidak Signifikan
6	Motivasi (X3)	-	Kinerja ASN (Z)	0,055	-	0,055	0,483	(+) Tidak Signifikan
7	OCB (Y)	-	Kinerja ASN (Z)	0,316	-	0,316	0,002	(+) Signifikan
8	Pengembangan SDM (X1)	OCB (Y)	Kinerja ASN (Z)	0,270	0,085	0,355	0,085	(+) Tidak Signifikan
9	Kompetensi (X2)	OCB (Y)	Kinerja ASN (Z)	0,282	0,089	0,380	0,038	(+) Signifikan
10	Motivasi (X3)	OCB (Y)	Kinerja ASN (Z)	0,328	0,103	0,440	0,010	(+) Signifikan

**1. Pengaruh pengembangan sdm terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Hasil yang didapatkan setelah melakukan pengujian pengaruh langsung antara pengembangan SDM (X1) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y) menunjukkan bahwa antara kedua variabel yang diuji memiliki pengaruh langsung yang signifikan. Variabel ini berpengaruh positif dan signifikan, artinya jika pengembangan SDM dilaksanakan dengan baik maka OCB ASN pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan, juga semakin baik. Hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung antara variabel pengembangan sdm (X1) terhadap OCB ASN. Dimana indikator yang berperan penting dalam variabel pengembangan sdm yaitu perencanaan sdm (X1.1) yaitu penentuan pegawai secara keseluruhan jauh dari cukup. Menurut (Arianie & Puspitasari, 2017) bahwa perencanaan sdm adalah proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan upaya mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya

terintegrasi dengan perencanaan organisasi. Perencanaan sdm diarahkan yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung artinya walaupun seorang pegawai yang mempunyai OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB disini lebih pada perilaku social dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan , seperti membantu rekan disaat jam istirahat dengan sukarela. Hal ini merupakan bukti empiris yang diterapkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai dalam mengantisipasi kekurangan ASN . Hasil penelitian yang dilakukan (Rita Susanti, 2015) mengemukakan bahwa antara variabel pengembangan sdm dan OCB berpengaruh langsung dan signifikan yang berarti bahwa jika pengembangan sdm dilaksanakan dengan baik maka OCB pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata juga semakin baik.

## **2. Pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Hasil positif dan signifikan yang ditunjukkan mengenai pengaruh variabel kompetensi dengan *Organizational Citizenship Behavior* dimana indikator kemampuan mengontrol emosi dan menempatkan diri dalam bekerja merupakan indikator yang paling berperan dalam variabel kompetensi menunjukkan bahwa hampir semua ASN yang memiliki kompetensi akan menunjukkan sikap bersedia membantu teman secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan , melakukan prosedur dan kebijakan organisasi melebihi harapan dari organisasi, tidak melakukan keluhan mengenai ketidaknyamanan dalam bekerja dan mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi serta mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan organisasi, memiliki inisiatif individual, mau terlibat dan bertanggung jawab dalam proses aktivitas organisasi untuk meningkatkan kemampuan demi keuntungan organisasi. Rini, (2013) dalam penelitiannya yang menguji korelasi antara sikap pada budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara indikator Sikap dalam kompetensi dengan OCB . Belania, Bernhard, Lucky (2020), Puja (2017) juga menemukan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ance, Siti dan Candranigrat (2017) yang mengemukakan bahwa kompetensi dengan indikator sikap, keterampilan dan sikap tidak berpengaruh positif terhadap peningkatan ocb pada PT Indomobil di Surabaya. Kompetensi merupakan salah faktor penting lainnya yang perlu diperhatikan apabila organisasi menginginkan pegawainya berperilaku OCB. (Tan, 2017) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

## **3. Pengaruh motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong di dalam diri setiap individu yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi dalam penelitian ini menjabarkan teori Herzberg yang membagi motivasi menjadi 2 (dua) yaitu faktor motivator (intrinsic) dan faktor hygiene (ekstrinsic) yang selanjutnya dijelaskan pada 5 indikator pernyataan yaitu 1). Gaji (Wages) ; Pegawai yang diberikan upah imbalan atau balas jasa bersifat finansial sesuai dengan jenis dan golongan pekerjaan mereka masing-masing, 2). Kondisi kerja (Working Condition) ; Kondisi kerja yang nyaman serta keadaan yang mendukung dalam bekerja dari segi sarana dan prasarana membuat pegawai semangat mengerjakan pekerjaannya, 3). Keberhasilan (Achievement) ; Dengan dorongan kerja yang ditunjukkan oleh organisasi melalui pencapaian prestasi kerja, inovatif serta kreativitas pegawai dalam bekerja secara proporsional mampu meningkatkan kinerja pegawai tersebut , 4).Pengakuan/ Penghargaan (Recognition) ; Pengakuan, penghargaan (reward) , pujian bagi pegawai mampu mendorong pegawai tersebut untuk bekerja dengan baik , 5). Tanggung Jawab (Responsibility) ; Para pegawai selalu berusaha bertanggung jawab, mengerjakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan menyelesaikannya sesuai waktu yang telah diberikan. Rismayadi & Maemunah, (2016) berpendapat bahwa motivasi merupakan sebuah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong pegawai untuk bertindak. Kondisi ini dapat digambarkan dengan tiga hal, yaitu pertama dengan adanya sikap untuk memotivasi diri dalam meningkatkan semangat kerja dalam organisasi; kedua pegawai berusaha untuk tetap mempertahankan semangat kerjanya dalam organisasi dan ketiga berusaha untuk mengaplikasikan dorongan semangat kerja dengan cara membantu menyelesaikan pekerjaan dalam organisasi.

Sementara (Nurnaningsih & Wahyono, 2017) dalam penelitian yang dilakukan menemukan bahwa motivasi tidak dipengaruhi oleh OCB. Artinya ketika karyawan melakukan pekerjaan diluar job description mereka atau bekerja suka rela melebihi jam kerja, tidak pernah hilang ketika seharian bekerja, datang ke kantor lebih awal jika diperlukan dan tidak menghabiskan waktu dengan menelpon urusan pribadi, maka hal ini bukan didasari atas motivasi untuk mendapatkan pengakuan akan tetapi hal tersebut semata hanya untuk menjalankan tugas sesuai prosedur dan tanggung jawab yang ditetapkan perusahaan sebab di perusahaan ini memiliki tingkat resiko tinggi sehingga memerlukan kesigapan, kedisiplinan, ketelitian dan ketepatan waktu dalam bekerja. Hasil temuan dari penelitian tersebut mendukung pendapat Organ (2006) menyatakan bahwa perilaku pegawai akan memberikan dampak konsistensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) disebabkan karena adanya kebebasan dalam menentukan pilihan untuk mendorong semangat kerja pegawai melalui sistem reward serta memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi pada peningkatan kinerja merupakan bagian dari fungsi organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi akan bertanggungjawab penuh terhadap pekerjaannya dalam organisasi. Pegawai yang memiliki tanggungjawab dalam pekerjaannya cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas yang diberikan serta membantu untuk mengurangi beban dan tingkat stress kerja pegawai lainnya dalam organisasi. Sebaliknya pegawai yang tidak memiliki motivasi cenderung bersikap apatis terhadap pekerjaan, dalam hal ini tidak memiliki dorongan yang kuat dalam bersikap dalam organisasi memiliki perilaku yang bertentangan sehingga tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dan tidak bertanggungjawab dalam organisasi.

#### **4. Pengaruh Langsung pengembangan sdm terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara**

Pengembangan organisasi bertujuan untuk menjembatani perubahan dan pengembangan baik dari sisi internal maupun eksternal. Hal ini dikarenakan karena produktifitas tergantung pada efektivitas kerja pegawai, artinya kualitas organisasi ditentukan oleh SDM yang ada dan pengembangan SDM ditentukan oleh perubahan-perubahan nyata yang mengarah pada pertumbuhan organisasi. Selanjutnya hasil dari pengujian yang didapatkan oleh Laila, (Alif, 2015) bahwa antara kedua variabel yang diuji memiliki pengaruh yang positif dan signifikan yang berarti jika pengembangan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh maka kinerja pada Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri juga akan baik. Jadi hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung antara variabel pengembangan sdm dan kinerja.

#### **5. Pengaruh Langsung kompetensi terhadap Kinerja ASN**

Melihat indikator sikap memiliki nilai tertinggi pada variabel kompetensi secara langsung memperlihatkan bahwa dalam pencapaian kinerja yang baik bukan hanya dibutuhkan bagaimana seseorang memiliki sikap yang baik dalam mengontrol emosi akan tetapi dibutuhkan dukungan indikator lain sehingga kinerja bisa tercapai. Kompetensi yang baik dari pegawai akan menambah kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan lancar sehingga dapat meningkatkan kinerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nita & Supadmi, 2019) menemukan bahwa variabel kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah.

#### **6. Pengaruh Langsung motivasi terhadap Kinerja ASN**

pembahas mengenai motivasi tidak bisa dilepaskan dari kinerja. Hal ini disebabkan karena motivasi adalah bagian terpenting dari kinerja. Motivasi adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan seseorang memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu, idealnya perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi (Wiguna & Raf, 2014) dalam hal ini diukur dengan kinerja orang tersebut. Berpengaruhnya motivasi kerja terhadap kinerja disebabkan karena dorongan secara psikologis pegawai dalam bertindak, berperilaku dalam suatu organisasi. Selain hal tersebut daya pendorong akan mengakibatkan ASN akan rela melakukan kegiatan serta mengerahkan kemampuannya yang diwujudkan dalam bentuk keahlian atau keterampilan baik dalam bentuk tenaga dan waktu dalam melaksanakan berbagai macam kegiatan yang menjadi tanggung jawab ASN masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi. Atas dasar penelitian yang dilakukan maka kebijakan memberikan motivasi kerja di pada ASN Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan

dipandang telah tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja ASN. Pemberian motivasi kerja diarahkan pada pemenuhan kebutuhan fisik dan mental ASN dan keluarganya sehingga akan mampu menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal ASN terhadap perusahaan sehingga labour turnover relatif rendah.

Penelitian ini mendukung pendapat (Rismayadi & Maemunah, 2016) yang mendefenikan bahwa masalah yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, seharusnya permasalahan mengenai motivasi merupakan masalah yang simpel masih dapat diselesaikan tergantung cara memberikan apa yang mereka inginkan. Berdasarkan uraian diatas, yang dimaksud dengan motivasi dalam penelitian ini adalah suatu kondisi psikologis atau keadaan dalam diri seseorang yang akan membangkitkan atau menggerakkan dan membuat seseorang untuk tetap tertarik dalam melakukan kegiatan, baik itu dari internal maupun eksternal untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan.

#### **7. Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan SDM (X2) terhadap Kinerja ASN (Y2) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Y1)**

Berdasarkan analisis jalur menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung antara variabel pengembangan SDM (X2) terhadap variabel kinerja ASN (Y2) melalui variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y1) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan. Jika pengembangan sdm semakin tinggi maka semakin tinggi pula kinerja ASN tersebut. Akan tetapi jika melalui OCB maka pengaruhnya terhadap kinerja tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa variabel intervening antara pengembangan sdm terhadap kinerja bisa diabaikan karena menjadi variabel semu, atau dengan kata lain kinerja melalui pengembangan sdm tetap bisa ditingkatkan tanpa peran OCB. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk memastikan bahwa dengan ASN yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi dalam meningkatkan kinerja ASN. Tujuan tersebut diatas dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keterampilan dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Human capital yang andal bisa didapatkan dari tingkat pendidikan dan pelatihan yang mereka lakukan. Apabila organisasi memiliki SDM yang profesional, berkualitas, berkomitmen dan berintegritas yang baik dipastikan organisasi tersebut dapat berkembang dengan pesat (Gusti & Ali, 2008). Hasil penelitian yang sesuai dilakukan oleh (Wardhani, 2013) bahwa adanya pengaruh tidak langsung antara variabel pengembangan sdm terhadap variabel kinerja pegawai melalui OCB pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri, dimana jika pengembangan semakin tinggi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut, namun sebaliknya jika pengembangan sdm semakin rendah maka semakin rendah pula tingkat kinerja pegawai tersebut. Akan tetapi nilai variabel pengembangan sdm terhadap kinerja melalui variabel ocb lebih kecil daripada pengaruh variabel pengembangan sdm terhadap kinerja pegawai maka dapat disimpulkan bahwa variabel ocb memberikan pengaruh yang kurang signifikan.

#### **8. Pengaruh Tidak Langsung kompetensi terhadap Kinerja ASN melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z)**

Berdasarkan analisis jalur menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung antara variabel kompetensi (X3) terhadap variabel kinerja ASN (Y2) melalui variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y1) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan. Jika kompetensi semakin tinggi maka semakin tinggi pula kinerja ASN tersebut. Namun sebaliknya, jika kompetensi semakin rendah maka semakin rendah pula tingkat kinerja pegawai tersebut dan OCB mampu memediasi dalam pencapaian kinerja. Hal ini sesuai sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ticoalu, 2013) yang melakukan penelitian di Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimana perubahan nilai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) searah dengan kinerja yang artinya bahwa setiap terjadi kenaikan OCB maka menyebabkan kenaikan kinerja pegawai.

#### **9. Pengaruh Tidak Langsung motivasi terhadap Kinerja ASN melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z)**

Berdasarkan analisis jalur menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung antara variabel motivasi (X3) terhadap variabel kinerja ASN (Y2) melalui variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y1) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan. Variabel motivasi mampu memberikan peningkatan kinerja ASN melalui mediasi OCB yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan, oleh karena itu hipotesa yang diajukan dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja ASN. Hasil tersebut mencerminkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja ASN, artinya motivasi disini mampu mendorong pegawai agar meningkatkan kinerjanya yang ditunjukkan dengan perilaku loyal terhadap organisasinya. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja juga telah dibuktikan dari hasil penelitian dari Eka (2015) yang menyimpulkan bahwa “ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Mandiraja Kabupaten Banjarnegara dengan kontribusi sebesar 16,56%”. Hasil penelitian. Akan tetapi masih terdapat perbedaan dari hasil studi yang dilakukan oleh (Gardjito et al., 2014) hasil penelitiannya tidak membuktikan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh hasil studinya membuktikan bahwa komitmen organisasi signifikan positif terhadap kinerja pada karyawan Meli Bank, hasil penelitian tersebut di dukung oleh (Rini, 2013).

#### 10. Pengaruh Langsung *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap Kinerja ASN

Hasil yang didapatkan setelah melakukan pengujian pengaruh langsung antara *Organizational Citizenship Behavior* (Y1) terhadap kinerja ASN (Y2) yaitu menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN hal ini menunjukkan bahwa hipotesis dapat diterima. Artinya jika OCB dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh para ASN maka kinerja pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan juga akan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Satya Nugraha & Ayu Dewi Adnyani, 2017) yang meneliti pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT.Gelora Persada Mediatama Semarang menunjukkan bahwa OCB memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Demikian pula (Ticoalu, 2013) mengemukakan hal yang sama. Temuan di lapangan ini mendukung pendapat Bohlander dan Snell (2010) yang menyatakan bahwa perilaku yang ditunjukkan pegawai dengan memberikan penekanan nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai yang tidak berdasarkan pada standar atau aturan yang ada pada organisasi tersebut.

#### 4. Simpulan

Berdasarkan analisis hasil dan pembahasan penelitian tentang pengaruh pengembangan sdm, kompetensi dan motivasi terhadap , *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja ASN, maka disimpulkan bahwa:

1. Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan. Yang berarti apabila pengembangan SDM yang diberikan kepada ASN baik, maka *Organizational Citizenship Behavior* juga akan meningkat.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan. Kemampuan menempatkan diri/mengontrol emosi membantu sesama ASN dapat saling bekerja sama.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan. Adanya pengakuan/penghargaan (Reward) yang diberikan baik penghargaan materi / non materi mampu membantu meningkatkan nilai saling membantu dan bekerjasama antara sesama ASN.
4. Pengembangan sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan, yang berarti bahwa dengan berjalannya pengembangan sdm maka kinerja akan maksimal.
5. Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan, yang berarti ada indikator dalam variabel kompetensi tidak maksimal dalam pelaksanaannya.

6. Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan, yang berarti ada komponen dari motivasi yang perlu ditingkatkan dan diperhatikan
7. Pengembangan SDM melalui OCB berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan, yang berarti OCB tidak mampu memediasi pengembangan sdm dalam meningkatkan kinerja yang baik
8. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan, yang berarti dengan memaksimalkan kompetensi yang dimiliki oleh ASN didukung oleh OCB yang baik maka memudahkan dalam pencapaian kinerja yang maksimal.
9. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan, yang berarti dengan memaksimalkan motivasi yang dimiliki dan didukung oleh OCB yang dimiliki mampu memaksimalkan kinerja.
10. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan, yang berarti bahwa perilaku pribadi mampu dimaksimalkan dalam pelaksanaannya sehingga kinerja bisa naik.

#### Daftar Pustaka

- Adianita, A. S., Mujannah, S., & Candraningrat, C. (2017). Kompetensi Karyawan, Emotional Quotient Dan Self Efficacy Pengaruhnya Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Pada Indomobil Grup Di Surabaya. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 17(1), 199. <https://doi.org/10.17970/jrem.17.170114.id>
- Alif. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal Lpg. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(2), 152573.
- Ansori, A., & Ali, H. (2015). Analisis Pengaruh Kompetensi dan Promosi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 15(1), 50-60.
- Anton Panjaitan, B. J. (2014). Pengaruh Motivasi, Stres, Dan Rekan Kerja Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di DKI Jakarta). *Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*, 5(1), 1-18.
- Arianie, G. P., & Puspitasari, N. B. (2017). Perencanaan Manajemen Proyek dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektifitas Sumber Daya Perusahaan (Studi Kasus : Qiscus Pte Ltd) Project Management Planning in Increasing the Efficiency and Effectiveness of Company Resources (Case Study: Qiscus Pte Ltd). *J@ti Undip : Jurnal Teknik Industri*, 12(3), 189.
- Dani, U., Mas'ud, M., & Hasan, S. (2020). Pengaruh Sistem Informasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. 3(2), 258-269.
- Darto, M. (1969). Peran Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dalam Peningkatan Kinerja Individu Di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis Dan Empiris (the Role of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) in the Individual Performance Improvement in the Public Sector. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1). <https://doi.org/10.24258/jba.v10i1.167>
- Devita, M. (2018). Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Resturant Alpha Hotel Pekanbaru. *Journal of Materials Processing Technology*, 1(1), 1-8. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001><http://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055><https://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006><https://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.04.024><https://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.127252><http://dx.doi.org>
- Gardjito, A. H., Musadieg, M. Al, & Nurtjahjono, G. E. (2014). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). 13(1).
- Gusti, M., & Ali, S. (2008). Hubungan Skeptisme Profesional Auditor dan Situasi Audit, Etika, Pengalaman Serta keahlian Audit Dengan ketepatan Pemberian Opini. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA)*, 1-22.
- Halim, A., Sutrisno, T., & Achsin, M. (2014). Effect of Competence and Auditor Independence on Audit Quality with Audit Time Budget and Professional Commitment as a Moderation Variable.

- Internasional Journal of Business and Management Invention*, 3(6), 64–74.
- Hendrawan, A. (2020). Motivasi Kerja Dan OCB (Organizational Citizenship Behavior) Pada Karyawan PT MK Semarang. *Jurnal Administrasi Dan Kesekretarisan*, 5(1), 74–87. <http://jurnal.stiks-tarakanita.ac.id/index.php/JAK/article/view/343>
- Ishak, W. (2016). Analisis Kinerja Dprd Dalam Penyusunan Peraturan Daerah Kota Palu. *Katalogis*, 4(10), 32–43.
- Koesmono, H. T. (2007). Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(1), 30–40. <https://doi.org/10.9744/jmk.9.1.pp.30-40>
- Maharany, Astuti, Y. W., & Juliardi, D. (2018). Pengaruh Kompetensi, Independensi dan etika Profesi Auditor Terhadap Kualitas Audit ( Studi Empiris Pada KAP di Malang). *Malang : Jurnal Akuntansi Aktual*, Vol. 3(No. 3), 236–242.
- Makkarennu, Astuti, T., & Ridwan. (2019). Strategi Pengembangan Usaha pada Industri Kayu Gergajian Melalui Pendekatan SWOT dan IFAS-EFAS Analysis. *Jurnal Ilmu Teknologi Kayu Tropis*, 17(1), 90–100.
- Manik, S., & Syafrina, N. (2018). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 1–6. <https://doi.org/10.31849/jieb.v15i1.72>
- Maria, A. (2018). Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Dinas Koperasi, Ukm, Serta Perdagangan Provinsi Dki Jakarta. *Fundamental Management Journal*, 3(1), 91–100.
- Mintje, N. (2013). Pengaruh Tqm, Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Air Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 52–62. <https://doi.org/10.35794/emba.v1i3.1939>
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Nita, N. K. N., & Supadmi, N. L. (2019). Pengaruh Pengendalian Internal, Integritas, Asimetri Informasi dan Kapabilitas Pada Kecurangan Akuntansi. *E-Jurnal Akuntansi*, 28(3), 1819. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v28.i03.p12>
- Nurnaningsih, S., & Wahyono. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2), 365–378.
- Rini, S. P. et. all. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 69–88.
- Rismayadi, B., & Maemunah, M. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 2(1), 124–135. <https://doi.org/10.36805/manajemen.v2i1.181>
- Rita Susanti. (2015). Hubungan Religiusitas dan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan. *Jurnal Psikologi UIN Sultan Syarif Kasim Riau*, 11(Desember), 94–102.
- Rizal, S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Konsultatif dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Banda Aceh. *Jurnal EMT KITA*, 2(2), 99. <https://doi.org/10.35870/emt.v2i2.59>
- Rozalia, N. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Pattindo Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 26(2), 86280.
- Samsuni. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 17 no 31(31), 113–124. <http://ejurnal.staialfalahbjb.ac.id/index.php/alfalahjkk/article/view/19>
- Satya Nugraha, I. P., & Ayu Dewi Adnyani, I. G. (2017). Budaya Organisasi, Komitmen Organaisasi, Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Setda Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v7.i01.p01>
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)*.

- Sukriyah, I., Akram, & Inapty, B. A. (2009). Pengaruh Pengalaman Kerja, Independensi, Obyektivitas, Integritas dan Kompetensi Terhadap Kualitas Hasil Pemeriksaan Oleh: *Pengaruh Pengalaman Kerja, Independensi, Obyektivitas, Integritas Dan Kompetensi Terhadap Kualitas Hasil Pemeriksaan*, 1-38.
- Tan, R. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada 3h Motosport. *Ágora*, 5(1), 560-46. <https://www.neliti.com/publications/56046/pengaruh-kompensasi-dan-kepuasan-kerja-terhadap-organizational-citizenship-behav>
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Medan. *CNR-ISTI Technical Report*, 3(2), 356-369. [https://www.metis2020.com/wp-content/uploads/METIS\\_D1.4\\_v3.pdf](https://www.metis2020.com/wp-content/uploads/METIS_D1.4_v3.pdf)<https://www.metis2020.com/documents/deliverables/index.html><https://www.metis2020.com/memis-deliverables-d1-4-d2-4-d3-3-d4-3-d6-5-and-d7-3-were-completed-in-february-2015/index.html>
- Ticoalu, L. (2013). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 782-790.
- Wahyudi. (2019). *Pengaruh Diklat Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 2(3), 351-360. <https://doi.org/10.31227/osf.io/4g2nx>
- Wardhani, N. L. (2013). Analisis Kinerja Keuangan Unit Simpan Pinjam Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699.
- Wiguna, M., & Raf, A. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah (Studi Empiris Pada Perwakilan BPKP Provinsi Riau). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 1(2), 1-15.
- Wiratmaja, I. D. N. (2017). Pertimbangan Materialitas Sebagai Variabel Pemoderasi Pengaruh Etika Profesi Dan Kompetensi Terhadap Ketepatan Pemberian Opini Auditor. *E-Jurnal Akuntansi*, 20(2), 1280-1309. <https://doi.org/10.24843/EJA.2017.v20.i02.p15>
- Yuyun, T. A. (2016). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Pipit Mutiara Indah Di Desa Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan. *EJournal Administrasi Bisnis*, 4(2), 386-399. [http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2016/06/\\_artikel\\_ejournal\\_genap\\_yuyun\\_\(06-09-16-03-22-55\).pdf](http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2016/06/_artikel_ejournal_genap_yuyun_(06-09-16-03-22-55).pdf)