

BAB II

TELAAH PUSTAKA

1.1 Telaah Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Bohlander, 2016: 4). Sedangkan, Westover (2014:1) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses strategis yang berhubungan dengan *staffing*, kompensasi, pelatihan, hukum dan kebijakan mengenai tenaga kerja, serta mempertahankan pegawai.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah strategi, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan bagi orang-orang yang bekerja dalam organisasi (Amstrong, 2014: 1). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses di mana manajemen membangun tenaga kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan (Boxall, 2016:7).

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Wilton (2016: 4) adalah istilah yang umumnya digunakan untuk menggambarkan semua aktivitas organisasi yang berhubungan dengan perekrutan dan pemilihan, merancang pekerjaan untuk, pelatihan dan pengembangan, menilai dan memberi penghargaan, mengarahkan serta memotivasi dan mengawasi para pekerja. Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Mathis dan Jackson (2017: 5) adalah sistem formal yang dirancang dalam organisasi untuk mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian berdasarkan uraian pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses mengelola keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh manusia untuk mencapai tujuan, serta suatu proses yang berhubungan dengan *staffing*, kompensasi, pelatihan dan pengembangan pegawai.

2.1.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Amstrong (2014: 5) mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Memberikan dukungan pada organisasi dengan mendapatkan tujuan dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis.
2. Kontribusi terhadap pengembangan budaya yang memiliki performa yang tinggi.
3. Memastikan bahwa organisasi memiliki pegawai yang terampil, berkemampuan dan dibutuhkan.

4. Menciptakan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan pegawai dan saling percaya.
5. Mendorong penerapan etika bisnis pada pegawai.

2.1.1.2 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins (2016: 407) ada delapan aktivitas manajemen yang membentuk sebuah proses manajemen sumber daya manusia. Delapan aktivitas tersebut antara lain sebagai berikut:

1. *Human Resource Planning*
Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses di mana manajer memastikan bahwa mereka memiliki sejumlah pegawai yang ditempatkan pada posisi yang tepat di waktu yang tepat. Perencanaan sumber daya manusia meliputi dua aktivitas yaitu menilai sumber daya manusia saat ini dan memprediksi kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang.
2. *Recruitment and Decruitment*
Recruitment adalah aktivitas menempatkan, mengidentifikasi, dan menarik calon pelamar kerja yang memiliki kapabilitas. Sedangkan *decruitment* adalah aktivitas mengurangi jumlah tenaga kerja yang berada di perusahaan karena jumlah pegawai yang sangat banyak.
3. *Selection*
Proses mengumpulkan pelamar kerja yang terbaik dan sesuai dengan persyaratan untuk dipekerjakan di perusahaan.
4. *Orientation*
Proses memperkenalkan pegawai baru kepada pekerjaan yang akan ia lakukan dan kepada perusahaan.
5. *Training*
Proses pelatihan menurut Westover (2014:2) adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk memastikan bahwa pegawai tidak hanya terlatih untuk melakukan pekerjaannya, tetapi juga untuk terus berkembang dan mendapatkan keahlian baru dalam pekerjaan mereka.
6. *Performance Management*
Menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai.
7. *Compensation and Benefit*
Membuat dan mengembangkan sistem kompensasi yang efektif dan layak pada pegawai guna menarik dan mempertahankan pegawai yang kompeten serta berbakat yang telah membantu perusahaan mencapai misi dan tujuannya.

8. *Career Development*

Menurut Westover (2014: 114) pengembangan karier adalah proses untuk membantu pegawai dalam mengelola kariernya, belajar hal baru, dan mengambil langkah untuk meningkatkan kemampuan secara personal dan profesional.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia dibagi menjadi 7 bagian menurut Mathis dan Jackson (2011:6), yaitu:

1. *Strategic HR Management*

Sebagian bagian yang mempertahankan organisasi, perencanaan strategis untuk efektivitas SDM dapat ditingkatkan melalui penggunaan matriks SDM dan teknologi HR.

2. *Equal Employment Opportunity*

Kepatuhan atas undang-undang dan peraturan untuk memberi kesepakatan yang sama bagi setiap manusia untuk bekerja.

3. *Staffing*

Tujuan dari staf adalah untuk menyediakan manusia yang berkualitas untuk melaksanakan pekerjaan di organisasi melalui proses seleksi dan adanya desain pekerjaan dan kualifikasi kemampuan yang dibutuhkan.

4. *Talent Management*

Adanya pelatihan dan pengembangan bagi manusia yang ada di dalam organisasi serta melihat seberapa baik mereka menyelesaikan pekerjaan orientasi serta melihat seberapa baik mereka menyelesaikan pekerjaan untuk orientasi perencanaan karir di masa depan.

5. *Total Rewards*

Adanya kompensasi, tunjangan, dan bonus yang sesuai dan kompetitif serta terus menerus melakukan perbaikan dalam hal ini.

6. *Risk Management and Worker Protection*

Memperhatikan lingkungan kerja dan risiko yang mungkin terjadi serta menyediakan keselamatan dan keamanan bagi pekerja.

7. *Employee and Labor Relations*

Adanya kebijakan tentang sumber daya manusia yang mengatur hak dan kewajiban antara atasan dan bawahan.

2.1.2 Kepemimpinan Etis

Tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam kehidupan organisasi. Bahkan, ada yang menyatakan bahwa jenis-jenis definisi tersebut sama jumlahnya dengan

pembuatnya. Untuk sekadar memahami tentang definisi kepemimpinan, akan dikemukakan tiga definisi di bawah ini: Kasman (2021: 244)

1. Proses dimana seorang individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.
2. Pengaruh *interpersonal* yang menyebabkan sekelompok orang melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin atau manajer untuk dilakukan.
3. Hubungan *interpersonal* dimana orang lain melakukan perintah karena mereka ingin, bukan karena terpaksa.

Menurut *Srikumar S. Rao* (2007: 205), pemimpin memiliki beberapa tugas, di antaranya menetapkan misi yang memberi inspirasi, mengejar laba setelah misi, memastikan bahwa kompensasi berlangsung adil di semua tingkatan, menghilangkan demotivator dan penghalang, dan menjadi pelayan bagi semua pengikutnya, bukan memperbesar diri sendiri, dan menunjukkan sebuah komitmen kepada komunitas, pembelajaran dan keadilan (Kasman, 2021:245).

Etika adalah ilmu dan standar mengenai sesuatu yang salah, sesuatu yang boleh dilakukan dan sesuatu yang tidak boleh dilakukan. Perilaku yang benar merupakan perilaku yang etis dan perilaku yang salah merupakan perilaku yang tidak etis. Apa yang dianggap benar dan etis dan apa yang dianggap salah atau tidak etis di suatu negara atau budaya, berbeda dengan negara lain atau budaya lainnya. Sesuatu perbuatan dianggap etis juga ditentukan oleh tujuannya. Misalnya, memberikan sesuatu sebagai hadiah ulang tahun dianggap etis, akan tetapi memberikan sesuatu dengan tujuan menyuap merupakan perbuatan tidak etis (Aqli, 2019:82).

Menurut teoritis kepemimpinan, merujuk pada perspektif pembelajaran sosial, kepemimpinan etis didefinisikan sebagai demonstrasi perilaku normatif yang tepat yang dilakukan seorang pemimpin melalui tindakan pribadi dan hubungan *interpersonal* dan upaya menularkan perilaku tersebut kepada bawahan melalui komunikasi dua arah dan pengambilan keputusan (*Brown et al., 2005*). Pengertian tersebut memiliki makna bahwa pemimpin etis dapat menyediakan contoh bagi pengikutnya dengan mendemonstrasikan nilai-nilai yang benar dan karakter yang kuat (*Freeman dan Stewart, 2006*).

Pengaruh merupakan esensi dari kepemimpinan, dan para pemimpin yang berkuasa memiliki dampak besar pada kehidupan dari para pengikut dan nasib dari sebuah organisasi. Seperti yang diingatkan oleh *Gini*, masalah utamanya bukanlah apakah para pemimpin akan menggunakan kekuasaan, tetapi apakah mereka akan menggunakannya dengan bijaksana dan baik. Potensi besar sekali untuk pengaruh adalah satu alasan begitu banyak orang tertarik dalam aspek etis dari kepemimpinan. Subyek ini menjadi menonjol dalam beberapa tahun terakhir. Satu alasan mungkin

adalah kepercayaan publik yang menurun kepada para pemimpin bisnis dan politik selama tiga dekade terakhir (*Kouzes dan Posher*).

Etika memengaruhi perilaku pemimpin dan perilaku para pengikut. Fungsi kepemimpinan etis ialah sebagai berikut:

1. Norma etika. Setiap organisasi atau sistem sosial yang mapan mempunyai norma dan nilai-nilai etika di samping peraturan. Norma dan nilai-nilai tersebut merupakan bagian daripada budaya organisasi.
2. Pemimpin. Norma dan nilai-nilai memengaruhi perilaku semua anggota organisasi termasuk pemimpin. Khusus bagi pemimpin, ia harus memimpin aplikasi dan penegakan pelaksanaan norma dan nilai-nilai dalam perilaku organisasi dan perilaku pribadi para anggota organisasi.
3. Perilaku memengaruhi pemimpin yang etis. Norma dan nilai-nilai organisasi diterapkan dalam perilaku memengaruhi pemimpin. Jika pemimpin menerapkan Norma dan nilai-nilai etika maka terciptalah teknik memengaruhi dari pemimpin yang etis. Pemimpin menggunakan teknik memengaruhi yang dapat diterima oleh para pengikut yang juga telah menerapkan Norma dan nilai-nilai organisasi dalam perilakunya.
4. Iklim etika. Penggunaan Norma dan nilai-nilai organisasi oleh pemimpin dalam teknik memengaruhi pemimpin yang dapat diterima oleh para pengikut yang telah menyesuaikan perilakunya dengan Norma dan nilai-nilai organisasi menciptakan iklim etika dalam organisasi. Iklim etika adalah persepsi pemimpin dan pengikut mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam lingkungan internal organisasi.
5. Kinerja pengikut. Iklim etika memungkinkan para pengikut bekerja secara maksimal, meningkatkan motivasi, etos kerja dan kepuasan kerja para pengikut. Hambatan-hambatan psikologis pengikut dalam bekerja dihindari. Dengan demikian akan tercipta kinerja maksimal dari para pengikut.
6. Visi tercapai. Jika kinerja pengikut maksimal, maka dapat diprediksi kinerja organisasi akan maksimal dan visi pemimpin akan tercapai.

Kepemimpinan etis merupakan gagasan yang ambigu yang terlihat meliputi beragam elemen berbeda. Amatlah berguna membuat sebuah perbedaan antara etis dari seorang pemimpin dengan etika dari jenis perilaku kepemimpinan tertentu. Menurut Bass & Steidlmeier (1999), karakteristik perilaku etis antara lain:

1. Dapat dipercaya. Seorang pemimpin harus dapat dipercaya oleh para pengikutnya. Ia seorang yang jujur berupaya menyatukan antara apa yang dikatakan, dijanjikan dengan apa yang dilakukannya.
2. Menghargai dan menghormati orang lain. Pemimpin harus memperlakukan para pengikut dengan baik seperti ia ingin diperlakukan pengikutnya dan orang lain.

Pemimpin juga harus menghargai hak asasi para pengikut dan orang-orang yang berhubungan dengan organisasinya.

3. Bertanggung Jawab. Pemimpin harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap tugasnya dan perannya dalam organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
4. Seorang pemimpin harus adil dalam melaksanakan peraturan tidak mengambil keuntungan untuk diri sendiri, keluarganya dan kroninya.
5. Kewargaan organisasi. Pemimpin melaksanakan tugas untuk membuat kehidupan lebih baik, melindungi lingkungan, melaksanakan tugasnya sesuai dengan undang-undang dan peraturan dan menerapkan prinsip-prinsip dasar organisasi.
6. Menggunakan kekuasaannya secara bijak. Pemimpin mempunyai berbagai jenis kekuasaan yang dapat dipergunakannya untuk memengaruhi para pengikutnya dan orang lain yang berhubungan dengan organisasinya.
7. Pemimpin harus memegang prinsip kejujuran, ia harus jujur kepada dirinya sendiri, kepada para pengikutnya dan kepada orang yang berhubungan dengan organisasinya

Aturan perilaku yang harus diikuti oleh para pemimpin etis untuk mendapatkan pengakuan telah dinyatakan sebagai berikut: (Mihelic, Lipicnik, & Tekavcic, 2010), yaitu:

1. Prinsip Pemimpin. Pemimpin dianggap sebagai anggota pertama dan terpenting dari organisasi dan juru bicaranya, oleh karena itu, tindakannya harus melayani tujuan organisasi. Dia memainkan peran penting dalam pelaksanaan tugas yang efektif dan dalam mengendalikan operasi. Prinsip utama pemimpin adalah, ia harus menyampaikan kepada anggota bagaimana mengikuti norma, nilai, prinsip dan standar dalam organisasi dan merumuskan aturan dan kebijakan yang diperlukan untuk mempraktikkan prinsip pemimpin dengan cara yang tepat.
2. Prinsip Konstituen. Pemimpin menghormati rekan kerja mereka dan menganggap mereka sebagai orang yang memiliki tujuan yang sama. Para pemimpin yang beretika selalu menganggap rekan kerja sebagai pendukung dalam menjalankan tugas dan operasi. Individualitas dan kebebasan mereka diterima dalam batas-batas perilaku etis. Ketika bawahan dianggap sebagai rekan kerja, kenalan atau teman oleh atasannya, maka itu tidak hanya menghasilkan komunikasi yang efektif, tetapi tugas dan operasi juga dilakukan dengan cara yang tepat.
3. Prinsip hasil. Seorang pemimpin mengasosiasikan nilai-nilai dengan dukungan pemangku kepentingan serta legitimasi masyarakat. Misi, visi, nilai dan tujuan

- organisasi, pendekatan dan skema diuraikan dalam pemahaman tentang cita-cita etika. Anggota organisasi dikhususkan untuk tugas pekerjaan mereka, mereka meluangkan waktu, uang, dan upaya mereka untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Yang penting untuk dipahami dalam poin ini adalah, pendekatan, metode, skema harus sesuai dengan cita-cita etika.
4. Prinsip proses dan keterampilan. Pemimpin terbuka untuk berbagai jenis pendapat, ide, sudut pandang dan menciptakan suasana komunikasi yang dinamis dan produktif. Dalam sebagian besar kasus, individu bekerja dalam kolaborasi dan mereka memiliki saling pengertian satu sama lain. Di lembaga pendidikan, tugas pekerjaan direktur dan kepala terdiri dari organisasi pertemuan, di mana mereka terlibat dalam diskusi dan bertukar ide dan sudut pandang. Prosedur dan keterampilan dianggap penting dalam implementasi tujuan dan sasaran yang diinginkan.
 5. Prinsip situasi dan konteks. Penilaian moral digunakan untuk membuat keputusan etis dan ketika melintasi batas-batas ide dan perspektif yang berbeda. Pemimpin yang beretika menyadari batas-batas nilai-nilai dan prinsip-prinsip etika yang mereka jalani. Ketika dua atau lebih individu sedang mengerjakan sebuah proyek dan mereka tidak setuju satu sama lain dan memiliki sudut pandang yang berbeda, maka mereka tidak akan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan sukses. Untuk melakukan pekerjaan dengan baik, penting, seseorang harus saling pengertian dan bekerja sama satu sama lain.
 6. Prinsip etika. Seorang pemimpin memahami kepemimpinan dan etika sebagai proses yang terintegrasi dan membingkai tindakan dan tujuan dalam istilah etis. Ketika individu bekerja di dalam organisasi, itu penting, mereka harus mengikuti prinsip etika sesuai dengan tugas dan fungsi. Misalnya, jika seseorang menghadiri pertemuan, itu penting, dia harus cukup mendengarkan ide dan saran orang lain dan mengembangkan keterampilan komunikasi yang efektif. Jika seseorang mengumpulkan informasi dari lapangan, dengan mengunjungi individu, maka ia harus jujur dan jujur dalam memberikan umpan balik kepada pemimpin atau atasannya. Misalnya, dia hanya mampu berurusan dengan dua klien dalam satu hari, maka dia harus mengatakan kebenaran dan selalu jujur.

Jika kepemimpinan itu harus dijadikan satu profesi, dan oleh tugas-tugasnya yang berat pemimpin tersebut mendapatkan imbalan materiil dan imateriil tertentu, maka sebagai konsekuensinya pada dirinya bisa dikenakan sanksi-sanksi tertentu. Karena itu profesi kepemimpinan selalu menyandang nilai-nilai etis dan penenaan sanksi tersebut.

Indikator pengukuran kepemimpinan etis menurut Mihelic, Lipicnik, & Tekavcic (2010) adalah *logic, rationality, reasonableness*, dan *sincerity*. Sementara Bass & Steidlmeier (1999) menjelaskan indikator kepemimpinan etis, bahwa etika profesi pemimpin etis memberikan landasan kepada setiap pemimpin untuk selalu:

1. Bersikap kritis. Berani mengemukakan pendapat sendiri dan berani bersikap tegas sesuai dengan rasa tanggung jawab etis sendiri.
2. Bersikap rasional. Berani mengemukakan pendapat yang rasional berdasarkan fakta-fakta, bukan berdasarkan opini atau fantasi yang tidak bisa dipertanggung jawabkan.
3. Bersikap otonom. Dengan otonomi ini bukan berarti sang pemimpin dapat berbuat semau sendiri, atau bisa bertingkah laku sewenang-wenang, melainkan dia bebas memeluk norma-norma diyakini sebagai baik dan wajib dilaksanakan, untuk membawa anak buah pada pencapaian tujuan tertentu.
4. Memberikan perintah yang adil. Perintah pimpinan harus ditaati oleh setiap individu dalam organisasi, maka penting untuk menjamin bahwa setiap perintah yang diambil pemimpin sudah memenuhi asas keadilan.

2.1.3 Budaya Kerja

Pengertian budaya kerja menurut Hadari Nawawi (2003) dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* menjelaskan bahwa: budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan kepegawaian untuk mencapai tujuan (Sinambela, 2019:566-567).

Berdasarkan konsep di atas, budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan kepegawaian. Selanjutnya, Triguno menerangkan bahwa: budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja (Sinambela, 2019:567).

Ndraha (2003) berpendapat bahwa budaya kerja sebagai berikut: “*Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat*” (Sinambela, 2019:567). Sedangkan *Osborn* dan *Plastrik* (2002) menyimpulkan bahwa: “*Budaya kerja adalah*

seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi” (Sinambela, 2019:567).

Merujuk pada berbagai konsep atau definisi di atas dapat disintesis bahwa: budaya kerja adalah falsafah sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong yang dimiliki bersama oleh setiap individu dalam lingkungan kerja suatu organisasi (Sinambela, 2021:567). Jika dikaitkan dengan organisasi, maka budaya kerja dalam organisasi menunjukkan bagaimana nilai-nilai organisasi dipelajari yaitu ditanam dan dinyatakan dengan menggunakan sarana (*vehicle*) tertentu berkali-kali, sehingga agar masyarakat dapat mengamati dan merasakannya

Budaya kerja merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik.

Seminar KORPRI pada November (2001:7) dalam buku Budaya Kerja Organisasi Pemerintahan, berkesimpulan bahwa:

1. Budaya kerja adalah salah satu komponen kualitas manusia yang sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dasar dalam pembangunan.
2. Budaya kerja dapat ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa.
3. Budaya kerja sangat erat kaitannya dengan nilai-nilai yang dimilikinya, terutama falsafah bangsa yang mampu mendorong prestasi kerja setinggi-tingginya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Budaya kerja merupakan komitmen organisasi yang luas dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik tersebut, diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Setiap fungsi atau proses kerja mempunyai perbedaan cara kerja, yang mengakibatkan berbeda nilai-nilai yang cocok untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi.

Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang telah lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang

tepat untuk dilakukan oleh karyawan. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Menurut Tika (2008), fungsi budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan. Organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang karyawan/karyawan suatu perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan-nya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didaftarkannya struktur, diperkenalkan-nya dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.
6. Membentuk perilaku bagi karyawan. Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan. Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi

Menurut Tika (2008), terdapat beberapa jenis budaya kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Budaya rasional. Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarah) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak).
2. Budaya ideologis. Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).
3. Budaya konsensus. Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok).
4. Budaya hierarki. Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

Sedangkan menurut Tika (2008), unsur-unsur budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Asumsi dasar. Dalam budaya kerja terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
2. Keyakinan yang dianut. Dalam budaya kerja terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota perusahaan. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.
3. Pimpinan atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya kerja. Budaya kerja perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin perusahaan atau kelompok tertentu dalam perusahaan tersebut.
4. Pedoman mengatasi masalah. Dalam perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
5. Berbagai nilai (*sharing of value*). Dalam budaya kerja perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
6. Pewarisan (*learning process*). Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota perusahaan perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam

organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam perusahaan tersebut.

7. Penyesuaian (adaptasi). Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Sedangkan menurut Ndraha (2003), indikator pengukuran budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Anggapan dasar tentang kerja. Pendirian atau anggapan dasar atau kepercayaan dasar tentang kerja, terbentuknya melalui konstruksi pemikiran logistik. Premisnya adalah pengalaman hidup empiris, dan kesimpulan.
2. Sikap terhadap pekerjaan. Manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap kerja. Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Kecenderungan itu berkisar antara menerima sepenuhnya atau menolak sekeras-kerasnya.
3. Perilaku ketika bekerja. Dan sikap terhadap bekerja, lahir perilaku ketika bekerja. Perilaku menunjukkan bagaimana seseorang bekerja.
4. Lingkungan kerja dan alat kerja. Dalam lingkungan, manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar ia bekerja efektif, efisien dan produktif.
5. Etos kerja. Istilah etos diartikan sebagai watak atau semangat fundamental budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos berkaitan erat budaya kerja

2.1.4 Public Service Motivation

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya, dengan tujuan sebenarnya tersebut yang menjadi daya penggerak utama bagi seseorang dalam berupaya dalam mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya baik itu secara positif atau pun negatif. Adapun istilah dalam pengertian, motivasi berasal dari perkataan Bahasa Inggris yaitu *motivation*. Namun, kata asalnya adalah motif yang juga digunakan dalam Bahasa Melayu yakni kata motif yang berarti tujuan atau segala cara untuk mendorong seseorang dalam melakukan sesuatu. Secara ringkas, selain itu, pengertian motivasi merupakan suatu perubahan yang terjadi pada diri seseorang yang timbul adanya gejala perasaan, kejiwaan dan emosi sehingga mendorong individu untuk melakukan atau bertindak sesuatu yang disebabkan karena kebutuhan, keinginan dan tujuan (Sinambela, 2019:578).

Menurut Mathis dan Jacson (2006), motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting

untuk meningkatkan kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan memengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri (Sinambela, 2019:579).

Dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai mengartikan motivasi sebagai dorongan, keinginan, hasrat dan tenaga penggerak lainnya yang berasal dari dalam dirinya untuk melakukan sesuatu. Motif-motif itu memberi tujuan dan arah kepada tindakan manusia. Motivasi harus dimiliki oleh setiap pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercapai tujuan organisasi maupun tujuan pegawai. Dalam hubungannya dengan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada seorang pekerja, maka motivasi memiliki peranan yang mendorong kemajuan dan keinginan untuk bekerja menurut ukuran-ukuran yang telah ditetapkan. Hal tersebut bertujuan untuk mengarahkan perilaku atau tindakan seseorang pekerja untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai baik bagi organisasi maupun dirinya. Dari pendapat ini maka secara eksplisit terlihat adanya korelasi antara motivasi dengan perilaku pekerja. Dalam hal ini, motivasi dapat mendukung tercapainya prestasi kerja. Oleh karena itu, seseorang pekerja seharusnya mempunyai motivasi kerja yang tinggi agar semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya (Aqli, 2019:112).

Motivasi kerja berasal dari kata “*work motivation*” yang berarti adalah suatu dorongan yang diperoleh seseorang untuk dapat mengarahkan tenaga dan pikirannya untuk melakukan sesuatu yang dikehendaki orang tersebut. Motivasi kerja adalah pendorong semangat yang menimbulkan suatu dorongan. Pemberian motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi (Sinambela, 2019:582).

Motivasi kerja dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan kegairahan dan kebersamaan.

Dari pengertian motivasi kerja di atas, terdapat beberapa ahli untuk ikut berpendapat mengenai motivasi kerja sebagai berikut (Sinambela, 2019:582-583):

1. Menurut Anoraga (2009), motivasi kerja adalah kemauan kerja pegawai yang timbulnya karena ada dorongan dari dalam pribadi pegawai yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut.
2. Sementara Robbins (2002) mengatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang

dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.

3. Menurut *Ernest J. Mc Cormick*, motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.
4. Hasibuan (2008), mendefinisikan motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja dengan membangkitkan, mengarahkan dan berperilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi terbaiknya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Public service motivation (PSM) dapat didefinisikan sebagai *general altruistic motivation* untuk melayani kepentingan suatu komunitas, negara atau masyarakat. *Perry dan Wise* (1990) telah mengajukan teori *public service motivation*. Keduanya mendefinisikan PSM sebagai kecenderungan individual untuk merespons terhadap motif-motif dasar yang unik dalam institusi dan organisasi publik. Teori ini didasarkan pada pendapat bahwa terdapat orang-orang yang tertarik dan termotivasi untuk bekerja di sektor publik. Tiga motif yang dicirikan dalam PSM yaitu motif rasional, norma dan afektif. Motif rasional didasarkan pada *individual utility maximization*, yaitu bahwa individu tertarik untuk bekerja di sektor publik karena memiliki kepentingan untuk mendukung sektor privat tertentu ketika ia memiliki kewenangan atau andil dalam perumusan kebijakan publik. Motif normatif didasarkan ada suatu keinginan untuk melayani kepentingan publik, loyalitas terhadap tugas dan pemerintah, sedangkan motif afektif didasarkan pada faktor emosional, yaitu komitmen terhadap sebuah program yang didasarkan atas suatu keyakinan mengenai manfaat sosialnya dan rasa patriotism (Aqli, 2019:130).

Secara spesifik, *Perry dan Wise* (1990) menghipotesiskan bahwa:

1. Semakin tinggi PSM yang dimiliki individu, maka semakin besar kemungkinannya bahwa ia akan menjadi keanggotaan di organisasi sektor publik.
2. PSM berhubungan secara positif dengan kinerja individual di organisasi sektor publik.
3. Organisasi sektor publik yang memiliki anggota dengan PSM yang tinggi akan mengurangi ketergantungannya terhadap penggunaan insentif yang berguna untuk mengelola kinerja organisasional secara efektif (Aqli, 2019:131).

Penelitian PSM memberikan hasil yang berbeda-beda. *Giauque et al* (2012) menemukan bahwa komitmen pada kepentingan publik dan ketertarikan pada pengambilan keputusan berdampak negatif pada pensiun dini sementara sebaliknya, kebaikan dan pengorbanan justru meningkatkan potensi pensiun dini. Sementara itu, *Naff dan Crum* (1999) menemukan kalau PSM secara keseluruhan berdampak pada kepuasan kerja dan menurunkan niat pensiun dini serta meningkatkan kinerja dan dukungan terhadap reformasi kebijakan (Aqli, 2019:131).

Terkait variabel demografi, *Bright* (2005) menemukan kalau tingkat PSM berbeda secara signifikan berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, level manajemen dan pilihan moneter pegawai.

Perry dan Wise (1990) telah mengajukan teori *public service motivation* sebagai kecenderungan individual untuk merespon terhadap motif-motif dasar yang unik dalam institusi dan organisasi publik. Teori ini didasarkan pada pendapat bahwa terdapat orang yang tertarik dan termotivasi untuk bekerja di sektor publik.

Menurut Perry dan Wise (1990), ada tiga motif yang dicirikan dalam *public service motivation*, dan ini menjadi dasar indikator pengukuran *public service motivation*, yaitu:

1. Motif rasional, didasarkan pada individual *utility maximization*, yaitu bahwa individu tertarik untuk bekerja di sektor publik karena memiliki kepentingan untuk mendukung sektor privat tertentu ketika ia memiliki kewenangan atau andil dalam perumusan kebijakan publik.
2. Motif normatif, didasarkan ada suatu keinginan untuk melayani kepentingan publik, loyalitas terhadap tugas dan pemerintah.
3. Motif afektif, didasarkan pada faktor emosional, yaitu komitmen terhadap sebuah program yang didasarkan atas suatu keyakinan mengenai manfaat sosialnya dan rasa patriotisme.

2.1.5 Organizational Citizenship Behaviour

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. (*Organ*, 1988; dalam *Bolino, Turnley dan Bloodgood* 2002:505), atau dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal Merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Soeghandi, dkk. 2013).

Penilaian Kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, baik dan buruknya kinerja seorang karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sebagaimana tercantum dalam *job description*. Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description* ini disebut sebagai *in-role behavior* (Greenberg & Baron, 2003). Sudah seharusnya bila organisasi mengukur kinerja karyawan tidak hanya sebatas tugas-tugas yang terdapat dalam deskripsi kerjanya saja. Bagaimanapun diperlukan peran ekstra demi terselesaikannya tugas-tugas itu. Kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal inilah yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Greenberg & Baron, 2003) (Soeghandi, dkk. 2013).

Perbedaan mendasar antara perilaku *in-role* dengan perilaku *extra-role* adalah pada *reward*. Pada *in-role* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi (hukuman), sedangkan pada *extra-role* biasanya terbebas dari *reward*, dan perilaku yang dilakukan oleh individu tidak diorganisir dalam *reward* yang akan mereka terima (Usmara, 2003). Tidak ada insentif tambahan yang diberikan ketika individu berperilaku *extra-role* (Soeghandi, dkk. 2013).

Dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau penghargaan moneter, maka perilaku *extra-role* lebih dihubungkan dengan penghargaan “intrinsik” (Usmara, 2003). Perilaku ini muncul sebagai karena perasaan sebagai “anggota” organisasi merasa puas apabila dapat melakukan “sesuatu yang lebih” kepada organisasi (Soeghandi, dkk. 2013).

Berkaitan dengan konsepsi OCB dari serangkaian kejadian dimana manajer melakukan tindakan persuasif kepada bawahannya agar mereka melakukan suatu yang diinginkan, tetapi manajer tersebut tidak dapat melakukannya dengan paksaan, menjadikan *reward* atau memberikan ancaman hukuman. Perilaku saat ini dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior* (OCB) dan merupakan hal yang paling vital karena dapat “memberi pelumas pada mesin sosial organisasi” (Smith *et al.* 1983:654, dalam Aqli, 2019:137).

Pada tahun 1988 definisi formal OCB mulai muncul dan menjadi definisi yang secara formal dikenal dan digunakan, yaitu: “*individual behavior that is discretionary, not directly or explicative funitionioning of the organization*” (perilaku individu yang berdasar pada penilaian pribadi, tidak secara langsung atau terbuka dikenal oleh sistem *reward* formal dan secara keseluruhan mendorong fungsi efektif dari organisasi) (Organ, 1988:4, dalam Aqli, 2019:137).

Mengulang kembali sejarah OCB ketika pada tahun 1977, penggagas *organizational citizenship behavior* (OCB), Dennis Organ, sebenarnya hanya

bermaksud membuat sebuah studi untuk memuaskan keingintahuannya. Pada saat itu banyak peneliti yang mempunyai pendapat bahwa kepuasan kerja memengaruhi produktivitas. Temuan-temuan empiris ternyata hanya sedikit yang mendapat mendukung kepercayaan tersebut. Kemudian, studi yang dilakukan *Organ* (1977:38) mencoba menjelaskan dan mempertahankan pandangan populer tersebut dengan membuat perbedaan antara pengukuran produktivitasnya secara kuantitatif dan secara kualitatif yang seringkali tidak tercermin dalam produktivitas masing-masing pekerja. Pengukuran secara kualitatif ini bisa mengambil bentuk saling membantu rekan kerja, mengikuti peraturan dalam lingkungan kerja dan mengakomodasikan perubahan yang sering dibuat oleh manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Aqli, 2019:140).

Baru kemudian pada tahun 1983, buah pemikiran *Dennis Organ* ini diangkat kembali oleh *Tom Bateman* dan *C. Ann Smith* dalam penelitian disertasi mereka untuk mengungkapkan dan mendalami apa yang ditulis oleh *Organ* pada 1977. Hasil dari studi tersebut menjelaskan bahwa terdapat banyak bukti yang menunjukkan jika kepuasan kerja memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB). Namun juga ditemukan korelasi yang signifikan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) yang memengaruhi kepuasan kerja, walaupun tidak sebesar korelasi pertama. Selain itu, ditemukan pula bahwa korelasi antara kinerja kualitatif (OCB) dan kinerja kuantitatif (kinerja pekerjaan) adalah cukup tinggi daripada yang diharapkan. Studi ini dilakukan pada kelompok mahasiswa MBA kelas sore (yang sebagian besar adalah manajer) dengan mengarahkan untuk berpikir mengenai teman kerjanya masing-masing mengenai beberapa ukuran *organizational citizenship behavior* (OCB) (Aqli, 2019:142):

1. Membantu pekerjaan karyawan lainnya apabila karyawan tersebut tidak masuk kerja.
2. Menunjukkan ketepatan waktu ketika masuk kerja maupun saat selesai istirahat dan makan siang.
3. Melakukan secara sukarela pekerjaan yang tidak dibebankan kepadanya.
4. Mengambil istirahat yang tidak semestinya diberikan *.
5. Mengambil inisiatif untuk memberikan penjelasan kepada karyawan baru terhadap lingkungan kerja walaupun hal tersebut bukanlah bagian dari tugasnya.
6. Menunjukkan tingkat kehadiran kerja melebihi normalnya.
7. Membantu karyawan lainnya ketika pekerjaan karyawan tersebut meningkat
8. Memberikan informasi lebih awal apabila tidak akan masuk kerja.
9. Menghabiskan banyak waktu untuk menelepon dalam urusan pribadi saat bekerja *.

10. Tidak mengambil cuti yang tidak perlu.
11. Membantu saya dalam tugas saya.
12. Membuat saran-saran yang inovatif untuk meningkatkan kualitas keseluruhan.
13. Tidak mengambil istirahat tambahan.
14. Bersedia menjalankan fungsi yang tidak disyaratkan oleh organisasi yang meningkatkan kesan baik dari organisasi tersebut.
15. Tidak menghabiskan banyak waktu melakukan pembicaraan yang sia-sia.
16. Bermalas-malasan sampai akhir jam kantor *.

Catatan: tanda * dinilai terbalik.

Pengembangan konsep *organizational citizenship behavior* (OCB) dari *Organ* (*Organ, Podsakoff dan MacKenzie, 2006:251*), kemudian dikembangkan oleh *Podsakoff, MacKenzie, Moorman dan Fetter (1990)* dengan mengidentifikasi lima dimensi utama dari *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu:

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.
3. *Sportsmanship*, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.
4. *Coursey*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. *Civic virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik profesional maupun sosial alamiah (*Aqli, 2019:148*).

2.1.6 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *performance*. Kata *Performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Menurut beberapa ahli, arti kinerja (*performance*) memiliki beragam makna. kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (*Wibowo, 2007*). Jadi, dapat dikatakan kinerja merupakan tampilan kerja seseorang tentang bagaimana melakukan pekerjaan dalam proses pencapaian tujuan yang diinginkan. Dari tampilan atau bagaimana seseorang melakukan pekerjaan maka, dapat diukur secara kuantitatif. Kinerja merupakan refleksi dari apa yang dikerjakan kemudian dapat diungkapkan melalui perilaku yang dimunculkan seseorang.

Kinerja adalah “bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya.”. dengan kata lain, kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh

seorang pegawai dalam kerjanya (Sedarmayanti, 2001). Kinerja merupakan suatu perilaku yang dimunculkan atau diungkapkan pada derajat pekerjaan seseorang. Kinerja adalah ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, serta motivasi dalam menghasilkan sesuatu (Barnawi, 2012).

Setiap individu memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan jabatan yang dimiliki, untuk menyelesaikan tugas yang diberikan tentunya harus berdasarkan waktu yang ditetapkan. Individu tidak dikatakan maksimal dalam bekerja jika tidak memiliki perilaku yang baik dalam kerjanya. Perilaku yang baik dalam bekerja tentunya harus berkualitas, memiliki kemampuan berinisiasi dan mampu bekerja sama dengan rekan maupun atasannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah tampilan kerja tentang bagaimana dan apa yang dikerjakan seseorang berdasarkan tanggung jawab yang diembankan padanya.

Menurut Sinambela (2019) sangatlah sulit untuk menetapkan suatu definisi kinerja yang dapat memberikan pengertian yang komprehensif. Penggunaan kata kinerja sendiri pun kadang-kadang artinya disamakan dengan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, produktivitas kerja dan berbagai istilah lainnya. Sesungguhnya sekalipun ada persamaan pengertian kinerja dengan berbagai istilah tersebut, akan tetapi terdapat perbedaan pengertian dasarnya maupun prosesnya (Sinambela, 2019:10).

Sinambela, dkk. (2011), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan (Sinambela, 2019:11).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999) (Sinambela, 2019:11).

Rumusan di atas menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi di atas, terdapat setidaknya empat elemen, yaitu: (1) Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah “hasil akhir” yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok. (2) Dalam melaksanakan Tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak

sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. (3) Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan, dan (4) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum (Sinambela, 2019:12).

Keberhasilan tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan usaha serta kerja keras dari sumber daya manusia yang ada pada suatu organisasi. Usaha-usaha yang dilakukan dapat berbentuk pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia, perbaikan sistem informasi, pemberian imbalan atau remunerasi dan usaha-usaha lainnya. Usaha-usaha tersebut pada akhirnya bermuara pada upaya peningkatan kinerja atau peningkatan prestasi kerja pegawai.

Tujuan organisasi dapat tercapai salah satu diantaranya karena adanya semangat kerja yang tinggi dari para pegawai. Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya didasari atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta ketepatan waktu. Menurut Soeprihantono (1998:64) kinerja pegawai adalah hasil pekerjaan seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. *Bernardin* dan *Russel* (2001) menyatakan kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode pekerjaan tertentu (Agustiningih, 2017:47).

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna pengembangan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan penilaian kinerja berarti suatu organisasi telah memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara optimal. Perlu diperhatikan bahwa dalam melakukan penilaian prestasi kerja harus dihindarkan adanya “suka” dan “tidak suka” dari penilai, sehingga objektivitas penilaian dapat dicapai. Beberapa indikator kinerja menurut *Bernardin* dan *Russel* (2001) adalah sebagai berikut (Agustiningih, 2017:50):

1. Kualitas (*quality*). Merupakan tingkat dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*quantity*). Merupakan jumlah yang ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu (*timelines*). Merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperlihatkan koordinasi *output* orang lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

4. Efektivitas biaya (*cost effectiveness*). Merupakan tingkatan dimana sumber daya manusia dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar atau mengurangi kerugian yang timbul dari penggunaan suatu sumber daya yang ada.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Hal ini memiliki arti bahwa penilaian kinerja seorang pegawai yang dilakukan seorang pejabat penilai/atasan tidak hanya menilai kinerja seorang bawahan tetapi juga aspek perilaku dari pegawai bersangkutan (Agustiningsih, 2017:52-53).

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya dimaksudkan untuk dijadikan bahan kajian atau acuan oleh peneliti dalam rangka memperoleh gambaran hasil penelitian dan pembahasannya yang dikhususkan pada penelitian yang menggunakan variabel serupa atau yang relevan dengan variabel yang akan diteliti di dalam penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut:

1. Adawiyah, W., Baliartati, B., & Rafi, A. (2022).

Penelitian ini berjudul “*The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior*”. Seorang pemimpin adalah panutan atau contoh bagi bawahan dalam organisasi yang sikap dan perilakunya sangat mempengaruhi karyawan. Kepemimpinan yang beretika diperlukan untuk keberlangsungan perusahaan. Menurut penelitian sebelumnya, kepemimpinan etis mempengaruhi kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Secara khusus, ini menjelaskan hubungan antara Kepemimpinan Etis dan Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan dan OCB. Metode penelitian kuantitatif dan Model Persamaan Struktural digunakan untuk menguji hipotesis. Responden terdiri dari 207 karyawan outsourcing dari perusahaan jasa, seperti perbankan dan konstruksi di Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi *Employee Engagement*. Selanjutnya pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Kinerja Karyawan tidak dimediasi oleh OCB. Hal ini bertentangan dengan penelitian

sebelumnya yang menunjukkan bahwa OCB merupakan variabel mediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi pengetahuan tentang hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan dan membantu memahami peran OCB.

2. Alhashedi, A., Bardai, B., Al-Dubai, M., & Alaghbari, M. A. (2021). Penelitian ini berjudul “*Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia*”. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki efek mediasi OCB dalam hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi serta efek mediasi OCB dalam hubungan antara kepemilikan psikologis, lingkungan kerja, keterlibatan karyawan, insentif, dan motivasi karyawan dengan dan kinerja organisasi. Untuk mencapai tujuan penelitian, pendekatan penelitian kuantitatif diterapkan melalui kuesioner yang dirancang khusus untuk mengumpulkan informasi primer dari sampel penelitian, yang terdiri dari 250 manajer di toko emas di Jaddah. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan SPSS 20.0 dan Smart-PLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemilikan psikologis dan insentif terhadap kinerja organisasi di industri emas Arab Saudi. OCB tidak memiliki efek mediasi pada hubungan antara lingkungan kerja, keterlibatan karyawan, dan motivasi karyawan terhadap kinerja organisasi di industri emas Arab Saudi. Di akhir penelitian ini, peneliti merekomendasikan perlunya mendorong praktik OCB dengan mengembangkan seperangkat peraturan dan instruksi khusus, dan mempertimbangkan OCB sebagai salah satu kriteria penting dalam model penilaian kinerja karyawan tahunan. Selain itu, metode kuantitatif diadopsi dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis penelitian, sehingga penelitian selanjutnya dapat mengandalkan metode kualitatif atau studi kasus lainnya untuk memverifikasi hasil penelitian ini.
3. Andrew, S. A., & León-Cázares, F. (2016). Penelitian ini berjudul “*Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employees in Guadalajara, Mexico*”. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional, motivasi pelayanan publik, dan OCB terhadap kinerja organisasi. Dihipotesiskan bahwa ketika karyawan merasa bahwa organisasi publik mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional, mereka cenderung memiliki pandangan yang baik tentang kinerja organisasi mereka, tetapi efeknya tidak langsung dan dimediasi oleh OCB. Pada saat yang sama, jika karyawan memiliki keinginan

- yang kuat untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan orang lain, mereka kemungkinan besar akan berkinerja melebihi persyaratan pekerjaan mereka dan dengan demikian, cenderung mengekspresikan pandangan positif terhadap kinerja organisasi. Sebuah pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menguji persepsi 1.016 pegawai negeri di Wilayah Metropolitan Guadalajara, Meksiko. Hasilnya menunjukkan bahwa pegawai publik Meksiko menampilkan OCB yang akan dikaitkan dengan kinerja organisasi publik yang lebih baik karena tingkat motivasi layanan publik yang lebih tinggi. TLS juga dikaitkan dengan kinerja organisasi yang lebih baik serta kinerja OCB. Tetapi kami tidak menemukan peran mediator OCB antara TLS dan kinerja organisasi.
4. Aqli, Z., Ujianto, & Syafi'i, A. (2019). Penelitian ini berjudul "*Public Employees Risk Aversion and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Ethical Leadership, Work Culture and Public Service Motivation*". Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan etis, budaya kerja, dan motivasi pelayanan publik terhadap penghindaran risiko dan dampaknya terhadap perilaku kewargaan organisasi. Penghindaran risiko adalah kehati-hatian pegawai negeri agar tidak melanggar peraturan perundang-undangan. Variabel risk aversion diperlakukan sebagai variabel konsekuen kepemimpinan etis, budaya kerja, dan motivasi berdasarkan teori portofolio. Teori ini melihat penghindaran risiko sebagai perilaku kontekstual, bukan sebagai karakteristik individu. Penelitian ini dirancang dengan desain deskriptif kuantitatif dengan sampel 130 pegawai negeri sipil di Pemerintah Kabupaten Tapin, Provinsi Kalimantan Selatan, Indonesia. Analisis dilakukan dengan pemodelan persamaan struktural. Model yang dihasilkan memiliki GFI 0.910; CFI 1.000; dan RMSEA 0,000. Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan etis memiliki efek positif pada penghindaran risiko tetapi tidak memiliki dampak yang signifikan pada perilaku kewargaan organisasi; budaya kerja berpengaruh positif terhadap penghindaran risiko dan perilaku kewargaan organisasi; motivasi pelayanan publik tidak mempengaruhi keengganan risiko tetapi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, dan keengganan risiko berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi. Penelitian ini berimplikasi mengenai pentingnya pemerintah mengembangkan kepemimpinan yang beretika dan budaya kerja yang profesional dalam rangka mendorong kepatuhan PNS terhadap peraturan perundang-undangan. Penelitian ini memiliki nilai orisinalitas yang tinggi karena merupakan penelitian pertama yang mengkaji determinan dan antecedents of risk aversion dalam konteks pegawai negeri.

5. Asiedu, M., Sarfo, J. O., & Adjei, D. (2014).
 Penelitian ini berjudul “*Organisational Commitment and Citizenship Behaviour: Tools To Improve Employee Performance; an Internal Marketing Approach*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai bagaimana komitmen organisasi dan OCB berdampak pada kinerja karyawan di industri perbankan. Penelitian ini merupakan penelitian non-eksperimental, eksploratif, kuantitatif. Kuesioner terstruktur digunakan untuk mengumpulkan data dari sampel dua ratus (200) karyawan dari 10 bank komersial yang berbeda di Ghana untuk menilai apakah kinerja mereka dipengaruhi oleh komitmen dan perilaku kewarganegaraan mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dengan OCB ($r = .910^{**}$, 0.01). Selain itu, ditemukan bahwa komitmen organisasional ($\beta = 0.406$, $t=2.493$, $P = 0.030 < 0.05$), jika ditambah dengan OCB ($\beta = 0.589$ $t=6.216$, $P = 0.000 < 0.05$) menghasilkan R^2 yang lebih besar, yaitu 0.891^{**} dibandingkan dengan dampaknya secara individual. Kesimpulannya, hasil penelitian menunjukkan bahwa bank di Ghana dapat lebih baik mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan dengan menggabungkan komitmen organisasi dan OCB sebagai alat pemasaran internal. Selain itu, perusahaan harus lebih berkonsentrasi pada upaya membangun OCB pada karyawan, jika mereka ingin meningkatkan kinerja secara signifikan.
6. Burhan, U. (2019).
 Penelitian ini berjudul “*Self Efficacy, Self Actualization, Job Satisfaction, Organization Citizenship Behavior, Effect on Employee Performance*”. Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja pegawai. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 60 responden dari total populasi karyawan sebanyak 150 orang, dengan menggunakan metode simple random sampling. Hasil penelitian menunjukkan self-efficacy, aktualisasi diri, kepuasan kerja, dan organization citizenship behavior (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Ispat Panca Putera (IPP), baik secara serentak maupun sebagian.
7. Bush, M. S., & Jiao, C. (2011).
 Penelitian ini berjudul “*Including Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: An Investigation of Employee Reactions*”. Studi ini meneliti bagaimana karyawan bereaksi terhadap evaluasi formal dari perilaku OCB dalam penilaian kinerja. Menggunakan sampel dari 107 mahasiswa bisnis dengan pengalaman kerja yang relevan, studi eksperimental ini menemukan bahwa reaksi mereka terhadap inklusi formal seperti perilaku OCB pada kinerja

- tugas mereka. Responden dengan kinerja tugas tinggi, dibandingkan dengan rekan-rekan kinerja tugas rendah mereka, melaporkan kepuasan yang lebih rendah, dirasakan distributif, dan keadilan prosedural yang dirasakan ketika OCB tertimbang berat.
8. Chang, T. W., Chen, F. F., Luan, H. D., & Chen, Y. S. (2019). Penelitian ini berjudul “*Effect of green organizational identity, green shared vision, and organizational citizenship behavior for the environment on green product development performance*”. Studi ini memperluas literatur penelitian dengan mengeksplorasi hubungan antara identitas organisasi hijau (GOI), visi bersama hijau (GSV), kinerja pengembangan produk hijau (GPDP), dan OCB untuk lingkungan (OCBE). Hipotesis diuji melalui pemodelan persamaan struktural dari sampel sebanyak 475 responden kuesioner yang valid. Dua temuan utama adalah sebagai berikut: (1) Efek positif bagi Pemerintah Indonesia dan GSV antara OCBE dan GPDP dan (2) Efek positif OCBE terhadap GPDP. Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa hubungan antara Pemerintah Indonesia, GSV, dan GPDP sebagian dimediasi oleh OCBE; hasilnya menunjukkan bahwa OCBE bertindak sebagai mediator antara Pemerintah Indonesia, GSV, dan GPDP. Setelah memeriksa lebih lanjut data yang dikumpulkan, kami menemukan bahwa (3) hubungan antara Pemerintah Indonesia dan GPDP sepenuhnya dimediasi oleh OCBE dan (4) hubungan antara GSV dan GPDP sebagian dimediasi oleh OCBE. Temuan ini menunjukkan bahwa OCBE sangat penting dalam GPDP perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mengembangkan GOI dan GSV untuk memperkuat OCBE dan mengintensifkan GPDP.
 9. Choudhary, N., Kumar, R., & Philip, P. J. (2015). Penelitian ini berjudul “*Leadership Effectiveness, Organizational Citizenship Behavior and Task Performance: the Role of Job Characteristics At the Work Place*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model di bidang efektivitas kepemimpinan di sektor jasa India. Model ini mengusulkan mekanisme yang berbeda untuk menjelaskan efektivitas kepemimpinan yang meluas di tempat kerja. Metodologi Penelitian: Sampel terdiri dari 188 profesional yang bekerja di organisasi sektor publik dan swasta India yang beroperasi di bidang TI dan telekomunikasi. Selain itu, korelasi orde nol dan pemodelan persamaan struktur digunakan untuk menguji empat hipotesis penelitian. Hasil mendukung model struktural, yang menunjukkan efek langsung dari efektivitas kepemimpinan pada perilaku kerja yang menguntungkan, yang dilengkapi dengan efek pada persepsi karyawan tentang karakteristik pekerjaan dan motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik lebih lanjut

juga terkait dengan perilaku kerja yang bermanfaat; kinerja tugas dan OCB. Implikasi dan Keterbatasan Penelitian: Implikasi teoritis dan operasional dari hasil dibahas dalam makalah. Studi ini terbatas pada persepsi insinyur IT dan telekomunikasi India. Orisinalitas: Makalah ini membahas model yang diusulkan dan hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja tugas dan OCB untuk pertama kalinya di sektor jasa India.

10. Commer, P. J., Qadeer, F., Ahmad, A., Hameed, I., & Mahmood, S. (2016). Penelitian ini berjudul "*Linking Passion to Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: The Mediating Role of Work Engagement*". Meskipun banyak perhatian telah difokuskan pada pemahaman dampak gairah dalam kegiatan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan (misalnya olahraga, asmara, dll), sedikit penelitian meneliti dampaknya dalam konteks kerja organisasi. Studi ini menutup kesenjangan pengetahuan ini; secara khusus, tujuan kami adalah untuk menyelidiki secara empiris dampak dari gairah yang harmonis terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja. Melalui survei berbasis kuesioner terhadap 210 karyawan tetap penuh waktu dan 27 manajer sebuah bank komersial besar di Pakistan dan analisis statistik menggunakan SPSS dan AMOS, makalah tersebut mengungkapkan bahwa karyawan yang secara harmonis bersemangat dengan pekerjaan mereka, lebih efektif dalam baik tugas maupun kinerja yang tidak terkait dengan tugas dan dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk berfungsinya organisasi secara efisien dan efektif. Selain itu, hubungan ini dimediasi oleh keterlibatan kerja. Makalah ini berkontribusi pada literatur dengan memajukan peran gairah dan mekanisme intervensi dalam kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan.
11. Darto, M., Setyadi, D., Riadi, S. S., & Hariyadi, S. (2015). Penelitian ini berjudul "*The Effect of Transformational Leadership, Religiosity, Job Satisfaction, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in the Regional Offices of National Institute of Public Administration, Republic of Indonesia*". Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, religiusitas, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja pegawai di Kantor Wilayah *National Institute of Public Administration* (NIPA) di Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah 198 pegawai dari keempat kantor wilayah NIPA. Jumlah responden sebagai sampel survei adalah 153 karyawan. Alat statistik inferensial dan deskriptif menggunakan perangkat lunak SmartPLS digunakan untuk menganalisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan

kerja tidak berpengaruh positif atau signifikan terhadap OCB. Sedangkan variabel religiusitas berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel religiusitas dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disimpulkan bahwa OCB telah menjadi variabel mediasi dan signifikan antara variabel religiusitas dan budaya organisasi, yang kemudian berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

12. Dharma, Y. (2018).

Penelitian ini berjudul “*The effect of work motivation on the employee performance with organization citizenship behavior as intervening variable at bank aceh syariah*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi dan OCB terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Penelitian dilakukan di Bank Aceh Syariah yang berlokasi di Lhokseumawe. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Bank Aceh Syariah Lhokseumawe (146 pegawai), sampel penelitian ini adalah 74 pegawai pada Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Alat analisisnya adalah analisis jalur menggunakan SPSS, sedangkan metode analisis datanya adalah analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Sebaliknya, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Dari penelitian ini, pengaruh motivasi penelitian ini dapat diterapkan, dan OCB memiliki mediasi parsial untuk mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Batasan Penelitian/Implikasi – Kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki Bank Aceh baik dari segi pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan sehingga dapat bersaing dengan pegawai bank umum lainnya khususnya di Provinsi Aceh.

13. Fitrio, T., Budiyanto, & Agustedi. (2020).

Penelitian ini berjudul “*The rule of organizational citizenship behavior and innovative work behavior in mediating the influence of organizational commitment and culture to employee performance*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui aturan OCB dan perilaku kerja inovatif (IWB) dalam memediasi pengaruh komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan objek penelitian Bank Riau Kepri. Sampel dalam penelitian ini adalah 105 pegawai Bank Riau Kepri. Sampel diambil dengan menggunakan teknik proportional stratified random sampling. Pengumpulan data dalam penelitian ini

dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup sebagai instrumen penelitian. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan program SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menemukan bahwa: (1) variabel Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, (2) variabel Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, (3) OCB memediasi secara penuh pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dan (4) IWB memediasi parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

14. Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017).

Penelitian ini berjudul *“The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior”*. Kepemimpinan transformasional telah menarik perhatian luas dalam penelitian manajemen. Di bidang ini, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan merupakan cabang penting. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa OCB memainkan peran mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Namun, beberapa temuan ini saling bertentangan. Mengingat latar belakang di mana perhatian yang lebih besar diberikan pada kepemimpinan transformasional dalam industri konstruksi, penelitian ini bertujuan untuk menemukan tingkat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja berkelanjutan karyawan, serta peran mediasi OCB. Sebanyak 389 kuesioner dikumpulkan dari kontraktor dan dianalisis melalui pemodelan persamaan struktural. Temuan mengungkapkan bahwa kinerja berkelanjutan karyawan dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan transformasional. Selain itu, lebih dari setengah pengaruh itu dimediasi oleh OCB. Temuan ini mengingatkan manajer proyek tentang perlunya memperhatikan kepemimpinan transformasional, menumbuhkan OCB, dan dengan demikian pada akhirnya meningkatkan kinerja berkelanjutan.

15. Karaman Pongtuluran, A., Salim Basalamah, H., Zaenal Arifin, H., Bijang, J., & Pongtuluran, A. K. (2018).

Penelitian ini berjudul *“The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Local Culture on Organizational Citizenship Behavior and Civil Servants Performance”*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya lokal terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada 156 Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Pemerintah Daerah Tana Toraja. Hasil pemodelan persamaan struktural menggunakan software AMOS (Analysis of Moment Structures) Ver.21 memberikan bukti bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya lokal berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS.

Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Budaya lokal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Peran mediasi OCB semakin meningkat pada gaya kepemimpinan, motivasi pegawai, dan budaya lokal terhadap kinerja PNS.

16. Khokhar, A. M., & Zia-ur-Rehman, M. (2017).
 Penelitian ini berjudul “*Linking ethical leadership to employees’ performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior*”. Skandal dalam beberapa tahun terakhir akibat perilaku tidak etis para pemimpin telah menggoyahkan kepercayaan para pemangku kepentingan di sektor publik dan korporasi. Cendekiawan dan praktisi semakin peduli dengan masalah etika yang terkait dengan bisnis tetapi perkembangan teoritis dan empiris masih kurang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan melalui mekanisme seperti perilaku kerja kontraproduktif dan perilaku OCB karyawan. Menggambar pada teori pembelajaran sosial dan teori pertukaran sosial, kami mengusulkan bahwa manajemen puncak perilaku kepemimpinan etis (EL) memberikan kontribusi untuk kinerja karyawan (EP) dengan meningkatkan OCB dan mengurangi perilaku kerja kontraproduktif (CWB). Sampel untuk menguji kerangka ini secara empiris meliputi peserta seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala sekolah, dan wakil kepala sekolah dari 107 lembaga pendidikan. Data dikumpulkan melalui kuesioner. Total kuesioner yang diterima 237 dari 300 dan 220 memenuhi kriteria penelitian. Tingkat respon adalah 79% dari 90 adalah laki-laki dan 130 adalah peserta perempuan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif langsung yang signifikan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif (CWB) secara parsial memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan etis dan kinerja karyawan. Menariknya, perilaku kewargaan organisasi (OCB) tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan. Penelitian ini akan menjadi tambahan yang berharga untuk penelitian empiris berbasis teori di bidang efektivitas kepemimpinan etis. Implikasi teoretis dan praktis juga disajikan di bagian akhir.
17. Kılınç, E., & Ulusoy, H. (2014).
 Penelitian ini berjudul “*Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them*”. OCB dan keheningan organisasi adalah beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui OCB, keheningan organisasi, kinerja karyawan antara dokter dan perawat, dan evaluasi hubungan antara mereka. Populasi penelitian potong lintang ini terdiri dari dokter dan perawat (N = 742) yang bekerja di Universitas Cumhuriyet, Rumah Sakit Penelitian dan Aplikasi Pelayanan Kesehatan, dan jumlah partisipan dalam sampel ditentukan sebanyak 317 orang (43%). Data penelitian dikumpulkan antara Juli 2011 dan Desember 2011 menggunakan formulir informasi pribadi, Skala Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Skala Keheningan Organisasi, dan Skala Kinerja Karyawan. Dari peserta dalam penelitian ini, 52,4% adalah dokter dan 47,6% adalah perawat. Dalam studi tersebut, ditentukan bahwa perawat menunjukkan lebih banyak altruisme, kesopanan, kesadaran, total OCB ($p < 0,01$), dan kinerja yang lebih besar ($p < 0,05$) daripada dokter fakultas. Juga ditentukan bahwa asisten dokter ditampilkan diam diam, diam defensif, dan keheningan organisasi total ($p < 0,01$) lebih dari perawat. Temuan penelitian ini adalah ada hubungan antara OCB, keheningan organisasi, dan kinerja karyawan diuji dan hubungan itu dianggap signifikan secara statistik. Meskipun ada hubungan positif yang signifikan antara kinerja karyawan dan dimensi kesadaran, kebajikan sipil, dan altruisme perilaku kewarganegaraan organisasi, hubungan antara kinerja karyawan dan dimensi kesopanan kewarganegaraan organisasi tidak signifikan. Sementara hubungan signifikan positif yang diamati antara kinerja karyawan dan keheningan prososial, ditentukan bahwa diam diam atau diam defensif tidak secara signifikan berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

18. Darsana, M. (2013).

Penelitian ini berjudul "*The influence of personality and organizational culture on employee performance through organizational citizenship behavior*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepribadian dan budaya organisasi pegawai terhadap kinerja pegawai melalui OCB BPR se-Kabupaten Gianyar Provinsi Bali. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis dengan teknik sampling proporsional simple random sampling dari 105 responden yang merupakan pegawai bukan pimpinan BPR di Gianyar Bali, pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian pegawai dan budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui OCB pada seluruh BPR di Gianyar Bali.

19. Mahfudz, Sukresna, M., Laksana, R. D., & Shaferi, I. (2021).
Penelitian ini berjudul “*Developing organizational citizenship behavior on public organizational performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk membangun model perilaku dan persepsi pegawai publik mengenai kinerja organisasi yang dapat dipahami melalui kontribusi sukarela mereka untuk berfungsinya organisasi mereka. Dikatakan bahwa OCB dapat memediasi hubungan antara konstruksi subjektif kinerja organisasi dan persepsi karyawan mengenai pemimpin mereka serta motivasi mereka untuk melayani di sektor publik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memetakan model OCB terhadap kinerja organisasi publik, dan pengembangan model OCB pada kinerja organisasi publik. Penelitian dilakukan di tempat umum Sektor 3 Kota, Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada organisasi sektor publik di 3 kota Kabupaten di Jawa Tengah: Semarang, Purworejo, dan Purwokerto. Pemilihan sampel dilakukan melalui metode purposive sampling. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil bagian keuangan di SKPD dengan jumlah 300 responden. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer melalui penyebaran kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan, karena OCB penting untuk kinerja organisasi, tugas bagi praktisi SDM adalah mengidentifikasi perilaku dalam analisis pekerjaan dan menganggapnya sebagai bagian dari kesuksesan pekerjaan. OCB di kalangan pegawai publik akan menjadi praktik manajemen penting yang harus didorong untuk menjawab tuntutan publik atas pelayanan publik. Selain operasionalisasi OCB dan motivasi pelayanan publik, penelitian masa depan harus mengeksplorasi bentuk lain dari gaya kepemimpinan.
20. Masood, H., & Siddiqui, D. A. (2021).
Penelitian ini berjudul “*How Ethical Leadership Limits Organizational Deviance, and Promotes Organizational Citizenship Behavior: A Mediatory Role of Affective Commitment Complemented by Ethical Conviction and Reputation for Performance*”. Tujuan Peningkatan jumlah penelitian telah menunjukkan efek positif dari tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) pada perilaku OCB, tetapi sedikit perhatian telah diberikan pada mekanisme dan kondisi batas yang mendasari efek ini. Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengusulkan model trickle-down dan menguji peran mediasi kepemimpinan etis supervisor dan peran moderasi dari keadilan distributif organisasi yang dirasakan dalam hubungan CSR-OCB. Untuk menguji argumen, penulis mengumpulkan data lapangan dari empat perusahaan yang berlokasi di pusat kota di Cina. Melalui desain pengumpulan data multi-gelombang, total 187 karyawan melaporkan persepsi mereka terhadap CSR perusahaan dan keadilan

organisasi pada Time 1 dan melaporkan perilaku kepemimpinan etis supervisor langsung mereka dan OCB mereka sendiri pada Time 2 (empat minggu kemudian). Temuan empiris menunjukkan bahwa CSR memiliki efek positif pada OCB karyawan, seperti yang dimediasi oleh kepemimpinan etis supervisor. Selain itu, efek mediasi ini ditemukan dimoderasi oleh keadilan distributif organisasi yang dirasakan sehingga hubungan mediasi lebih kuat ketika keadilan distributif organisasi yang dirasakan lebih rendah daripada ketika lebih tinggi. Penelitian ini memberikan tiga kontribusi utama. Pertama, ini berkontribusi pada literatur CSR dengan mengungkapkan mekanisme yang mendasari kepemimpinan etis di mana CSR akan mengarah pada peningkatan OCB karyawan di tempat kerja. Kedua, temuan moderasi dari penelitian ini menambahkan bukti empiris baru yang menunjukkan kondisi batas keadilan distributif organisasi yang mempengaruhi efek positif CSR pada OCB karyawan. Akhirnya, model teoretis trickle-down menunjukkan peran penting kepemimpinan dalam mengubah CSR menjadi hasil karyawan yang positif, memberikan wawasan berharga ke dalam penelitian masa depan yang meneliti mengapa CSR memotivasi karyawan dalam organisasi di tempat kerja.

21. Nurlita, D. E. (2019).

Penelitian ini berjudul *“The Effect of Public Service Motivation on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction as its Intervening Variables”*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi pelayanan publik (PSM) terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya. Responden dalam penelitian ini adalah 139 Pegawai Pemerintah Kabupaten Sragen yang telah diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil. Kami menggunakan seperangkat kuesioner sebagai metode pengumpulan data kami. Kami menerapkan analisis regresi dan analisis jalur dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PSM secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. PSM secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. PSM secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. OCB secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ada efek langsung yang lebih besar dari PSM pada kinerja yang dimediasi oleh OCB. Ada efek langsung yang lebih besar dari PSM pada kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan kinerja pegawai, yaitu dengan mengelola OCB, kepuasan kerja, dan PSM.

22. Qasim, M., Rizvi, T. H., & Irshad, M. (2020).
Penelitian ini berjudul “*Impact of Ethical Leadership on Task Performance and Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Islamic Work Ethics*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai dampak kepemimpinan etis pada kinerja tugas dan OCB, dengan kondisi batas etika kerja Islam (IWE). Data dikumpulkan dari 200 karyawan yang bekerja di organisasi sektor publik dan swasta di Islamabad, Pakistan. Data dianalisis melalui SPSS. Data yang dikumpulkan mengungkapkan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tugas dan OCB. Selanjutnya, IWE juga ditemukan sebagai moderator yang signifikan dengan meningkatkan hubungan antara kepemimpinan etis dan kedua variabel hasil. Disimpulkan bahwa kepemimpinan etis menetapkan nada bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja tugas dan OCB mereka. Selain itu, etika kerja Islami juga dapat meningkatkan hasil positif dari kepemimpinan etis.
23. Rinaldi, E., & Riyanto, S. (2021).
Penelitian ini berjudul “*The effect of work motivation, work environment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior and their impact on employees performance of RSUD Mitra Afia during the Covid-19 pandemic*”. Pandemi Covid-19 saat ini mengakibatkan banyak rumah sakit di dunia mengalami kesulitan baik dari segi manajemen maupun infrastruktur dalam memberikan pelayanan karena jumlah pasien yang bertambah dalam waktu singkat. Aspek manusia memiliki peran penting di rumah sakit, dengan karakteristik berbagai usia, tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja. Rumah Sakit Umum Menteng Mitra Afia (MMA GH) merupakan salah satu dari 144 rumah sakit di Jakarta yang menerima pasien COVID-19 dan mengalami perubahan signifikan dalam hal pelayanan dan manajemen. Dalam penelitian ini, penulis berhasil menganalisis pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan dampaknya terhadap kinerja karyawan di MMA GH selama masa pandemi COVID-19. Metode pengambilan sampel dengan total sampling sebanyak 121 responden dari populasi karyawan yang mengembalikan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling, dimana pengolahan datanya menggunakan program Partial Least Square (Smart-PLS) versi 3.0. Dari hasil analisis data diketahui bahwa motivasi kerja memiliki loading factor paling signifikan dalam pengaruhnya terhadap OCB dan kinerja karyawan, diikuti oleh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja. Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil analisis dan pembahasan data adalah sebagai berikut: (1) Motivasi Kerja berpengaruh

terhadap OCB (2) Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap OCB (3) Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap OCB (4) Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (5) OCB berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (6) Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada MMA GH.

24. Saputro, A., & Nawangsari, L. C. (2021).

Penelitian ini berjudul “*The Effect of Green Human Resource Management on Organization Citizenship Behaviour for Environment (OCBE) and Its Implications on Employee Performance at Pt Andalan Bakti Niaga*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Green Human Resource Management terhadap Kinerja Karyawan melalui Organization Citizenship Behavior for Environment (OCBE). Jenis penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di PT Andalan Bakti Niaga. Pengambilan sampel menggunakan teknik nonprobability dengan jumlah sampel 80 orang. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan software Partial Least Square (PLS) versi 3.2.7. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini: 1) Green Recruitment, Green Training, Green Compensation, dan Rewards berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE; 2) Green Performance Appraisal tidak berpengaruh signifikan terhadap OCBE; 3) Green Training dan Green Performance Appraisal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan; 4) Green Recruitment dan Green Compensation and Rewards berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan; 5) OCBE berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan; 6) Green Recruitment, Green Training, Green Compensation, dan Rewards berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui OCBE; 7) Penilaian Kinerja Hijau tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui OCBE; 8) Green Human Resource Management berpengaruh signifikan terhadap OCBE; 9) Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

25. Sentoso, A., & Sang Putra, F. (2021).

Penelitian ini berjudul “*Analysis of the Ethical Effect of Leadership on Employee Performance and Moderated With Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan etika kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh employee engagement dan OCB pada kantor konsultan pajak di Batam. Kinerja karyawan merupakan variabel terikat yang diteliti dalam penelitian ini. Kepemimpinan etis sebagai variabel independen digunakan dalam penelitian ini. Keterlibatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi

sebagai variabel yang memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan yang bergerak di bidang konsultan pajak di Batam. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan menguji pengaruh antar variabel dengan metode pengujian regresi panel. Kepemimpinan etis secara langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan etis secara langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap employee engagement. Kepemimpinan etis secara langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB. Employee engagement secara langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Organizational citizenship behavior secara langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan etis yang dimediasi oleh employee engagement berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan etis yang dimediasi oleh OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

26. Shah, H. J., & Attiq, S. (2021).

Penelitian ini berjudul “*Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Justice: A Case Study of Education Sector*”. Penelitian ini berusaha untuk mengeksplorasi hubungan antara pengucilan di tempat kerja, perilaku kerja kontraproduktif (CPWB), dan kepuasan kerja dengan mengembangkan dan menguji model secara empiris. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak pengucilan di tempat kerja pada perilaku kerja kontraproduktif dan untuk menguji efek mediasi kepuasan kerja dalam hubungan ini. Menggunakan sampel 250 karyawan organisasi telekomunikasi di Pakistan, model struktural diuji menggunakan teknik pemodelan persamaan struktural menggunakan perangkat lunak AMOS 18. Analisis dilakukan dalam dua tahap yaitu analisis faktor konfirmatori dilanjutkan dengan pengujian model persamaan struktural. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang mekanisme yang mendasari efek merugikan dari pengucilan di tempat kerja terhadap kinerja karyawan (CPWB) secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengucilan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hasil lebih lanjut mengungkapkan bahwa kepuasan kerja sebagian memediasi hubungan tersebut. Keterbatasan dan implikasi penelitian juga dibahas pada akhir penelitian.

27. Conzelmann, J. D. (2020).
Penelitian ini berjudul “*Leaders Recognizing and Rewarding Organizational Citizenship Behaviours During Formal Employee Performance Evaluations*”. Tujuan penelitian adalah untuk mengukur persepsi pengakuan kepemimpinan dan penghargaan terkait dengan menunjukkan perilaku OCB di antara karyawan yang bekerja di industri kesehatan di Negara Bagian Washington. Sampel penelitian adalah peserta yang memenuhi syarat menyelesaikan studi melalui survei berbasis web secara acak dan sukarela. Hasil analisis deskriptif kuantitatif dari 115 survei yang diselesaikan menjawab pertanyaan tentang apa pengaruh pengakuan kepemimpinan terhadap perilaku OCB dalam evaluasi kinerja terhadap produktivitas, kerja tim, kinerja, dan kepuasan karyawan. Hasil penelitian mendukung hipotesis alternatif, menunjukkan sebagian besar responden menunjukkan perilaku OCB, dan para pemimpin tidak cukup mengenali atau menghargai perilaku ini, termasuk selama evaluasi kinerja formal. Studi tentang perilaku OCB di semua industri terus bermunculan. Implikasi praktis/sosial, dalam pengaturan bisnis, implikasi praktis dan sosial adalah bahwa para pemimpin dapat membangun hubungan positif dan mempertahankan karyawan yang penting bagi keberhasilan organisasi dengan mengenali dan menghargai perilaku kewargaan organisasi, dengan demikian, juga meningkatkan kepuasan, kinerja, kerja tim, dan produktivitas karyawan.
28. Edy Jumady, Syamsul Alam, Yana Fajriah, M. I. N. H. (2021).
Penelitian ini berjudul “*Creating Culture Organizational Citizenship Behavior and Performance Through Human Research Optimization*”. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji dan menggali pengaruh pengembangan sumber daya manusia, kompetensi, dan motivasi terhadap OCB dan Kinerja Aparatur Sipil Negara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 320 responden. Data penelitian kami dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner langsung kepada responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Motivasi positif dan signifikan terhadap OCB. Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja ASN. Motivasi positif dan tidak signifikan terhadap kinerja ASN. Motivasi positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.
29. Harwiki, W. (2016).
Penelitian ini berjudul “*The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour*”

- (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives”. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap budaya organisasi, komitmen organisasi, OCB; dan kinerja karyawan; budaya organisasi terhadap OCB dan kinerja pegawai; komitmen organisasi terhadap OCB dan kinerja pegawai; dan OCB terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini melibatkan manajer dan karyawan Koperasi Wanita di Jawa Timur (40 responden). Analisis yang dilakukan adalah deskriptif dan menggunakan *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan: kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, komitmen organisasi, OCB, dan kinerja karyawan; budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB maupun terhadap kinerja karyawan; dan OCB berdampak signifikan terhadap komitmen.
30. Haryonor, S. (2021). Penelitian ini berjudul “*The Effect of Person Job Fit and Person Organization Fit on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediator: Study of Local Government Employees in Tojo Una-Una Regency*”. Penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh *person-job fit* dan *person-organization fit* terhadap perilaku OCB, dan dampaknya terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah di Kabupaten Tojo Una-Una Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang variabel-variabel yang diteliti, yaitu variabel OCB, *person-job fit*, *person-organization fit*, dan kinerja karyawan. Sedangkan metode verifikatif inferensial adalah metode yang digunakan peneliti untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dengan mengumpulkan data empiris yang diperoleh di lapangan. Untuk membuktikan teori tersebut, penelitian ini menggunakan data yang dikumpulkan dengan survei dan diperiksa dengan statistik, baik deskriptif maupun inferensial dengan analisis *Structural Equation Modelling*. Dibantu oleh program AMOS 24. Hasil penelitian menunjukkan: (1) *Person job fit* berpengaruh terhadap perilaku OCB pegawai di Kabupaten Tojo Una-Una, (2) *Person organization fit* tidak berpengaruh terhadap perilaku OCB di Kabupaten Tojo Una-Una, (3) *Person job fit* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Tojo Una-Una, (4) *Person organization fit* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Tojo Una-Una, dan (5) OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Tojo Una-Una. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai pemerintah daerah di Kabupaten Tojo Una-Una dengan meningkatkan perilaku OCB dapat diperkuat. Temuan selanjutnya adalah bahwa variabel OCB merupakan variabel intervening

person-job fit dalam mempengaruhi kinerja pegawai di Kabupaten Tojo Una-Una, tetapi tidak dengan *person-organization fit*.

31. Herdian, P. D., Nugroho, R., & Sumiati, S. (2020).
 Penelitian ini berjudul “*The Effect of Work Motivation and Spiritual Intelligence on Employee Performance With Organizational Citizenship Behaviour (OCB) As Intervening Variables*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan dengan perilaku OCB sebagai variabel intervening yang dilakukan pada karyawan organik di PT. Barata Indonesia (Persero), dengan jumlah sampel sebanyak 158 karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang diisi oleh karyawan kemudian dianalisis menggunakan software SPSS dan SEM. Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu (1) *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel, dan (2) *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk menguji seberapa besar hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel OCB memiliki hubungan paling kuat dengan kinerja karyawan, dengan nilai CR sebesar 4,249 dengan P-value < 5%. yang berarti semakin tinggi perilaku OCB, semakin tinggi kinerja karyawan.
32. Hermawan, H., Thamrin, H. M., & Susilo, P. (2020).
 Penelitian ini berjudul “*Organizational Citizenship Behavior and Performance: The Role of Employee Engagement*”. Saat ini, teknologi dan informasi berkembang pesat. Hal tersebut memaksa suatu organisasi atau perusahaan berusaha untuk unggul dalam bidangnya. Di era Revolusi Industri 4.0, perusahaan harus menjaga aset dan teknologinya untuk menghadapi persaingan. Salah satu aset yang harus diperhatikan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki dua variabel penting, yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *Employee Engagement (EE)*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara OCB dan EE terhadap *Employee Performance (EP)* pada industri manufaktur di Tangerang. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah responden 200 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan software AMOS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap EE dan EP. Penelitian ini juga menemukan bahwa EE berpengaruh signifikan terhadap EP dan dapat memediasi hubungan antara OCB dan EP. Dari hasil tersebut, implikasi yang dapat diambil adalah industri manufaktur di Tangerang harus memperhatikan

- karyawannya untuk mengembangkan OCB dan EE, dan pada akhirnya meningkatkan EP.
33. Ismail, S., Iqbal, Z., & Adeel, M. (2018).
 Penelitian ini berjudul “*Impact of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior on Employees Performance*”. Keadilan Organisasi telah dianggap sebagai subjek penting dalam fungsi organisasi operatif. Padahal OCB penting untuk mencapai keberhasilan organisasi oleh karena itu organisasi mendorong dan memfasilitasi OCB agar menghasilkan efektivitas dan efisiensi dalam fungsi organisasi. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki peran keadilan organisasi dan perilaku OCB dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam pengaturan akademik. Keadilan organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku individu dan khususnya perilaku ekstra-peran seperti OCB. Untuk menjawab pertanyaan penelitian, data cross-sectional dikumpulkan melalui kuesioner dari 190 karyawan yang bekerja di universitas yang berbeda di Azad Kashmir Pakistan. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara keadilan organisasi, perilaku OCB, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan OCB merupakan prediktor signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi untuk literatur manajerial dengan mengidentifikasi dan menerapkan konsep teoritis untuk sampel yang berbeda dan pengaturan organisasi.
34. Jena, L. K. (2021).
 Penelitian ini berjudul “*Does workplace spirituality lead to raising employee performance? The role of citizenship behavior and emotional intelligence*”. Untuk bisnis saat ini, kinerja karyawan adalah yang paling penting. Oleh karena itu, makalah ini bertujuan untuk tujuan yang lebih besar dari 'tempat kerja yang ideal'; berfokus pada penentuan pengaruh spiritualitas tempat kerja terhadap kinerja karyawan karena organisasi cenderung mengabaikan kesehatan spiritual dan/atau mental karyawan tetapi mempertahankan output dengan baik. Makalah ini juga menyoroti peran mediasi OCB dan sifat moderasi kecerdasan emosional karyawan. Penelitian dilakukan dengan pendekatan deskriptif dan analitik cross-sectional. Data dikumpulkan dalam dua putaran. Secara total, 761 tanggapan (416 offline dan 345 online) dianalisis untuk keempat hipotesis menggunakan paket data statistik untuk ilmu sosial dan analisis struktur momen; korelasi, regresi dan mediasi, dan analisis moderasi. Studi ini menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja memang berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Perilaku OCB berhubungan positif dengan spiritualitas tempat kerja dan kinerja karyawan. Analisis mediasi menunjukkan

bahwa perilaku OCB secara signifikan meningkatkan hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan kinerja karyawan. Analisis moderasi menunjukkan bahwa kecerdasan emosional karyawan secara signifikan memperkuat kinerja karyawan.

35. Kumari, N., & Singh, D. (2018).

Penelitian ini berjudul "*Impact of organizational culture on employee performance*". Budaya terdiri dari nilai-nilai, keyakinan, asumsi yang mendasari, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh sekelompok orang. Budaya adalah perilaku yang dihasilkan ketika sebuah kelompok tiba pada seperangkat aturan untuk bekerja sama. Budaya perusahaan secara keseluruhan mungkin lemah dan sangat sulit untuk dikarakterisasi karena ada begitu banyak subkultur. Setiap departemen atau sel kerja mungkin memiliki budayanya sendiri. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan di sebuah perusahaan manufaktur plastik terkemuka. Penelitian eksplorasi digunakan untuk mengumpulkan informasi awal yang membantu dalam mendefinisikan masalah dan menyarankan hipotesis. Hubungan antara budaya kerja dan sistem manajemen kinerja (PMS) dipelajari dan pengaruh budaya kerja pada sistem manajemen kinerja ditemukan sebesar 3,1%. Perusahaan harus mengadakan seminar dan kegiatan yang berbeda untuk mengembangkan semangat tim di antara karyawan. SDM harus memastikan bahwa deskripsi pekerjaan secara jelas mendefinisikan KRA dan karyawan harus terlibat dalam proses penetapan tujuan.

36. Munir, Q., & Samdani, H. (2021).

Penelitian ini berjudul "*The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior between Workplace Spirituality and Job Performance: Contingent Role of Organizational Commitment in Public Sector*". Mengambil wawasan dari kebutuhan untuk sepenuhnya mengeksplorasi sumber daya manusia untuk keunggulan kompetitif serta efektivitas, spiritualitas tempat kerja telah dibawa ke dalam pengaturan tempat kerja untuk peningkatan dan kinerja yang lebih baik. Studi ini secara empiris mengeksplorasi hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan prestasi kerja dengan fokus pada mediasi peran OCB. Kerangka studi lebih lanjut memasukkan dan menguji peran moderasi komitmen organisasi antara OCB dan prestasi kerja. Penelitian kuantitatif-hipotesis ini menggunakan kuesioner yang dikelola sendiri untuk mengumpulkan data dari 250 karyawan organisasi sektor publik melalui teknik convenience sampling. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan alat statistik melalui analisis regresi untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif

- terhadap kinerja. Perilaku OCB positif memediasi hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan prestasi kerja. Penelitian ini lebih lanjut membuktikan peran moderasi komitmen organisasi antara OCB dan prestasi kerja. Sebagai perpanjangan dari penelitian sebelumnya, penelitian ini menyoroti pentingnya spiritualitas tempat kerja dalam meningkatkan prestasi kerja. Selanjutnya, praktisi manajemen sumber daya manusia perlu memahami dan mengenali pengaruh dan peran spiritualitas tempat kerja, OCB, dan komitmen organisasi yang tidak efektif pada organisasi mereka.
37. Muzakki, M., Eliyana, A., & Muhtadi, R. (2019).
 Penelitian ini berjudul *“Is Employee Performance Affected by Organizational Culture, Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior? An Empirical Investigation”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan OCB terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kabupaten Pamekasan. Sampel penelitian ini sebanyak 116 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah proportional stratified random sampling. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan sejumlah besar jawaban berdasarkan skala Likert 5 poin untuk mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Pamekasan.
38. Notanubun, Z. (2021).
 Penelitian ini berjudul *“The Effect of Organizational Citizenship Behavior and Leadership Effectiveness on Public Sectors Organizational Performance: Study in the Department of Education, Youth and Sports in Maluku Province, Indonesia”*. Penelitian ini menguji pengaruh OCB dan efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Maluku, Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan OCB dan efektivitas kepemimpinan memberikan pengaruh paling kuat terhadap pencapaian kinerja organisasi. Temuan lain yang menarik dalam penelitian ini adalah meskipun kurangnya insentif dan penghargaan bagi karyawan serta kurangnya kualitas sumber daya manusia, hal itu dapat dikurangi dengan pembedaan internal stem berdasarkan sumber daya yang dimiliki sehingga kinerja organisasi dapat lebih optimal.
39. Pratiwi, L. A., & Nawangsari, L. C. (2021).
 Penelitian ini berjudul *“Organizational Citizenship Behavior while mediating Self-Efficacy, Servant Leadership and Organization Culture on Employee*

Performance”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *self-efficacy*, *servant leadership*, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan OCB sebagai variabel mediasi secara lebih mendalam dan komprehensif di Kharisma Potensia Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode analisis *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan sistem SmartPLS. Dan berdasarkan hasil penelitian dengan kuesioner kepada 52 karyawan maka didapatkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. OCB belum terbukti memediasi *self-efficacy*, *servant leadership*, dan *organizational culture* terhadap kinerja pegawai. *Self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. *Servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. *Self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. OCB berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Kharisma Potensia Indonesia.

40. Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Penelitian ini berjudul “*Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi, OCB, dan kinerja karyawan. Penelitian ini berlokasi di Provinsi Papua, dan lebih khusus lagi di Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Penelitian dilakukan pada bulan April sampai Juni 2016. Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi kerja, OCB, dan kinerja Pejabat Setda Provinsi Papua, kemudian variabel penelitian kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi kerja, OCB, dan pejabat kinerja. Alat perhitungan pemodelan persamaan struktural (SEM) umumnya digunakan dalam program analisis struktur momen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemoderasian OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Orisinalitas makalah ini adalah pada kajian komprehensif yang menggabungkan variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi kerja, OCB, dan kinerja menjadi model kajian yang lengkap. Orisinalitas untuk makalah ini menunjukkan efek moderasi OCB pada pengaruh komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

- Penelitian ini berlokasi di Provinsi Papua, dan lebih khusus lagi di Sekretariat Daerah Provinsi Papua.
41. Ruiz-Palomino, P., Linuesa-Langreo, J., & Elche, D. (2021).
 Penelitian ini berjudul “*Team-level servant leadership and team performance: The mediating roles of organizational citizenship behavior and internal social capital*”. Di antara banyak pendekatan kepemimpinan, pemimpin yang melayani menonjol karena penekanan yang mereka berikan pada pentingnya pelayanan kepada pengikut mereka, organisasi, dan komunitas yang lebih luas. Kami mengembangkan dan menguji model mediasi bertingkat, di mana hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kinerja tim secara berurutan ditransmisikan melalui perilaku OCB dan modal sosial internal berbasis tim. Pemodelan persamaan struktural bertingkat diterapkan pada sampel 343 tim, yang mencerminkan 835 responden dari berbagai departemen di 171 hotel di Spanyol; baik top-down (antara pemimpin tim dan karyawan individu) dan hubungan bottom-up (perilaku karyawan individu dan hasil tim) dinilai. Seperti yang diantisipasi, OCB tingkat individu dan modal sosial internal tingkat kelompok sepenuhnya memediasi efek positif kepemimpinan pelayan pada kinerja tim. Temuan kami menggambarkan bahwa kepemimpinan yang melayani dalam konteks perusahaan bisnis berbasis tim dapat mendorong OCB tingkat individu yang baik untuk membantu membangun komunitas yang berfokus pada tugas, di mana para pemimpin, pengikut, dan tim dapat berkembang untuk kebaikan bersama. Dengan demikian, manajer harus tahu bahwa melayani anggota tim terlebih dahulu dan terutama adalah hal yang positif untuk perkembangan semua yang terlibat.
42. Saragih, B., Sanusi, A., & Manan, A. (2017).
 Penelitian ini berjudul “*The Influence of Job Satisfaction towards Employee Performance on the Antecedent of Competencies and Organizational Citizenship Behavior*”. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kompetensi, OCB, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, menganalisis pengaruh kompetensi dan OCB terhadap kepuasan karyawan, menganalisis pengaruh kompetensi dan OCB terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, kompetensi, dan OCB, menganalisis pengaruh kinerja terhadap kepuasan karyawan. Jenis penelitian termasuk *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai *National Traffic Management Center* (NTMC) Korps Lalu Lintas Kepolisian Negara (Korlantas) Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) yang terdiri dari anggota Polri dan PNS sebanyak 135 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan

Analisis *Structural Equation Modelling*. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kompetensi dan OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kompetensi dan OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan juga memediasi pengaruh kompetensi dan OCB terhadap kinerja pegawai.

43. Sardjono, S., Huseini, M., Raharjdo, K., & Arifin, Z. (2014).
 Penelitian ini berjudul “*The Effect of Transformational Leadership, Superior-Subordinate Relationship, Job Satisfaction and Willing Cooperation towards Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dampak kepemimpinan terhadap kinerja, melalui model teoritis dengan menggunakan “kemauan kerjasama” (Mastrangelo et al., 2004) sebagai salah satu variabel, dan kombinasi dari dampak kepemimpinan transformasional, atasan- hubungan bawahan, kepuasan kerja, dan kerjasama yang bersedia pada perilaku OCB dan kinerja karyawan. Model tersebut kemudian diuji secara empiris pada 255 karyawan PT Timah (Persero) Tbk., sebuah perusahaan milik negara dan perusahaan pertambangan timah terbesar di Indonesia. Data sampel dianalisis menggunakan *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA). Studi tersebut menghasilkan beberapa temuan. Pertama, kepemimpinan transformasional dan hubungan atasan-bawahan ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; tetapi memiliki efek tidak langsung melalui kerjasama yang rela. Kedua, kepuasan kerja ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan; tetapi memiliki efek tidak langsung melalui kerjasama yang rela. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya kerjasama yang bersedia sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan dan kepuasan kerja dengan OCB dan kinerja karyawan. Ketiga, telah ditemukan bahwa kemauan kerjasama secara signifikan dipengaruhi oleh hubungan atasan-bawahan dan kepuasan kerja; sebaliknya berpengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan.
44. Shao, D., Zhou, E., Gao, P., Long, L., & Xiong, J. (2019).
 Penelitian ini berjudul “*Double-edged effects of socially responsible human resource management on employee task performance and organizational citizenship behavior: Mediating by role ambiguity and moderating by prosocial motivation*”. Literatur sebelumnya telah mengeksplorasi efek positif dari manajemen sumber daya manusia yang bertanggung jawab secara sosial (SHRRM) pada karyawan, meninggalkan potensi sisi gelap sebagian besar diabaikan. Dengan mengintegrasikan teori kekuatan situasional dan literatur motivasi, penelitian ini menyelidiki efek bermata dua dari SRHRM pada kinerja karyawan. Berdasarkan sampel 314 karyawan-supervisor dari tiga perusahaan,

- kami menemukan bahwa SHRRM dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan sambil menurunkan kinerja tugas mereka melalui mediasi ambiguitas peran. Menariknya, motivasi prososial berfungsi sebagai moderator yang signifikan dalam memperkuat hubungan positif antara SRHRM dan OCB dan hubungan negatif antara SRHRM dan kinerja tugas.
45. Sharif, M. T., Ashraf, Z., & Khan, M. A. (2013).
 Penelitian ini berjudul “*The impact of work life policies ,empowerment and training and development on employee performance with the mediating role of organizational citizenship behaviour (OCB)*”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang meningkatkan kinerja guru universitas di Pakistan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan peta jalan bagi pembuat kebijakan dan eksekutif manajemen sumber daya manusia untuk mengadopsi praktik tersebut, yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu peserta penelitian ini baik dari perguruan tinggi negeri maupun swasta. Kuesioner dibagikan kepada 200 anggota fakultas dari berbagai universitas di Pakistan. Kami menerima 173 kuesioner dari responden kami. Rasio respons pengembalian kuesioner adalah 86%. Ini adalah ukuran sampel yang cukup untuk penelitian. Korelasi sederhana dan alat regresi digunakan untuk analisis data. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan, kebijakan kehidupan kerja, pelatihan dan pengembangan dan perilaku OCB merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja guru universitas.
46. Tania, T., Haryadi, D., Mirza, W. W., & Khairusy, A. (2021).
 Penelitian ini berjudul “*Improving Employees Performance with Structural Empowerment and Transformational Leadership Through Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior And Interpersonal Trust*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pemberdayaan struktural dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, perilaku OCB dan kepercayaan interpersonal. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan kausal. Objek penelitian ini adalah PT. BPRS Cilegon Mandiri menggunakan sampel sebanyak 68 responden. Jawaban kuesioner diukur dengan menggunakan skala interval 1 – 10. Data dianalisis menggunakan software SmartPLS versi 3.29. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa: 1). Pemberdayaan struktural berpengaruh terhadap kepuasan kerja, perolehan nilai koefisien. 2). Pemberdayaan struktural berpengaruh terhadap perilaku OCB. 3). Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepercayaan interpersonal. 4). Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku OCB. 5). Kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku OCB.

6).Kepercayaan interpersonal berpengaruh terhadap perilaku OCB. 7). Perilaku OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 8). Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perilaku OCB dapat memediasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan mediasi parsial, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepercayaan interpersonal dan perilaku OCB juga dengan mediasi parsial

47. Tanjung, B. N., Rahman, Y., Budiyo, Badawi, Suryana, A. T., Sumar, W. T., Mufid, A., Purwanto, A., & Wanto. (2020).

Penelitian ini berjudul “*The influence of transformational leadership, job satisfaction and organizational citizenship behavior on the performance of Islamic school teachers*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan perilaku OCB terhadap kinerja guru-guru madrasah di Jakarta. Pengumpulan data dilakukan secara *simple random sampling* via elektronik terhadap populasi guru madrasah di Jakarta. Hasil kuesioner yang kembali dan valid sebanyak 270 sampel. Pengolahan data menggunakan metode SEM dengan software SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan perilaku OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian baru ini mengusulkan model untuk membangun kinerja guru di kalangan guru sekolah Islam di Jakarta melalui kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan perilaku OCB.

48. Titisari, P., Farid Afandi, M., & Lukiyanto, K. (2020).

Penelitian ini berjudul “*Organizational citizenship behavior: antecedents and the effect on employee performance at a state treasury office in indonesia*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian dan budaya organisasi terhadap perilaku OCB dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan *simple random sampling*, dipilih 190 pegawai dari populasi penelitian yang berjumlah 586 pegawai pada Kantor Kas Negara Jawa Timur. *Structural Equation Modeling* (SEM) dari data memberikan hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kepribadian berpengaruh signifikan terhadap OCB. Selanjutnya OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pelayanan Perbendaharaan Negara. Namun, budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian tersebut dapat digunakan untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kas Negara Jatim sejalan dengan reformasi birokrasi. Kajian ini memperkaya pengetahuan tentang perilaku organisasi dan MSDM bagi akademisi dan praktisi.

49. Tsai, T. T. H., & Lin, A. J. (2014).

Penelitian ini berjudul “*Do psychological contract and OCB affect organizational performance in non-profit organizations?*”. Tujuan dari makalah ini adalah untuk mensurvei sukarelawan dan karyawan penuh waktu di organisasi nirlaba internasional (NPO) dan mengeksplorasi hubungan antara kontrak psikologis (PC), perilaku OCB dan kinerja organisasi (OP). Menggunakan 573 respons yang dapat digunakan, model persamaan struktural linier (SEM) dikembangkan untuk menguji hubungan. Hasil menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara PC dan OCB, OCB dan OP dan PC dan OP. Mereka juga menunjukkan efek mediasi OCB pada hubungan antara PC dan OP. Selain efek mediasi, OCB dan variabel lain mungkin memberikan efek moderasi yang signifikan pada hubungan antara PC dan OP. Perusahaan dapat melakukan studi longitudinal untuk memeriksa perubahan dampak PC dan OCB pada OP. Implikasi praktisnya, perusahaan yang mengejar pasar Cina harus bekerja sama dengan NPO dalam berbagai cara termasuk pemasaran untuk tujuan filantropi, mendukung layanan sukarelawan, dan mensponsori NPO. Dengan cara ini citra perusahaan akan meningkat dan bisnisnya akan berkembang di antara klien China. Masalah anggaran sering memaksa NPO untuk mengurangi staf penuh waktu, membuat sebagian besar operasi mereka bergantung pada sejumlah besar sukarelawan. Studi ini menawarkan panduan praktis bagi NPO untuk secara efektif menarik dan mendukung baik sukarelawan maupun karyawan untuk mencapai tujuan organisasinya.

50. Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013).

Penelitian ini berjudul “*The Indirect Effects of Servant Leadership Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance*”. Hubungan antara pemimpin dan pengikut memainkan peran penting, terutama di lembaga pendidikan di mana pemahaman yang tajam tentang karakter manusia dan interaksi sosial tingkat tinggi harus difasilitasi. Untuk alasan ini, sangat kontras dengan pemimpin kontemporer yang melihat orang hanya sebagai unit produksi atau sumber daya yang dapat dihabiskan dalam laporan laba rugi, kepemimpinan yang melayani berfokus pada pemenuhan kebutuhan pengikut, membuat mereka mencapai potensi maksimal mereka dan melakukannya secara optimal dalam rangka untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Penelitian ini menguji pengaruh perilaku kepemimpinan pelayan kepala sekolah swasta pada perilaku kewargaan organisasi dan kinerja guru. Menggunakan 300 responden dari lembaga pendidikan swasta di Turki, perilaku kepemimpinan pelayan diperiksa untuk efek tidak langsungnya pada perilaku OCB dan kinerja pekerjaan dengan dampaknya pada keadilan organisasi. Keadilan organisasi

berperan sebagai mediator antara variabel-variabel yang diteliti. Semua hasil mendukung efek mediasi yang dipelajari.

51. Chandra Lukita (2017)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai”. Penelitian ini bertujuan mengetahui, menganalisis dan mengkaji kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi dan mengetahui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai di lembaga kursus bahasa Inggris se wilayah Ciayumajakuning, serta pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di lembaga kursus bahasa Inggris se wilayah Ciayumajakuning. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode survei penjelasan (*explanatory survey method*), yaitu survei yang mencoba menghubungkan-hubungkan variabel dan menguji variabel-variabel yang diteliti. Sampel digunakan sebesar 357 orang pegawai. Data dianalisa dengan menggunakan teknik analisis SEM (*structural equation modeling*) untuk menjelaskan mengenai hubungan dan pengaruh antar variabel manifes maupun analisis konfirmatori. Hasil penelitian secara umum menyimpulkan bahwa: 1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. 2) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di lembaga kursus bahasa Inggris se wilayah Ciayumajakuning.

52. Ni Made Wiwik Pratiwi (2019)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Petang Kabupaten Badung”. Penelitian, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian dilaksanakan di Kantor Camat Petang, Kabupaten Badung. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*), yaitu menjelaskan suatu hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Camat Petang Kabupaten Badung yang jumlahnya 64 orang dan sekaligus menjadi sampel penelitian. Adapun Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner dan wawancara. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan uji Anova dan dijabarkan secara deskriptif. Hasil analisis data pada penelitian ini adalah nilai F hitung sebesar 36,722 ($F_{hitung} > 2,70$) dan probabilitas F hitung sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Berdasarkan hasil analisis data tersebut dapat

- disimpulkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
53. Monce Brury (2016)
Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong”. Kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan pegawai dalam melaksanakan tugas merupakan hal yang senantiasa selalu ada dalam suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Lokasi pada penelitian dilakukan pada Kantor SAR Sorong dengan jumlah sampel 78 pegawai. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0.000, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0.012, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0.010, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0.007, dan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai sebesar 0.000.
54. Desi Saputra Rafiie, Nasir Azis dan Sofyan Idris (2018)
Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat”. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat, dengan objek penelitian adalah kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,27, gaya kepemimpinan sebesar 4,21, budaya kerja sebesar 4,19, lingkungan kerja sebesar 4,32, kepuasan kerja pegawai sebesar 4,25 dan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat sebesar 4,18, sehingga semua variabel secara deskriptif sudah berjalan dengan baik. Hasil pengujian membuktikan bahwa kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, kemudian kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan terdapat pengaruh tidak langsung kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai.

55. Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu (2019)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. Tujuan dari artikel ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai”. Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat deskriptif dan asosiatif. Dari hasil penelitian ini diperoleh adanya pengaruh kepemimpinan, motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. Adapun objek penelitian merupakan semua karyawan di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang dengan populasi sebesar 48 orang karyawan, dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian dengan menggunakan sampel jenuh. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik, metode regresi linier berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 24. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lain halnya dengan variabel motivasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepemimpinan, motivasi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

56. Eko Purnomo dan Rahayu Triastity (2017)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Hasil analisis data diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi, artinya apabila gaya kepemimpinan dan motivasi meningkat, maka dapat meningkatkan disiplin kerja. Upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai, pemimpin diharapkan bisa memberikan motivasi untuk menaikkan semangat kerja para pegawai, melakukan pengawasan dan mengoreksi saat pegawai melaksanakan tugas dan melakukan kesalahan agar seluruh kegiatan yang ada dapat berjalan dengan baik dan sesuai harapan. Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi, artinya apabila gaya kepemimpinan meningkat, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penetapan peraturan merupakan salah satu hal yang dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai yaitu dengan mengupayakan agar pegawai tetap sadar dan bersedia untuk patuh dan taat terhadap aturan yang ada di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi

- sehingga dengan adanya kerelaan dari pegawai untuk disiplin terhadap aturan maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa disiplin kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan disiplin kerja, yang pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan kinerja. Hal ini menandakan peranan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dapat mendorong pegawai untuk bekerja secara giat, dalam mencapai tujuan organisasi. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan pegawai tidak ada artinya apabila tidak diikuti dengan motivasi dan disiplin kerja yang tinggi.
57. Mukrodi dan Wahyudi (2018)
 Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Komitmen Pegawai Di Kantor-Kantor Kementerian Agama Se Provinsi Banten”. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor-Kantor Kementerian Agama Se Provinsi Banten. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor-Kantor Kementerian Agama Se Provinsi Banten. Kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor-Kantor Kementerian Agama Se Provinsi Banten. Kepemimpinan berpengaruh namun tidak signifikan terhadap komitmen pegawai di Kantor-Kantor Kementerian Agama Se Provinsi Banten. Budaya organisasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap komitmen pegawai Kantor-Kantor Kementerian Agama Se Provinsi Banten. Motivasi berpengaruh namun tidak signifikan terhadap komitmen pegawai di Kantor-Kantor Kementerian Agama Se Provinsi Banten. Kepemimpinan, Budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai Kantor-Kantor Kementerian Agama Se Provinsi Banten.
58. Vannecia Marchelle Soegandhi, Eddy M. Sutanto, dan Roy Setiawan (2013)
 Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jawa Timur”. Dalam pencapaian tujuan perusahaan, sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting. Oleh karena itu perusahaan harus selalu memperhatikan kepuasan dan loyalitas kerja karyawan. Karyawan

yang puas dan loyal akan memberikan kontribusi yang besar bagi pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan *crosstab*, dengan jenis penelitian *causal research*. Dari analisis regresi linier berganda disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Hal ini berarti peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas kerja akan meningkatkan secara signifikan *organizational citizenship behavior* karyawan.

59. Anna Suzana (2017)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di: PT. Taspen (persero) Kantor Cabang Cirebon)”. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki peran dalam perspektif keefektifan penilaian kinerja karyawan, terutama dalam pengembangan perusahaan, bahwa semakin detail sebuah penilaian kinerja karyawan dalam suatu perusahaan maka semakin terkaitlah persoalan *Organizational Citizen Behavior* (OCB) sebagai salah satu alternatif penilaian kinerja karyawan pada perusahaan dengan sistem penilaian bersifat tidak formal untuk melibatkan karyawan merasa terlibat dalam keputusan perusahaan dengan memberikan kewajiban secara personal, karena standar Semakin profesional sumber daya manusia yang pegang kendali atau karyawan yang mengawakinya, visi, misi serta tujuan perusahaan akan dapat tercapai secara efektif, efisien dan produktif, oleh karena itu diperlukan adanya upaya-upaya terstruktur dan berkelanjutan dari suatu organisasi perusahaan mengantisipasi hilangnya orientasi pada kehidupan yang lebih bermakna. Sumber daya Manusia menggunakan nilai-nilai luhur sebagai penuntun kehidupan profesional dan kinerja individual. Beberapa fakta empiris menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

60. Yoga Putrana, Azis Fathoni dan Moh. Mukeri Warso (2016)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang”. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Gelora Persada Mediatama Semarang, dengan jumlah 50 orang. Analisis data yang digunakan adalah validitas, uji reliabilitas, regresi, uji t dan koefisien determinasi. Hasil studi pada tingkat signifikansi 5% menunjukkan bahwa: (1) efek negatif pada kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang diindikasikan dari hasil β

regresi = -0,291, dan nilai signifikan 0,042; di mana signifikansi kurang dari 0,05 (0,042 < 0,05); (3) Kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh hasil regresi Kepuasan Kerja $\beta = 0,133$ (masuk $0,159 > 0,05$) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) $\beta = 0,738$ (tanda $0,06 > 0,05$) sedangkan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh regresi hasil Organisasi komitmen $\beta = -0,222$ (masuk $0,160 > 0,05$). Nilai R^2 Kontribusi kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjelaskan peningkatan kinerja karyawan PT. Gelora Persada Mediatama dari (ΔR^2) 0581.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap OCB

Konsep kepemimpinan etis dimulai oleh Trevino *et al.* (2000), bahwa konstruksi reputasi pemimpin yang etis terdiri dari dua aspek utama: persepsi pemimpin sebagai manajer moral dan sebagai orang yang bermoral. Setelah itu, Brown *et al.* (2005) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai "demonstrasi perilaku pemimpin yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta mempromosikan perilaku tersebut kepada pengikutnya melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan". Dua dimensi kepemimpinan etis dijelaskan sebagai berikut: pertama, manajer moral yang diharapkan dapat memengaruhi perilaku dan sikap bawahannya melalui perilaku kepemimpinan etis (Kuntz *et al.*, 2013) dan kedua, orang yang bermoral yang dicirikan oleh sifat-sifat seperti keadilan, motivasi kolektif, kepercayaan, *altruism*, integritas, martabat, disiplin diri, hati-hati dan kejujuran (Eubanks *et al.*, 2012).

OCB didefinisikan oleh Organ (1997) sebagai "kontribusi untuk pemeliharaan dan peningkatan konteks sosial dan psikologis yang mendukung kinerja tugas." Ini mengacu pada aktivitas sukarela, diskresi, dan *altruism* yang dilakukan karyawan di luar persyaratan kerja dan mungkin tanpa imbalan dan kompensasi (Organ, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000). Williams dan Anderson (1991) menciptakan konseptualisasi dua dimensi OCB yang terdiri dari OCB *directed toward individuals* (OCBI) dan OCB *directed toward the organization* (OCBO). Individu yang mendemonstrasikan OCBI, misalnya, menemukan waktu untuk mendengarkan kolega atau penyelia, membantu kolega atau penyelia ketika mereka membutuhkan bantuan, dan mengambil minat pribadi dalam kesejahteraan mereka. Sementara itu, individu yang menunjukkan OCBO memiliki tingkat kehadiran yang tinggi, menghindari istirahat kerja yang tidak layak, mematuhi aturan informal dan melindungi properti organisasi.

Studi ini mengusulkan bahwa kepemimpinan etis secara positif dikaitkan dengan OCB. Pemimpin etis menumbuhkan otonomi dan kebebasan di antara karyawan, memancarkan karakteristik pribadi yang percaya diri, kompetensi, dan harga diri (Lu dan Guy, 2014). Mereka menganjurkan komunikasi terbuka di tempat kerja dan mereka cenderung dengan tulus dan sabar mendengarkan karyawan dan mendorong mereka untuk mengungkapkan keprihatinan dan pendapat mereka. Karena pemimpin etis dianggap menunjukkan sifat-sifat seperti *altruism*, kejujuran dan integritas dan cenderung menumbuhkan iklim positif, maka pengikut lebih cenderung merasa aman secara psikologis dan terlibat dalam OCB.

Selanjutnya, ketika pemimpin etis cenderung peduli terhadap karyawan, bertindak dengan mempertimbangkan kepentingan terbaik mereka, menanamkan makna dalam pekerjaan, dan memperlakukan karyawan dengan bermartabat dan hormat, maka para karyawan cenderung lebih mau berkontribusi pada perilaku OCB. Selain itu, pemimpin etis tidak hanya mematuhi peraturan dan hukum tetapi juga membangun sistem organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai yang adil (Brown *et al.*, 2005).

Para pemimpin berusaha meningkatkan OCB karyawan agar semakin efektif dan bertahan dalam lingkungan kerja yang kompetitif. Studi telah menunjukkan OCB dapat diidentifikasi sebagai perilaku tempat kerja yang sesuai secara moral, dan tidak mengherankan bahwa kepemimpinan etis telah dianggap sebagai salah satu prediktor utama perilaku OCB tersebut. Studi empiris yang berbeda di beberapa negara barat dan timur telah melaporkan hubungan antara kepemimpinan etis dan OCB, baik dapat secara langsung maupun melalui mekanisme mediasi. Dari penelitian sebelumnya, dibuktikan bahwa kepemimpinan etis secara positif bisa mempengaruhi OCB melalui mediasi *work ethics* (Qasim, Rizvi, & Irshad, 2020) dan juga bisa dimediasi oleh *organizational justice* (Shah & Attiq, 2021). Selain itu, kepemimpinan etis secara positif bisa terkait secara langsung dengan OCB (Masood & Siddiqui, 2021; Karaman *et al.*, 2018).

2.3.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap OCB

Menurut Nawawi (2003:65) budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku pegawai yang ada agar dapat meningkatkan kinerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Beberapa manfaat dari penerapan budaya kerja

yang baik adalah meningkatkan jiwa gotong-royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, meningkatkan rasa kekeluargaan, membangun komunikasi yang lebih baik, meningkatkan kinerja, dan tanggap dengan perkembangan dunia luar.

Selanjutnya, OCB mengacu pada aktivitas sukarela, diskresi, dan *altruism* yang dilakukan pegawai di luar persyaratan kerja dan mungkin tanpa imbalan dan kompensasi (Organ, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000). Pegawai yang mendemonstrasikan OCB, bisa menemukan waktu untuk mendengarkan kolega, membantu ketika mereka membutuhkan bantuan, dan mengambil minat pribadi dalam kesejahteraan mereka, serta mematuhi aturan informal organisasi.

Studi ini mengusulkan bahwa budaya kerja secara positif berpengaruh terhadap OCB. Aqli, Ujianto, & Syafi'i (2019) menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap penghindaran risiko dan perilaku OCB; sementara Pratiwi & Nawangsari (2021) juga menyatakan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Darsana (2013), Darto *et al.* (2015), dan Karaman *et al.* (2018) menyatakan pada aspek yang lebih umum dalam kaitannya dengan perilaku OCB pegawai, yaitu budaya organisasi. Sementara Harwiki (2016) menyatakan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, namun tidak terhadap kinerja karyawan, dan Fitrio *et al.* (2020) menyatakan pengaruh budaya kerja terhadap OCB bisa dimediasi secara penuh oleh komitmen organisasi dan dimediasi secara parsial oleh perilaku kerja inovatif.

2.3.3 Pengaruh Public Service Motivation terhadap OCB

Motivasi pelayanan publik merupakan kepercayaan, nilai dan sikap yang melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, yang menyangkut kepentingan entitas politik yang lebih besar dan yang memotivasi individu untuk bertindak yang sesuai (Kreitner, 2015). Menurut Sinambela, (2019), motivasi pelayanan publik adalah kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan kepada masyarakat dalam institusi dan organisasi publik.

Motivasi pelayanan publik yang baik akan melahirkan pegawai yang kompeten dan berdedikasi, loyalitas tinggi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Hal ini akan berdampak terhadap perilaku dan prestasi kerjanya, dan tercapainya tujuan organisasi.

Selanjutnya, OCB mengacu pada aktivitas sukarela, diskresi, dan *altruism* yang dilakukan pegawai di luar persyaratan kerja dan mungkin tanpa imbalan dan kompensasi (Organ, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000). Pegawai yang mendemonstrasikan OCB, bisa menemukan waktu untuk mendengarkan kolega,

membantu ketika mereka membutuhkan bantuan, dan mengambil minat pribadi dalam kesejahteraan mereka, serta mematuhi aturan informal organisasi.

Studi ini mengusulkan bahwa motivasi pelayanan publik secara positif berpengaruh terhadap OCB. Andrew & León-Cázares (2016) menyatakan pegawai publik di Meksiko menampilkan perilaku OCB yang dikaitkan dengan kinerja organisasi publik yang lebih baik karena tingkat motivasi layanan publiknya lebih tinggi. Begitu pula Karaman *et al.* (2018) juga menyatakan motivasi pelayanan publik memengaruhi perilaku OCB pegawai, namun belum menemukan bukti signifikan kaitannya dengan kinerja pegawai negeri sipil. Sementara Aqli, Ujianto, & Syafi'i (2019) menyatakan motivasi pelayanan publik walaupun tidak mempengaruhi keengganan risiko, tetapi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku OCB, begitu pula Nurlita (2019) menyatakan bahwa motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja, dan kinerja. OCB dan kepuasan kerja juga terbukti memediasi secara signifikan pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja.

2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Pegawai

Kekuatan esensial para pemimpin etis ada dalam penekanan aktif mereka untuk mendorong perilaku yang sesuai secara normatif dan fokus mereka pada perlakuan etis dan adil terhadap orang lain; upaya ini menginspirasi karyawan untuk menunjukkan kinerja yang baik sama (Brown *et al.*, 2005). Perilaku kepemimpinan etis melibatkan penyempurnaan karakteristik pekerjaan objektif bawahan mereka dengan meningkatkan otonomi pekerjaan dan signifikansi kinerja tugas (Kalshoven *et al.*, 2013), memberikan segala macam dukungan untuk pengembangan bawahan dan mempromosikan lingkungan kerja belajar di mana karyawan akan memiliki kinerja yang lebih unggul.

Kepemimpinan etis secara positif dikaitkan dengan kinerja. Ketika pemimpin etis cenderung peduli terhadap karyawan, bertindak dengan mempertimbangkan kepentingan terbaik mereka, menanamkan makna dalam pekerjaan, dan memperlakukan karyawan dengan bermartabat dan hormat, maka para karyawan cenderung lebih mau bekerja secara maksimal. Selain itu, pemimpin etis tidak hanya mematuhi peraturan dan hukum tetapi juga membangun sistem organisasi yang didasarkan pada penilaian kinerja yang baik (Brown *et al.*, 2005).

Kepemimpinan etis bisa membangun lingkungan kerja yang transparan dan kompetitif, dan cenderung memberdayakan karyawan dengan perasaan kepemilikan psikologis. Perasaan ini akan diikuti oleh dan komitmen kuat di tempat kerja, yang dapat mendorong kinerja karyawan.

Para pemimpin berusaha meningkatkan kinerja karyawan. Studi telah menunjukkan kepemimpinan etis telah dianggap sebagai salah satu prediktor utama kinerja karyawan. Dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, telah ditemukan bahwa kepemimpinan etis secara positif terkait dengan kinerja (Khokhar & Zia-ur-Rehman, 2017; Marjaya dan Pasaribu, 2019; Sentoso & Putra, 2021). Selain itu, Jiang, Zhao, & Ni (2017) juga melaporkan bahwa kepemimpinan etis secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

2.3.5 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Nawawi (2003:65) budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku pegawai yang ada agar dapat meningkatkan kinerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Beberapa manfaat dari penerapan budaya kerja yang baik adalah meningkatkan jiwa gotong-royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, meningkatkan rasa kekeluargaan, membangun komunikasi yang lebih baik, meningkatkan kinerja, dan tanggap dengan perkembangan dunia luar.

Selanjutnya, kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. (Sinambela, 2019:11).

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Pada pasal 4 berbunyi penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Studi ini mengusulkan bahwa budaya kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja. Brury (2016) menyatakan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Kumari & Singh (2018) juga menyatakan budaya kerja dan sistem manajemen kinerja (PMS) memengaruhi sistem manajemen kinerja. Rafiie *et al.* (2018) menyatakan budaya kerja bisa berpengaruh terhadap kinerja

pegawai bila melalui mediasi kepuasan kerja pegawai. Pratiwi (2019), Fitrio *et al.* (2020), dan Pratiwi & Nawangsari (2021) juga menyatakan budaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara berbeda halnya dengan hasil penelitian Darsana (2013) bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai, begitu pula Muzakki *et al.* (2019) bahwa budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dalam kasus pegawai pemerintahan.

2.3.6 Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Sinambela, (2014), motivasi pelayanan publik adalah kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan kepada masyarakat dalam institusi dan organisasi publik. Motivasi pelayanan publik merupakan kepercayaan, nilai dan sikap yang melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, yang menyangkut kepentingan entitas politik yang lebih besar dan yang memotivasi individu untuk bertindak yang sesuai (Kreitner, 2015).

Motivasi pelayanan publik yang baik akan melahirkan pegawai yang kompeten dan berdedikasi, loyalitas tinggi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Hal ini akan berdampak terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Ketika seorang pegawai mengedepankan kepentingan orang lain dengan mengorbankan kepentingannya sendiri, yaitu untuk melayani kepentingan negara, bangsa, dan kemanusiaan, maka dia sedang termotivasi untuk memberikan pelayanan publik (Syamsir, 2014:1). Di sisi lain, motivasi pelayanan publik merupakan kecenderungan seseorang untuk menyediakan pelayanan demi kebaikan masyarakat.

Kinerja diketahui sebagai fondasi dari pelayanan publik. Keterikatan antara motivasi pelayanan publik dengan kinerja, berarti secara tidak langsung motivasi berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik. Kualitas pelayanan publik merupakan cerminan dan hasil dari kinerja pelayanan yang diberikan oleh para pegawai pemerintah.

Studi ini mengusulkan bahwa motivasi pelayanan publik secara positif berpengaruh terhadap kinerja. Andrew & León-Cázares (2016) menyatakan pegawai publik Meksiko menampilkan OCB yang akan dikaitkan dengan kinerja organisasi

publik yang lebih baik karena tingkat motivasi layanan publik yang lebih tinggi, artinya pegawai yang memiliki motivasi kuat untuk memberikan pelayanan kepada publik, akan membentuk perilaku sukarela untuk bekerja melebihi deskripsi pekerjaannya, ini membuat kinerjanya bisa dinilai lebih baik. Begitu pula Nurlita (2019) juga menyatakan motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja, dan juga kinerja. Ada efek langsung yang lebih besar dari motivasi pelayanan publik pada kinerja yang dimediasi OCB, artinya motivasi pelayanan publik akan lebih meningkatkan kinerja pegawai bisa juga didorong dengan perilaku OCB pegawai.

2.3.7 Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai

OCB mengacu pada aktivitas sukarela, diskresi, dan *altruism* yang dilakukan pegawai di luar persyaratan kerja dan mungkin tanpa imbalan dan kompensasi (Organ, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000). Pegawai yang mendemonstrasikan OCB, bisa menemukan waktu untuk mendengarkan kolega, membantu ketika mereka membutuhkan bantuan, dan mengambil minat pribadi dalam kesejahteraan mereka, serta mematuhi aturan informal organisasi.

Kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Ketika seorang pegawai mengedepankan kepentingan orang lain dengan mengorbankan kepentingannya sendiri, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik (Syamsir, 2014:1).

Studi ini mengusulkan bahwa perilaku OCB secara positif berpengaruh terhadap kinerja. Asiedu *et al.* (2014) menyatakan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menggabungkan komitmen organisasi dan OCB sebagai alat pemasaran internal. Tsai & Lin (2014) menyatakan ada hubungan positif antara OCB dan kinerja. Choudhary, Kumar, & Philip (2015) menyatakan ada hubungan signifikan perilaku OCB dengan kinerja tugas. Commer *et al.* (2016) menyatakan karyawan yang secara harmonis bersemangat dengan pekerjaan mereka, lebih efektif dalam baik tugas maupun kinerja yang tidak terkait dengan tugas dan dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk berfungsinya organisasi secara efisien dan efektif. Jiang, Zhao, & Ni (2017) menyatakan kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh OCB yang juga berperan sebagai mediator kepemimpinan. Khokhar & Zia-ur-Rehman (2017) menyatakan OCB berpengaruh terhadap kinerja, namun tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan. Shao *et al.* (2019) menyatakan tanggung jawab sosial dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan, namun bisa menurunkan kinerja bila melalui mediasi ambiguitas peran. Conzelmann (2020) menyatakan perilaku OCB, dan para pemimpin tidak cukup mengenali atau menghargai perilaku ini, termasuk selama evaluasi kinerja

formal. Sementara Ruiz-Palomino *et al.* (2021) juga menyatakan kepemimpinan yang melayani dapat mendorong OCB yang baik untuk membantu membangun kinerja pegawai yang unggul.