



Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Perilaku Individu

Hendra Purwana*, Rizky Fauzan

Universitas Tanjungpura

Alamat: Jl. Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, Pontianak, Kalimantan Barat, Indonesia

Korespondensi penulis: citayadinanti230915@gmail.com

Abstract. *This study aims to examine the influence of competence and leadership style on employee performance, with individual behavior as a mediating variable, at the Youth, Sports, and Tourism Office of Pontianak City. A quantitative approach was employed by collecting data through questionnaires distributed to 65 employees. The data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS 4.0. The results indicate that competence has a positive and significant effect on employee performance, whereas leadership style shows a positive but insignificant direct effect. Furthermore, competence and leadership style both have a positive and significant influence on individual behavior. Individual behavior is also found to have a positive and significant effect on employee performance. The mediation analysis reveals that individual behavior significantly mediates the relationship between competence and employee performance, as well as between leadership style and employee performance. These findings suggest that employee performance improvement is more effective when competence development and leadership practices are able to foster positive individual behavior. This study contributes to human resource management literature in the public sector by highlighting the crucial role of individual behavior as a mediating mechanism in transforming competence and leadership into performance outcomes.*

Keywords: Competence, Employee Performance, Individual Behavior, Leadership Style.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan perilaku individu sebagai variabel mediasi pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner terhadap 65 responden. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kompetensi dan gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku individu. Perilaku individu juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa perilaku individu memediasi secara signifikan hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai, serta antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai akan lebih efektif apabila pengembangan kompetensi dan penerapan gaya kepemimpinan mampu mendorong terbentuknya perilaku individu yang positif. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan menegaskan peran perilaku individu sebagai mekanisme mediasi dalam peningkatan kinerja pegawai.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, Kompetensi, Perilaku Individu.

LATAR BELAKANG

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi publik dalam mencapai tujuan pembangunan, mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, serta memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Dalam era reformasi birokrasi dan tuntutan akuntabilitas kinerja, organisasi sektor publik tidak lagi

cukup dinilai dari kepatuhan prosedural semata, tetapi juga dari efektivitas, efisiensi, dan dampak nyata pelayanan terhadap masyarakat (Abhinaya et al., 2022). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik menjadi isu strategis, khususnya dalam memastikan bahwa pegawai memiliki kompetensi yang memadai, dipimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat, dan menampilkan perilaku kerja yang selaras dengan nilai-nilai pelayanan publik.

Secara agregat, kinerja organisasi Disporapar Kota Pontianak menunjukkan capaian yang relatif baik. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2023, Disporapar memperoleh nilai 78,06 dengan kategori “Sangat Baik”, serta nilai Survey Kepuasan Masyarakat (SKM) sebesar 84,659 yang juga berada pada kategori “Sangat Baik”. Capaian ini mengindikasikan bahwa secara makro program dan kegiatan organisasi berjalan efektif. Namun demikian, capaian kinerja organisasi pada level makro tidak selalu mencerminkan kualitas kinerja individu pegawai secara merata di seluruh unit kerja (Fauzi & Anwar, 2022).

Hasil observasi awal dan evaluasi internal menunjukkan masih adanya variasi kinerja antarunit kerja yang dipengaruhi oleh perbedaan kemampuan pegawai, gaya kepemimpinan atasan langsung, serta perilaku individu dalam menjalankan tugas. Beberapa pegawai menunjukkan kecenderungan bekerja secara rutin berdasarkan instruksi tanpa inisiatif, dengan tingkat motivasi dan keterlibatan yang bervariasi. Kondisi ini menimbulkan paradoks: di satu sisi indikator kinerja organisasi menunjukkan hasil yang baik, tetapi di sisi lain masih terdapat persoalan pada level perilaku kerja individu yang berpotensi membatasi peningkatan kinerja secara berkelanjutan (Ramadhan & Yusuf, 2021). Fenomena ini mengindikasikan perlunya kajian yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor penentu kinerja pegawai pada level individual (Pratama & Lestari, 2021).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kompetensi dipandang sebagai prasyarat utama bagi kinerja, karena mencerminkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang memungkinkan individu melaksanakan tugas secara efektif (Spencer & Spencer, 1993). Pada organisasi publik, kompetensi pegawai menjadi semakin penting seiring meningkatnya kompleksitas tugas pelayanan, tuntutan transparansi, serta ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan. Namun, kompetensi yang tinggi secara individual tidak secara otomatis menjamin kinerja yang optimal apabila tidak

diimplementasikan secara konsisten dalam perilaku kerja sehari-hari (Hidayat & Nugroho, 2022).

Selain kompetensi, gaya kepemimpinan merupakan faktor kunci yang memengaruhi bagaimana pegawai mengarahkan potensi yang dimilikinya. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, transformasional, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia diyakini mampu meningkatkan komitmen, kejelasan tujuan, serta keselarasan perilaku pegawai dengan sasaran organisasi (Sari & Widodo, 2021). Dalam konteks organisasi publik seperti Disporapar, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengendali administratif, tetapi juga sebagai penggerak nilai, pembentuk budaya kerja, dan penentu iklim psikologis yang memengaruhi cara pegawai bekerja dan melayani Masyarakat (Lukman & Dewi, 2023).

Meskipun demikian, berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa hubungan antara kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung. Pegawai dengan kompetensi tinggi tidak selalu menampilkan kinerja optimal apabila tidak disertai dengan perilaku kerja yang positif, seperti inisiatif, kedisiplinan, tanggung jawab, dan orientasi pada hasil. Demikian pula, gaya kepemimpinan yang efektif tidak akan memberikan dampak maksimal apabila tidak mampu membentuk perilaku individu yang adaptif, kolaboratif, dan inovatif (Putra & Rahmawati, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat mekanisme psikologis dan sosial yang menjembatani pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja.

Dalam konteks tersebut, perilaku individu menjadi variabel kunci yang berfungsi sebagai penghubung antara kompetensi, gaya kepemimpinan, dan kinerja. Perilaku individu mencerminkan bagaimana pegawai memaknai pekerjaannya, merespons kebijakan organisasi, berinteraksi dengan rekan kerja, serta menerjemahkan kemampuan yang dimiliki ke dalam tindakan nyata. Pada organisasi publik, perilaku individu juga merefleksikan internalisasi nilai-nilai dasar ASN seperti profesionalisme, integritas, akuntabilitas, dan orientasi pelayanan publik (Santoso & Kurniawan, 2022). Oleh karena itu, perilaku individu tidak hanya merupakan hasil dari kompetensi dan kepemimpinan, tetapi juga menjadi penentu apakah kedua faktor tersebut benar-benar terkonversi menjadi kinerja yang diharapkan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kompetensi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di berbagai sektor, termasuk

sektor publik (Wijaya & Amelia, 2021). Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih menempatkan hubungan tersebut sebagai hubungan langsung, atau menggunakan variabel mediasi seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja. Temuan-temuan tersebut, meskipun penting, belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana proses internal individu membentuk kinerja, terutama dalam konteks organisasi publik yang memiliki karakteristik birokratis, regulatif, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Di sisi lain, beberapa studi yang memasukkan variabel perilaku individu sebagai mediator menunjukkan hasil yang beragam. Sebagian penelitian menemukan bahwa perilaku individu memperkuat pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja (Sunatar, 2025; Rohim et al., 2025), sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat parsial atau bahkan tidak signifikan dalam konteks tertentu (Djaelani et al., 2023; Sugiyono & Hermawan, 2025). Inkonsistensi temuan ini mengindikasikan adanya keterbatasan dalam generalisasi hasil penelitian sebelumnya serta perlunya pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi publik daerah dengan karakteristik tugas yang spesifik, seperti Disporapar Kota Pontianak.

Berdasarkan celah penelitian tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (novelty) dengan menempatkan perilaku individu sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak. Kebaruan penelitian ini tidak hanya terletak pada pemilihan variabel mediasi, tetapi juga pada konteks kelembagaan yang spesifik, yaitu OPD yang memiliki fungsi multidimensi administratif, pelayanan publik, dan pengembangan sektor strategis daerah. Dengan pendekatan ini, penelitian berupaya menjelaskan bahwa pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja tidak bersifat langsung, melainkan bekerja melalui mekanisme perilaku individu yang terbentuk dalam lingkungan kerja ASN.

KAJIAN TEORITIS

Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi merupakan determinan utama kinerja pegawai karena merepresentasikan kemampuan individu dalam mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja secara efektif. Sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui pembentukan perilaku dan sikap kerja yang produktif (Nguyen

et al., 2020; Alqudah et al., 2022). Kompetensi memperkuat kepercayaan diri dan efektivitas kerja pegawai, yang pada akhirnya mendukung pencapaian target kinerja organisasi publik secara berkelanjutan (Susanti & Palupiningdyah, 2021; Riyanto et al., 2023).

H1: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan berperan strategis dalam memengaruhi kinerja pegawai karena menentukan arah pencapaian tujuan, pola motivasi, serta pembentukan lingkungan kerja. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif, seperti transformasional, partisipatif, dan suportif, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Al Khajeh, 2020; Eva et al., 2021). Temuan empiris pada sektor publik juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada pengembangan pegawai mampu meningkatkan efektivitas kerja, kualitas output, serta pencapaian target kinerja organisasi pemerintah (Iqbal et al., 2022; Purwanto et al., 2023).

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hubungan Kompetensi terhadap Perilaku Individu

Pegawai dengan kompetensi yang memadai cenderung menampilkan perilaku kerja yang positif, seperti inisiatif, tanggung jawab, kedisiplinan, dan orientasi pada hasil, karena didukung oleh kepercayaan diri dan pemahaman tugas yang baik (Alqudah et al., 2022). Sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja pegawai, termasuk perilaku proaktif, komitmen kerja, dan perilaku kewargaan organisasi (Pham et al., 2021; Riyanto et al., 2023). Dalam konteks organisasi publik, kompetensi yang tinggi mendorong aparatur untuk berperilaku profesional dan adaptif, sehingga kemampuan yang dimiliki dapat diterjemahkan secara efektif ke dalam tindakan nyata yang mendukung pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Susanti & Palupiningdyah, 2021).

H3: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku individu.

Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Perilaku Individu

Pemimpin dengan gaya transformasional, partisipatif, dan suportif cenderung mendorong munculnya perilaku kerja positif, seperti inisiatif, tanggung jawab, kolaborasi, dan komitmen kerja (Eva et al., 2021). Sejumlah studi empiris menunjukkan

bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap perilaku individu, termasuk perilaku proaktif, perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), dan perilaku kerja inovatif (Iqbal et al., 2022; Lee et al., 2021). Dalam konteks organisasi publik, kepemimpinan yang memberikan keteladanan, dukungan, dan kejelasan arah mampu membentuk perilaku aparatur yang profesional dan adaptif, sehingga mendukung efektivitas kerja serta pencapaian tujuan organisasi (Purwanto et al., 2023).

H4: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku individu.

Hubungan Perilaku Individu terhadap Kinerja Pegawai

Perilaku individu merupakan determinan penting kinerja pegawai karena merefleksikan sikap, nilai, dan respons pegawai dalam menjalankan tuntutan pekerjaan dan berinteraksi dengan lingkungan organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa perilaku kerja positif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi (Podsakoff et al., 2020; Jha & Kumar, 2021). Temuan empiris pada sektor publik juga menegaskan bahwa perilaku individu yang profesional dan adaptif merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja aparatur, khususnya dalam organisasi yang menuntut akuntabilitas dan kualitas pelayanan publik yang tinggi (Alshaabani et al., 2021; Purwanto et al., 2023).

H5: Perilaku individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Perilaku Individu sebagai Mediasi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Perilaku individu berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana kompetensi pegawai diterjemahkan ke dalam kinerja aktual. Pegawai dengan kompetensi yang tinggi cenderung menampilkan perilaku kerja positif, seperti inisiatif, tanggung jawab, dan orientasi pada hasil, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai (Pham et al., 2021). Sejumlah temuan empiris menunjukkan bahwa perilaku individu memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, di mana kompetensi meningkatkan kualitas perilaku kerja, dan perilaku tersebut menjadi determinan langsung kinerja (Susanti & Palupiningdyah, 2021; Riyanto et al., 2023).

H6: Perilaku individu memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai.

Perilaku Individu sebagai Mediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

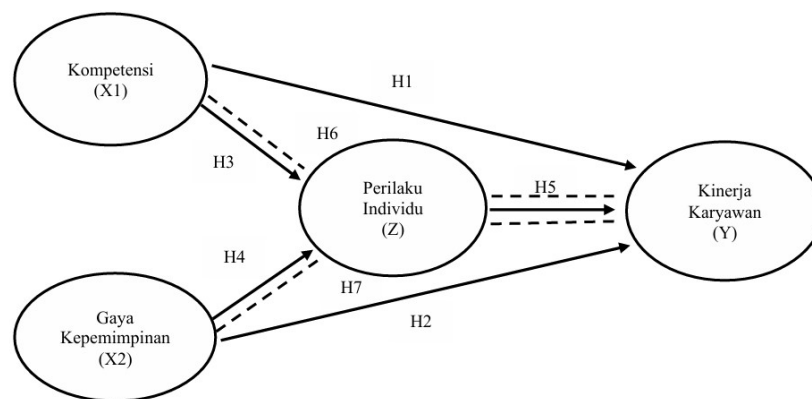
Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan suportif cenderung mendorong terbentuknya perilaku kerja positif, seperti komitmen,

inisiatif, kerja sama, dan orientasi pelayanan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai (Eva et al., 2021). Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa perilaku individu secara signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja, di mana kepemimpinan yang efektif meningkatkan kualitas perilaku kerja, dan perilaku tersebut menjadi determinan langsung kinerja (Iqbal et al., 2022; Lee et al., 2021).

H7: Perilaku individu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan hubungan antar variabel diatas, kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini berfokus pada pengukuran data numerik serta analisis statistik untuk menjelaskan hubungan antar variabel dengan desain penelitian yang digunakan adalah desain kausal (Sugiyono, 2018). Metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey*, dengan mengumpulkan yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak, baik pegawai negeri sipil (PNS) maupun tenaga kontrak yang aktif bekerja pada tahun 2025 sebanyak 65 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh* (*census sampling*), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relatif kecil (<100 orang) dan memungkinkan peneliti memperoleh data yang komprehensif (Sugiyono, 2018).

Equation Modeling (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) melalui bantuan *software* SmartPLS 4.0. Menurut Hair *et al.* (2021), *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM-PLS). Adapun alur pengujian dalam penelitian ini yaitu (1) Model Pengukuran *Outer Model* (*Measurement Model*) dengan evaluasi Validitas Konvergen (*Convergent Validity*) dapat diterima jika nilai AVE $\geq 0,5$, selain itu, uji validitas konvergen juga diukur dari nilai *outer loading* $\geq 0,7$. Realibilitas (*Composite Reliability*) dapat diterima apabila nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* $\geq 0,7$. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*) dilihat melalui nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). (2) Model Pengukuran *Inner Model* (*Structural Model*) dengan evaluasi *R-squared* (R^2), dan pengujian hipotesis melalui *path coefficient* untuk mengetahui pengaruh langsung dan *specific indirect effect* untuk mengetahui pengaruh mediasi dengan kriteria dapat diterima apabila nilai *t-Statistic* > 1.96 atau *P-Value* < 0.05 dan pengaruh positif atau negatif dilihat dari nilai *original sample* (Hair *et al.*, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini terdiri dari 65 pegawai Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata (Disporapar) Kota Pontianak, baik pegawai negeri sipil (PNS) maupun tenaga kontrak yang aktif bekerja pada tahun 2025 dan 1 orang atasan yang menilai kinerja pegawai. Adapun karakteristik responden penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Item	Frekuensi (N=65)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	45	69%
	Perempuan	20	31%
Usia	21 hingga 30 tahun	7	11%
	31 hingga 40 tahun	17	26%
	41 hingga 50 tahun	23	35%
	50 tahun ke atas	18	28%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK/SLTA	5	8%
	Diploma (D1/D2/D3/D4)	19	29%
	Sarjana (S1)	35	54%
	Pasca Sarjana (S2/S3)	6	9%
Lama Bekerja	Kurang dari 1 tahun	3	5%
	1 sampai 3 tahun	12	18%
	3 sampai 5 tahun	20	31%
	Lebih dari 5 tahun	30	46%

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 45 orang (69%), sedangkan perempuan berjumlah 20 orang (31%). Dari sisi usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 41–50 tahun sebanyak 23 orang (35%), diikuti usia di atas 50 tahun sebanyak 18 orang (28%), usia 31–40 tahun sebanyak 17 orang (26%), dan usia 21–30 tahun sebanyak 7 orang (11%). Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 35 orang (54%), diikuti Diploma (D1/D2/D3/D4) sebanyak 19 orang (29%), Pascasarjana (S2/S3) sebanyak 6 orang (9%), dan SMA/SMK/SLTA sebanyak 5 orang (8%). Sementara itu, berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden telah bekerja lebih dari lima tahun sebanyak 30 orang (46%), diikuti masa kerja 3–5 tahun sebanyak 20 orang (31%), 1–3 tahun sebanyak 12 orang (18%), dan kurang dari satu tahun sebanyak 3 orang (5%), yang menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang relatif matang.

Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Convergent Validity

Convergent Validity dinilai berdasarkan *Outer Loading* dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai *Loading Factor* dapat diterima apabila memiliki nilai lebih dari 0,7 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dapat diterima apabila memiliki nilai lebih dari 0,5 (Hair et al., 2021). Hasil pengujian *Convergent Validity* dalam penelitian ini diperoleh sebagai berikut:

Tabel 2. Nilai *Outer Loading*

	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Kompetensi	Perilaku Individu	Keterangan
GK1	0,787				Valid
GK2	0,888				Valid
GK3	0,879				Valid
GK4	0,893				Valid
GK5	0,860				Valid
GK6	0,790				Valid
K1			0,835		Valid
K2			0,889		Valid
K3			0,752		Valid
K4			0,868		Valid
K5			0,843		Valid
K6			0,829		Valid
K7			0,854		Valid
K8			0,865		Valid
KK1		0,869			Valid
KK2		0,852			Valid

KK3		0,878			Valid
KK4		0,898			Valid
KK5		0,869			Valid
KK6		0,903			Valid
KK7		0,885			Valid
KK8		0,861			Valid
PI1				0,835	Valid
PI2				0,787	Valid
PI3				0,815	Valid
PI4				0,787	Valid
PI5				0,877	Valid
PI6				0,863	Valid
PI7				0,810	Valid
PI8				0,798	Valid

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Dari hasil *Outer Loading*, setiap pernyataan memenuhi syarat ($\geq 0,7$), menurut Hair *et al* (2021) nilai *Outer Loading* dapat diterima apabila memiliki nilai lebih dari 0,7 hal ini membuktikan nilai *Outer Loading* untuk setiap konstruk telah memadai dan telah memenuhi kriteria validitas.

Tabel 3. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
Kompetensi (X1)	0,710	Valid
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,723	Valid
Perilaku Individu (Z)	0,676	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,769	Valid

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada variabel Kompetensi (X) sebesar 0,710, Gaya Kepemimpinan (X2) sebesar 0,723, Perilaku Individu (Z) sebesar 0,676 dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,769. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Kompetensi (X), Gaya Kepemimpinan (X2), Perilaku Individu (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) telah memenuhi syarat *Convergent Validity* yaitu $AVE > 0,5$ sehingga variabel atau konstruk dengan nilai tersebut telah memenuhi kriteria valid (Hair *et al.*, 2021).

Reliability Test

Penilaian *Reliability* dilakukan melalui evaluasi nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Sebuah alat ukur dianggap reliabel terhadap konstruk yang dibangun apabila nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7 (Ghozali, 2018).

Tabel 4. Nilai *Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kompetensi (X1)	0.941	0.948	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X2)	0.923	0.930	Reliabel
Perilaku Individu (Z)	0.931	0.932	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.957	0.958	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh variabel penelitian yaitu Kompetensi (X), Gaya Kepemimpinan (X2), Perilaku Individu (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* (CA) dan *Composite Reliability* yang melebihi batas minimum yang disarankan, yaitu 0,70. Nilai CA berkisar antara 0,923 hingga 0,957, sedangkan nilai CR berada pada rentang 0,930 hingga 0,958. Hal ini menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut memiliki konsistensi internal yang sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel (Hair et al., 2021).

Discriminant Validity

Tabel 5. *Discriminant Validity Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Kompetensi	Perilaku Individu
Gaya Kepemimpinan				
Kinerja Karyawan	0,560			
Kompetensi	0,388	0,732		
Perilaku Individu	0,675	0,855	0,722	

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Hasil uji *discriminant validity* dengan pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) menunjukkan bahwa seluruh nilai hubungan antar konstruk $\leq 0,90$. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk dalam model memiliki perbedaan yang jelas mengukur masing masing variabel (Hair et al., 2021).

Tabel 6. *Discriminant Validity Fornell-Larcker*

	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Kompetensi	Perilaku Individu
Gaya Kepemimpinan	0,851			
Kinerja Karyawan	0,535	0,877		
Kompetensi	0,376	0,703	0,843	
Perilaku Individu	0,631	0,811	0,686	0,822

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian *discriminant validity* melalui kriteria *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki nilai akar kuadrat *Average Variance*

Extracted (AVE) yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya terhadap konstruk lain. Hal ini terlihat dari nilai diagonal masing-masing konstruk (Hair et al., 2021). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kriteria *discriminant validity* telah terpenuhi, sehingga konstruk yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid secara diskriminan.

Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi *R-Square*

Nilai *R-square* untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel X terhadap variabel Y dengan kriteria $> 0,75$ substansial, $0,50 - 0,75$ moderat, $0,25 - 0,50$ lemah dan $< 0,25$ sangat lemah (Hair et al., 2021). Berikut adalah hasil evaluasi *R-square* dari penelitian ini.

Tabel 7. Evaluasi *R-Square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0,700	0,686	Moderat
Perilaku Individu (Z)	0,632	0,621	Lemah

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Variabel Y dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan dengan kategori “Moderat”, artinya sebesar 0,700 atau sebesar 70% variabel Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh variabel yang di bahas dalam penelitian ini, sedangkan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian. Adapun terdapat variabel mediasi dalam penelitian ini yaitu Perilaku Individu dengan kategori “Moderat”, artinya sebesar 0,632 atau sebesar 63,2% variabel Perilaku Individu dipengaruhi oleh variabel yang di bahas dalam penelitian ini, sedangkan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

Evaluasi *F-Square*

Uji *effect size* (f^2) dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam *model structural* (Hair et al., 2021). Hasil pengujian *effect size* (f^2) pada penelitian ini disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 8. Evaluasi *F-Square*

	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Kompetensi	Perilaku Individu
Gaya Kepemimpinan		0,008		0,440
Kinerja Karyawan				
Kompetensi		0,142		0,638
Perilaku Individu		0,404		

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil pengujian *effect size* (f^2) menunjukkan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh paling besar terhadap Perilaku Individu ($f^2 = 0,638$) dan pengaruh sedang terhadap Kinerja Karyawan ($f^2 = 0,142$). Gaya Kepemimpinan juga memberikan pengaruh besar terhadap Perilaku Individu ($f^2 = 0,440$), namun memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap Kinerja Karyawan ($f^2 = 0,008$). Sementara itu, Perilaku Individu menunjukkan pengaruh yang cukup besar terhadap Kinerja Karyawan ($f^2 = 0,404$). Temuan ini menegaskan bahwa Perilaku Individu berperan penting sebagai penghubung antara Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.

Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis terdapat 2 hal yang perlu di perhatikan, yaitu pengujian hipotesis langsung dapat diterima apabila nilai *t-Statistic* > 1.96 atau *P-Value* < 0.05 dan pengaruh positif atau negatif dilihat dari nilai *original sample* (Hair et al., 2021).

Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Tabel 9. Hasil *Path Coefficient*

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>	Keterangan
H1: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	0,285	2,567	0,010	Diterima
H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	0,065	0,635	0,525	Ditolak
H3: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku individu.	0,523	5,110	0,000	Diterima
H4: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku individu.	0,434	4,940	0,000	Diterima
H5: Perilaku individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	0,574	5,262	0,000	Diterima

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ditampilkan pada tabel diatas, 4 hipotesis langsung yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima karena memiliki nilai *T-statistic* >1,96 dan *P-Value* < 0.05 sedangkan 1 hipotesis langsung ditolak karena tidak memenuhi kriteria.

Indirect Effect (Pengaruh Mediasi)**Tabel 9. Hasil Path Coefficient**

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>	Keterangan
H6: Perilaku individu memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai.	0,300	2,996	0,003	Diterima
H7: Perilaku individu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.	0,249	4,534	0,000	Ditolak

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ditampilkan pada tabel diatas, 2 hipotesis mediasi dinyatakan diterima karena memiliki nilai *T-statistic* >1,96 dan *P-Value* < 0.05.

Pembahasan**Kompetensi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian terhadap Hipotesis 1 menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *T-statistic* sebesar 2,567 dan *P-value* sebesar 0,010. Nilai *original sample* sebesar 0,285 mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin meningkat pula kinerja yang dihasilkan. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Nguyen *et al* (2020) dan Alqudah *et al* (2022) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja pegawai, karena kompetensi menentukan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Penelitian lain oleh Susanti & Palupiningdyah (2021) juga menegaskan bahwa pegawai dengan tingkat kompetensi yang tinggi cenderung menunjukkan kualitas kerja, produktivitas, dan ketepatan waktu yang lebih baik dibandingkan pegawai dengan kompetensi rendah.

Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian terhadap Hipotesis 2 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *T-statistic* sebesar 0,635 dan *P-value* sebesar 0,525. Nilai *original sample* sebesar 0,065 menunjukkan arah hubungan yang positif, namun besarnya pengaruh tersebut relatif kecil dan tidak cukup kuat secara statistik. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil

penelitian sebelumnya oleh Eva *et al* (2021) dan Al Khajeh (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak selalu memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik yang memiliki prosedur kerja dan regulasi yang ketat. Penelitian lain oleh Iqbal *et al* (2022) dan Purwanto *et al* (2023) juga mengemukakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja cenderung bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh variabel lain, seperti motivasi atau perilaku individu.

Kompetensi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Perilaku Individu

Hasil pengujian terhadap Hipotesis 3 menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku individu, dengan nilai *T-statistic* sebesar 5,110 dan *P-value* sebesar 0,000. Nilai *original sample* sebesar 0,523 mengindikasikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang kuat terhadap pembentukan perilaku individu pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Pham *et al* (2021) dan Riyanto *et al* (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi berperan penting dalam membentuk perilaku kerja individu, karena kompetensi memengaruhi cara individu bersikap, mengambil keputusan, dan berinteraksi dalam organisasi. Penelitian lain oleh Alqudah *et al* (2022) juga menegaskan bahwa pegawai dengan kompetensi tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih proaktif, kooperatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Perilaku Individu

Hasil pengujian terhadap Hipotesis 4 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku individu, dengan nilai *T-statistic* sebesar 4,940 dan *P-value* sebesar 0,000. Nilai *original sample* sebesar 0,434 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup kuat dalam membentuk perilaku individu pegawai. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Iqbal *et al* (2022) dan Lee *et al* (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat memengaruhi perilaku individu secara signifikan, karena pimpinan berfungsi sebagai panutan dalam membentuk norma dan nilai kerja di dalam organisasi. Penelitian lain oleh Purwanto *et al* (2023) juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang partisipatif dan suportif mampu mendorong munculnya perilaku kerja positif, seperti loyalitas, kerja sama, dan inisiatif pegawai.

Perilaku Individu Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian terhadap Hipotesis 5 menunjukkan bahwa perilaku individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *T-statistic* sebesar 5,262 dan *P-value* sebesar 0,000. Nilai *original sample* sebesar 0,574 mengindikasikan bahwa perilaku individu memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Podsakoff *et al* (2020) dan Jha & Kumar (2021) yang menyatakan bahwa perilaku individu memiliki peran signifikan dalam menentukan kinerja pegawai, karena perilaku kerja mencerminkan komitmen dan keseriusan individu dalam menjalankan tugasnya. Penelitian lain oleh Alshaabani *et al* (2021) dan Purwanto *et al* (2023) juga menegaskan bahwa perilaku individu yang positif, seperti kedisiplinan, loyalitas, dan orientasi pada hasil, berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Perilaku Individu Memediasi Hubungan Antara Kompetensi Dan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian terhadap Hipotesis 6 menunjukkan bahwa perilaku individu memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai, dengan nilai *T-statistic* sebesar 2,996 dan *P-value* sebesar 0,003. Nilai *original sample* sebesar 0,300 menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui perilaku individu. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Alshaabani *et al* (2021) dan Purwanto *et al* (2023) yang menyatakan bahwa perilaku individu berperan sebagai mekanisme penting dalam menjembatani pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain oleh Podsakoff *et al* (2020) dan Jha & Kumar (2021) juga menegaskan bahwa kompetensi yang tinggi belum tentu menghasilkan kinerja optimal apabila tidak disertai dengan perilaku kerja yang positif dan konsisten.

Perilaku Individu Memediasi Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian terhadap Hipotesis 7 menunjukkan bahwa perilaku individu memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai, dengan nilai *T-statistic* sebesar 4,534 dan *P-value* sebesar 0,000. Nilai *original sample* sebesar 0,249 mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui perilaku individu. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu

oleh Susanti & Palupiningdyah (2021) dan Riyanto *et al* (2023) yang menyatakan bahwa perilaku individu merupakan mekanisme penting dalam menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain oleh Pham *et al* (2021) juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif akan menghasilkan kinerja yang optimal apabila mampu membentuk sikap dan perilaku kerja positif pada bawahan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui perilaku individu sebagai variabel mediasi. Gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja secara langsung, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku individu. Selanjutnya, perilaku individu terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, serta antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai akan lebih efektif melalui penguatan kompetensi dan penerapan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong terbentuknya perilaku individu yang positif.

Saran

Disarankan agar Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak memprioritaskan pengembangan kompetensi pegawai secara berkelanjutan melalui pendidikan, pelatihan, dan penguatan soft skills yang berorientasi pada pembentukan perilaku kerja profesional dan berorientasi kinerja. Pimpinan juga diharapkan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui keteladanan, komunikasi efektif, serta pemberian umpan balik dan penghargaan yang konstruktif. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan serta memperluas objek penelitian guna meningkatkan generalisasi temuan.

DAFTAR REFERENSI

- Abhinaya, A., & Tim Peneliti. (2022). The effect of leadership style and competence on employee performance at UPTD BBIS Aikmel. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi (JAMED)*, 4(2), 115–124.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice-Hall.

- Al Khajeh, E. H. (2020). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2020, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2020.687849>
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Roldán, J. L. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model linking competence, commitment, and performance. *Employee Relations*, 44(2), 368–389. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2020-0475>
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on organizational citizenship behavior in public sector organizations. *Sustainability*, 13(13), 7464. <https://doi.org/10.3390/su13137464>
- Astuti, S. (2020). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja ASN pada Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 112–124.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1998). *Human resource management: An experiential approach*. McGraw-Hill.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) manual*. Psychological Assessment Resources.
- Djaelani, A. K., Muhtadin, I., & Yusuf, M. (2023). The influence of leadership style and competence on employee performance with work motivation as a mediating variable. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 2(6). <https://doi.org/10.55927/ijsmr.v2i6.9938>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2021). Servant leadership: A systematic review. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101377. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101377>
- Fajriah, M. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 15–27.
- Fauzi, M. A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja ASN melalui perilaku kerja inovatif. *Jurnal Administrasi Negara*, 12(3), 233–245.
- Fauzi, M., & Anwar, S. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Daya Saing*, 8(1), 65–74.
- Formosa Publisher. (2023). The influence of leadership style and competence on employee performance. *International Journal of Social and Management Research*, 5(1), 77–86.
- Gunawan, R. (2016). Pengaruh kompetensi dan perilaku kerja terhadap kinerja ASN. *Jurnal Manajemen Publik*, 4(2), 87–103.
- Handayani, D. (2022). Pengaruh perilaku individu terhadap kinerja ASN. *Jurnal Kebijakan Publik*, 7(1), 55–70.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior* (5th ed.). Prentice Hall.

- Hidayat, A., & Nugroho, B. (2022). Effect of leadership style and employee competence on employee performance through OCB. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 6(3), 210–221.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Halim, H. A. (2022). Sustainable leadership and employee outcomes. *Journal of Management Development*, 41(4), 269–289.
- Jha, S., & Kumar, S. (2021). Employee engagement and OCB. *Management Research Review*, 44(6), 755–775.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Core self-evaluations and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi*. Erlangga.
- Lee, A., et al. (2021). Leadership, creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–35.
- Lestari, F., & Handoko, T. (2023). Kompetensi teknis dan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, 14(1), 44–56.
- Lukman, H., & Dewi, P. (2023). Leadership style and competence on performance. *International Journal of Economic and Strategic Studies*, 4(3), 120–130.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–339.
- Nasution, A., & Harahap, I. (2023). Kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 201–210.
- Nasution, R. (2022). Kompetensi dan perilaku individu terhadap kinerja ASN. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 10(2), 120–135.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645–662.
- Nugraha, A., & Dewi, R. (2023). Kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. *Jurnal Manajemen dan Pembangunan Daerah*, 15(1), 67–79.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington Books.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2021). Organizational culture and individual behavior. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123134.
- Podsakoff, P. M., et al. (2020). Consequences of OCB. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1147–1175.
- Pramudito, A. (2018). Kompetensi teknis dan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(3), 145–158.
- Pratiwi, H. (2014). Kompetensi dan perilaku kerja pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 3(2), 90–102.
- Purwanto, A., et al. (2023). Transformational leadership and employee performance. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 9(1), 45–60.

- Rahman, A. (2021). *Pengaruh kompetensi dan perilaku individu terhadap kinerja ASN*. Tesis, Universitas Tanjungpura.
- Rahmawati, S. (2022). Kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif. *Jurnal Administrasi Negara*, 11(1), 55–68.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rohim, R., Yulasma, & Zefriyenni. (2025). Leadership style, competence, and motivation on performance. *International Journal of Economics and Management Research*, 4(3). <https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i3.594>
- Sari, D. (2022). Kompetensi, kepemimpinan, dan kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 30–45.
- Sari, M., & Widodo, T. (2021). Leadership, competence, and discipline on performance. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 6(2), 145–154.
- Siregar, B. (2021). Kepemimpinan transformasional dan kinerja. *Journal of Public Administration*, 5(2), 77–89.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono, E., & Hermawan, U. (2025). Leadership style, work environment, competence, and performance. *Jurnal Ekonomi*, 10(1).
- Suharto, D. (2023). Kompetensi dan perilaku kerja sebagai penentu kinerja. *Jurnal Manajemen Publik*, 7(1), 22–35.
- Sunatar, B. (2025). Leadership style and competence through OCB. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 5(2). <https://doi.org/10.31538/ijse.v5i2.2209>
- Susanti, F., & Palupiningdyah, P. (2021). Competence and employee performance. *Management Analysis Journal*, 10(1), 71–80.
- Susanti, T., & Firmansyah, D. (2021). Proactive work behavior as mediation. *Jurnal SDM Aparatur*, 5(2), 109–120.
- Suryani, T. (2013). Gaya kepemimpinan dan perilaku pegawai. *Jurnal Administrasi Negara*, 2(2), 88–97.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wahyuni, S., & Hidayat, N. (2020). Perilaku kerja dan kinerja ASN. *Jurnal Kinerja Aparatur*, 4(1), 60–72.
- Walumbwa, F. O., et al. (2008). Authentic leadership. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Wibisono, H. (2015). Kepemimpinan partisipatif dan kinerja. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 11(2), 101–113.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. PT RajaGrafindo Persada.
- Wijayanti, R. (2020). Kompetensi, disiplin, kepemimpinan dan kinerja. *Jurnal Manajemen Negeri*, 4(1), 55–67.
- Wijaya, R., & Amelia, F. (2021). Leadership, competence, and motivation on performance. *International Journal of Economics and Management Research*, 3(4), 55–64.
- Yang, F. C., & Hwang, Y. (2016). Supportive leadership and innovative work behavior. *Public Performance & Management Review*, 39(2), 417–440.
- Yuliana, M. (2017). Kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. *Jurnal Kepemimpinan Publik*, 2(1), 70–82.