



Pengaruh *Digital Competence, Work From Home, dan Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai Kementerian Agama

Donnie Tandian^{1*}, Mukrodi², Hadi Supratikta³

¹⁻³Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Pamulang, Indonesia

Penulis Korespondensi: tandiandonnie@gmail.com

Abstract. *This study examines the effects of Digital Competence, Work From Home, and Employee Engagement on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a mediating variable. The research is motivated by the demands of digital transformation and flexible work arrangements in the public sector, which require adequate digital readiness, sustained engagement, and voluntary work behavior, an area in which empirical evidence on the mediating role of OCB within Indonesian ministerial settings remains limited. A quantitative associative-causal design was applied to 332 employees of the Central Ministry of Religious Affairs in Jakarta, selected from a population of 1,938 employees using Slovin's formula and purposive sampling. Data were collected through Likert-scale questionnaires and analyzed using Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. The results show that Digital Competence, Work From Home, and Employee Engagement each have a significant positive effect on OCB and on Employee Performance, that OCB significantly affects Employee Performance, and that OCB significantly mediates the effect of the three exogenous variables on performance. The model explains 70.5% of the variance in Employee Performance. These findings suggest that strengthening digital competence, optimizing flexible work practices, and cultivating engagement and citizenship behavior are strategic levers for improving public-sector employee performance.*

Keywords: *Digital Competence, Employee Engagement, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior, Work From Home*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Digital Competence, Work From Home, dan Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi. Penelitian dilatarbelakangi oleh tuntutan transformasi digital dan penerapan sistem kerja fleksibel di sektor publik yang memerlukan kesiapan kompetensi digital, keterlibatan kerja, serta perilaku kerja sukarela, sementara bukti empiris mengenai peran mediasi OCB pada konteks kementerian di Indonesia masih terbatas. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif-kausal terhadap 332 pegawai Kementerian Agama Pusat di Jakarta yang dipilih dari populasi 1.938 pegawai melalui rumus *Slovin* dan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala *Likert* dan dianalisis menggunakan *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) berbantuan *SmartPLS 4.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital Competence, Work From Home, dan Employee Engagement* masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB maupun terhadap Kinerja Pegawai, OCB berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, serta OCB terbukti memediasi secara signifikan pengaruh ketiga variabel eksogen tersebut terhadap kinerja. Model penelitian mampu menjelaskan 70,5% variasi Kinerja Pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan kompetensi digital, optimalisasi praktik kerja fleksibel, serta penumbuhan keterlibatan dan perilaku kewargaan organisasi merupakan pengungkit strategis bagi peningkatan kinerja pegawai di sektor publik.

Kata kunci: Bekerja dari Rumah; Keterikatan Karyawan; Kompetensi Digital; Kinerja Pegawai; Perilaku Kewargaan Organisasi

1. LATAR BELAKANG

Naskah Transformasi digital dan penerapan sistem kerja fleksibel telah mengubah cara instansi pemerintah mengelola sumber daya manusianya. Setiap organisasi, termasuk instansi sektor publik, dituntut untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi agar tetap responsif dan akuntabel dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Salah satu kompetensi kunci yang perlu dimiliki pegawai dalam kondisi tersebut adalah

kompetensi digital, yaitu kemampuan memanfaatkan teknologi secara kritis dan etis untuk bekerja, berkolaborasi, dan mengelola informasi. Perubahan ini semakin nyata dengan diterapkannya *Work From Home* (WFH), yaitu sistem kerja yang memungkinkan pegawai bekerja dari luar kantor dengan memanfaatkan teknologi digital sebagai sarana utama komunikasi dan koordinasi. Meskipun WFH menawarkan fleksibilitas dan efisiensi biaya, penerapannya juga berisiko menimbulkan isolasi sosial, kaburnya batas waktu kerja, dan tantangan dalam menjaga keterlibatan pegawai (*Employee Engagement*) terhadap organisasi.

Di lingkungan Kementerian Agama Pusat, penguatan kompetensi digital berpijak pada Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, yang mewajibkan setiap instansi pemerintah mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi untuk mewujudkan tata kelola yang efektif dan transparan. Penerapan WFH turut diatur melalui Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Nomor SE.12 Tahun 2025 tentang Efisiensi Anggaran dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas, sementara penguatan pola kerja kolaboratif dan fleksibel berbasis tim yang mendukung keterlibatan pegawai difasilitasi oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022. Ketiga regulasi ini menegaskan bahwa kesiapan digital, fleksibilitas kerja, dan keterlibatan pegawai merupakan agenda strategis, namun implementasinya di lapangan masih menyisakan tantangan.

Data kinerja Kementerian Agama Pusat tahun 2025 memperlihatkan kesenjangan antara target dan capaian pada sejumlah indikator: pelaksanaan kegiatan penguatan moderasi beragama baru mencapai 76,47% dari target 80%, dan penyelesaian tindak lanjut temuan BPK baru mencapai 76,37% dari target 100%, sementara indikator lain seperti kepatuhan pelayanan publik dan penyerapan anggaran telah tercapai dengan baik. Data internal mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga menunjukkan bahwa partisipasi sukarela pegawai, khususnya dalam memberi masukan perbaikan dan membantu rekan kerja yang belum terbiasa dengan sistem kerja digital, masih dapat ditingkatkan. Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa kompetensi digital yang belum merata, optimalisasi WFH yang belum menyeluruh, serta keterlibatan dan perilaku kewargaan organisasi yang belum konsisten dapat menghambat pencapaian kinerja pegawai secara optimal.

Kondisi kepegawaian turut memperkuat urgensi persoalan ini. Data kepegawaian menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Kementerian Agama Pusat berasal dari Generasi X (963 orang) dan Generasi Y (857 orang), sementara Generasi Z hanya berjumlah 89 orang dari total 1.938 pegawai, dengan latar belakang pendidikan yang didominasi jenjang S-1 (1.207 pegawai). Keberagaman generasi tersebut berpotensi menimbulkan kesenjangan kompetensi

digital serta perbedaan pendekatan terhadap sistem kerja jarak jauh, sehingga penguatan kompetensi digital dan keterlibatan kerja perlu dirancang secara adaptif lintas generasi agar dapat mendukung pencapaian kinerja secara merata di seluruh unit kerja.

Kajian terdahulu telah menguji sebagian dari hubungan antarvariabel ini pada konteks yang berbeda-beda. Rahmawati dan Rahmat (2026) menunjukkan bahwa praktik kerja fleksibel berhubungan dengan OCB pada sektor publik di Indonesia, namun belum menyertakan kompetensi digital maupun kinerja sebagai satu kesatuan model. Chasanah, Indarto, dan Santoso (2022) serta Rizki, Sanusi, dan Khaerunnisa (2024) menguji peran mediasi OCB antara *Employee Engagement* dan kinerja pegawai, tetapi tanpa memasukkan kompetensi digital dan WFH sebagai prediktor simultan. Sementara itu, Wijanarko dan Suhana (2024) menguji OCB sebagai mediator antara kompetensi dan kinerja pada konteks organisasi non-pemerintah, dan Khalid, Ratnasari, dan Lestari (2024) menguji OCB dan *Employee Engagement* terhadap kinerja pada dinas daerah yang karakteristik tugas dan bebannya berbeda dari kementerian pusat. Ketiga kelompok kajian tersebut cenderung menguji hubungan antarvariabel secara parsial dan pada konteks organisasi yang berbeda-beda, sehingga belum menghadirkan model simultan yang relevan dengan dinamika kementerian pusat pada masa transformasi digital dan efisiensi birokrasi seperti saat ini. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) berupa minimnya bukti empiris yang menguji secara simultan pengaruh *Digital Competence*, *Work From Home*, dan *Employee Engagement* terhadap kinerja pegawai melalui OCB sebagai variabel mediasi pada konteks kementerian pusat di Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Digital Competence*, *Work From Home*, dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Pegawai, serta menguji peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior* dalam hubungan tersebut pada pegawai Kementerian Agama Pusat di Jakarta. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian keempat variabel tersebut secara simultan dalam satu model struktural pada konteks kementerian pusat yang tengah menjalani transformasi digital dan efisiensi birokrasi, suatu kombinasi yang belum banyak diuji pada kajian-kajian sebelumnya. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, sekaligus memberikan masukan praktis bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi penguatan kompetensi digital, optimalisasi WFH, dan penguatan budaya kerja sukarela guna mendukung peningkatan kinerja organisasi.

2. KAJIAN TEORITIS

Digital Competence didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan teknologi secara kritis, kreatif, dan etis untuk bekerja, berkolaborasi, mencari serta mengevaluasi informasi, dan beradaptasi terhadap perubahan (Alisan & Sihabuddin, 2024). *Work From Home* merupakan sistem kerja fleksibel berbasis teknologi yang memungkinkan pegawai bekerja dari berbagai lokasi guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja (Sutrisno dkk., 2022). *Employee Engagement* menggambarkan kondisi antusiasme, dedikasi, dan penyerapan diri pegawai dalam pekerjaannya yang mendorong kinerja optimal dan keberhasilan organisasi (Akbariansyah dkk., 2024). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela di luar tugas formal yang berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi, mencakup dimensi *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Organ, sebagaimana dikutip dalam Juhaeti dkk., 2025). Kinerja pegawai mencerminkan efektivitas berkelanjutan pegawai dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan organisasi, yang tercermin pada kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab (Mangkunegara, 2022).

Secara konseptual, kompetensi digital berfungsi sebagai sumber daya kerja yang mengurangi hambatan teknis dan memperkuat pengalaman kerja positif, sehingga mendorong kontribusi ekstra pegawai yang melampaui tugas formal (Rusmayanti, Martini, & Qomariah, 2022). Fleksibilitas kerja pada WFH membentuk relasi kerja berbasis kepercayaan yang memperluas otonomi pegawai, sekaligus berpotensi menimbulkan tantangan koordinasi apabila tidak didukung komunikasi organisasi yang memadai (Dogra & Priyashantha, 2023). *Employee Engagement*, melalui keterikatan emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaan, mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi sukarela sebagai bentuk timbal balik terhadap dukungan organisasi (Aggarwal & Mittal, 2021). Pada gilirannya, OCB yang terbentuk dari kompetensi digital, fleksibilitas kerja, dan keterlibatan tersebut diyakini memperkuat efektivitas kerja tim dan efisiensi koordinasi, sehingga bermuara pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi (Hermawan, Thamrin, & Susilo, 2020).

Logika mediasi tersebut sejalan dengan perspektif pertukaran sosial (*social exchange*), yang menjelaskan bahwa pegawai cenderung membalas sumber daya kerja yang diterima dari organisasi, baik berupa fasilitasi kompetensi, fleksibilitas kerja, maupun kondisi kerja yang melibatkan mereka secara psikologis, dengan kontribusi sukarela di luar tugas formal (Rahman & Karim, 2022). Bukti empiris pada berbagai konteks organisasi menunjukkan bahwa OCB secara konsisten memediasi hubungan antara sumber daya kerja dan kinerja, baik melalui jalur kompetensi (Khatami, Kharismasyah, & Darmawan, 2025) maupun jalur keterlibatan kerja

(Sridadi, Rizki, & Gunawan, 2022), sehingga memperkuat justifikasi penempatan OCB sebagai variabel mediasi dalam model penelitian ini.

Berdasarkan kerangka teori tersebut, penelitian ini mengajukan model dengan *Digital Competence* (X1), *Work From Home* (X2), dan *Employee Engagement* (X3) sebagai variabel eksogen, *Organizational Citizenship Behavior* (Z) sebagai variabel mediasi, dan Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel endogen. Hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut: H1, *Digital Competence* berpengaruh signifikan terhadap OCB; H2, *Work From Home* berpengaruh signifikan terhadap OCB; H3, *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB; H4, *Digital Competence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai; H5, *Work From Home* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai; H6, *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai; dan H7, *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Selain ketujuh hipotesis pengaruh langsung tersebut, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung *Digital Competence*, *Work From Home*, dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB sebagai variabel mediasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif-kausal untuk menguji pengaruh antarvariabel (Sugiyono, 2014). Penelitian dilaksanakan pada Kementerian Agama Republik Indonesia di Jakarta, dengan populasi seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Agama Pusat yang berjumlah 1.938 orang. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus *Slovin* dengan taraf kesalahan 5%, menghasilkan sampel minimal sebesar 332 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* berupa *purposive sampling* (Ferdinand, 2014) dengan kriteria: pegawai berstatus PNS atau PPPK di lingkungan Kementerian Agama Pusat, pendidikan minimal Sarjana (S-1), dan berusia 25–50 tahun. Kriteria tersebut ditetapkan agar responden memiliki paparan kerja yang representatif terhadap sistem kerja digital dan fleksibel yang menjadi fokus penelitian (Hamzah, 2019).

Penelitian ini melibatkan lima variabel, yaitu *Digital Competence* (X1) yang diukur melalui delapan indikator meliputi kemampuan fungsional, kreativitas, kolaborasi, komunikasi, pencarian informasi, berpikir kritis, pemahaman sosial-budaya, dan keamanan digital; *Work From Home* (X2) yang diukur melalui lima indikator meliputi efisiensi penganggaran, fleksibilitas dan keseimbangan kerja-kehidupan, dampak psikologis, kolaborasi dan berbagi pengetahuan, serta adaptasi terhadap krisis; *Employee Engagement* (X3) yang diukur melalui tiga dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*; *Organizational Citizenship*

Behavior (Z) yang diukur melalui lima dimensi *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*; serta Kinerja Pegawai (Y) yang diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Seluruh indikator diukur menggunakan kuesioner berskala *Likert* lima poin, dari sangat tidak setuju (skor 1) hingga sangat setuju (skor 5).

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner daring berbasis *Google Form* yang disebarkan kepada responden melalui aplikasi pesan instan, dilengkapi petunjuk pengisian agar responden dapat memberikan jawaban yang akurat, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen, laporan kinerja, dan regulasi resmi instansi. Kecenderungan jawaban responden pada setiap variabel dikategorikan berdasarkan interval kelas yang diperoleh dari selisih nilai tertinggi dan terendah skala *Likert* dibagi jumlah kelas, menghasilkan lima kategori mulai dari sangat tidak baik (1,00–1,80) hingga sangat baik (4,21–5,00), yang digunakan untuk menginterpretasikan skor rata-rata setiap variabel pada bagian hasil.

Data dianalisis melalui dua tahap. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban terhadap setiap variabel. Pengujian hubungan antarvariabel dilakukan menggunakan *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS 4.0, yang dipilih karena kesesuaiannya dengan model penelitian yang melibatkan variabel mediasi serta kemampuannya bekerja pada ukuran sampel menengah tanpa mensyaratkan normalitas multivariat (Ghozali, 2014). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui uji validitas konvergen (*outer loading* > 0,70 dan *Average Variance Extracted* > 0,50), validitas diskriminan (*Fornell-Larcker criterion*, *Heterotrait-Monotrait Ratio* < 0,90, dan *cross loading*), serta uji reliabilitas (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* > 0,70) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017; Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2018; Rosli, Awalludin, Han, Saleh, & Noor, 2024). Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan melalui nilai *R-Square* untuk menilai kemampuan variabel eksogen menjelaskan variabel endogen, serta uji hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* dengan kriteria signifikansi *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05 pada pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung (*specific indirect effect*) (Garson, 2016).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Dari 332 responden yang berpartisipasi, mayoritas berjenis kelamin laki-laki (54,22%) dengan komposisi yang relatif seimbang terhadap responden perempuan (45,78%). Berdasarkan usia, responden didominasi kelompok 46–50 tahun (27,4%) dan 41–45 tahun (26,5%), yang mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai berada pada rentang usia matang secara karier. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden berlatar belakang S-1 (97,29%) dan sebagian kecil S-2 (2,71%). Karakteristik ini menegaskan bahwa responden penelitian secara umum memiliki pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan yang memadai untuk merepresentasikan kondisi kompetensi digital, pelaksanaan WFH, keterlibatan kerja, OCB, dan kinerja di lingkungan Kementerian Agama Pusat.

Tabel 1. Rata-Rata Skor dan Kategori Jawaban Responden per Variabel.

Variabel	Rata-Rata Skor	Kategori
<i>Digital Competence</i> (X1)	4,32	Sangat Baik
<i>Work From Home</i> (X2)	4,23	Sangat Baik
<i>Employee Engagement</i> (X3)	4,32	Sangat Baik
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	4,42	Sangat Baik
Kinerja Pegawai (Y)	4,39	Sangat Baik

Sumber: data primer diolah (2026)

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori sangat baik, dengan skor tertinggi pada OCB (4,42) dan skor terendah pada WFH (4,23). Pola ini mengindikasikan bahwa meskipun pelaksanaan WFH dinilai sudah efektif, ruang penguatan pada aspek fleksibilitas dan pengelolaan dampak psikologisnya relatif lebih besar dibandingkan variabel lain.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Seluruh indikator pada kelima konstruk memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 (berkisar 0,702–0,822). Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh konstruk juga berada di atas ambang 0,50, yaitu *Digital Competence* 0,549, *Work From Home* 0,618, *Employee Engagement* 0,552, OCB 0,561, dan Kinerja Pegawai 0,536, yang mengonfirmasi bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varian indikatornya. Pengujian *Fornell-Larcker criterion* menunjukkan bahwa akar AVE setiap konstruk lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk lain, kecuali pada pasangan Kinerja Pegawai dan *Digital Competence* yang nilainya berdekatan (0,741 berbanding akar AVE 0,732), mengindikasikan kedekatan konseptual yang wajar mengingat kompetensi digital merupakan prediktor kinerja dengan pengaruh langsung terbesar dalam model ini. Untuk memastikan validitas diskriminan tetap terpenuhi, hasil tersebut diperkuat dengan uji *cross loading*, yang menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruknya sendiri, serta nilai

Heterotrait-Monotrait Ratio seluruh pasangan konstruk yang berada di bawah 0,90. Dengan demikian, validitas diskriminan model secara keseluruhan terpenuhi. Uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* berkisar 0,846–0,883 dan *Composite Reliability* berkisar 0,890–0,907 pada seluruh konstruk, yang seluruhnya melampaui ambang 0,70 sehingga model pengukuran dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk pengujian model struktural.

Tabel 2. Ringkasan Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk.

Variabel	Rentang <i>Outer Loading</i>	AVE	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Digital Competence</i> (X1)	0,702–0,771	0,549	0,883	0,907
<i>Work From Home</i> (X2)	0,757–0,822	0,618	0,846	0,890
<i>Employee Engagement</i> (X3)	0,713–0,773	0,552	0,864	0,896
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0,715–0,778	0,561	0,870	0,899
Kinerja Pegawai (Y)	0,706–0,757	0,536	0,876	0,902

Sumber: output SmartPLS (2026)

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) dan Uji Hipotesis

Nilai *R-Square* untuk OCB sebesar 0,515 (*R-Square Adjusted* 0,511), yang berarti *Digital Competence*, *Work From Home*, dan *Employee Engagement* secara simultan menjelaskan 51,5% variasi OCB, sementara 48,5% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model, seperti gaya kepemimpinan atau budaya organisasi. Nilai *R-Square* untuk Kinerja Pegawai sebesar 0,705 (*R-Square Adjusted* 0,701), yang menunjukkan bahwa model penelitian tergolong kuat dalam menjelaskan 70,5% variasi kinerja pegawai, sementara 29,5% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Besarnya nilai *R-Square* pada persamaan Kinerja Pegawai, yang melibatkan empat prediktor sekaligus (*Digital Competence*, *Work From Home*, *Employee Engagement*, dan OCB), menegaskan bahwa keempat variabel tersebut secara bersama-sama merupakan determinan yang relevan bagi kinerja pegawai pada konteks birokrasi yang tengah bertransformasi digital.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.

Hipotesis	Jalur Pengaruh	Koefisien Jalur	t-statistik	p-value	Keterangan
H1	<i>Digital Competence</i> → OCB	0,301	3,614	0,000	Signifikan, diterima
H2	<i>Work From Home</i> → OCB	0,287	6,003	0,000	Signifikan, diterima
H3	<i>Employee Engagement</i> → OCB	0,302	4,779	0,000	Signifikan, diterima
H4	<i>Digital Competence</i> → Kinerja	0,398	9,927	0,000	Signifikan, diterima
H5	<i>Work From Home</i> → Kinerja	0,169	3,531	0,000	Signifikan, diterima
H6	<i>Employee Engagement</i> → Kinerja	0,176	3,975	0,000	Signifikan, diterima
H7	OCB → Kinerja	0,281	4,842	0,000	Signifikan, diterima

Sumber: output SmartPLS, hasil bootstrapping (2026)

Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi).

Jalur Mediasi	Koefisien	t-statistik	p-value	Keterangan
<i>Digital Competence</i> → OCB → Kinerja	0,085	2,938	0,003	Signifikan, OCB memediasi
<i>Work From Home</i> → OCB → Kinerja	0,081	3,429	0,001	Signifikan, OCB memediasi
<i>Employee Engagement</i> → OCB → Kinerja	0,085	3,587	0,000	Signifikan, OCB memediasi

Sumber: output SmartPLS, hasil bootstrapping (2026)

Seluruh nilai *t-statistic* pada Tabel 3 dan Tabel 4 melampaui 1,96 dengan *p-value* di bawah 0,05, sehingga ketujuh hipotesis pengaruh langsung dan ketiga jalur mediasi dinyatakan diterima secara statistik.

Pembahasan

Pengaruh Digital Competence terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Digital Competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ($\beta = 0,301$; $t = 3,614$; $p = 0,000$), sehingga H1 diterima. Kompetensi digital yang tinggi memungkinkan pegawai mengelola informasi dan berkomunikasi secara efisien, sehingga mengurangi hambatan teknis dalam bekerja dan mendorong kontribusi sukarela di luar tugas formal, sejalan dengan temuan Rusmayanti dkk. (2022) yang menegaskan kompetensi sebagai determinan utama OCB. Kemampuan digital yang memadai juga memperkuat kolaborasi lintas unit dan kepedulian terhadap kepentingan organisasi (Khatami, Kharismasyah, & Darmawan, 2025; Iskandar, Maksum, & Marini, 2025).

Pengaruh Work From Home terhadap Organizational Citizenship Behavior. WFH terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ($\beta = 0,287$; $t = 6,003$; $p = 0,000$), mengonfirmasi H2. Fleksibilitas kerja yang diberikan organisasi memperkuat rasa tanggung jawab dan otonomi pegawai dalam mengelola tugas, sehingga mendorong perilaku membantu dan kesediaan berbagi informasi meskipun bekerja jarak jauh (Dogra & Priyashantha, 2023). Temuan ini konsisten dengan Rahmawati dan Rahmat (2026) yang menunjukkan bahwa sistem kerja fleksibel berbasis kepercayaan pimpinan turut memperkuat OCB pada sektor publik, serta Octaffiani dan Violita (2022) yang menegaskan peran kepuasan kerja dalam mendorong OCB pada konteks kerja jarak jauh.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ($\beta = 0,302$; $t = 4,779$; $p = 0,000$), sehingga H3 diterima. Keterikatan emosional, kognitif, dan fisik pegawai terhadap pekerjaannya mendorong kesediaan membantu rekan kerja dan menjaga keharmonisan organisasi tanpa memerlukan pengawasan langsung (Aggarwal & Mittal, 2021). Hasil ini memperkuat temuan Sridadi, Rizki, dan Gunawan (2022) serta Rahman dan Karim (2022)

bahwa keterlibatan kerja merupakan prediktor konsisten bagi tumbuhnya perilaku kewargaan organisasi.

Pengaruh Digital Competence terhadap Kinerja Pegawai. *Digital Competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,398$; $t = 9,927$; $p = 0,000$), dengan koefisien jalur terbesar di antara seluruh hubungan langsung, sehingga H4 diterima. Temuan ini menegaskan bahwa penguasaan teknologi digital menjadi prasyarat utama efektivitas kerja pada birokrasi modern, memungkinkan pegawai mengelola informasi secara cepat dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data (Asamoah, Takyi, & Klapalov, 2026; Nnaji dkk., 2026). Hasil ini sejalan dengan Parkatti, Saari, dan Tammelin (2026) serta Marguna dan Sangiasseri (2020) yang menunjukkan hubungan positif antara kecakapan digital dan produktivitas kerja.

Pengaruh Work From Home terhadap Kinerja Pegawai. WFH berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,169$; $t = 3,531$; $p = 0,000$), sehingga H5 diterima, meskipun dengan besaran pengaruh yang relatif lebih moderat dibandingkan variabel lain. Sistem kerja jarak jauh memberi keleluasaan bagi pegawai mengatur pekerjaan secara mandiri sekaligus meningkatkan tanggung jawab terhadap hasil kerja (Rombe & Dongoran, 2021). Namun demikian, keberhasilan WFH tetap bergantung pada kemampuan pegawai menjaga keseimbangan kerja-kehidupan dan mengelola *technostress* yang berpotensi timbul dari intensitas penggunaan teknologi (Pengfei, Imran, & Hye, 2026; Mahmud, Yee, & Pazim, 2021).

Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,176$; $t = 3,975$; $p = 0,000$), sehingga H6 diterima. Pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi cenderung menunjukkan fokus, regulasi diri, dan inisiatif penyelesaian masalah yang lebih baik (Wiegand & Morgan, 2025). Temuan ini memperkuat hasil Pratiwi dan Rizky (2024) serta Diana dan Frianto (2021) bahwa keterlibatan kerja merupakan determinan penting kinerja pada organisasi berbasis pelayanan publik.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,281$; $t = 4,842$; $p = 0,000$), sehingga H7 diterima. Perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, mematuhi prosedur tanpa pengawasan, dan kepedulian terhadap kebijakan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mengurangi hambatan koordinasi, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi (Hermawan, Thamrin, & Susilo, 2020; Kataria & Garg, 2013).

Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. Hasil uji *specific indirect effect* pada Tabel 4 menunjukkan bahwa OCB secara signifikan memediasi pengaruh *Digital Competence*, *Work From Home*, dan *Employee Engagement* terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi digital, fleksibilitas kerja, dan keterlibatan pegawai tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga bekerja melalui penguatan perilaku kewargaan organisasi. Pegawai yang kompeten secara digital, terfasilitasi oleh sistem kerja fleksibel, dan terlibat secara psikologis cenderung menunjukkan kontribusi ekstra peran yang pada akhirnya memperkuat efektivitas kerja kolektif (Liu, Chen, Cui, & Hu, 2023; Verma, 2022). Dengan koefisien jalur langsung yang secara konsisten lebih besar daripada koefisien tidak langsung, OCB pada penelitian ini berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*), yang berarti ketiga variabel eksogen tetap memiliki jalur pengaruh langsung yang bermakna terhadap kinerja di samping jalur melalui OCB.

Secara keseluruhan, temuan ini memperkuat model teoritis bahwa kesiapan digital, fleksibilitas kerja, dan keterlibatan psikologis pegawai merupakan sumber daya kerja yang saling melengkapi dalam membentuk perilaku kewargaan organisasi dan pada gilirannya meningkatkan kinerja. Implikasi praktisnya, peningkatan kinerja pegawai pada instansi sektor publik seperti Kementerian Agama Pusat tidak cukup hanya melalui penguatan kompetensi teknis atau kebijakan kerja fleksibel semata, tetapi perlu disertai upaya membangun budaya kerja sukarela yang memperkuat kerja sama tim dan inisiatif pegawai.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Digital Competence*, *Work From Home*, dan *Employee Engagement* masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* maupun terhadap Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama Pusat di Jakarta. *Organizational Citizenship Behavior* juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan berperan sebagai mediator parsial yang signifikan dalam hubungan antara ketiga variabel eksogen tersebut dengan kinerja. Kompetensi digital menunjukkan pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja, yang mengindikasikan bahwa kesiapan teknologi menjadi faktor paling menentukan dalam konteks transformasi digital birokrasi saat ini, sementara *Work From Home* memberikan kontribusi yang lebih moderat sehingga masih memerlukan penguatan pada aspek pengelolaan beban dan keseimbangan kerja.

Berdasarkan temuan tersebut, organisasi disarankan untuk memperkuat kompetensi digital pegawai melalui pelatihan berkelanjutan yang berfokus pada penggunaan aplikasi kerja, verifikasi informasi, dan keamanan data. Optimalisasi pelaksanaan *Work From Home* perlu didukung dengan pengaturan beban kerja yang proporsional serta penguatan koordinasi lintas unit agar efektivitas kerja tetap terjaga. Penguatan *Employee Engagement* dapat dilakukan melalui peningkatan kebanggaan kerja dan kejelasan makna kontribusi pegawai terhadap tujuan organisasi, sementara pembangunan budaya OCB memerlukan penguatan nilai kolaborasi dan partisipasi dalam kebijakan pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan responden pada instansi pemerintah lain, mempertimbangkan variabel kontekstual seperti gaya kepemimpinan atau budaya organisasi, serta menggunakan desain longitudinal untuk memperkuat inferensi kausal atas hubungan antarvariabel yang diuji dalam penelitian ini.

DAFTAR REFERENSI

- Aggarwal, A., & Mittal, A. (2021). Modeling the effect of organizational justice on employee's well-being, organizational citizenship behavior and turnover intentions. *The Open Psychology Journal*, 238–248. <https://doi.org/10.2174/1874350102114010238>
- Akbariansyah, Sutrisno, & Handayani, R. (2024). *Strategi peningkatan Employee Engagement era VUCA*. Historie Media.
- Alisan, & Sihabuddin, A. (2024). *Literasi media digital dan kompetensi penulisan berita*. Bening Media Publishing.
- Ariani, D. W. (2013). The relationship between Employee Engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46–56. <https://doi.org/10.5430/ijba.v4n2p46>
- Asamoah, C. A., Takyi, K. N., & Klapalov, A. (2026). Dynamic managerial capabilities, digital innovation and perceived financial performance in the banking sector. *Scientific African*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2025.e03157>
- Chasanah, S., Indarto, & Santoso, D. (2022). Pengaruh Employee Engagement dan kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan organizational citizenship behaviour sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 93–105.
- Diana, S., & Frianto, A. (2021). Pengaruh perceived organizational support dan Employee Engagement terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9, 1205–1213.
- Dogra, P., & Priyashantha, K. G. (2023). Review of Work From Home empirical research during Covid-19. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 584–597. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.003>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Garson, D. G. (2016). *Partial least squares: Regression & structural equation models*. Statistical Associates Publishing. <https://doi.org/10.1201/b16017-6>
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least squares (PLS)* (4th ed.). Universitas Diponegoro Semarang.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). The results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hamzah, A. (2019). *Metode penelitian & pengembangan*. Literasi Nusantara.
- Hermawan, H., Thamrin, H. M., & Susilo, P. (2020). Organizational citizenship behavior and performance: The role of Employee Engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1089–1097. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1089>
- Iskandar, R., Maksum, A., & Marini, A. (2025). Digital citizenship literacy in Indonesia: The role of privacy awareness and social campaigns. *Social Sciences & Humanities Open Journal*, 12.
- Juhaeti, Rahmawati, T., & Santoso, B. (2025). *Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behaviour (OCB)*. Penerbit NEM.
- Kataria, A., & Garg, P. (2013). Employee Engagement and organizational effectiveness: The role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 2(3), 471–478.
- Khalid, A., Ratnasari, S. L., & Lestari, E. P. (2024). Pengaruh aktualisasi diri, organizational citizenship behavior (OCB), dan Employee Engagement terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kepulauan Riau. *DIMENSI*, 13(3), 762–774.
- Khatami, Y. H., Kharismasyah, A. Y., & Darmawan, A. (2025). Pengaruh kompetensi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan: Dimediasi organizational citizenship behavior. *Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 6(3), 1239–1263.
- Liu, Z., Chen, C., Cui, H., & Hu, Y. (2023). The relationship between nurses' social network degree centrality and organizational citizenship behavior: The multiple mediating effects of job satisfaction and work engagement. *Heliyon*, 9(9), e19612. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19612>
- Mahmud, R., Yee, B. L. F. Y., & Pazim, K. H. (2021). A review of working from home (WFH) and work productivity. *BIMP-EAGA Journal for Sustainable Tourism Development*, 9(1), 1–6.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Marguna, A. M., & Sangiasseri. (2020). Pengaruh kompetensi digital (e-Skills) terhadap kinerja pustakawan di UPT Perpustakaan Universitas Hasanuddin. *JUPITER*, 17, 104–117.
- Nnaji, L. I., Ayanwale, A. M., Ukeje, O. I., Abumchukwu, R., Moses, C., & Onyekachi, E. (2026). Enhancing governance and performance in Nigerian higher education through AI-driven digital transformation. *Social Sciences & Humanities Open Journal*, 13.

- Octaffiani, D., & Violita, E. S. (2022). Religiosity and organizational citizenship behavior (OCB) in supporting community engagement during the Covid-19 pandemic: Work From Home (WFH) and work from office (WFO). *Journal of Environmental Science and Sustainable Development*, 5(2), 243–261.
- Parkatti, A., Saari, T., & Tammelin, M. (2026). Framing digital competence in media work – The case of Finland. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(13), 15–29. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2022-0040>
- Pengfei, D., Imran, M., & Hye, A. K. M. (2026). Digital literacy and technostress as dual pathways linking work-from-home practices to employee performance: Evidence from the post-digital workplace. *Acta Psychologica*, 264, 106458. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106458>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
- Pratiwi, A., & Rizky, M. C. (2024). Analisis gaya kepemimpinan, Employee Engagement dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sarana Baja Perkasa Medan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7, 161–171.
- Rahman, H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: The mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5), e09450. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>
- Rahmawati, A., & Rahmat, M. R. A. (2026). Resilient and sustainable HR systems: The work-from-anywhere (WFA)–organizational citizenship behavior (OCB) nexus in Indonesia's public sector. *Journal of Studies in Academic, Humanities, Research and Innovation*, 3(1), 406–419.
- Rizki, M. F., Sanusi, F., & Khaerunnisa, E. (2024). The influence of Employee Engagement and perceptions of organizational justice on employee performance with organizational citizenship behavior (OCB) as an intervening variable and moderated by transformational leadership. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(6), 7723–7742. <https://doi.org/10.31539/costing.v7>
- Rombe, M., & Dongoran, J. (2021). Tingkat kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang bekerja dari rumah (Work From Home) selama masa pandemi Covid-19. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora*, 5(3), 356–362.
- Rosli, M. S., Awalludin, M. F. N., Han, C. T., Saleh, N. S., & Noor, H. M. (2024). Unlocking insights: A comprehensive dataset analysis on the acceptance of computational thinking skills among undergraduate university students. *Data in Brief*, 54, 110463. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.110463>
- Rusmayanti, P. A., Martini, N. N. P., & Qomariah, N. (2022). The effect of competence and job satisfaction on organizational citizenship behavior and employee performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 11(1), 21–29. <https://doi.org/10.35629/8028-1101012129>
- Sridadi, A. R., Rizki, A., & Gunawan, D. R. (2022). The mediating role of work engagement: A survey data on organizational citizenship behavior. *Data in Brief*, 42, 108243. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2022.108243>

- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian manajemen*. Alfabeta.
- Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Nomor SE.12 Tahun 2025 tentang Efisiensi Anggaran Kementerian Agama Tahun 2025 dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Kementerian Agama.
- Sutrisno, E. R., Handayani, S., & Wibowo, A. (2022). *Pelaksanaan sistem kerja Work From Home bagi Aparatur Sipil Negara*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Verma, A. (2022). Understanding organisational commitment and organisational citizenship behaviour in context of Work From Home virtual leadership during Covid-19 pandemic in India. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 11(1), 1–10.
- Wiegand, J. P., & Morgan, T. J. (2025). Strive to fit: Person, vocation, and organization strivings' impact on Employee Engagement and job performance. *Personality and Individual Differences*, 246, 113370. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113370>