

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan, baik organisasi publik maupun *private* (Sudarmanto, 2009). Dalam mencapai keunggulan yang berkesinambungan, organisasi tidak hanya bergantung pada teknologi, hak paten, ataupun posisi strategis, tetapi lebih menekankan pada bagaimana mengelola sumber daya tenaga kerja yang ada. Sumber daya manusia merupakan *asset* dan pelaksana utama dari setiap fungsi organisasi yang harus diperhatikan karena selalu mengalami berbagai dinamika dalam organisasi.

Setiap organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai tujuan. Kinerja pegawai inilah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka berkontribusi pada organisasi. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang didalamnya memiliki kinerja yang baik. Peningkatan kinerja individu dan kelompok merupakan pusat upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi (Malthis, 2006). Untuk membuat pegawai memiliki kinerja yang tinggi, organisasi harus memerhatikan harapan dan kebutuhan pegawai agar memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan oleh

organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi (Maulizar, 2012). Menurut Sinambela (2012) bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan No 1 Tahun 2019 bahwa kinerja pegawai adalah hasil pelaksanaan tugas yang dicapai dari tindakan dan kegiatan setiap pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan dengan menggunakan dan memanfaatkan sumber daya organisasi. Kinerja pegawai dilihat dari sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai. Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai yang disusun dan disepakati bersama antara pegawai dengan atasan pegawai. Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dan kelangsungan hidup suatu organisasi. Kualitas pemimpin sering dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi. Robbins (2006) menyatakan bahwa, peran utama dan tanggung jawab seorang pemimpin adalah mengembangkan kapasitas untuk mengarahkan karyawan dengan visi bersama untuk

mencapai tujuan bersama. Pemimpin memainkan peran kunci dalam merumuskan dan menerapkan strategi organisasi. Pemimpin menciptakan budaya dan nilai bersama serta mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada karyawan. Selain itu pemimpin wajib memberikan arahan, masukan dan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Su'ud, 2000).

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi, mengarahkan dan membimbing pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins 2006). Menurut Ivancevich (2006) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang baik dan tepat untuk meraih efektivitas yang optimal. Kepemimpinan adalah sifat atau karakter, atau cara seseorang didalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Hamidi (2015) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya, begitu pula sebaliknya jika kepemimpinan semakin buruk maka kinerja karyawan juga menurun. Penelitian ini didukung oleh Ismaili (2016), dan Saygili (2020) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian Setiawan (2015) dan

Ulfa (2020) yang menyatakan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komitmen yang tinggi pada organisasi akan meningkatkan tanggung jawab dan kesungguhan karyawan dalam menjalankan tugas. Karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi akan bekerja dengan sepenuh hati, berjuang untuk kemajuan organisasi dan lebih lama bertahan kerja karena mereka tahu bahwa mereka telah menjadi bagian dari organisasi. Pegawai sebagai motor penggerak organisasi dituntut untuk bekerja dengan komitmen yang tinggi agar mampu menghadapi persaingan dan dapat mempertahankan keberadaan organisasi. Menurut Hasibuan (2000), organisasi bukan hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, namun yang lebih penting adalah mereka bersedia bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Dengan komitmen pegawai yang tinggi maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan dapat dikurangi, absensi dapat diperkecil, keluhan dapat dihindari yang tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi.

Komitmen organisasi adalah keadaan di mana karyawan berpihak pada organisasi dan mempunyai keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2008). Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan kepada organisasi dan merupakan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi

mengungkapkan kepedulian mereka terhadap organisasi, keberhasilan organisasi dan kemajuan yang berkelanjutan.

Fulorunso (2014) dalam penelitiannya mendapatkan hasil komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Adewale (2014) dan Wibowo (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian Suwibawa (2018) dan Andi (2019) yang menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dalam konteks perilaku keorganisasian, *Organizational Citizenship behaviour* (OCB) sangat penting dimiliki karena turut memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kehidupan kerja dan kinerja organisasi. Organisasi akan dapat menghasilkan kinerja dengan baik bilamana terdapat suatu kelaziman dimana karyawan tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas-tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong-menolong, memberikan saran sesama karyawan, berpartisipasi aktif, memberikan pelayanan ekstra dan mau menggunakan waktu kerja secara efektif. Melalui OCB pegawai diharapkan memahami keberadaan organisasinya dengan segala keterbatasan dan dengan suka rela memiliki komitmen terhadap keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Pada saat organisasi dihadapkan pada berbagai situasi yang kurang kondusif dan kualitas kehidupan kerja menurun maka perilaku-perilaku ekstra peran perlu didukung.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah sikap menolong yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang bersifat konstruktif, suka rela, dihargai oleh perusahaan tetapi tidak terkait dengan sistem penghargaan formal organisasi dan secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, 2006). OCB Menurut Turnley (2012) adalah perilaku karyawan yang bersedia bekerja melebihi peran atau tugas yang diwajibkan dan tidak secara langsung diakui oleh *system reward*. OCB adalah kontribusi seorang karyawan diluar deskripsi kerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Fajrin (2016) memperoleh hasil bahwa OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan yang memiliki perilaku OCB yang tinggi di tempat kerja akan menunjukkan peningkatan kinerja dan dapat menerima pekerjaan yang mereka dapatkan tanpa mengeluh. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Aponno (2017) dan Albloush (2020) yang menyatakan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian Andrew (2015) dan Wati et al. (2018) yang menunjukkan bahwa variabel perilaku OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya menurut Robbin dan Judge, (2008) karena adanya komitmen organisasi yang tinggi. Ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun termasuk perilaku OCB untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasi.

Harwiki (2015) dalam studinya menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini didukung oleh Tiksnayana (2018) dan Fajrin (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Berbeda dengan penelitian Setiawan (2018) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku OCB.

Faktor lain yang mempengaruhi perilaku OCB adalah kepemimpinan. Yukl (2010) menyatakan bahwa semakin baik kepemimpinan di perusahaan akan meningkatkan OCB para karyawannya. Pemimpin bisa memotivasi bawahannya untuk melakukan OCB. Pemimpin berusaha menjalin kerjasama dengan para bawahan, dan melibatkan mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan. Perilaku semacam ini akan meningkatkan perasaan satu kesatuan dan satu identitas dari para bawahan, serta menggerakkan pengikutnya untuk lebih peduli terhadap kebaikan organisasi melampaui kepentingan pribadinya, sehingga secara sukarela akan melakukan perilaku-perilaku demi tercapainya tujuan perusahaan.

Hamidi (2015) dalam penelitiannya memperoleh hasil kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian ini didukung oleh Surahmi (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB. Berbeda dengan penelitian Aponno (2017) yang memperoleh kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Rumah Sakit Umum Payangan merupakan rumah sakit milik Pemerintah Kabupaten Gianyar berdiri pada tahun 2019 dengan kelas C, yang berlokasi di Desa Melinggih Kecamatan Payangan Kabupaten Gianyar. Cakupan pelayanan Rumah Sakit Umum Payangan meliputi sebagian besar masyarakat yang berdomisili di wilayah Gianyar bagian utara dan beberapa wilayah di Kabupaten Bangli.

Fenomena yang terjadi setelah dilakukan prasurvei terhadap 20 pegawai dengan mengambil sampel dari sebagian populasi dan hasilnya dapat disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Hasil Prasurvei Kinerja Pegawai RSU Payangan

No	Dimensi	STS Skor = 1		TS Skor = 2		KS Skor = 3		S Skor = 4		SS Skor = 5		Total Skor	Rata- rata Skor
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
1	Orientasi Pelayanan	-	-	-	-	2	6	9	36	9	45	87	4,35
2	Integritas	-	-	-	-	3	9	12	48	5	25	82	4,10
3	Kesungguhan	-	-	2	4	4	12	11	44	3	15	75	3,75
4	Disiplin	-	-	1	2	7	21	8	32	4	20	75	3,75
5	Kerjasama	-	-	-	-	6	18	7	28	7	35	81	4,05
6	Keteladanan	-	-	1	2	5	15	8	32	6	30	79	3,95
Jumlah												479	3,99

Sumber : Hasil Prasurvei di RSU Payangan (2021)

Keterangan :

F : Frekuensi

N : Frekuensi x skor

Jumlah Dimensi : 6

Jumlah Responden : 20

Rata-rata Skor : Total Skor/Jumlah Responden

Informasi dari Tabel 1.1, menyatakan kinerja pegawai RSU Payangan baru mencapai 79,8 % dari standar target 100%, terutama dalam hal kedisiplinan, kesungguhan, keteladanan, kerja sama dan integritas, rata-rata skor pegawai belum memenuhi harapan institusi. Dapat disimpulkan

target standar kinerja pegawai RSUD Payangan yang diwakili enam dimensi semuanya belum mencapai standar.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan peneliti, ada beberapa keluhan yang paling sering dirasakan oleh sebagian besar pegawai. Kurangnya motivasi pimpinan saat dibutuhkan oleh pegawai dan kurangnya pimpinan dalam mendengarkan aspirasi pegawai, menyebabkan turunnya semangat dan rasa percaya diri para pegawai dalam bekerja. Pimpinan kurang memberikan rasa aman pada bawahan dan kurang mampu memelihara rasa kebersamaan antar pegawai. Pegawai kurang peduli terhadap kemajuan dan pengembangan rumah sakit. Beberapa pegawai datang terlambat dan ada keinginan untuk berhenti bekerja. Sebagian pegawai tidak rela bertanggung jawab atau menggantikan bila ada rekan kerjanya tidak masuk kantor. Hubungan antar teman kerja kurang baik yang menyebabkan kurang adanya rasa solidaritas atau saling membantu antar karyawan sehingga waktu kerja menjadi tidak efisien dan pada akhirnya mengakibatkan penurunan kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Payangan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan dan beberapa gap penelitian sebelumnya, maka peneliti ingin menguji lebih jauh pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *OCB* sebagai variabel mediasi untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menguji dan menjelaskan masalah - masalah penelitian terkait pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi di Rumah Sakit Umum Payangan Gianyar. Karena itu dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1.2.1 Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 1.2.2 Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 1.2.3 Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB?
- 1.2.4 Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB?
- 1.2.5 Apakah OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1.3.1 Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
- 1.3.2 Menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai.
- 1.3.3 Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap OCB.
- 1.3.4 Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB.
- 1.3.5 Menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat teoritis

Diharapkan dapat mengaplikasikan teori yang didapat dibangku kuliah dan juga memperoleh tambahan pengetahuan di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dengan membuktikan secara empiris pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi.

1.4.2 Manfaat praktis

Bagi rumah sakit diharapkan dapat dijadikan bahan masukan untuk peningkatan mutu pelayanan, khususnya kinerja pegawai melalui kepemimpinan yang baik, komitmen organisasi dan perilaku *organizational citizenship behavior* di rumah sakit.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1.1 Kinerja Pegawai

1) Definisi Kinerja Pegawai

Rivai (2009) mengemukakan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam kurun waktu tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja yang telah ditetapkan, target atau kriteria yang telah ditetapkan. Wibowo (2007) menerangkan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Maulizar (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Setiap karyawan dituntut memiliki kompetensi dan kemampuan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan No 1 Tahun 2019 bahwa kinerja pegawai adalah hasil pelaksanaan tugas yang dicapai dari

tindakan dan kegiatan setiap pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan dengan menggunakan dan memanfaatkan sumber daya organisasi.

Merangkum beberapa pengertian kinerja pegawai yang telah diungkapkan oleh para ahli, dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai merupakan pencapaian hasil kerja pegawai atas tugas dan wewenang yang telah diberikan organisasi sesuai dengan kemampuan dan kompetensi pegawai baik dari segi kuantitas dan kualitas untuk mencapai tujuan, visi dan misi organisasi.

2) Teori Kinerja Pegawai

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 1 Tahun 2019, kinerja pegawai dapat dilihat dari Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja Pegawai. Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai yang disusun dan disepakati bersama antara pegawai dengan atasan pegawai. SKP ini dituangkan dalam Standar Teknis Kegiatan. Standar Teknis Kegiatan adalah ukuran sasaran minimal tiap kegiatan yang harus dicapai oleh pegawai yang meliputi standar teknis kuantitas, standar teknis kualitas, standar teknis waktu, dan standar teknis biaya. Perilaku Kerja Pegawai adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penilaian perilaku kerja pegawai meliputi orientasi

pelayanan, integritas, kesungguhan, disiplin, kerjasama dan keteladanan.

Dalam upaya mencapai kinerja pegawai yang tinggi, ada beberapa faktor yang mempengaruhi. Menurut Davis & Newstorm (1995) faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kemampuan dan motivasi. Kemampuan seorang pegawai sangat ditentukan oleh pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya, sementara motivasi terbentuk oleh sikap pegawai dan situasi kerja. Selain faktor kemampuan dan motivasi, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah organisasi tempat berlangsungnya proses kegiatan yang menghasilkan kinerja pegawai. Adapun faktor organisasi yang dapat mendukung kinerja pegawai adalah sumber daya, kepemimpinan, kejelasan tugas dan sarana kerja.

Menurut Moorhead, dalam Sugiono (2009:12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh tujuh faktor yaitu:

a) Kualitas Pekerjaan

Merupakan tingkat baik atau buruknya suatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

b) Kuantitas Pekerjaan

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari

kemampuan secara kuantitatif dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

c) Pengetahuan Pekerjaan

Merupakan kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

d) Kerjasama Tim

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara horizontal antar pegawai, tetapi kerjasama vertical merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu antar pimpinan dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

e) Kreatifitas

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri.

f) Inovasi

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

g) Inisiatif

Meliputi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan, kemampuan mengambil langkah

yang tepat dalam menghadapi kesulitan dan kemampuan melakukan suatu pekerjaan tanpa bantuan.

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

- a) Faktor Individu, meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, motivasi serta komitmen individu
- b) Faktor organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, kejelasan tugas dan sarana kerja.
- c) Faktor sosial, meliputi kualitas kerjasama tim dan kekompakan anggota tim.

3) Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja adalah proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang karyawan, yang dianggap menunjang untuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan di bidang ketenagakerjaan (Munandar,2011). Dalam pelaksanaannya, proses penilaian kinerja dapat berfokus pada pegawai (yang menunjukkan perilaku kinerja) atau pada hasil kerja (yang dicapai dalam pekerjaan). Adapun hasil dari penilaian kinerja sangat ditentukan oleh standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi (Dessler, 2000). Standar kinerja ini perlu ditetapkan secara terbuka sehingga dapat

digunakan sebagai arah pelaksanaan kinerja oleh pegawai dan, pada waktunya, sebagai pedoman evaluasi kinerja oleh pimpinan organisasi.

Menurut Keban (2004:109) dalam Pasolong (2010:184) penilaian kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini.

Hasil penilaian Pestasi Kerja Pegawai merupakan dasar pembinaan karier pegawai dan dasar pemberian tunjangan kinerja tahun berikutnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Permenkes No 1, 2019).

4) Indikator Kinerja Pegawai

Dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 1 Tahun 2019 menyebutkan beberapa indikator kinerja pegawai yaitu:

a) Orientasi pelayanan

Pegawai dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dengan sikap sopan dan memuaskan untuk internal maupun eksternal organisasi.

b) Integritas

Dalam melaksanakan tugas bersikap jujur, ikhlas dan tidak pernah menyalahgunakan wewenang serta berani menanggung risiko dari tindakan yang dilakukan.

c) Kesungguhan

Berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan Pancasila, UUD 1945, NKRI dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi dan tanggung jawab terhadap organisasi tempat kerja.

d) Disiplin

Mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggung jawab dan selalu menaati ketentuan jam kerja serta mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan sebaik-baiknya.

e) Kerja sama

Mampu bekerja sama dengan rekan kerja, atasan atau bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.

f) Keteladanan

Bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan keteladanan yang baik, kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan menggerakkan

bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

Pemaparan dari beberapa teori diatas dan membandingkan kondisi lapangan maka penelitian ini akan menggunakan indikator dari Permenkes No 1 Tahun 2019 untuk mengukur kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan unsur-unsur yang terkandung dalam setiap indikator ini dianggap mampu menggambarkan kinerja pegawai yang ada di Rumah Sakit Umum Payangan Gianyar.

2.1.2 Kepemimpinan

1) Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Judge, 2008). Menurut Ivancevich (2006) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang baik dan tepat untuk meraih efektivitas yang optimal. Jackson (2010) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang memastikan para pegawai bekerja untuk mencapai hasil yang sama dengan menetapkan visi, misi, dan nilai-nilai suatu perusahaan, membentuk suatu kerangka kerja yang mengarahkan pegawai ke satu arah.

Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi paling sulit untuk dipahami. Sebagai faktor penting yang menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan berbagai faktor lainnya dalam organisasi, kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administratif serta persepsi orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh (Yukl, 2001).

Saat ini pemimpin dan organisasi dihadapkan pada tantangan yang lebih berat akibat kemajuan teknologi, perubahan yang cepat, kebijakan pemerintah yang terbuka, sampai kompleksnya masalah ketenagakerjaan. Untuk mengantisipasi hal ini dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, berbagai strategi yang tepat sangat dibutuhkan untuk mewujudkan pemimpin yang efektif, yang memiliki kompetensi, komitmen, dan integritas. Sejalan dengan itu, Hughes (2012) mengemukakan bahwa untuk membedakan keberhasilan atau kegagalan pemimpin tidak dilihat dari perilaku atau atribut yang dimilikinya, tetapi lebih mempertimbangkan apakah pengikutnya produktif atau puas. Untuk dapat menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain dengan berbagai tipe kombinasi kekuasaan agar mau bekerja sesuai dengan tujuan organisasi (Kotter 1992). Kemampuan mempengaruhi ini akan sangat besar dampaknya terhadap organisasi, karena menunjukkan bahwa pemimpin dapat

menjalankan perannya dalam menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan berbagai faktor lainnya dalam organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi

Merangkum beberapa pengertian kepemimpinan yang telah diungkap oleh para ahli, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu, proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Berhasil tidaknya seseorang pemimpin di suatu organisasi, dapat dilihat indikatornya pada memberikan inspirasi kepada bawahan, melaksanakan dan mengemban tugas, memberikan petunjuk pelaksanaan, menerima tanggung jawab dan menyelesaikan persoalan.

2) Teori Kepemimpinan

Berkaitan dengan peran pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya, maka dibutuhkan suatu pola kepemimpinan yang efektif yang akan diterapkan dalam organisasi guna mencapai kinerja organisasi yang lebih baik. Jawaban terhadap hal ini, sangatlah berkaitan erat dengan teori-teori kepemimpinan. Ada beberapa teori kepemimpinan yaitu:

a) Teori Sifat (*Trait Theories*)

Pemahaman awal tentang kepemimpinan terfokus pada karakteristik sifat yang lebih unggul yang membedakan pemimpin dari pengikutnya. Menurut teori ini, hanya individu yang memiliki sifat-sifat tertentu yang bisa menjadi seorang pemimpin. Berdasarkan penjelasan tersebut, disimpulkan bahwa berdasarkan pendekatan ciri dari kepemimpinan, maka sifat-sifat atau karakteristik pemimpin dalam mengefektifkan organisasi melalui anggotanya terdiri atas :

- 1) **Inteligensi.** Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kecerdasan di atas rata-rata pengikutnya.
- 2) **Kematangan dan keluasaan pandangan sosial.** Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kematangan emosi di atas rata rata pengikutnya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi yang kritis.
- 3) **Memiliki motivasi dan keinginan prestasi.** Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi, pada umumnya memiliki motivasi yang besar untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dibandingkan pengikutnya.
- 4) **Hubungan antar individu.** Para pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu

sangat bergantung pada orang lain, khususnya anggota organisasinya.

- 5) Integritas. Mengacu pada tendensi dan kejujuran untuk menterjemahkan kata-kata ke dalam perbuatan-perbuatan. Pemimpin mempunyai kapasitas moral yang lebih tinggi dalam mengatasi berbagai dilema berdasarkan nilai-nilai yang berlaku.

b) Teori Perilaku

Teori ini bertolak pada pemikiran bahwa kepemimpinan dalam mengefektifkan organisasi bergantung pada perilaku atau gaya bertindak seorang pemimpin. Salah satu teori kepemimpinan yang tergolong dalam teori perilaku adalah teori X dan Y yang dipaparkan oleh Mc Gregor. Teori X berasumsi bahwa manusia pada hakekatnya memiliki perilaku malas, penakut dan tidak bertanggung jawab sehingga gaya kepemimpinan yang efektif untuk keadaan ini adalah cenderung otoriter. Sebaliknya teori Y berasumsi bahwa pada dasarnya manusia memiliki perilaku bertanggung jawab, motivasi kerja, kreatif dan inisiatif, sehingga gaya kepemimpinan yang tepat untuk keadaan ini adalah demokratis.

c) Teori Situasional

Pendekatan kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat, dan situasi bawahannya sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu yang mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik

dalam perilaku manusia. Beberapa model kepemimpinan yang tergolong dalam teori ini yaitu: Model kontingensi Fiedler, *Path Goal Theory* dan Teori situasional Hersey dan Blanchard.

1) Teori Kontingensi Fiedler

Pokok teori Fiedler berfokus pada apakah seorang pemimpin menekankan pada gaya orientasi-hubungan di mana pemimpin menekankan pada terciptanya kepercayaan dan penghormatan timbal balik, atau gaya orientasi-tugas di mana pemimpin menekankan pada penyelesaian tugas dan pencapaian prestasi tertinggi dari karyawannya (Kreitner & Kinicki, 2005).

2) *Path Goal Theory*

Teori ini dikembangkan oleh House yang menekankan pada tanggung jawab pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya, agar tujuan personal dan organisasi dapat tercapai. Teori ini mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu: *Directive Leadership*, *Supportive*, *Participative Leadership*, *Achievement Oriented Leadership*.

3) Teori Situasional Hersey and Blanchard

Menurut teori ini, perilaku pemimpin yang efektif bergantung pada tingkat kesiapan dari pengikut pemimpin, yang didefinisikan sebagai tingkat di mana para pengikut memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan tugas yang

diberikan. Teori ini menjelaskan empat perilaku pemimpin yang spesifik yaitu *Telling, Selling, Participating, Delegating*.

3) Tipe Kepemimpinan

a) Kepemimpinan Transaksional

Kunci kepemimpinan transaksional adalah pertukaran antara atasan dan bawahan, yang hubungannya saling menguntungkan dan kontribusi dari tiap sisi dipahami dan diberikan penghargaan. Di dalam kepemimpinan transaksional ini, pengaruh pemimpin didasarkan pada adanya keinginan kuat bawahan untuk mengikuti pemimpin. Perilaku transaksional meliputi tiga hal utama, yang meliputi (Barbuto & Brown, 2005).

b) Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik lebih menekankan pada perilaku pemimpin sebagai simbol, komunikasi non-verbal, visi dan inspirasi, memperlihatkan kepercayaan diri, dan harapan pemimpin pada pengorbanan diri pengikutnya untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan. Kepemimpinan kharismatik dapat menghasilkan perubahan organisasi yang signifikan utamanya pada pengikutnya, dengan menciptakan perubahan pada tujuan, nilai, kepercayaan dan aspirasi mereka (Kreitner & Kinicki, 2005).

c) Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional mampu memberikan solusi dalam memahami tentang apa yang membuat leaders memiliki

pengaruh besar terhadap followers-nya dan faktor-faktor apa yang membuat kinerja organisasi sukses berkelanjutan dengan mengembangkan dan mengkomunikasikan misi dengan pendekatan rasional, menggunakan strategi yang tidak konvensional, berkomunikasi dengan harapan dan kepercayaan yang tinggi, memberikan perhatian individual kepada para bawahan, serta menunjukkan pengorbanan diri yang nyata dan potensial. Dengan menghimbau pengikut terhadap minatnya sendiri maupun nilai-nilai yang mereka gunakan bersama, pemimpin transformasional dapat membantu pengikutnya untuk secara kolektif memaksimalkan kinerjanya, yang berdampak pada kinerja organisasi (Bass, 1999).

4) Indikator Kepemimpinan

Menurut Sunyoto (2013) kepemimpinan memiliki beberapa indikator antara lain:

a) Cara berkomunikasi

Setiap pemimpin harus mampu memberikan informasi yang jelas, berkomunikasi yang baik dan lancar sehingga memudahkan bagi bawahan untuk menangkap apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin.

b) Pemberian motivasi

Motivasi adalah dorongan baik dari orang lain maupun diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat yang bertujuan mencapai target tertentu. Seorang pemimpin harus

mampu memberikan dorongan-dorongan atau motivasi kepada bawahannya. Perhatian pemimpin akan sangat berarti bagi bawahan, bahwa dari segi penghargaan ataupun pengakuan memberikan makna yang sangat tinggi bagi bawahan.

c) Kemampuan memimpin

Kemampuan memimpin adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Selain itu pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang baik dan menyenangkan serta mampu memelihara rasa kebersamaan diantara para bawahan. Tidak setiap pemimpin mampu memimpin, karena berkaitan dengan bakat kepemimpinan yang berbeda-beda untuk setiap orang.

d) Pengambilan keputusan

Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku di organisasi serta keputusan yang diambil mampu memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik bahkan mampu memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi. Keputusan yang diambil dapat menyelesaikan konflik dengan cepat, tepat dan adil. Pengambilan keputusan oleh pimpinan akan melibatkan dan mendengar aspirasi para bawahan sehingga dapat dipakai sebagai dasar oleh para pegawai dalam melaksanakan tugas.

e) Kekuasaan yang positif

Seseorang pemimpin dalam menjalankan organisasi atau perusahaan harus memberikan rasa aman bagi bawahan yang bekerja. Hal ini dapat dicapai bila pemimpin mampu memelihara hal-hal positif dan memiliki sikap optimisme didalam menghadapi segala permasalahan. Bawahan akan merasa aman, bebas dari perasaan gelisah atau khawatir dalam melaksanakan tugasnya, karena memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

2.1.3 Komitmen Organisasi

1) Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memegang peranan penting dalam mempelajari perilaku organisasi karena komitmen organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja. Menurut Allen dan Meyer (1991) komitmen organisasi diartikan sebagai pendekatan psikologis antara karyawan dan organisasi yang berimplikasi pada keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat kepercayaan karyawan, menerima tujuan-tujuan organisasi dan tetap tinggal dalam

organisasi. Komitmen organisasi secara umum diasumsikan sebagai subjek untuk mengurangi perilaku buruk karyawan terhadap organisasi yang meliputi kemalasan dan keinginan keluar dari organisasi.

Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Secara lebih lanjut komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pada organisasi dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Colquitt (2009) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang diungkapkan oleh karyawan kepada organisasinya. Komitmen organisasi memengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mengejar pekerjaan lain. Keluar dari organisasi secara sukarela terjadi ketika karyawan memutuskan untuk keluar dari organisasi, sedangkan karyawan yang keluar organisasi karena terpaksa terjadi ketika karyawan dipecat oleh organisasi karena suatu alasan.

Gibson (2010) menyatakan bahwa komitmen organisasi melibatkan tiga sikap, yaitu: identifikasi dengan tujuan organisasi; perasaan keterlibatan dalam tugas organisasi; serta perasaan loyalitas kepada organisasi. Artinya karyawan yang berkomitmen pada

organisasi mempersepsikan nilai dan pentingnya organisasi terintegrasi dengan tujuan pribadinya. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki kinerja dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya karyawan yang cenderung memiliki komitmen yang rendah, kinerja yang rendah dan loyalitas yang rendah terhadap perusahaan.

Merangkum beberapa pengertian komitmen organisasi yang telah diungkapkan oleh para ahli, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi, perasaan yang timbul dari internalisasi tekanan normatif yang diberikan kepada individu sebelum masuk atau setelah masuk ke dalam organisasi, dengan kesiapan memberikan usaha yang terbaik untuk organisasi, menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi serta membantu dalam pencapaiannya.

2) Teori Komitmen Organisasi

Menurut Moreland dalam Sutrisno (2010:298), ada beberapa teori yang menjelaskan dasar-dasar munculnya komitmen individu dalam organisasi, yaitu teori sosialisasi kelompok, teori pertukaran social, teori kategorisasi diri dan teori identitas.

a) Teori Sosialisasi Kelompok

Menurut model ini, baik kelompok maupun individu melakukan proses evaluasi dalam hubungan bersama dan membandingkan nilainya dengan hubungan yang selama ini berlangsung. Dalam evaluasi ini, Moreland menjelaskan bahwa perubahan perasaan

akan berpengaruh terhadap komitmen yang dimiliki individu. Semakin tinggi perasaan positif semakin besar juga komitmen organisasinya. Ada lima tahap yang dilalui dalam model ini yaitu investasi, sosialisai, *maintenance*, rasionalisasi dan kenangan.

b) Teori Pertukaran Sosial

Setiap hubungan akan selalu melibatkan pertimbangan untung dan rugi bagi partisipannya. *Reward* dan *cost* akan menjadi faktor penting dalam menentukan nilai suatu hubungan. Partisipan akan termotivasi untuk meningkatkan dan diakibatkan oleh hubungan tersebut. Orang dapat bergabung dalam beberapa hubungan secara simultan.

c) Teori Kategorisasi Diri

Ada dua cara perubahan terjadinya komitmen organisasi. Pertama, komitmen dapat berubah karena prototype kelompok bersifat unstable. Kedua, komitmen juga dapat berubah karena karakteristik keanggotaan kelompok juga unstable. Dengan perubahan kedua prototype tersebut, maka masing-masing individu akan menyesuaikan diri dengan prototype kelompok yang dimasukinya dan begitu pula sebaliknya. Tampaknya konflik muncul setelah terjadinya perubahan pada prototype ini. Sehingga pemogokan, konflik dan kasus-kasus negative yang tidak diharapkan dalam organisasi dapat muncul.

d) Teori Identitas

Teori ini menyampaikan perspektif lain pada komitmen dan perannya dalam kelompok sosial. Pertama, peran sosial yang merupakan representasi dari suatu harapan tertentu seseorang, memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku. Kedua, pada saat yang sama seseorang bisa menjalankan suatu peran dengan peran lainnya.

Steers mengembangkan model penyebab komitmen organisasi yang meliputi: karakteristik personal, karakteristik yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja.

1) Karakteristik Personal

Karakteristik personal yang terdiri dari usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, suku bangsa dan kepribadian berkorelasi dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin tinggi pula harapannya sehingga tidak mungkin dipenuhi oleh organisasi, akibatnya semakin rendah komitmen karyawan pada organisasi.

2) Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik yang berkaitan dengan pekerjaan atau peran memiliki sumbangan yang bermakna pada komitmen organisasi. Karakteristik ini meliputi tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran. Dari beberapa penelitian ditemukan bahwa tantangan tugas dan variasi keterampilan memiliki korelasi positif dengan komitmen organisasi. Sebaliknya konflik peran, ambiguitas

peran, dan kelebihan beban kerja memiliki korelasi yang negatif dengan komitmen organisasi.

3) Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja memberikan kontribusi yang paling besar terhadap komitmen organisasi. Pengalaman kerja ini meliputi keterandalan organisasi, perasaan dipentingkan, sikap rekan kerja yang positif terhadap organisasi, persepsi terhadap gaji, serta norma kelompok yang berkaitan dengan kerja keras.

Menurut Luthans, komitmen organisasi memiliki tiga aspek, yaitu: identifikasi, keterlibatan dan loyalitas.

a) Identifikasi

Identifikasi ini didasarkan pada upaya memasukkan beberapa tujuan pribadi karyawan dalam tujuan organisasi. Hal ini dibutuhkan untuk saling mendukung diantara para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Suasana tersebut akan membuat karyawan dengan suka rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi karena hal itu untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

b) Keterlibatan

Keterlibatan karyawan dalam semua aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena dengan adanya keterlibatan dapat mendorong mereka saling bekerja sama dengan baik antar sesama rekan kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk melibatkan semua

karyawan adalah dengan mendorong partisipasi mereka dalam berbagai pembuatan keputusan yang dapat menimbulkan keyakinan bahwa apa yang telah diputuskan merupakan hasil kesepakatan bersama.

c) Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk mempererat hubungan dengan organisasi, dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi merupakan hal yang penting dan menunjang komitmen organisasi. Hal ini dapat dilakukan apabila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi.

3) Kriteria Derajat Komitmen Organisasi

Untuk mengukur derajat komitmen bisa diketahui dari:

- a) *Knowledgeability*, yaitu kemampuan untuk mengetahui berbagai jenis pekerjaan yang telah dipilih sesuai keputusan awal. Secara sederhana, pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan selalu berusaha untuk meningkatkan pengetahuan di bidang pekerjaannya.
- b) *Activity directed toward implementing the chosen identity elements*, yaitu kegiatan terarah mengimplementasikan keputusan awal tentang pekerjaan yang telah dipilih. Untuk mendapatkan sesuatu, pegawai tidak cukup hanya memikirkannya, tetapi ia harus mencari

pengalaman-pengalaman yang relevan. Komitmen menghendaki keterlibatan perilaku dalam hal-hal yang berkaitan dengan apa yang dijanjikan.

- c) *Emotional tone*, yaitu keterlibatan emosional berkaitan dengan komitmennya. Secara umum komitmen ditandai dengan kepercayaan diri, tidak ada keragu-raguan dan suka berbicara (bukan sebaliknya pendiam) pada bidang yang sudah diyakini.
- d) *Identification with significant others*, yaitu usaha-usaha mengidentifikasikan dirinya dengan orang-orang yang telah bekerja di bidang pekerjaan yang telah dipilih, misalnya dengan berkenalan, berbicara atau berdiskusi.
- e) *Projecting one's personal future*, yaitu mempunyai arah yang semakin jelas tentang masa depannya berkaitan dengan pekerjaan yang telah dipilih. Komitmen pada suatu bidang tertentu akan menghasilkan perilaku yang konsisten dengan bidang itu, dan akumulasi perilaku tersebut akan menghasilkan ide-ide yang jelas akan masa depannya.
- f) *Resistance to being stayed*, yaitu mencoba bertahan pada pekerjaan yang telah dipilih, tidak mudah goyah atau ganti pilihan walaupun ada informasi-informasi negatif tentang pekerjaan yang dipilih atau dibidang lain yang lebih menarik.

4) Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (1990) yaitu:

a) Komitmen Afektif

Komitmen yang didasarkan pada keterkaitan karyawan secara psikologis dengan organisasi melalui perasaan seperti kasih sayang dan loyalitas. Karyawan menemukan penghargaan dan kepuasan serta merasa bangga menjadi bagian dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

b) Komitmen Berkelanjutan

Komitmen yang didasarkan pada kerugian bila meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, seorang karyawan memiliki komitmen berkelanjutan yang kuat disebabkan mereka merasa membutuhkan (*need to*) dan adanya pertimbangan kerugian biaya bila meninggalkan organisasi, atau kesulitan mendapatkan pekerjaan di tempat lain.

c) Komitmen Normatif

Komitmen yang mengacu pada kewajiban yang harus dilaksanakan sebagai seorang karyawan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka memang seharusnya (*have to*) tetap bekerja pada organisasi tempat mereka bekerja sekarang, patuh pada aturan yang ditetapkan organisasi dan tidak melakukan upaya untuk meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan organisasi dapat membuat seseorang berhutang budi terhadap organisasi, yang

dapat membangun komitmen normatif. Dengan kata lain komitmen normatif dapat berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang dirasa amat berharga bagi karyawan.

2.1.3 *Organizational Citizenship Behavior*

1) Definisi *Organizational Citizenship Behavior*

Peran ekstra karyawan sangat bermanfaat bagi perusahaan karena karyawan secara sukarela menyediakan waktu dan tenaga untuk pekerjaan yang seharusnya tidak menjadi tanggung jawabnya. Tindakan tersebut mencerminkan nilai tambah karyawan atau peran ekstra karyawan bagi perusahaan yang sering disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Robbins (2008) mengatakan bahwa OCB adalah perilaku opsional yang bukan merupakan bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, tetapi mendukung berfungsinya organisasi secara efektif.

Organs (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individu, tidak terkait dengan sistem penghargaan formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Artinya perilaku tersebut tidak termasuk dalam persyaratan kerja atau *job description* karyawan sehingga jika tidak ditampilkan dan tidak diberikan sanksi. OCB merupakan perilaku individu sebagai bentuk kepuasan karyawan pada organisasi. Foote (2005) menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku yang

menguntungkan organisasi, dilakukan secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran.

Merangkum beberapa pengertian OCB yang telah diungkap oleh para ahli, dapat dikatakan bahwa OCB merupakan perilaku inisiatif individu, tidak diperintahkan secara formal, dilakukan secara sukarela tanpa menuntut *reward* guna membantu realisasi tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. OCB melibatkan beberapa perilaku, termasuk perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, memberi bantuan kepada karyawan baru, menjadi relawan untuk tugas tambahan dan tidak istirahat ataupun cuti jika tidak diperlukan.

2) **Teori *Organizational Citizenship Behavior***

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Podsakof (2009) menyebutkan ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan. Keempat faktor tersebut adalah karakteristik individual, karakteristik tugas, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin.

Smither (1998) menyatakan faktor yang penyebab perilaku OCB yaitu karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, menerima perilaku yang adil dari perusahaan atau organisasi, memiliki komitmen afektif yang tinggi dan memiliki hubungan yang baik dengan atasan atau pimpinan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa OCB bukan hanya dipengaruhi oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal seperti karakteristik tugas, karakteristik organisasi dan karakteristik pemimpin.

3) **Manfaat *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Staw (2012), OCB dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan memperoleh keunggulan kompetitif dengan memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan yang melampaui persyaratan pekerjaan formal yang dibutuhkan. Pada era globalisasi saat ini dimana lingkungan bisnis semakin kompetitif, perilaku-perilaku ekstra peran sangat diharapkan oleh organisasi. Dengan adanya perilaku ekstra peran di antara karyawan, efektivitas perusahaan akan meningkat. Perusahaan ataupun manajer dapat menghemat beberapa sumber daya yang telah dialokasikan sebelumnya apabila karyawan dapat menampilkan perilaku perilaku ekstra peran

Podsakoff, et al. (2009) menyatakan, efek dari OCB tidak hanya dirasakan bagi organisasi melainkan bagi individu yang mencerminkan OCB itu sendiri. Individu yang menampilkan OCB akan cenderung mendapatkan penilaian kinerja yang lebih baik dari manajernya daripada karyawan yang tidak menampilkan OCB. Hal ini dikarenakan karyawan yang menampilkan OCB akan lebih disukai dan dianggap lebih menguntungkan bagi organisasi.

OCB telah memperlihatkan beberapa dampak positif terhadap kinerja karyawan dan pada akhirnya bermuara pada efektivitas organisasi. Menurut Podsakof, et al. (2009), OCB dapat mempengaruhi efektivitas organisasi karena beberapa alasan diantaranya:

- a) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- b) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial.
- c) OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan SDM.
- d) OCB sebagai sarana untuk mengkoordinasi kegiatan antar tim/unit.
- e) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi.

4) Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (2006), OCB terdiri dari lima indikator yaitu:

a) *Altruism*

Perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada rekan kerja dalam suatu organisasi. Contoh perilaku dari dimensi ini diantaranya adalah membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang lebih berat, membantu memberikan arahan kepada karyawan baru padahal itu bukan merupakan kewajibannya, menggantikan pekerjaan rekan kerjanya yang berhalangan untuk hadir.

b) *Courtesy*

Membantu mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja. Contoh perilaku dari dimensi ini diantaranya adalah mempertimbangkan dampak dari tindakan yang akan dilakukan

terhadap rekan kerja, memberi konsultasi dan informasi yang diperlukan kepada rekan kerja, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, serta menghargai hak dan privasi mereka.

c) *Sportsmanship*

Toleransi pada situasi yang kurang ideal atau tidak nyaman yang terjadi di tempat kerja tanpa mengeluh. Contoh perilaku dari dimensi ini adalah karyawan tidak menghabiskan waktu untuk mengeluhkan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan maupun lingkungan kerjanya, tidak membesar-besarkan masalah yang terjadi di organisasi, mampu mengambil sisi positif dari kondisi yang terjadi.

d) *Civic virtue*

Terlibat aktif dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi. Selalu mengikuti perkembangan isu-isu yang terjadi di organisasi. Secara sukarela berpartisipasi dan memberi dukungan dalam mempertahankan organisasi untuk selalu berada dalam keadaan baik.

e) *Conscientiousness*

Melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi melampaui persyaratan minimal yang dibutuhkan. Contoh perilaku dari dimensi ini diantaranya adalah mematuhi peraturan-peraturan di organisasi meskipun tidak ada yang mengawasi, selalu tepat waktu dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, tidak membuang-buang waktu

kerja, membersihkan dan merapikan tempat atau peralatan bekerja setelah digunakan, ikut memelihara sumber daya dan hal-hal yang berkaitan dengan pemeliharaan internal.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan terkait tentang pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi, diantaranya :

1. Penelitian Harwiki (2015) yang berjudul *The Impact of servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitmen, Organizational Citizenship Behavior and Employee Perpormance in Women Cooperatives*, yang dilakukan di Koperasi Wanita, Jawa Timur, dengan sampel 40 orang. Hasil yang didapatkan bahwa servant leadership berpengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan, OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian Fajrin *et al* (2018) yang berjudul *The Effect of Organizational Commitment and Organizational Culture to Employee Performance through Behaviour Civilization Organizations of Teachers and Employees Madrasah Ibtidaiya Nurussyifa Indonesia*, yang dilakukan di Madrasah Nurussyifa , Jakarta, dengan sampel 47 orang. Hasil yang didapatkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh

signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan, OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja, OCB sebagai pemediasi pengaruh Komitmen terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian Setiawan (2018) yang berjudul *The Effect of job Satisfaction and Organizational Commitment to Job Performance through Organizational Citizenship Behavior as Mediation Variable*, yang dilakukan di Bank Mandiri, Jakarta, dengan sampel 131 orang. Hasil yang didapatkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB, OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, OCB sebagai variabel mediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian Wibowo *et al* (2018) yang berjudul *Nursing Performance At Type C Hospital: Empowerment, Commitment, Behavior Organizational Citizenship*, yang dilakukan di Rumah Sakit Tipe C di Surabaya, dengan sampel 150 perawat. Hasil yang didapatkan bahwa komitmen organisasi dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.
5. Penelitian Andi *et al* (2019) yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*, yang dilakukan di PT Arta Boga Cemerlang, Pekanbaru, dengan sampel 90 karyawan. Hasil yang didapatkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Penelitian Suwibawa *et al* (2018) yang berjudul *Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables* , yang dilakukan Bapeda Litbang Provinsi Bali, dengan sampel 86 pegawai. Hasil yang didapatkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
7. Penelitian Folorunso *et al* (2014) yang berjudul *Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria*, yang dilakukan Oyo State Owned Tertiary, Nigeria, dengan sampel 197 responden. Hasil yang didapatkan bahwa ketiga dimensi komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
8. Penelitian Hamidi and Salimi (2015) yang berjudul *Considering the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment with Citizenship Behavior*, yang dilakukan di Maskan Bank, Guilan, Iran, , dengan sampel 217 responden. Hasil yang didapatkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan komitmen afektif dan kontinual berpengaruh signifikan terhadap OCB.

9. Penelitian Aponno *et al* (2017) yang berjudul *Factors that influence Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance with local Culture Moderation “Pela Gandong”* yang dilakukan di Bank, Ambon, dengan sampel 187 responden. Hasil yang didapatkan bahwa kepemimpinan transformasional dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap OCB, OCB tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
10. Penelitian Zurahmi *et al* (2018) yang berjudul *The Effect of Transformational Leadership, Quality of Work Life (QWL) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Tapan Regional General Hospital*, yang dilakukan RSUD Tapan, Padang, dengan sampel 126 responden. Hasil yang didapatkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.
11. Penelitian Putri dan Muhdiyanto (2018) yang berjudul *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi pada Organizational Citizenship Behavior dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Moderasi*, yang dilakukan Rumah sakit swasta, Magelang, dengan sampel 91 responden. Hasil yang didapatkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.
12. Penelitian Ulfa *et al* (2020) yang berjudul *The Influence of Organizational Culture, Leadership and Motivation through Job*

Satisfaction on Employee Performance at Hasanuddin University Hospital, yang dilakukan di Rumah sakit Universitas Hasanudin, Sulawesi Selatan, dengan sampel 225 responden. Hasil yang didapatkan bahwa kepemimpinan tranformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

13. Penelitian Ismaili *et al* (2016) yang berjudul *Relationship between Leadership Style and the Performance of Nurses in Ilam Medical Sciences Teaching Hospitals*, yang dilakukan di Rumah sakit Ilam Medical Science Teaching, Iran, dengan sampel 200 perawat. Hasil yang didapatkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
14. Penelitian Saygili *et al* (2020) yang berjudul *Paternalistic Leadership, Ethical Climate and Performance in Health Staff*, yang dilakukan di Rumah Sakit Umum, Kota Kirikkale, Turki, dengan jumlah sampel 460 pegawai. Hasil yang didapatkan bahwa kepemimpinan paternalistic berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
15. Penelitian Lamri *et al* (2020) yang berjudul *The Determinants of Organizational Citizenship Behaviour, Job Satisfaction and Performance of the Echelon Fourth Officials of Regional General Hospitals in East Kalimantan Province*, yang dilakukan di Rumah Sakit Umum, Kalimantan Timur, dengan jumlah sampel 141 pegawai eselon-IV. Hasil yang didapatkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB, kepemimpinan transformasional

dan komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

16. Penelitian Tiksnayana *et al* (2018) yang berjudul *The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables*, yang dilakukan di PT Sarana Arga Gameh Amerta, Denpasar, dengan jumlah sampel 88 karyawan. Hasil yang didapatkan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, OCB memediasi penuh pengaruh kepemimpinan transformasional dan kinerja, OCB memediasi secara parsial pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
17. Penelitian Albloush *et al* (2020) yang berjudul *Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Jordan: The Mediating Role of Perceived Training Opportunities*, yang dilakukan di Greater Amman Municipality (GAM), Jordania, dengan sampel 344 responden. Hasil yang didapatkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil-hasil penelitian terdahulu dapat disajikan pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Mapping Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul Penelitian	Variabel				Hasil
		X1	X2	Y1	Y2	
1	Penelitian Harwiki (2015) yang berjudul <i>The Impact of servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitmen, Organizational Citizenship Behavior and Employee Perperformace in Women Cooperatives</i>	√	√	√	√	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan, OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Penelitian Fajrin et al (2018) yang berjudul <i>The Effect of Organizational Commitment and Organizational Culture to Employee Performance through Behaviour Civilization Organizations of Teachers and Employees Madrasah Ibtidaiya Nurussyifa Indonesia,</i>		√	√	√	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan, OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja, OCB sebagai pemediasi pengaruh Komitmen terhadap kinerja karyawan.
3	Penelitian Setiawan (2018) yang berjudul <i>The Effect of job Satisfaction ang Organizational Commitment to Job Performance through Organizational Citizenship Behavior as Mediation Variable,</i>		√	√	√	Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB, OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, OCB sebagai variabel mediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
4	Penelitian Wibowo et al (2018) yang berjudul <i>Nursing Performance At Type C Hospital: Empowerment, Commitment, Behavior Organizational Citizenship,</i>		√	√	√	Komitmen organisasi dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.
5	Penelitian Andi et al (2019) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan,		√		√	Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6	Penelitian Suwibawa <i>et al</i> (2018) yang berjudul <i>Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables</i> ,		√	√	√	OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
7	Penelitian Folorunso <i>et al</i> (2014) yang berjudul <i>Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria</i> ,		√		√	Hasil yang didapatkan bahwa ketiga dimensi komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
8	Penelitian Hamidi and Salimi (2015) yang berjudul <i>Considering the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment with Citizenship Behavior</i>	√	√	√		Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan komitmen afektif dan kontinual berpengaruh signifikan terhadap OCB.
9	Penelitian Aponno <i>et al</i> (2017) yang berjudul <i>Factors that influence Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance with local Culture Moderation "Pela Gandong"</i>	√		√	√	Kepemimpinan transformasional dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap OCB, OCB tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
10	Penelitian Zurahmi <i>et al</i> (2018) yang berjudul <i>The Effect of Transformational Leadership, Quality of Work Life (QWL) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Tapan Regional General Hospital</i>	√		√		Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.
11	Penelitian Putri dan Muhiyanto (2018) yang berjudul <i>Pengaruh</i>	√	√	√		Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh

	<i>Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi pada Organizational Citizenship Behavior dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Moderasi,</i>					signifikan terhadap OCB.
12	Penelitian Ulfa <i>et al</i> (2020) yang berjudul <i>The Influence of Organizational Culture, Leadership and Motivation through Job Satisfaction on Employee Performance at Hasanuddin University Hospital,</i>	√			√	Kepemimpinan tranformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Penelitian Ismaili <i>et al</i> (2016) yang berjudul <i>Relationship between Leadership Style and the Performance of Nurses in Ilam Medical Sciences Teaching Hospitals,</i>	√			√	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	Penelitian Saygili <i>et al</i> (2020) yang berjudul <i>Paternalistic Leadership, Ethical Climate and Performance in Health Staff,</i>	√			√	Kepemimpinan paternalistic berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
15	Penelitian Lamri <i>et al</i> (2020) yang berjudul <i>The Determinants of Organizational Citizenship Behaviour, Job Satisfaction and Performance of the Echelon Fourth Officials of Regional General Hospitals in East Kalimantan Province,</i>	√	√	√	√	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
16	Penelitian Tiksnayana <i>et al</i> (2018) yang berjudul <i>The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization</i>	√	√	√	√	Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan

	(OCB) Behavior as Intervening Variables,					transformatif dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, OCB memediasi penuh pengaruh kepemimpinan transformatif dan kinerja, OCB memediasi secara parsial pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
17	Penelitian Albloush <i>et al</i> (2020) yang berjudul <i>Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Jordan: The Mediating Role of Perceived Training Opportunities</i>			√	√	OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

