
**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN INTEGRITAS TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN MEDIASI KOMITMEN
ORGANISASI**

(Studi pada Perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo)

Oleh

Listya Nanda Kencana¹, Muryati², Nasharuddin Mas³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: ³nasharuddinmas@gmail.com

Article History:

Received: 22-08-2024

Revised: 06-09-2024

Accepted: 15-09-2024

Keywords:

*Leadership Style,
Integrity,
Organizational
Commitment, OCB,
Nurses at Ar Rozy
Regional Hospital,
Probolinggo City*

Abstract: *The aim of this research is to obtain empirical evidence of the ability of leadership style and integrity to encourage increased OCB, both directly and through the mediation of organizational commitment. Type of research is quantitative with the SEM-SmartPLS method. Data was obtained through questionnaires distributed to 55 nurses at Ar Rozy Regional Hospital, Probolinggo City. The sample is determined by census or saturated sample. Empirical evidence shows that both leadership style and integrity are able to encourage increased OCB and organizational commitment. It's just that the role of organizational commitment is weak in mediating the influence of leadership style on OCB. However, organizational commitment is able to play a strong role in mediating the influence of integrity on nurses' OCB at Ar Rozy Regional Hospital, Probolinggo City.*

PENDAHULUAN

Organ (1988), mengatakan bahwa OCB merupakan perilaku pegawai organisasi yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja organisasi tanpa mengabaikan tujuan produktifitas individual pegawai. Organ berpendapat bahwa OCB diimplementasikan dalam 5 (lima) bentuk perilaku yaitu: perilaku membantu orang lain (*altruism*), perilaku yang sportif (*sportsmanship*), menjaga hubungan dengan baik (*courtesy*), kebijaksanaan warga (*civic virtue*), ketelitian dan kehati-hatian (*conscientiousness*). Salah satu yang dapat mempengaruhi OCB adalah komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, maupun integritas dari pegawai.

Komitmen organisasi merupakan pencerminan dimana seorang pegawai dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya (Kreitner & Kinichi, 2011). Ini adalah sikap kerja yang penting dan sangat dibutuhkan oleh manajemen, karena dengan memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu organisasi. Allen & Meyer (1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi menunjukkan indikasi sejauh mana seseorang pegawai mengalami masa kesatuan dengan organisasi mereka serta kemauan individu untuk bersama organisasinya. Sedangkan, Colquitt et al. (2009), berpandangan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi, termasuk didalamnya keadaan untuk tetap

atau meninggalkan organisasi.

Allen & Meyer (1993), mengemukakan ada tiga alasan mengapa pegawai memiliki komitmen organisasi. Pertama, pegawai ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*affective commitment*); kedua, pegawai ingin tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena pegawai tersebut tidak menemukan pekerjaan (*continuance commitment*) dan ketiga karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan (*normative commitment*).

Sejumlah peneliti seperti seperti Lin & Chang (2015), Premchandani & Sitlani (2015), Ahmed, et al. (2013), serta Arumi, et al. (2019) telah menemukan hubungan positif antara komitmen organisasi dengan OCB. Pegawai yang memiliki OCB akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya.

Hersey & Blanchard (1996), mengatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai bagi semua kondisi dalam suatu organisasi tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya (pengikut, atasan dan rekan kerjanya). Tentunya seorang pemimpin harus mempunyai kewibawaan, kekuasaan untuk memerintah orang lain dan mempunyai kewajiban serta tanggung jawab terhadap apa yang telah mereka lakukan.

Beberapa studi sebelumnya yang telah menemukan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, diantaranya Nur Aini, et al. (2022), Aggarwal-Gupta, et al. (2010), Tri Putranto, et al. (2019), Firmansyah, et al. (2022), Rahman & Karan (2012), Alijanpour, et al. (2013). Tetapi, Rivaldo (2021) menemukan sebaliknya yakni kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Integritas menjadi salah satu elemen pada karakter yang mendasari timbulnya pengakuan sikap profesional yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan OCB karyawan. Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang telah mengkaji hubungan integritas dengan OCB, diantaranya dinataranya Beauregard (2012), Paramasivam (2015), Khodabandeh (2015). Seorang perawat harus memiliki integritas dan perilaku profesional, independent, jujur dan objektif dalam pelaksanaan tugasnya. Memiliki pengetahuan dan atau pengalaman dibidang keperawatan, serta memiliki kecakapan untuk berinteraksi dan berkomunikasi efektif kepada pasien dan keluarga pasien.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Ar Rozy merupakan pendukung penyelenggaraan pemerintah daerah di bidang pelayanan kesehatan. RSUD Ar Rozy sebagai rumah sakit tipe C milik pemerintah yang ada di Kota Probolinggo. Didirikan berdasar Peraturan Walikota Probolinggo Nomor 88 Tahun 2021 Tentang Pembentukan Unit Organisasi Bersifat Khusus Rumah Sakit Umum Daerah Ar Rozy pada Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk, Dan Keluarga Berencana Kota Probolinggo. Rumah sakit ini merupakan salah satu Visi dan Misi Walikota Probolinggo yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Probolinggo Tahun 2019 – 2024. RSUD Ar Rozy yang telah beroperasi pada akhir tahun 2023. Saat ini pegawai RSUD Ar Rozy berjumlah 109 orang terdiri dari 17 orang struktural dan 92 orang tenaga kesehatan, 55 orang sebagai perawat yang menjadi ampel penelitian ini.

LANDASAN TEORI

Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan OCB

Puspitasari (2014), telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap prestasi kerja dengan OCB sebagai variabel pemediasi”, menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* yang didukung oleh pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Sahrah (2017), telah melakukan penelitian dengan judul “*Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior* pada perawat rumah sakit”, menemukan bahwa: (1) Ada hubungan antara POS yang didukung oleh pimpinan dengan OCB pada para perawat rawat inap RS, (2) aspek POS yang menyatakan bahwa perawat merasakan adanya dukungan organisasi terhadap ide-ide karyawannya, dan (3) adanya dukungan organisasi terhadap kesejahteraan (well-being).

Aswin & Rahyuda (2017), telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi”, menemukan bahwa *Perceived organizational support* yang didukung oleh pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Tetapi, Claudia (2018), telah melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin)*”, dan menemukan sebaliknya bahwa POS (*Perceived Supervisor Support*) yang didukung oleh pimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB

Begitu juga dengan Jehanzeb (2020), yang telah melakukan penelitian dengan judul “*Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person–organization fit as moderator*”, juga menemukan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara POS yang didukung oleh pimpinan dengan OCB.

Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan yang makin baik mampu mendorong peningkatan OCB Perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo

Hubungan Integritas dengan OCB

Beauregard (2012), telah melakukan penelitian dengan judul “*Perfectionism, self-efficacy and OCB: the moderating role of gender*”, menemukan bahwa: (1) Adaptive perfectionism (integritas) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; (2) General self-efficacy (integritas) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; (4) Laki-laki melakukan OCB berdasarkan self efficacy (integritas) daripada perempuan; dan (5) Gender mampu memoderasi hubungan antara personality (integritas) dengan OCB, dimana laki-laki lebih kuat pengaruhnya daripada perempuan

Paramasivam (2015), telah melakukan penelitian dengan judul “*Role of self-efficacy and family supportive organizational perceptions in teachers’ Organizational Citizenship Behaviour: A study on engineering college teachers in India*”, menemukan bahwa: (1) Self-efficacy (integritas) berpengaruh positif dan signifikan terhadap the teachers’ OCB towards students; (2) Self-efficacy (integritas) berpengaruh positif dan signifikan terhadap the teachers’ OCB towards colleagues; (3) Self-efficacy (integritas) berpengaruh positif dan signifikan terhadap the teachers’ OCB towards the institution.

Khodabandeh (2015), telah melakukan penelitian dengan judul “*The mediating role of organizational commitment and political skills in occupational self-efficacy and citizenship*”

behavior of employees”, menemukan bahwa: (1) Occupational Self-efficacy (integritas) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Commitment; (2) Occupational Self-efficacy (integritas) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; (3) Organizational Commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; (4) Organizational Commitment mampu memediasi hubungan antara Occupational Self-efficacy dengan OCB.

Hipotesis 2: Integritas yang makin tinggi mampu mendorong peningkatan OCB Perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo

Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasi

Nur Aini, et al. (2022), telah melakukan penelitian dengan judul *“The effect of Perceived Organizational Support on employee performance mediated by affective commitments at Muhammadiyah University, Yogyakarta”*, menemukan bahwa Perceived organizational support yang didukung pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap affective commitment pada pegawai Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Aggarwal-Gupta, et al. (2010), telah melakukan penelitian dengan judul *“Perceived organizational support and organizational commitment: the mediational influence of psychological well-being”*, menemukan bahwa POS yang didukung pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* dan semua indikator organizational commitment pada manajer dua perusahaan manufacturing di India

Tri Putranto, et al. (2019), telah melakukan penelitian dengan judul *“The Impacts of Perceived Organizational Support to Organizational commitment and Psychological Well Being in Contractual Employees”*, menemukan bahwa POS yang didukung pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment (affective commitment, normative commitment and continuous commitment)* pada pekerja kontraktor.

Firmansyah, et al. (2022), telah melakukan penelitian dengan judul *“The effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior and organizational commitment in public health center during COVID-19 pandemic”*, menemukan bahwa Ada pengaruh langsung dan signifikan antara organizational commitment dengan OCB pada perawat.

Rahman & Karan (2012), telah melakukan penelitian dengan judul *“Perceived organizational support and organizational commitment: Bangladesh perspective”*, menemukan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasinya sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap dukungan organisasi yang didukung pimpinan yang mereka terima. Implikasi utama dari penelitian ini adalah bahwa seorang manajer harus fokus pada isu-isu yang meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan untuk meningkatkan komitmen karyawan dari berbagai jenis organisasi mereka (para eksekutif perusahaan di Bangladesh).

Hipotesis 3: Gaya kepemimpinan yang makin baik mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi Perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo

Hubungan Integritas dengan Komitmen Organisasi

Hameli & Ordun (2022), telah melakukan penelitian dengan judul *“The mediating role of self-efficacy in the relationship between emotional intelligence and organizational commitment”*, menemukan bahwa efikasi diri (integritas) berhubungan positif dengan komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Saman Zeb & Nawaz (2016), telah melakukan penelitian dengan judul *“Impacts of Self-*

Efficacy on Organizational Commitment of Academicians A Case of Gomal University, Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan”, menemukan bahwa hasil memverifikasi peran self efficacy (integritas) mampu mengubah tingkat komitmen dosen terhadap pekerjaannya di Gomal University, Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan.

Benna, et al. (2017), telah melakukan penelitian dengan judul *“The Effect of Job Enrichment, Self Efficacy and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Performance of Civil Servants of Departmen of Health, Sinjai Regency, South Sulawesi Province”*, menemukan bahwa self efficacy (integritas) tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Rathi & Rastogi (2009), telah melakukan penelitian dengan judul *“Assessing the Relationship between Emotional Intelligence, Occupational Self-Efficacy and Organizational Commitment”*, menemukan bahwa occupational self efficacy (integritas) berpengaruh signifikan terhadap organizational commitment.

Hipotesis 4: Integritas yang makin tinggi mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi Perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo

Hubungan Komitmen Organisasi dengan OCB

Lin & Chang (2015), telah melakukan penelitian dengan judul *“Job Satisfaction of Nurses and Its Moderating Effects on the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors”*, menemukan bahwa: (1) Organizational commitment berpengaruh signifikan terhadap OCB (Organizational citizenship behaviors), (2) Job satisfaction secara signifikan mampu memoderasi pengaruh Organizational commitment terhadap OCB (Organizational citizenship behaviors).

Premchandani & Sitlani (2015), telah melakukan penelitian dengan judul *“Organizational Commitment as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior : A Study of Employees Working in Service Organizations”*, menemukan bahwa: (1) Continuous commitment (CC) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Organizational citizenship behaviors), (2) Affective commitment (AC) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Organizational citizenship behaviors), dan (3) Normative commitment (NC) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Organizational citizenship behaviors).

Ahmed, et al. (2013), telah melakukan penelitian dengan judul *“The Relationship between Perceived Fairness in Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior in the Banking Sector of Pakistan: the Mediating Role of Organizational Commitment”*, menemukan bahwa: (1) *Perceived fairness in performance appraisal* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational commitment*, (2) *Perceived fairness in performance appraisal* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (3) *Organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan (4) *Organizational commitment* secara signifikan mampu memediasi pengaruh *Perceived fairness in performance appraisal* terhadap OCB.

Arumi, et al. (2019), telah melakukan penelitian dengan judul *“Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator”*, menemukan bahwa: (1) *Organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational commitment*, (2) *Organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (3) *Organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan (4) *Organizational commitment* secara signifikan mampu memediasi pengaruh *Organizational culture* terhadap OCB.

Hipotesis 5: Komitmen organisasi yang makin baik mampu mendorong peningkatan

OCB Perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo

Peran Mediasi Komitmen Organisasi

Muhammad (2014), telah melakukan penelitian dengan judul *“Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: The Case of Kuwait”*, menemukan bahwa: (1) *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada perusahaan perbankan dan keuangan di Kuwait, dan (2) *Affective Organizational Commitment* mampu memediasi secara kuat pengaruh POS yang didukung pimpinan) terhadap OCB pada perusahaan perbankan dan keuangan di Kuwait.

Bhal, et al. (2009), telah melakukan penelitian dengan judul *“Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model”*, menemukan bahwa *organizational Commitment* secara signifikan mampu memediasi pengaruh *LMX-Contribution* terhadap *OCB-loyalty*, dan (5) *Organizational Commitment* secara signifikan mampu memediasi pengaruh *LMX-Contribution* terhadap *Job Satisfaction*.

Purbaa, et al. (2014), telah melakukan penelitian dengan judul *“Personality and organizational citizenship behavior in Indonesia: The mediating effect of affective commitment”*, menemukan bahwa *affective commitment* secara signifikan berhasil memediasi antara *Emotional stability* dan *Extraversion* terhadap *OCB-Individuals* maupun *OCB-Organization*.

Farzaneh & Kazem (2014), telah melakukan penelitian dengan judul *“The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB (The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment)”*, menemukan bahwa organisational commitment secara signifikan berhasil memediasi antara P-O maupun P-J terhadap OCB.

Claudia (2018), telah melakukan penelitian dengan judul *“The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin)”*, menemukan bahwa: (1) *Organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational commitment*, dan (2) POS tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, serta (3) *Organizational commitment* secara signifikan mampu memediasi pengaruh antara *Job satisfaction* terhadap OCB.

Yeh (2019), telah melakukan penelitian dengan judul *“The Relationship between Tourism Involvement, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in The Hotel Industry”*, menemukan bahwa: (1) *Tourism involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational commitment*, (2) *Organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (3) *Tourism involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan (4) *Organizational commitment* secara signifikan mampu memediasi pengaruh antara *Tourism involvement* terhadap OCB.

Hipotesis 6: Komitmen organisasi mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB Perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo

Hipotesis 7: Komitmen organisasi mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh integritas terhadap OCB Perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu: Gaya Kepemimpinan, Integritas, Komitmen Organisasi, dan OCB. Populasi dan sampel sebanyak 55 orang perawat di RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo, yang ditetapkan secara sensus. Berikut definisi operasional dari keempat variabel penelitian tersebut beserta indikatornya:

a. Variabel bebas (X) terdiri atas :

1. Gaya Kepemimpinan (X1)

Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan Gaya kepemimpinan (Model Hersey & Blanchard) adalah perilaku pemimpin kepada bawahannya, yang terdiri dari empat indikator, yaitu:

- 1) Gaya instruksi (X_{1.1})
- 2) Gaya konsultasi (X_{1.2})
- 3) Gaya partisipasi (X_{1.3})
- 4) Gaya delegasi (X_{1.4})

2. Integritas (X2)

Menurut Permen PAN-RB Nomor 60 Tahun 2020, integritas adalah konsistensi berperilaku yang selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan atasan, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, serta mampu mendorong terciptanya budaya etika tinggi, bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya. Indikator integritas mengacu pada Permen PAN-RB Nomor 60 Tahun 2020 yang terdiri dari tiga indikator, yaitu:

1. Keyakinan Dasar (X_{2.1})
2. Kekuatan Daya Nalar (X_{2.2})
3. Keberanian Moral (X_{2.3})

b. Variabel terikat penelitian ini yaitu *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (Y). OCB merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku pro-sosial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Untuk mengukur OCB, digunakan lima indikator yang dikembangkan oleh Organ pada tahun 1988, yakni:

1. *Altruism* (Y₁)
2. *Civic virtue* (Y₂)
3. *Conscientiousness* (Y₃)
4. *Courtesy* (Y₄)
5. *Sportmanship* (Y₅)

c. Variabel intervening (Z) yaitu : Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi (Z) adalah sejauh mana karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Ada tiga indikator komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini, yang dikemukakan oleh Meyer, et al. (1993) dalam Fuad Mas'ud (2004) yaitu:

1. Affective Commitment (Z_1),
2. Continuance Commitment (Z_2),
3. Normative Commitment (Z_3)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 3 Karakteristik Responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Profil Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	17	31%
2	Wanita	38	69%
Jumlah		55	100%
Profil Usia			
1	< 30 tahun	9	16%
2	30 - 40 tahun	26	47%
3	40 - 50 tahun	14	26%
4	'> 50 tahun	6	11%
Jumlah		55	100%
Profil Pendidikan Terakhir			
1	D3	19	35%
2	Sarjana	36	65%
Jumlah		55	100%
Profil Pangkat/golongan			
1	Penata Tk I/ IIId	9	16%
2	Penata/ IIId	20	36%
3	Penata Muda Tk I/ IIId	18	33%
4	Penata Muda/IIId	5	9%
5	Pengatur Tingkat I/IIId	3	6%
6	Pengatur/IIId	0	0%
Jumlah		55	100%
Profil Masa Kerja			
1	< 5 tahun	55	5%
2	> 5 tahun	0	95%
Jumlah		55	100%

Sumber: Data diolah, 2024

Deskripsi Variabel

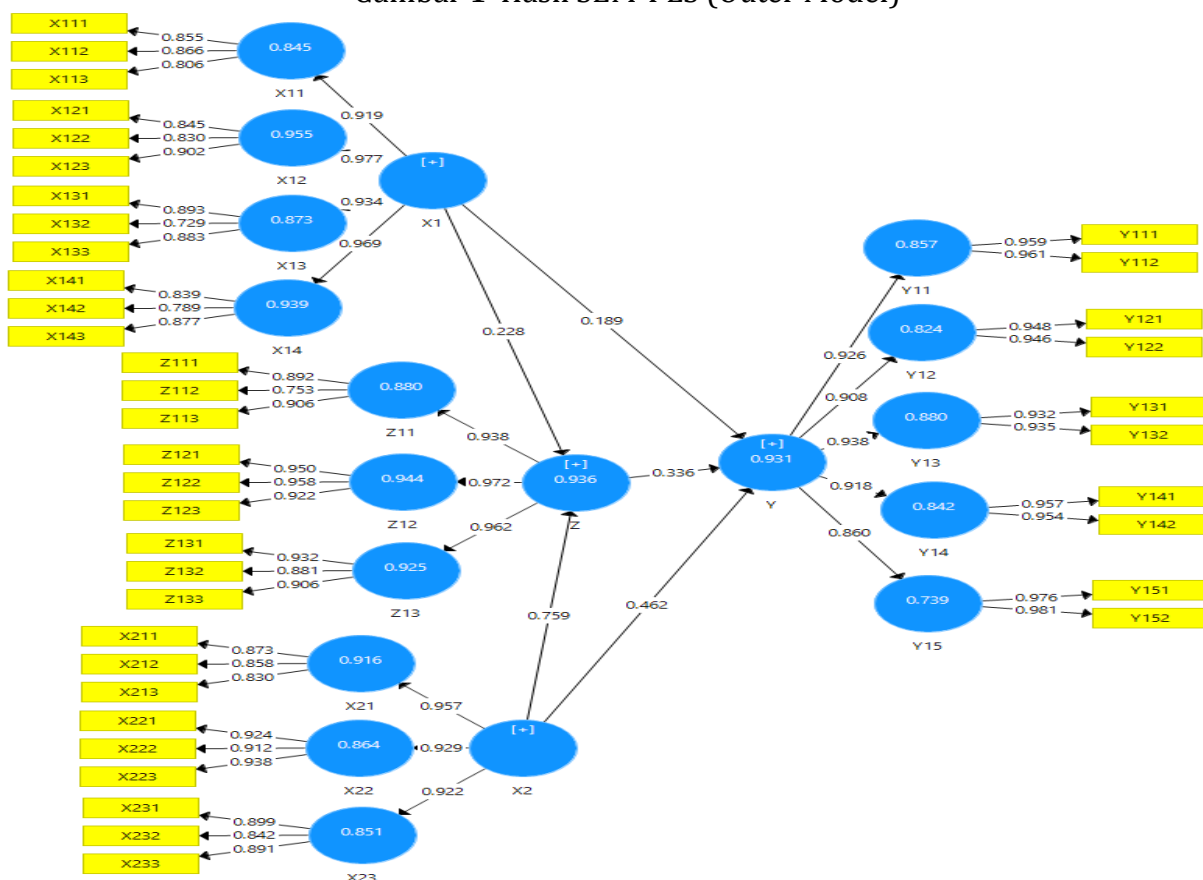
1. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Gaya Kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata dari variabel Gaya Kepemimpinan adalah 3,18 atau sedang.
 - b) Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah memantau bawahan menyelesaikan tugas pada indikator gaya instruksi; atasan mau menerima dan mendengarkan pendapat pada indikator gaya konsultasi; atasan mau ikut berpartisipasi menyelesaikan pekerjaan pada indikator gaya partisipasi; tanggung

- jawab pekerjaan dilimpahkan kepada bawahan bilamana dibutuhkan pada indikator gaya delegasi.
- c) Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah menunjukkan cara kerja yang baku pada indikator gaya instruksi; memberikan kesempatan pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya pada indikator gaya konsultasi; saling berbagi ide dalam membuat keputusan pada indikator gaya partisipasi; percaya dengan kemampuan bawahan melakukan pekerjaan dengan baik pada indikator gaya delegasi.
2. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Integritas dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata dari variabel Integritas i adalah 3,33 atau sedang.
 - b) Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah bersyukur dan bangga berprofesi sebagai karyawan RSUD Ar Rozy pada indikator keyakinan dasar; mampu menjaga diri dari situasi benturan kepentingan pada indikator kekuatan daya nalar; siap menanggung resiko pada indikator keberanian moral.
 - c) Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah merasa terhormat dan bermartabat sebagai karyawan RSUD Ar Rozy pada indikator keyakinan dasar; mampu merencanakan perubahan pada indikator kekuatan daya nalar; siap menanggung resiko pada indikator keberanian moral.
 3. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Komitmen Organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata dari variabel Komitmen Organisasi adalah 3,57 atau tinggi.
 - b) Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah merasa memiliki RSUD Ar Rozy pada indikator *affective commitment*; khawatir jika berhenti bekerja sebagai karyawan RSUD Ar Rozy pada indikator *continuance commitment*; lebih baik bekerja sepanjang karir di RSUD Ar Rozy pada indikator *normative commitment*.
 - c) Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah membanggakan RSUD Ar Rozy pada indikator *affective commitment*; bekerja merupakan kebutuhan dan keinginan pada indikator *continuance commitment*; meskipun dapat tawaran lebih baik tetap tidak ingin pindah pada indikator *normative commitment*
 4. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel OCB (*organizational citizenship behaviour*) dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata dari variabel OCB adalah 3,52 atau tinggi.
 - b) Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah mampu berpikir kreatif untuk membangun kinerja unit kerja bersama rekan sekerja *altruism*; berkemampuan membangun kebersamaan dengan teman sekerja dalam menjaga integritas unit kerja dari berbagai isu yang terjadipada indikator *civic virtue*; bekerja tetap menjaga kesetabilan kinerja yang efektif efisien dan produktif ketika bekerja pada indikator *conscientiousness*; setiap pegawai harus siap menjaga kerahasiaan informasi yang telah dilakukan unit kerja yang sifat rahasia negara.pada indikator *courtesy*; kedisiplinan dalam menjalankan pekerjaan untuk pencapaian kinerja harus dilakukan secara efektif tepat waktu dan efisien serta produktif pada indicator *sportmanship*.
 - c) Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah bekerja sebagai pelayan public harus mampu bekerja sama saling peduli, menjaga kekompakan dalam

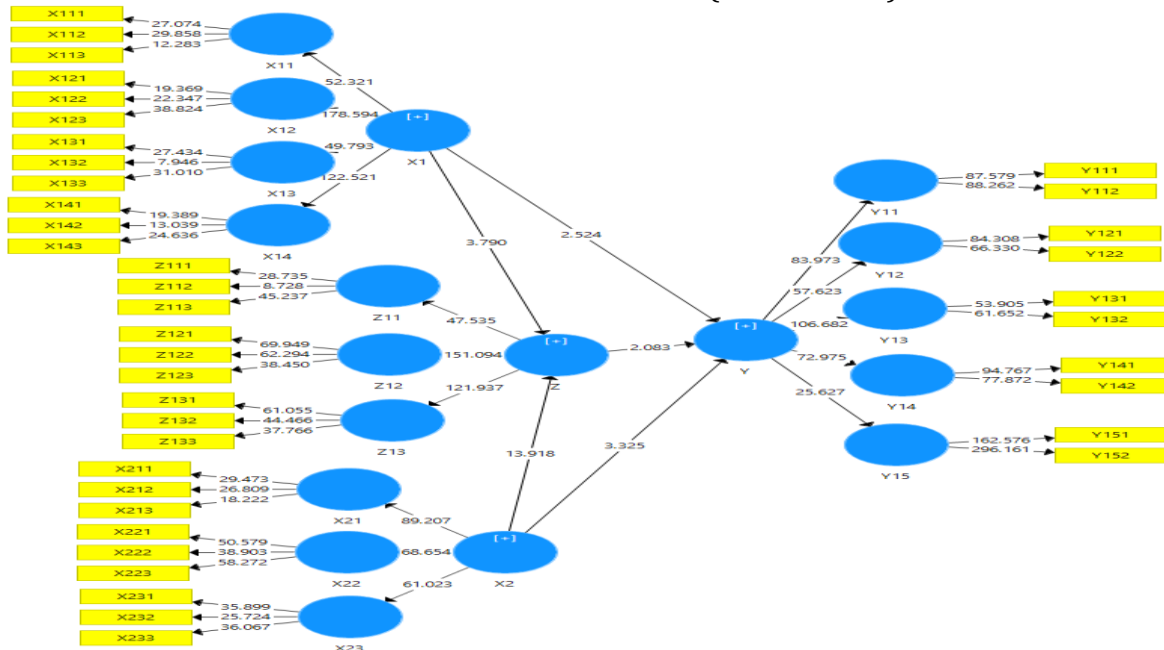
menjalankan tugas . pada indikator *altruism*; berkemampuan untuk mengajak seluruh pegawai dilingkungan kerja kami memjunjung tinggi nilai-nilai organisasi pada indikator *civic virtue*; bekerja tetap menjaga kesetabilan kinerja yang efektif efisien dan produktif ketika bekerja pada indikator *conscinetiousness*; sebagai pegawai harus mampu mengelolah informasi dan dapat membangun perkembangan digitalisasi kinerja.pada indikator *courtesy*; seluruh pegawai pada unit kerja kami dituntut untuk loyal dalam bekerja sepanjang waktu bila ditugasi negarapada indicator *sportmanship*.

Hasil Analisis

Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Outer Model)



Gambar 2 Hasil SEM-PLS (Inner Model)



Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifi- kansi t	Keputusan
1	Gaya Kepemimpinan -> OCB	0,189	2,524	0,012	Hipotesis 1 diterima
2	Integritas -> OCB	0,462	3,325	0,001	Hipotesis 2 diterima
3	Gaya Kepemimpinan -> Komitmen Organisasi	0,228	3,790	0,000	Hipotesis 3 diterima
4	Integritas -> Komitmen Organisasi	0,759	13,918	0,000	Hipotesis 4 diterima
5	Komitmen Organisasi -> OCB	0,336	2,083	0,038	Hipotesis 5 diterima
6	Gaya Kepemimpinan -> Komitmen Organisasi -> OCB	0,077	1,765	0,078	Hipotesis 6 ditolak
7	Integritas -> Komitmen Organisasi -> OCB	0,255	2,028	0,043	Hipotesis 7 diterima

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

PEMBAHASAN

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang makin baik

mampu mendorong peningkatan OCB Perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Puspitasari (2014), Sahrah (2017), Aswin & Rahyuda (2017), Claudia (2018), Jehanzeb (2020), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel gaya kepemimpinan yang memperoleh tanggapan responden yang sedang, dengan item yang tinggi, yakni: memantau bawahan menyelesaikan tugas pada indikator gaya instruksi; atasan mau menerima dan mendengarkan pendapat pada indikator gaya konsultasi; atasan mau ikut berpartisipasi menyelesaikan pekerjaan pada indikator gaya partisipasi; tanggung jawab pekerjaan dilimpahkan kepada bawahan bilamana dibutuhkan pada indikator gaya delegasi.

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah menunjukkan cara kerja yang baku pada indikator gaya instruksi; memberikan kesempatan pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya pada indikator gaya konsultasi; saling berbagi ide dalam membuat keputusan pada indikator gaya partisipasi; percaya dengan kemampuan bawahan melakukan pekerjaan dengan baik pada indikator gaya delegasi.

Temuan ini juga mendukung grand teori terkait gaya kepemimpinan dengan OCB, diantaranya Fielder dalam Armstrong (1999), para pemimpin yang paling efektif mencocokkan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi, meliputi gaya kerja yang mereka sukai dan sifat kepribadian, serta hakikat dari tugas dan kelompok. Pemimpin mempunyai sifat, watak, kepribadian tersendiri yang unik dan khas, sehingga kepribadiannya yang membedakan dirinya dengan orang lain.

Campling, et.al, (2002), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola pendekatan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin (*leadership style is the recurring pattern of behavior exhibited by a leader*). Pendapat senada disampaikan oleh Newstrom dan Davis (2002), gaya kepemimpinan adalah gaya total dari tindakan eksplisit dan implisit pemimpin yang dilihat oleh pegawainya (*leadership style is the total pattern of explicit leaders actions as seen by employees*).

Terkait dengan manajerial, gaya kepemimpinan juga merupakan fungsi sikap manajer terhadap bawahannya, sebagaimana dinyatakan oleh Mullins (2005), bahwa gaya kepemimpinan manajerial adalah fungsi sikap manajer terhadap bawahannya, dan asumsi tentang sifat dan pendekatan manusia (*the style of managerial leadership is a function of the manager's attitudes towards people, and assumptions about human nature and behavior*). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap pendekatan bawahannya. Sebagaimana dinyatakan oleh Cunningham & Cordeiro (2003), gaya kepemimpinan mempengaruhi perilaku bawahannya terutama perilaku bawahan yang mendukung penggunaan gaya yang disukai (*leadership style may in fact, influence the behavior of subordinates in such a way that the subordinates behavior actually supports the use of the leader's preferred style, becoming a self-fulfilling prophecy*). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepercayaan pegawai, sehingga dapat menumbuhkan komitmen dan perawat siap melakukan OCB, terutama jika gaya kepemimpinan yang diterapkan disukai pegawainya.

Hersey dan Blanchard, menyebutkan ada empat indikator dari gaya kepemimpinan,

yaitu: (1) Gaya kepemimpinan instruksi, (2) gaya kepemimpinan konsultasi, (3) gaya kepemimpinan partisipasi, dan (4) gaya kepemimpinan delegasi.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa integritas yang makin tinggi mampu mendorong peningkatan OCB Perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Beauregard (2012), Paramasivam (2015), Khodabandeh (2015), yang menyimpulkan bahwa integritas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel integritas yang mendapatkan tanggapan responden yang tinggi, dengan item yang tinggi, yakni: Bersyukur dan bangga berprofesi sebagai karyawan RSUD Ar Rozy pada indikator keyakinan dasar; mampu menjaga diri dari situasi benturan kepentingan pada indikator kekuatan daya nalar; siap menanggung resiko pada indikator keberanian moral. Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah merasa terhormat dan bermartabat sebagai karyawan RSUD Ar Rozy pada indikator keyakinan dasar; mampu merencanakan perubahan pada indikator kekuatan daya nalar; siap menanggung resiko pada indikator keberanian moral.

Temuan penelitian ini juga mendukung grand teori terkait, diantaranya Permen PAN-RB Nomor 60 Tahun 2020, integritas adalah konsistensi berperilaku yang selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan atasan, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, serta mampu mendorong terciptanya budaya etika tinggi, bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya.

Integritas merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2016) salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor psikologis individu yaitu individu yang memiliki integritas tinggi antara fungsi jasmani dan rohaninya. Integritas menuntut seorang pegawai untuk bersikap jujur, berani, bijaksana dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin baik integritas seorang pegawai maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Integritas merupakan bentuk tanggung jawab seseorang atas apa yang dilakukannya dan hasilnya sesuai dengan norma, nilai atau prinsip yang benar, dan pendirian yang teguh tanpa paksaan dari pihak manapun (Wetik *et al.*, 2018).

Permen PAN-RB Nomor 60 Tahun 2020, menyebutkan bahwa integritas merupakan konsistensi berperilaku yang selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan atasan, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, serta mampu mendorong terciptanya budaya etika tinggi, bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya.

Indikator integritas menurut Permen tersebut di atas adalah: (1) Keyakinan Dasar Kualitas Integritas individu dipengaruhi oleh keyakinan dasar (*beliefs*), yakni nilai-nilai yang telah terinternalisasi dan menjadi dasar pertimbangan yang bersangkutan untuk bertindak. Sebagian besar sikap dan tindakan manusia baik secara individu maupun kelompok berakar dari keyakinan yang dianutnya. Keyakinan yang sudah sedemikian melekat pada seorang individu (terinternalisasi), secara sadar atau tidak, akan membuat yang bersangkutan melakukan tindakan yang sesuai dengan keyakinan yang dianutnya tersebut.

Dalam hal Pembangunan Integritas Pegawai ASN (perawat), keyakinan yang

melandasinya terdiri atas; (2) kekuatan daya nalar: Kekuatan daya nalar merupakan kapasitas Pegawai ASN untuk melakukan pengendalian terhadap proses berpikir, memotivasi, mempengaruhi, dan bertindak. Kemampuan ini merupakan kemampuan individu dalam menata dan mengatur diri sendiri secara proaktif dan responsif, bukan sekedar reaktif terhadap peristiwa eksternal. Pegawai ASN dimaksud memiliki kekuatan untuk mempengaruhi tindakan diri sendiri untuk menghasilkan perilaku dan tindakan tertentu sesuai dengan kriteria Integritas individu Pegawai ASN. Kekuatan daya nalar terdiri atas; serta (3) keberanian moral: Keberanian moral merupakan kekuatan mental individu dan kepercayaan diri dalam membuat keputusan moral untuk menyelesaikan dilema etika, yang terdiri atas: (a) Pengenalan Situasi Moral: Kemampuan individu Pegawai ASN untuk mengenali apakah situasi yang dihadapinya merupakan permasalahan moral, (b) Pilihan Moral: Keberpihakan atau pilihan sikap individu Pegawai ASN terhadap situasi moral yang dihadapi berdasarkan keyakinan dan kekuatan daya nalar individu, (c) Individualitas: Kemampuan individu Pegawai ASN untuk mengambil keputusan dengan memperhitungkan risiko dalam situasi yang harus dilakukan secara individu, (d) Pengelolaan Rasa Takut: Kemampuan individu Pegawai ASN untuk mengendalikan rasa takut melalui pertimbangan resiko dan tujuan pribadi dan organisasi yang ingin dicapai.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan yang makin baik mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi Perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Nur Aini, et al. (2022), Aggarwal-Gupta, et al. (2010), Tri Putranto, et al. (2019), Firmansyah, et al. (2022), Rahman & Karan (2012), Alijanpour, et al. (2013), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Tetapi, hasil penelitian ini tidak mendukung hasil yang telah dicapai oleh Rivaldo (2021), bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel gaya kepemimpinan yang memperoleh tanggapan responden yang sedang, dengan item yang tinggi, yakni: memantau bawahan menyelesaikan tugas pada indikator gaya instruksi; atasan mau menerima dan mendengarkan pendapat pada indikator gaya konsultasi; atasan mau ikut berpartisipasi menyelesaikan pekerjaan pada indikator gaya partisipasi; tanggung jawab pekerjaan dilimpahkan kepada bawahan bilamana dibutuhkan pada indikator gaya delegasi. Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah menunjukkan cara kerja yang baku pada indikator gaya instruksi; memberikan kesempatan pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya pada indikator gaya konsultasi; saling berbagi ide dalam membuat keputusan pada indikator gaya partisipasi; percaya dengan kemampuan bawahan melakukan pekerjaan dengan baik pada indikator gaya delegasi.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 4

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa Integritas yang makin tinggi mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi Perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Hameli & Ordun (2022), Saman Zeb & Nawaz (2016), Benna, et al. (2017), Rathi & Rastogi (2009), A.Orgambidez, et al. (2019), yang menyimpulkan bahwa

integritas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel integritas yang mendapatkan tanggapan responden yang tinggi, dengan item yang tinggi, yakni: Bersyukur dan bangga berprofesi sebagai karyawan RSUD Ar Rozypada indikator keyakinan dasar; mampu menjaga diri dari situasi benturan kepentingan pada indikator kekuatan daya nalar; siap menanggung resiko pada indikator keberanian moral. Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah merasa terhormat dan bermartabat sebagai karyawan RSUD Ar Rozy pada indikator keyakinan dasar; mampu merencanakan perubahan pada indikator kekuatan daya nalar; siap menanggung resiko pada indikator keberanian moral.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 5

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan bahwa Komitmen organisasi yang makin baik mampu mendorong peningkatan OCB Perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Premchandani & Sitlani (2015), Ahmed, et al. (2013), Arumi, et al. (2019), yang menyimpulkan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Tetapi, hasil yang diperoleh tidak mendukung hasil penelitian dari Lin & Chang (2015), bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel komitmen organisasi yang mendapatkan tanggapan responden yang tinggi, dengan item yang tinggi, yakni: Merasa memiliki RSUD Ar Rozy pada indikator *affective commitment*; khawatir jika berhenti bekerja sebagai karyawan RSUD Ar Rozy pada indikator *continuance commitment*; lebih baik bekerja sepanjang karir di RSUD Ar Rozypada indikator *normative commitment*. Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah membanggakan RSUD Ar Rozy pada indikator *affective commitment*; bekerja merupakan kebutuhan dan keinginan pada indikator *continuance commitment*; meskipun dapat tawaran lebih baik tetap tidak ingin pindah pada indikator *normative commitment*.

Tentunya temuan ini juga mendukung grand teori terkait, diantaranya. Allen & Meyer (2013) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Mowday (2001) menyebutkan bahwa komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurut dia, komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday (1980) ini memiliki ciri-ciri, yaitu: (1) belief yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen pegawai pada organisasi dan komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi yaitu: Identifikasi, Keterlibatan, Loyalitas.

Robbins (2001) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Winner (1982) dalam Asriningati (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi di bandingkan kepentingannya sendiri. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan dari pada kepuasan kerja semata. Seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan, dan ketidakpuasan tersebut bila menjalar ke organisasi, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan. Luthans (2002), menyebutkan bahwa Komitmen Organisasional adalah Keinginan kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Hunt & Morgan (1994) dalam Sopiah (2008) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila: (1) Memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, (2) Berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan (3) Memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Supriono, 2004, memberikan pendapat bahwa seseorang dapat merasa terikat dan komitmen dengan lingkup organisasi dikarenakan faktor pekerjaan, jabatan dan keberadaannya. Hubungan korelasi antara komitmen organisasi dan pekerjaan lain yang terkait. Korelasi tersebut digambarkan terkait dengan keseluruhan kepuasan kerja, kinerja, berhenti dalam bekerja, dengan kepribadian seorang pegawai. Alien & Meyer (1993) menyatakan bahwa Komitmen organisasi (organizational commitment) terdiri dari tiga yaitu: "*continuance commitment, affective commitment and normatif commitment*". Dimaksudkan bahwa *continuance commitment* adalah dimana pribadi seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi disebabkan karena ketidakmampuannya mengupayakan jenis pekerjaan yang lain. Dan *affective commitment* adalah kekuatan keinginan seseorang untuk terus bekerja pada suatu organisasi disebabkan karena kesesuaian dan keinginannya, sementara *normative commitment* merujuk pada perasaan kewajiban seseorang untuk tetap pada suatu organisasi karena adanya tekanan atau daya tarik.

Dessler (1999), menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi memiliki nilai absensi yang rendah dan memiliki masa bekerja yang lebih lama dan cenderung untuk bekerja lebih keras serta menunjukkan prestasi yang lebih baik. Tingginya komitmen para pegawai tersebut di atas tidak terlepas dari rasa percaya pegawai akan baiknya perlakuan manajemen terhadap mereka, yaitu adanya pendekatan manajemen terhadap sumber daya manusia sebagai asset berharga dan tidak semata-mata sebagai komoditas yang dapat dieksploitasi sekehendak manajemen. Komitmen organisasional itu menggambarkan sejauh

mana seseorang mengidentifikasikan dirinya dengan organisasinya dan kesediaannya untuk tetap bertahan dalam organisasinya. Individu yang memiliki komitmen yang rendah pada organisasi seringkali hanya menunggu kesempatan yang baik untuk keluar dari pekerjaan mereka.

Luthans (2002), menyebutkan bahwa Komitmen Organisasional adalah Keinginan kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi sebagaimana telah diuraikan di atas berdasarkan pendapat para ahli dapat mendorong peningkatan OCB perawat, dalam hal ini OCB perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo.

Pembahasan Peran Mediasi Komitmen Organisasi (Hasil Uji H₆)

Hasil pengujian Hipotesis 6 menunjukkan bahwa 6. Komitmen organisasi tidak mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB Perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo. Hasil ini **tidak mendukung** hasil penelitian sebelumnya, diantaranya Muhammad (2014), Bhal, et al. (2009), Purbaa, et al. (2014), Farzaneh & Kazem (2014), Claudia (2018), Yeh (2019).

Ketidakmampuan komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB, boleh jadi disebabkan oleh item yang lemah pada tanggapan responden, diantaranya pimpinan menunjukkan cara kerja yang baku pada indikator gaya instruksi; pimpinan memberikan kesempatan pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya pada indikator gaya konsultasi; pimpinan dan bawahan saling berbagi ide dalam membuat keputusan pada indikator gaya partisipasi; serta pimpinan percaya dengan kemampuan bawahan melakukan pekerjaan dengan baik pada indikator gaya delegasi.

Fakta fenomena yang ada pada perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo, bahwa mereka mengenal pimpinan mereka belum lama dan masa kerja para perawat ini belum lama di RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo. RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo berdiri dan beroperasi juga belum begitu lama. Hal ini dapat berdampak kepada komitmen perawat pada RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo. Komitmen karyawan belum mampu menjadi mediasi yang kuat atas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB, terbukti dengan gaya kepemimpinan dapat secara langsung mendorong peningkatan OCB.

Pembahasan Peran Mediasi Komitmen Organisasi (Hasil Uji H₇)

Sedangkan, hasil pengujian Hipotesis 7, menunjukkan bahwa komitmen organisasi **mampu** berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh integritas terhadap OCB Perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo. Hal ini menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh mendukung hasil penelitian sebelumnya, diantaranya Muhammad (2014), Bhal, et al. (2009), Purbaa, et al. (2014), Farzaneh & Kazem (2014), Claudia (2018), Yeh (2019).

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif variabel OCB yang mendapatkan tanggapan tinggi dari responden, diantaranya mampu berpikir kreatif untuk membangun kinerja unit kerja bersama rekan sekerjaaltruism; berkemampuan membangun kebersamaan dengan teman sekerja dalam menjaga integritas unit kerja dari berbagai isu yang terjadipada indikator *civic virtue*; bekerja tetap menjaga kesetabilan kinerja yang efektif efisien dan produktif ketika bekerja pada indikator *conscientiousness*; setiap pegawai harus siap menjaga kerahasiaan informasi yang telah dilakukan unit kerja yang sifat rahasia negara.pada *indikator courtesy*; kedisiplinan dalam menjalankan pekerjaan untuk pencapaian kinerja harus dilakukan secara efektif tepat waktu dan efisien serta

produktif pada *indicator sportmanship*.

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah bekerja sebagai pelayan publik harus mampu bekerja sama saling peduli, menjaga kekompakan dalam menjalankan tugas. pada indikator *altruism*; berkemampuan untuk mengajak seluruh pegawai dilingkungan kerja kami memjunjung tinggi nilai-nilai organisasi pada indikator *civic virtue*; bekerja tetap menjaga kesetabilan kinerja yang efektif efisien dan produktif ketika bekerja pada indikator *conscientiousness*; sebagai pegawai harus mampu mengelolah informasi dan dapat membangun perkembangan digitalisasi kinerja.pada indikator *courtesy*; seluruh pegawai pada unit kerja kami dituntut untuk loyal dalam bekerja sepanjang waktu bila ditugasi negarapada indicator *sportmanship*.

Hasil yang diperoleh juga mendukung beberapa grand teori yang menjadi rujukan penelitian, diantaranya Aldag dan Resckhe (1997), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Organ (1988), mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan system reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal (Podsakoff, *et al.*, 2000).

Menurut Podsakoff *et al.* (2000), OCB dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan. Pertama, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. Kedua, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial. Ketiga, OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. Keempat, OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan. Kelima, OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja. Keenam, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan Sumber Daya Manusia yang handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. Ketujuh, OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Dan terakhir, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

Organ mengemukakan lima dimensi primer (indikator) dari OCB (Allison, dkk, 2001) sebagai berikut:

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional

2. *Civic Virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun social alamiah.
3. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum
4. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. *Sportmanship*, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Kelima indikator inilah yang menjadi rujukan penelitian ini dalam mendefenisikan operasional variabel penelitian.

Implikasi Praktis

Dari tujuh hipotesis yang diajukan penelitian ini, enam hipotesis dapat dibuktikan, tetapi terdapat satu hipotesis yang ditolak, yakni komitmen organisasi tidak mampu secara kuat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB, namun atas pengaruh integritas terhadap OCB, dalam hal ini komitmen organisasi mampu berperan sebagai mediasi yang berarti. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan maupun integritas keduanya diperlukan untuk mendorong peningkatan komitmen organisasi dan OCB perawat di RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo.

Peran mediasi komitmen organisasi juga kuat, tetapi tidak sekuat pengaruh langsung gaya kepemimpinan maupun integritas terhadap OCB. Komitmen organisasi tidak berhasil memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB. Hal ini dapat dipahami karena RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo belum lama beroperasi, sehingga para perawat juga baru saja bekerja di rumah sakit pemerintah daerah Probolinggo ini, sehingga komitmen mereka tentunya tidak sama dengan jika mereka telah lama bekerja

Keterbatasan Penelitian dan Arah bagi Peneliti Selanjutnya

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu, Gaya Kepemimpinan, Integritas, dan Komitmen Organisasi, sedangkan masih banyak faktor lain yang berpotensi mempengaruhi OCB para perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo.
2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.
3. Keterbatasan pengetahuan penulis dalam membuat dan menyusun tulisan ini, sehingga perlu diuji kembali keandalannya di masa depan.
4. Keterbatasan data berjumlah 55 responden yang digunakan dalam penelitian ini membuat hasil kurang maksimal.
5. Tentunya penelitian berikutnya diharapkan lebih menyempurnakan dengan melakukan pengembangan variabel, sampel, metodologi, dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- [2] Abdillah, W., & Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Edisi ke-1. Yogyakarta: Andi
- [3] Aggarwal-Gupta, Meenakshi, Vohra, Neharika, & Bhatnagar, Deepti. 2010. Perceived organizational support and organizational commitment: the mediational influence of psychological well-being. *Journal of Business and Management* – Vol. 16, No. 2, 2010.

-
- [4] Ahmed, Ishfak, Saher Khushi Mohammad, & Talat Islam. (2013). The Relationship between Perceived Fairness in Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior in the Banking Sector of Pakistan: the Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Management and Innovation Volume 5 Issue 2 (2013)*.
 - [5] Alijanpour, Marziyeh, Dousti, Morteza & Khodayari, Abbas. 2013. The relationship between the perceived organizational support and organizational commitment in staff (A case study: General office for sport and the youth, Mazandaran province). *European Journal of Experimental Biology*, 2013, 3(5):165-171
 - [6] Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1993. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization*. Journal of Occupational Psychology, vol: 63, pp. 1-18.
 - [7] Armstrong, Mischael, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Sofyan dan Haryanto. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
 - [8] Anoraga, Panji, 2001. *Psikologi Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta.
 - [9] Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
 - [10] Arumi, Mira Sekar, Neil Aldrin, & Tri Ratna Murti. (2019). Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science* 8(4), 2019: 124-132
 - [11] Aswin, Angga Erly & Rahyuda, Agoes Ganesha. 2017. Pengaruh perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior dengan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 5, 2017: 2729-2755 ISSN : 2302-8912
 - [12] Bangun, W. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta
 - [13] Beauregard, T. Alexandra. (2012). Perfectionism, self-efficacy and OCB: the moderating role of gender. *Personnel Review* Vol. 41 No. 5, 2012 pp. 590-608 q Emerald Group Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/00483481211249120.
 - [14] Benna, Muhammad Thamrin, Brahmasari, Ida Aju, & Nugroho, Riyadi. 2017. The Effect of Job Enrichment, Self Efficacy and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Performance of Civil Servants of Departmen of Health, Sinjai Regency, South Sulawesi Province", *International Journal of Business and Management Invention*, ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X, www.ijbmi.org || Volume 6 Issue 2 || February. 2017 || PP—49-64
 - [15] Bhal, Kanika T., Namrata Gulati, & Mahfooz A. Ansari. (2009). Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 30 No. 2, 2009 pp. 106-125 q Emerald Group Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/01437730910935729
 - [16] Budihardjo, M. 2014. *Panduan Praktis Menyusun SOP*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
 - [17] Butler, J. K., & Cantrell, R. S. 1984. A behavioral decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55: 19-28
 - [18] Cunningham, William G, & Paula A. Cordeiro. 2003. *Educational Leadership*, New York: Pearson Education, Inc.

- [19] Claudia, Meiske. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin). *Journal of Indonesian Economy and Business* Volume 33, Number 1, 2018, 23 – 45
- [20] Farzaneh, Jaleh & Mehdi Kazem. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB (The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment). *Personnel Review* Vol. 43 No. 5, 2014 pp. 672-691 r Emerald Group Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/PR-07-2013-0118.
- [21] Firmansyah, Arif, Junaedi, I. Wayan Ruspindi, Kistyanto, Anang, & Azzuhri, Misbahuddin. 2022. The effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior and organizational commitment in public health center during COVID-19 pandemic. *Front. Psychol.* 13:938815. doi: 10.3389/fpsyg.2022.938815
- [22] Fred Luthans, (2006), *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi:Yogyakarta.
- [23] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- [24] Gitosudarmo, Indriyo, & Nyoman Sudita. 2000. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta:BPFE
- [25] Hair Jr.J.F., Black, W.C., Babin, B.C., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. USA: Pearson Prentice Hall
- [26] Hameli, Kujtim & Ordun, G  uven. 2022. The mediating role of self-efficacy in the relationship between emotional intelligence and organizational commitment. *European Journal of Management Studies*, Vol. 27 No. 1, 2022 pp. 75-97, Emerald Publishing Limited, e-ISSN: 2635-2648, p-ISSN: 2183-4172, DOI 10.1108/EJMS-05-2021-0033
- [27] Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. and Johnson, Dewey E.1996. *Management Of Organizational Behavior*, 7th Edition. New Jersey: Prentice Hall,Inc.
- [28] Ismail Nurdin, dan Hartati, Sri. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya :Media Sahabat Cendikia.
- [29] Jehanzeb, K. (2020), "Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person–organization fit as moderator", *European Journal of Training and Development*, Vol. 44 No. 6/7, pp. 637-657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- [30] Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- [31] Khodabandeh, Marefat & Farzad Sattari Ardabili. (2015). The mediating role of organizational commitment and political skills in occupational self-efficacy and citizenship behavior of employees. *International Journal of Organizational Leadership* 4(2015).
- [32] Lin, C.T., dan Chang, C.S. (2015). Job Satisfaction of Nurses and Its Moderating Effects on the Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors. *Research and Theory for Nursing Practice*. Springer Publishing Company. Vol. 29. No. 3
- [33] Mardalis. 2008. *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara
- [34] Muhadjir, N. (2011). *Metodologi Penelitian*. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin
- [35] Muhammad, Ali H. 2014. *Perceived Organizational Support and Organizational*

-
- Citizenship Behavior: The Case of Kuwait. www.sciedu.ca/ijba International Journal of Business Administration Vol. 5, No. 3; 2014
- [36] Muhdar, HM., 2015. Organizational Citizenship Behavior Perusahaan. Gorontalo: Sultan Amai Press IAIN Sultan Amai Gorontalo
- [37] Nur Aini, Rohana, Tjahjono, Heru Kurnianto & Rahayu D.A., Meika Kurnia Puji. 2022. The effect of perceived organizational support on employee performance mediated by affective commitments at Muhammadiyah University, Yogyakarta. Indonesian Journal of Multidisciplinary Science, Vol (11), Agustus 2022.
- [38] Organ, D. W. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- [39] Paramasivam, Ganesh Mangadu. (2015). Role of self-efficacy and family supportive organizational perceptions in teachers' organizational citizenship behaviour: A study on engineering college teachers in India. Asian Education and Development Studies Vol. 4 No. 4, 2015 pp. 394-408 ©Emerald Group Publishing Limited 2046-3162 DOI 10.1108/AEDS-01-2015-0001.
- [40] Premchandani, Sapna & Manish Sitlani. (2015). Organizational Commitment as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Employees Working in Service Organizations. Anvesha, Vol. 8 No.3.
- [41] Purbaa, Debora E., Janneke K. Oostromb, Henk T. van der Molenc, & Marise Ph Bornc. (2014). Personality and organizational citizenship behavior in Indonesia: The mediating effect of affective commitment. Asian Business & Management Vol. 14, 2, 147-170 www.palgrave-journals.com/abm/.
- [42] Puspitasari, Ni Luh Made Ria. 2014. Pengaruh perceived organizational support terhadap prestasi kerja dengan ocb sebagai variabel pemediasi. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 8, 148 No. 2, Agustus 2014
- [43] Rahman, Md. Sahidur & Karan, Rana. 2012. Perceived organizational support and organizational commitment: Bangladesh perspective. The Chittagong University Journal of Business Administration, Vol. 27 2012, pp. 205-220.
- [44] Rathi, Neerpal & Rastogi, Renu. 2009. Assessing the Relationship between Emotional Intelligence, Occupational Self-Efficacy and Organizational Commitment. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, October 2009, Vol. 35, Special Issue, 93-102.
- [45] Rivaldo, Y. (2021). Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D ' Merlion Batam. The Winners, 22(March), 25-30. <https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7039>
- [46] Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2016. Manajemen, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- [47] Sahrah, Alimatus. 2017. Perceived organizational support dan organizational citizenship behavior pada perawat rumah sakit. InSight, Vol. 19 No. 1, Februari 2017 ISSN: 1693-2552.
- [48] Saman Zeb & Nawaz, Allah. 2016. Impacts of Self-Efficacy on Organizational Commitment of Academicians A Case of Gomal University, Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. Information and Knowledge Management www.iiste.org, ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X (Online), ol.6, No.1, 2016.
- [49] Steers, Richard M. 1985. Efektivitas Organisasi Kaidah Perilaku (Alih Bahasa

- Magdalena). Jakarta: Erlangga
- [50] Sugiyono 2019. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung :Alphabet.
- [51] Sukarna. 2011. Dasar-Dasar Manajemen. Bandung: CV. Mandar Maju.
- [52] Tri Putranto, Hartono, Sudjadi, Achmad & Adi Indrayanto. 2019. The Impacts of Perceived Organizational Support to Organizational commitment and Psychological Well Being in Contractual Employees. International Conference on Rural Development and Entrepreneurship 2019: Enhancing Small Business and Rural Development Toward Industrial Revolution 4.0 Vol. 5 No. 1 ISBN: 978-623-7144-28-1
- [53] Urbach, N., & Ahlemann, F. 2010. Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. Journal of Information Technology Theory and Application. 11(2), pp. 5-40
- [54] Yamin, S., & Kurniawan, H. 2011. Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS. Jakarta: Salemba Infotek
- [55] Yeh, Chien Mu. (2019). The Relationship between Tourism Involvement, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in The Hotel Industry. Tourism and Hospitality Management, Vol. 25, No. 1, pp. 75-93, 2019.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN