

TESIS

**PENGARUH KEPERIBADIAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN DAMPAKNYA
TERHADAP KINERJA TENAGA PENDAMPING KELUARGA HARAPAN
KABUPATEN**

TORAJA UTARA

*THE INFLUENCE OF CHARACTER AND LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE OF
FAMILY HOPE FACILITATORS IN NORTH TORAJA REGENCY*

**RAHMA GUSMAWATI TAMMU
A01212028**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KEPERIBADIAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN DAMPAKNYA TERHADAP
KINERJA TENAGA PENDAMPING PROGRAM KELUARGA HARAPAN
KABUPATEN TORAJA UTARA

disusun dan diajukan oleh :

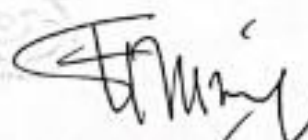
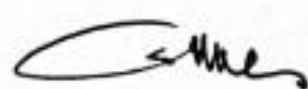
RAHMA GUSMAWATI TAMMU
A012182028

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **25 NOVEMBER 2022**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S. E., M. Si.
Nip. 19620616 198702 2 001

Dr. Fauziah Umar, S. E., M. S.
Nip. 19610713 198702 2 001

Ketua Program Studi,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
Nip. 19680629 199403 2 001

Dr. H. H. Abu Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
Nip. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Rahma Gusmawati Tammu
Nim : A012182028
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Kepribadian dan Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Dampaknya Terhadap Kinerja Tenaga Pendamping Program Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 26 November 2022

Yang Menyatakan,



METERAI
TEMPEL
99BF5AKX152840811

Rahma Gusmawati Tammu

ABSTRAK

RAHMA GUSMAWATI TAMMU. *Pengaruh Kepribadian dan Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Dampaknya terhadap Kinerja Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara* (dibimbing oleh Siti Haerani dan Fauziah Umar).

Salah satu kunci keberhasilan organisasi adalah seberapa jauh individu dalam organisasi mampu berkontribusi positif untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi akan tercapai jika setiap individu memberikan kinerja terbaiknya bahkan melebihi standar kinerja formal. *Organizational citizenship behavior* merupakan faktor penting yang mampu meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Organisasi akan mendapatkan banyak manfaat jika setiap anggota di dalamnya memiliki level *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*, yakni kepribadian dan kepemimpinan dan dampaknya terhadap Kinerja. Populasi penelitian ini, yakni pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) Kabupaten Toraja Utara. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan teknik nonprobabilitas dan sampel total, yakni semua populasi sebanyak 40 orang dijadikan sampel. Jenis Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan path analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian secara langsung dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Kepribadian berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja, Kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja; *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja, Kepribadian berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja pendamping melalui *Organizational Citizenship Behavior*, Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

Kata kunci: kepribadian, kepemimpinan, *organizational citizenship behavior*, kinerja



ABSTRAK

RAHMA GUSMAWATI TAMMU. *Pengaruh Kepribadian dan Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Dampaknya terhadap Kinerja Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara* (dibimbing oleh Siti Haerani dan Fauziah Umar).

Salah satu kunci keberhasilan organisasi adalah seberapa jauh individu dalam organisasi mampu berkontribusi positif untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi akan tercapai jika setiap individu memberikan kinerja terbaiknya bahkan melebihi standar kinerja formal. *Organizational citizenship behavior* merupakan faktor penting yang mampu meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Organisasi akan mendapatkan banyak manfaat jika setiap anggota di dalamnya memiliki level *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*, yakni kepribadian dan kepemimpinan dan dampaknya terhadap Kinerja. Populasi penelitian ini, yakni pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) Kabupaten Toraja Utara. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan teknik nonprobabilitas dan sampel total, yakni semua populasi sebanyak 40 orang dijadikan sampel. Jenis Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan path analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian secara langsung dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Kepribadian berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja, Kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja; *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja, Kepribadian berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja pendamping melalui *Organizational Citizenship Behavior*, Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

Kata kunci: kepribadian, kepemimpinan, *organizational citizenship behavior*, kinerja



PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yesus Kristus, atas berkat dan pertolongan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada Departemen Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin Makassar. Tesis yang diajukan oleh penulis merupakan tugas akhir yang berjudul “Pengaruh Kepribadian dan Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Dampaknya Terhadap Kinerja Tenaga Pendamping Program Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara”. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini pastilah terdapat kekurangan, sehingga telah melibatkan banyak pihak yang sangat membantu dalam proses pembuatan tesis ini. Oleh karena itu, melalui kata pengantar ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini, yaitu kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si sebagai Pembimbing 1 atas bimbingan dan arahnya selama penulisan tesis ini berlangsung
2. Dr. Fauziah Umar, SE., M.S, sebagai pembimbing II yang senantiasa memberikan masukan-masukan selama proses penyusunan tesis ini.
3. Dr. H.M Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM selaku ketua program studi Magister Manajemen.

4. Tenaga administrasi program studi Magister Manajemen yang memberikan pelayanan sejak awal perkuliahan sampai selesainya proses penyusunan tesis ini.
5. Suami Resky Sirupang Kanuna, S.IP., M.Si, anak terkasih Resha Imanuella Kanuna dan Randika Kanuna atas cinta, kasih sayang dan support system yang luar biasa.
6. Segenap keluarga yang turut mendoakan dan memberikan dukungan selama proses perkuliahan
7. Keluarga besar FE UKI Toraja yang memberikan dukungan dan semangat untuk menyelesaikan program magister yang ke-2 kalinya.
8. Teman-teman angkatan 45 yang selalu memberikan semangat untuk mengejar ketertinggalan dan menyelesaikan tesis ini.
9. UPT Program Keluarga Harapan yang memberi kesempatan melaksanakan penelitian.

Makassar, 26 November 2022

Rahma Gusmawati Tammu, SE. M.Si., MM

ABSTRAK

RAHMA GUSMAWATI TAMMU. PENGARUH KEPERIBADIAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA TENAGA PENDAMPING PROGRAM KELUARGA HARAPAN KABUPATEN TORAJA UTARA. (Dibimbing oleh Siti Haerani dan Fauziah Umar)

Salah satu kunci keberhasilan organisasi adalah sejauh mana individu dalam organisasi mampu berkontribusi positif dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi akan tercapai jika setiap individu memberikan kinerja terbaiknya bahkan melebihi standar kinerja formal. Organizational citizenship behavior merupakan faktor penting yang mampu meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Organisasi akan mendapatkan banyak manfaat jika setiap anggota di dalamnya memiliki level Organizational Citizenship Behavior yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior yakni kepribadian dan kepemimpinan dan dampaknya terhadap Kinerja. Populasi dalam penelitian ini yakni Pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) Kabupaten Toraja Utara. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan teknik non probability sampling dengan sampling total yakni semua populasi sebanyak 40 dijadikan sampel. Jenis Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan path analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepribadian berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, Kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, Kepribadian berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja, Kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja, Organizational Citizenship Behavior berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja, Kepribadian berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja Pendamping melalui Organizational Citizenship Behavior, Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara melalui Organizational Citizenship Behavior.

Keywords : Kepribadian, Kepemimpinan, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja

ABSTRACT

RAHMA GUSMAWATI TAMMU. THE INFLUENCE OF PERSONALITY AND LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND IT'S IMPACT ON THE PERFORMANCE OF FAMILY HOPE FACILITATORS IN NORTH TORAJA REGENCY. (*Supervised by Siti Haerani and Fauziah Umar*)

One of the keys to organizational success is the extent to which individuals in the organization are able to contribute positively to achieve the organizational goals. Organizational goals will be achieved if everyone gives their best performance even exceeding formal performance standards. Organizational citizenship behavior is an important factor that can improve employee performance and organizational performance. The organization will get many benefits if every member in it has a high level of Organizational Citizenship Behavior. This study aims to identify the factors that influence Organizational Citizenship Behavior, namely personality and leadership and their impact on performance. The population in this study is the Family Hope Program Facilitator (Pendamping Program Keluarga Harapan) in North Toraja Regency. The sampling technique was carried out using a non-probability sampling technique with total sampling, namely all 40 populations were used as samples. This type of research uses a quantitative approach with data analysis techniques using path analysis. The results showed that personality has a direct and significant effect on Organizational Citizenship Behavior, leadership has a direct and significant effect on Organizational Citizenship Behavior, personality has a direct and significant effect on performance, leadership has a direct and significant effect on performance, Organizational Citizenship Behavior has a direct and significant effect on performance, personality has an indirect and significant effect on the performance of the Facilitator through Organizational Citizenship Behavior, and leadership has an indirect and significant effect on the performance of the Facilitator of the Hope Family of North Toraja Regency through Organizational Citizenship Behavior.

Keywords: *Personality, Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Performance*

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMPUL.....	ii	
HALAMAN JUDUL.....	ii	
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii	
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv	
PRAKATA.....	v	
ABSTRAK	vii	
ABSTRACT.....	viii	
DAFTAR ISI.....	ix	
DAFTAR TABEL.....	xi	
DAFTAR GAMBAR.....	xii	
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1	
1.1. Latar Belakang.....	1	
1.2. Rumusan Masalah.....	12	
1.3. Tujuan penelitian.....	13	
1.4. Kegunaan Penelitian.....	14	
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	15	
1.6. Sistematika Penulisan	15	
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16	
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....		16
2.2 Kinerja Karyawan.....	19	
2.3 Organizational Citizenship Behavior.....	24	
2.4 Kepribadian.....	30	
2.5 Kepemimpinan.....	37	
2.6 Tinjauan Empiris.....	42	

2.7	Penelitian Terdahulu.....	49
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....		52
3.1	Kerangka Konseptual.....	52
3.2	Hipotesis.....	57
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN.....		58
4.1	Rancangan Penelitian.....	58
4.2	Situs dan Waktu Penelitian	58
4.3	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel...	58
4.3.1	Populasi	58
4.3.2	Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel....	58
4.4	Jenis dan sumber Data	59
4.4.1	Data Primer.....	59
4.4.2	Data Sekunder.....	59
4.5	Metode Pengumpulan Data.....	60
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	61
4.7	Instrumen Penelitian	65
4.8	Teknis Analisis Data.....	71
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN		74
5.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	74
5.2	Karakteristik Responden	79
5.3	Analisis Deskriptif Variabel	80
5.4	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	88
5.5	Hasil Analisis Data	91
5.6	Pembahasan	101
BAB VI PENUTUP		117
6.1	Kesimpulan	117
6.2	Saran.....	118

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1. Capaian Validasi Pemuktahiran Data Peserta PKH.....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	49
Tabel 4.1 Operasionalisasi Konsep Variabel.....	63
Tabel 5.1 Tabel Jenis Kelamin.....	78
Tabel 5.2 Tabel Usia Responden	79
Tabel 5.3 Tabel Tingkat Pendidikan Responden	80
Tabel 5.4 Tabel Kategori Nilai Rata-Rata	81
Tabel 5.5 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kepribadian	81
Tabel 5.6 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan	82
Tabel 5.7 Penilaian Responden Terhadap Variabel OCB.....	84
Tabel 5.8 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja.....	85
Tabel 5.9 Hasil Uji Validitas	87
Tabel 5.10 Hasil Uji Reliabilitas.....	88
Tabel 5.11 Hasil Uji Normalitas Model 1	89
Tabel 5.12 Hasil Uji Normalitas Model 2	90
Tabel 5.13 Uji Hipotesis Simultan	91
Tabel 5.14 Uji Hipotesis Parsial.....	92
Tabel 5.15 Hasil Uji Sobel Test Kepribadian	94
Tabel 5.16 Hasil Uji Sobel Tes Kepemimpinan.....	95
Tabel 5.17 Koefisien Jalur Persamaan Struktural	96

DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Konsep Penelitian	52
5.1 Koefisien Jalur	98

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN

Salah satu kunci keberhasilan organisasi adalah sejauh mana individu dalam organisasi mampu berkontribusi positif dalam mencapai tujuan organisasi. Kontribusi individu dalam organisasi biasanya dilihat pada *job description* masing-masing individu, yang nantinya akan dijadikan tolak ukur penilaian kinerja apakah individu berkontribusi maksimal atau tidak. Ketika individu memenuhi aturan sesuai *dengan job description* maka individu dinilai memiliki kinerja yang baik. Melakukan pekerjaan sesuai dengan *job description* di sebut sebagai *in-role behavior*.

Di lingkungan kerja yang modern, sudah seharusnya bila organisasi mengukur kinerja karyawan tidak hanya sebatas tugas-tugas yang sudah ditetapkan sebelumnya yang terdapat dalam dekripsi pekerjaan (*in-role behavior*). Karena semua organisasi yang ingin sukses saat ini, pasti membutuhkan karyawan yang bertindak melampaui tugas pekerjaan umum mereka, yang akan memberikan kinerja melampaui pekerjaan (Robins, 2006). Kontribusi pekerja lebih dari tugas formal juga di butuhkan oleh organisasi, inilah yang disebut *extra-role*.

Perilaku *extra-role* adalah perilaku dalam bekerja yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal karyawan tetapi sangat dihargai jika ditampilkan karyawan karena meningkatkan efektifitas dan kelangsungan hidup organisasi (Organ, 1990). Perilaku *extra-role* dalam organisasi

dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan orang yang menampilkan perilaku OCB disebut karyawan baik (*good citizen*). OCB merupakan sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi yaitu sifat konstruktif, dihargai oleh perusahaan, tetapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu.

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku individu berupa kebebasan untuk menentukan atau memilih secara tidak langsung untuk melakukannya dan perilaku tersebut diakui oleh sistem reward secara eksplisit sebagai usaha untuk memajukan fungsi organisasi secara efisien dan efektif. Perilaku ini dapat dilakukan maupun tidak dilakukan individu serta tidak memiliki punishment bagi yang tidak melakukannya (Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2006: 8).

Menurut Robins dalam Palupi (2013), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. *Organizational citizenship behavior* merupakan faktor penting yang mampu meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. OCB secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putrid dan Utami (2017) yang berjudul *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja perawat ruang rawat inap Rumah Sakit Baptis Batu.*, hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga perawat ruang rawat inap Rumah Sakit Baptis Batu.

Menurut Organ 1990, OCB terdiri dari lima dimensi: (1) *altruism*, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi, (2) *courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaan dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka, (3) *sportsmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh, (4) *civic virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi, (5), *conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi seperti mematuhi peraturan-peraturan organisasi.

OCB penting dimiliki anggota di dalam suatu organisasi, karena organisasi akan mendapatkan banyak manfaat jika para anggota yang ada dalam organisasi memiliki OCB. Karena itu sangat penting bagi organisasi untuk mempelajari dan mengetahui hal-hal yang dapat menumbuhkan dan meningkatkan OCB karyawan. Dalam meneliti perilaku individu khususnya OCB, sebaiknya di pertimbangkan faktor internal dan eksternal individu tersebut.

Menurut Zhang (2011), faktor prediksi OCB adalah kepribadian, sikap, kepemimpinan dan karakteristik team. Menurut Robbin dan Judge (2008:127), kepribadian adalah keseluruhan cara dinama seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lainnya. Kepribadian merupakan hal penting yang akan mempengaruhi perilaku kerja, karena kepribadian dapat mendorong ke suatu perilaku yang diinginkan terhadap kinerja. Sambung et all (2012) menguji kepribadian terhadap OCB dengan sampel

sebanyak 175 orang, hasil penelitian menemukan bahwa kepribadian berpengaruh terhadap OCB.

Perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peranan penting pada seorang karyawan sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka. Faktor kepribadian melekat pada diri karyawan sehingga memiliki pengaruh langsung terhadap OCB, hal ini disebabkan karena karyawan cenderung menjunjung nilai kebersamaan, lebih mementingkan rasa di banding rasio dan menempatkan kepentingan orang lain atas kepentingan pribadi (Sri,2017). Hal ini sejalan dengan penelitian Anjum (2014) yang berjudul *Influence of Personality on Organizational Citizenship Behavior on Pakistani Medical Doctors*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Big Five Personality* yang di ukur dengan *Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Neuroticism, Openness* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Faktor lainnya yang ikut mempengaruhi OCB adalah faktor eksternal yaitu kepemimpinan. Menurut Suyuti (dalam Baihaqi, 2010) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitasbawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Kepemimpinan dalam berbagai cara juga mempengaruhi OCB, lewat kepercayaan dan hubungan antara atasan dan bawahan dalam organisasi

(Organ,1990). Hasil penelitian Malik (2016) dengan judul

Leadership Styles On Organizational Citizenship Behaviour In Employees Of Telecom Sector In Pakistan menunjukkan bahwa ada pengaruh yang kuat kepemimpinan terhadap organizational citizenship behavior. Ketika pemimpin menyampaikan harapan kepada para karyawan (para pengikutnya) dan memberikan mereka hadiah yang nyata dan tidak berwujud, karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas perlakuan yang menguntungkan dari pemimpinnya maka mereka akan termotivasi untuk memberikan perilaku extra di dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan Qi Yang & Hua Wei (2017) meneliti *The Impact Of Ethical Leadership On Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role Of Workplace Ostracism*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Robbins (2004) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Reddin (1996: 1) menyatakan pendapatnya mengenai kepemimpinan, bahwa setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam melaksanakan tugas kepemimpinan, ada tiga pola dasar yang dapat menentukan perilaku kepemimpinan, yaitu: berorientasi tugas (task oriented), berorientasi hubungan (relationship oriented) dan berorientasi hasil (effectiveness oriented).

Dalam *sulsel.satu.com* memuat informasi Badan Pusat Statistik menyatakan tingkat kemiskinan di Sulsel terus meningkat, dimana tahun 2019 terdapat 825,97 ribu jiwa penduduk miskin. Jumlah tersebut meningkat 29,16 ribu jiwa atau sekitar 0,24% jika dibandingkan tahun 2018.

Tiga daerah di Sulsel yang tercatat menjadi penyumbang terbesar jumlah penduduk miskin yakni, Jeneponto 55, 380 ribu jiwa Pangkep 53,380 ribu jiwa dan Toraja Utara dengan jumlah penduduk miskin 32,850 ribu. Hal ini menunjukkan bahwa permasalahan kemiskinan masih menjadi permasalahan klasik bangsa Indonesia, khususnya kabupaten Toraja Utara.

Sebagai upaya percepatan penanggulangan kemiskinan, sejak tahun 2007 pemerintah Indonesia di bawah Koordinasi Kementrian Sosian telah melaksanakan Program Keluarga Harapan yang selanjutnya disebut PKH adalah program pemberian bantuan sosial bersyarat kepada Keluarga Miskin (KM) yang ditetapkan sebagai keluarga penerima manfaat Program Keluarga Harapan (PKH). Program Keluarga Harapan (PKH) adalah salah satu upaya penanggulangan permasalahan kemiskinan yang memiliki tingkat efektivitas tertinggi dibandingkan dengan program penanggulangan kemiskinan lainnya di Indonesia (Kementerian Sosial Republik Indonesia, 2019). Hal tersebut dikarenakan bantuan tunai bersyarat dan akses layanan pendidikan maupun kesehatan yang diberikan mampu meningkatkan kualitas dan standar hidup Keluarga Penerima Manfaat (KPM) PKH. Meriyanti (2015) juga memperkuat pernyataan tersebut bahwa PKH mampu meningkatkan pengeluaran KPM PKH untuk memenuhi kebutuhan pangan, pakaian, pendidikan anak, maupun kesehatan keluarga.

Menurut Kepala Dinas Sosial Toraja Utara, Elisabeth Zakaria Rantetondok, dalam keterangan pers kepada karebatoraja.com, sejak dimulainya Program Keluarga Harapan (PKH) di Kabupaten Toraja Utara tahun 2015, nilai bantuan terus meningkat, dimana tahun 2019 nilai bantuan

Program Keluarga Harapan (PKH) triwulan sebesar Rp11.347.500.000, yang disebar kepada 7.565 Keluarga Penerima Manfaat (KPM) di 21 Kecamatan yang ada di Toraja Utara. Secara Khusus di tahun 2020 terdapat penambahan 630 Keluarga Penerima Manfaat bantuan Program Keluarga Harapan. Sejalan dengan hal tersebut, terdapat penurunan presentasi masyarakat Miskin sejak tahun 2016- 2020 sebesar 3.18 % di Kabupaten Toraja Utara (sumber: torutkab.bps.go.id).

Penambahan penerima bantuan Program Keluarga Harapan (PKH) untuk Kabupaten Toraja Utara sebanyak 620 di tahun 2020 tidak diimbangi dengan jumlah KPM yang graduasi mandiri. Graduasi Keluarga Penerima Manfaat adalah *outcomes* atau tujuan akhir Program Keluarga Harapan dimana masyarakat miskin dengan sukarela menyatakan dirinya berhenti menerima bantuan PKH karena sudah mandiri dan layak secara finansial. Sejak 2015 *outcomes* yang dilihat dari jumlah KPM yang menyatakan Graduasi dari program PKH hanya sebanyak 60 orang dari 21 Kecamatan, dimana hanya 5 Kecamatan yang konsisten melaksanakan graduasi KPM tiap tahunnya yakni Kecamatan Rantepao, Kecamatan Sopai, Kecamatan Bangkelekila, Kecamatan Sesean dan Kecamatan Baruppu'.

Tenaga Pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) merupakan petugas yang melaksanakan pendampingan bagi para Keluarga Penerima Manfaat Pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) di tingkat kecamatan. Pendamping Sosial PKH berperan dalam melaksanakan seluruh tahapan pelaksanaan PKH yakni: Pertemuan awal , Validasi dan Pemutakhiran data, Verifikasi komitmen kehadiran di layanan pendidikan

dan kesehatan dan Melaksanakan Pertemuan Peningkatan Kemampuan Keluarga (P2K2). Berikut tabel capaian Validasi dan Pemuktahiran Data Calon Peserta PKH Tahun 2022.

Tabel 1 Capaian Validasi dan Pemuktahiran Data Calon Peserta PKH Berdasarkan Wilayah Tenaga Pendamping Program Keluarga Harapan (PKH)

TENAGA PENDAMPING	VALIDASI DATA		KINERJA
	TARGE T	REALISASI	
1	41	40	98%
2	44	41	93%
3	46	39	85%
4	41	36	88%
5	39	21	54%
6	47	40	85%
7	38	35	92%
8	37	31	84%
9	54	25	46%
10	43	37	86%
11	38	16	42%
12	44	28	64%
13	38	36	95%
14	44	44	100%
15	49	43	88%
16	47	40	85%
17	45	31	69%
18	39	39	100%
19	37	32	86%
20	44	36	82%
21	39	28	72%
22	46	35	76%
23	40	40	100%
24	37	36	97%
25	56	47	84%
26	52	52	100%
27	59	26	44%
28	43	43	100%
29	58	55	95%
30	60	57	95%
31	54	53	98%
32	48	48	100%
33	28	21	75%
34	44	43	98%
35	40	40	100%
36	39	37	95%
37	56	53	95%
38	45	20	44%
39	50	45	90%
40	56	50	89%
TOTAL	1805	1519	84%

Sumber: Unit Pelaksana Tugas PKH Kab. Toraja Utara, 2022

Tabel 1 di atas menunjukkan salah satu capaian kinerja tugas tenaga pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) yakni validasi dan pemuktahiran data Calon Peserta PKH 2022. Validasi dan pemuktahiran data adalah tahapan terpenting dalam pelaksanaan tugas tenaga pendamping. Pada tahapan ini, peran sentral tenaga pendamping dibutuhkan dalam mengunjungi rumah calon peserta untuk memastikan kelayakannya dalam kategori data Keluarga Miskin, mencocokkan data anggota keluarga apakah sesuai dengan syarat komponen pendidikan yakni memiliki anak usia sekolah dan komponen kesehatan yakni ibu hamil dan balita. Ketika pendamping melaksanakan tahapan ini dengan baik, maka data calon peserta Program Keluarga Harapan (PKH) bisa menggambarkan fakta sesungguhnya di lapangan. Dari tabel di atas juga menunjukkan beberapa pendamping capaian kinerja validasi dan pemuktahiran di bawah 50% artinya, tenaga pendamping tidak melakukan tugas pokok dilapangan mengenai validasi dan pemuktahiran data yang akan berdampak pada ketidakakuratan calon peserta Program Keluarga Harapan (PKH) nantinya.

Tujuan Program Keluarga Harapan (PKH) dapat dicapai dengan melakukan koordinasi yang baik antara sumber daya manusia (SDM) Program Keluarga Harapan (PKH) serta pihak-pihak terkait dalam pelaksanaan Program Keluarga Harapan (PKH). Salah satu sumber daya manusia yang berperan penting untuk mempecepat pencapaian tujuan Program Keluarga Harapan (PKH) adalah pendamping PKH (Gulo, 2018). Hal ini sesuai dengan pernyataan Direktorat Jenderal Perlindungan dan Jaminan Sosial (2019), yang menyatakan bahwa pendamping PKH sangat

dibutuhkan untuk percepatan pencapaian tujuan PKH karena Unit Pelaksana PKH kabupaten/kota tidak bisa mengerjakan sendiri penjangkauan kepada seluruh KPM PKH wilayahnya. Rangga, Darsono, Anantanyu, dan Wijaya (2014), juga menyatakan bahwa peran pendamping sebagai fasilitator sangat menentukan tercapainya tujuan suatu program.

Kenyataan di lapangan, banyak pendamping yang tidak hanya melakukan tugas pokok yakni Pertemuan awal, Validasi dan Pemutakhiran data, Verifikasi komitmen kehadiran di layanan pendidikan dan kesehatan dan Melaksanakan Pertemuan Peningkatan Kemampuan Keluarga (P2K2), namun dengan sukarela melakukan tugas lain diluar tugas pokok yang tidak relevan lagi dengan tugas mereka yang dilakukan untuk membantu keluarga yang mereka dampingi. Keseluruhan kegiatan pendamping tersebut pada akhirnya akan dikatakan berhasil jika tugas pokok pendamping yang dilakukan menghasilkan tujuan akhir program yaitu graduasi Keluarga Penerima Manfaat. Artinya bahwa, kinerja pendamping PKH secara formal terukur dengan terlaksananya tugas harian, yang pada akhirnya menghasilkan jumlah anggota PKH yang melakukan graduasi (keluar dengan alasan mandiri) dari program yang berarti masyarakat tersebut sudah sejahtera.

Dalam melaksanakan tugas dampingan tentu tidak mudah. Lokasi rumah keluarga dampingan yang jauh dari pusat kota dengan akses jalan dan fasilitas pendukung seperti internet yang tidak memadai dalam mendukung proses pelaksanaan seluruh tahapan pelaksanaan PKH yakni: Pertemuan awal , Validasi dan Pemutakhiran data, Verifikasi komitmen

kehadiran di layanan pendidikan dan kesehatan dan Melaksanakan Pertemuan Peningkatan Kemampuan Keluarga (P2K2), dibutuhkan tenaga pendamping yang memiliki kepribadian dengan komitmen dengan baik dengan ketulusan, perasaan senang hati dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada Keluarga Penerima Manfaat.

Kepribadian melekat pada diri pendamping. Kepribadian yang tercermin lewat *trait extraversion* yang ditampilkan dalam bentuk mudah bergaul dan aktif, *trait openness to experience* yang ditampilkan dalam bentuk imajinatif dan kreatif, *trait conscientiousness* yang ditampilkan dalam bentuk bertanggung jawab, tekun, dan berorientasi pada keberhasilan. Semakin terikat pendamping tersebut secara emosional dengan organisasi, maka semakin cenderung ia menunjukkan *organizational citizenship behavior* yakni membantu rekan kerja dan atasan dalam hal penyelesaian tugas, pencegahan masalah dalam bekerja, dan pemberian semangat dan penguatan, serta semakin cenderung ia membantu organisasi secara keseluruhan, dengan cara menolerir situasi yang kurang ideal dalam bekerja, peduli pada kelangsungan hidup organisasi dan patuh pada peraturan dan tata tertib organisasi.

Pelaksanaan peran tanggung jawab para pendamping juga ditunjang dengan peran sentral pemimpin yakni Koordinator Pendamping PKH Tingkat Kabupaten. Seorang koordinator tingkat Kabupaten bertugas dalam mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan seluruh pendamping dalam hal pertemuan awal, validasi dan pemuktahiran data dan penyaluran bantuan PKH serta tindak lanjut pelaporan rekonsiliasi realisasi penyaluran

bantuan PKH pada seluruh kecamatan di Kabupaten/Kota lokasi tugas. Sikap sebagai pimpinan yang akan mempengaruhi aktifitas para pendamping untuk memastikan setiap pendamping bekerja sesuai *job description* masing-masing bahkan jika memungkinkan bekerja lebih dari tugas formal untuk memaksimalkan dampingan bagi Keluarga Penerima Manfaat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi dalam hal ini sesuai dengan tujuan akhir Program Keluarga Harapan yakni meningkatkan kualitas hidup masyarakat dengan banyaknya masyarakat yang bisa graduasi dari kemiskinan.

Berdasarkan hal tersebut maka kinerja pendamping perlu diukur sehingga dapat mengetahui seberapa baik pendamping dapat melakukan tugasnya dalam mencapai tujuan PKH, sehingga penulis mengambil dasar untuk melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Kepribadian dan Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara”.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepribadian berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara?

2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara?
3. Apakah kepribadian berpengaruh terhadap kinerja Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara?
5. Apakah *citizenship behavior organizational* berpengaruh terhadap kinerja Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara?
6. Apakah kepribadian berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara melalui *organizational citizenship behavior*?
7. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara melalui *organizational citizenship behavior*?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepribadian terhadap *organizational citizenship behavior* Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara.

3. Untuk menganalisis pengaruh kepribadian terhadap kinerja Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara.
5. Untuk menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara.
6. Untuk menganalisis pengaruh kepribadian secara tidak langsung terhadap kinerja Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara melalui *organizational citizenship behavior*.
7. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan secara tidak langsung terhadap kinerja Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara melalui *organizational citizenship behavior*.

1.4 KEGUNAAN PENELITIAN

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah sebagai pengembangan ilmu pengetahuan lebih jauh tentang pengaruh kepribadian dan kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan dampaknya terhadap kinerja Pendamping Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara. Selain itu penelitian ini juga dapat menambah konsep atau pengetahuan baru yang dapat dijadikan bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini sebagai bahan evaluasi dan monitoring serta membantu dalam pengambilan kebijakan terkait Program Keluarga Harapan di Kabupaten Toraja Utara khususnya kinerja pendamping Program Keluarga Harapan.

1.5 RUANG LINGKUP PENELITIAN

1.5.1 Ruang Lingkup Waktu

Penelitian ini akan dilaksanakan September 2020.

1.5.2 Ruang Lingkup Tempat

Lokasi penelitian dilakukan pada UPT Program Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara, tepatnya pada pendamping Program Keluarga Harapan sebanyak 40 orang.

1.5.3 Ruang Lingkup Materi

Materi penelitian adalah materi mengenai pengembangan sumber daya manusia seperti kepribadian, kepemimpinan, *organizational citizenship behavior* serta kinerja pendamping Program Keluarga Harapan Kabupaten Toraja Utara

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dari penelitian ini adalah:

BAB I

Pendahuluan

Pada bab ini dijelaskan tentang hal-hal yang mendasari dilakukannya penelitian. Bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian,

ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini dipaparkan teori-teori yang digunakan sebagai landasan dalam menganalisis dan mencari solusi untuk pemecahan masalah dalam penelitian.

BAB III Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Pada bab ini dipaparkan kerangka konsep pemikiran dan simpulan asumsi sementara (hipotesis).

BAB IV Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, dan teknik analisis data.

BAB II

TINJAUAN USTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Kunci keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada kualitas dari sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Karena itulah setiap organisasi menginginkan sumber daya manusia yang dimilikinya dikelola dengan sebaik mungkin sehingga mampu berkinerja dengan baik agar tujuan organisasi bisa tercapai dengan efektif dan efisien. Manajemen yang menangani sumber daya manusia ini disebut manajemen sumber daya manusia yang dimana aktivitas manajemen berkaitan dengan perekrutan, pengembangan, pemeliharaan dan pemberhentian sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. (Wayne Mondy R., 2018: 4),. Selanjutnya Dessler (2018:4) mengemukakan manajemen sumber daya manusia sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam sebuah organisasi perusahaan.

Menurut Cushway dalam Priyono dan Marnis (2008:8), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pemekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur Sumber Daya Manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi Sumber Daya Manusia.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen Sumber Daya Manusia.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Rue & Byars dalam Pasolong (2010:1), menyatakan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*the degree of accomplishment*". Dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Pada pengertian ini kinerja diartikan sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan mampu dicapai oleh organisasi.

Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2010:7), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi, dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) dalam Pasolong (2007:125), merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Menurut pengertian ini, kinerja diartikan sebagai sejauh mana organisasi mampu mewujudkan visi dan yang ingin dicapai.

Dari pendapat para ahli mengenai kinerja dapat disimpulkan bahwa penilaian terhadap kinerja tidak mungkin lepas dari tujuan atau misi organisasi. Pengukuran tingkat pencapaian misi atau tujuan organisasi untuk periode tertentu menjadi dasar penilaian kinerja organisasi. Hasil penilaian kinerja tersebut menjadi dasar perencanaan bagi perbaikan kinerja untuk periode berikutnya.

Pasolong (2010:127) mengatakan bahwa pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan/atau kebijakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Sejalan dengan pendapat tersebut, Dwiyanto (2006:47), mengatakan pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu: perilaku (proses), (produk langsung suatu aktivitas/program), dan (*outcome* atau *value added* dampak aktivitas/program). Perilaku, *output* dan *outcome* merupakan variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan lainnya (Mahmudi, 2007:25).

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Lynch dan Cross dalam Yuwono (2007:29), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa organisasi lebih dekat kepada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku tersebut.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001:46), pengukuran kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

2.2.3 Indikator Kinerja

Untuk mengukur tingkat kinerja karyawan biasanya menggunakan performance system yang dikembangkan melalui pengamatan yang dilakukan oleh atasan dari masing-masing unit kerja dengan beberapa alternatif cara penilaian maupun dengan cara wawancara langsung dengan karyawan yang bersangkutan. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja tersebut dapat digunakan bagi penyelia atau manajer untuk mengelola kinerja karyawan, mengetahui apa penyebab kelemahan maupun keberhasilan dari kinerja karyawan sehingga dapat dipergunakan sebagai pertimbangan untuk menentukan target maupun langkah perbaikan selanjutnya dalam mencapai tujuan badan usaha.

Gomes (2003:112) mengutip pernyataan Bernandin & Russel, menyebutkan terdapat 3 tipe kriteria penilaian kinerja, yaitu:

1. Penilaian berdasarkan hasil

Tipe kriteria ini merumuskan penilaian pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil akhir. Sasaran dapat ditetapkan oleh manajemen atau kelompok kerja. Tetapi jika menginginkan agar para pekerja meningkatkan produktifitas mereka, maka penetapan sasaran secara pastidipatif melibatkan

para pekerja, akan jauh berdampak positif bagi produktifitas organisasi. Praktek penetapan tujuan partisipatif, yang biasanya dikenal dengan istilah *Management by Objective*(MBO).

2. Penilaian berdasarkan perilaku

Tipe kriteria ini mengukur sarana (means), pencapaian sasaran (goals), dan bukannya hasil (end results). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran yang berdasarkan pada obyektifitas, karena melibatkan aspek kualitatif. Jenis kriteria ini dikenal dengan BARS (behaviorally anchored rating scales), dibuat dari *critical incidents* yang terkait dengan berbagai penilaian kinerja.

3. Penilaian berdasarkan *judgement*

Tipe kriteria yang menilai dan/atau mengevaluasi performance pekerja berdasarkan deskripsi pelaku yang spesifik. Tipe kriteria ini sering disebut sebagai metode tradisonal, karena telah lama dipakai dalam banyak organisasi, baik di sektor publik maupun swasta.

Mathis dan Jackson (2018:205) kinerja memiliki beberapa dimensi dan indikator yaitu sebagai berikut:

1) Kuantitas, standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya dengan kemampuan sebenarnya.

Indikatornya adalah :

a. Jumlah yang di hasilkan.

b. Jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan.

c. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorang per satu jam kerja.

2) Kualitas, standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja. Indikatornya adalah :

a. Persepsi karyawan terhadap kualitas kerja.

b. Kesempurnaan tugas.

c. Keterampilan karyawan.

d. Kemampuan karyawan.

3) Ketepatan waktu, penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan. Indikatornya adalah :

a. Aktivitas kerja selesai tepat waktu.

b. Memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Kehadiran, dengan kehadiran menunjukkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan. Indikatornya adalah :

a. Datang tepat waktu.

b. Tanggungjawab kerja.

2.3 Organizational Citizenship Behavior

2.3.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior

OCB adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal menurut Smith, *et al.* (dalam Saragih dan Joni, 2007). OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugastugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedurprosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku

prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu

Organ, et al (2006:5) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Terdapat lima dimensi OCB menurut Organ et al. (2006:18) adalah sebagai berikut :

a. Altruism

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b. Conscientiousness

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

c. Sportmanship

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan.

Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam spotmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

d. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah- masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

e. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur – prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Menurut Organ 1988; Podsakoff dan MacKenzie, 1997, dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002: 509), secara spesifik OCB dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam hal:

- a) Mendorong peningkatan produktifitas manajer dan karyawan
- b) Mendorong penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi untuk tujuan yang lebih spesifik.
- c) Mengurangi kebutuhan untuk menggunakan sumber daya organisasi yang langka pada fungsi pemeliharaan.

- d) Memfasilitasi aktivitas koordinasi diantara anggota tim dan kelompok kerja.
- e) Lebih meningkatkan kemampuan organisasi untuk memelihara dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja.
- f) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dengan mengurangi keragaman variasi kinerja masing-masing unit organisasi.
- g) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB.

Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja dan jenis kelamin (*gender*) memberikan dampak yang cukup signifikan sehingga perkembangannya perlu untuk diperhatikan, yaitu:

a. Budaya dan Iklim Organisasi.

Menurut Organ (2006), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya OCB. Karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka:

1. Merasa puas akan pekerjaannya

2. Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas.

3. Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

Iklm organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti Organizational Citizenship.

b. Kepribadian dan suasana hati (*mood*).

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*. Meskipun suasana hati sebagian dipengaruhi oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif, maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain

c. Persepsi terhadap *Perceived Organizational Support*.

Persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support*) dapat menjadi prediktor OCB. Pekerja yang merasa didukung organisasi, akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*

d. Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan-bawahan.

Interaksi atasan bawahan yang berkualitas akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan.

e. Masa Kerja.

Greenberg dan Baron (2000) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh pada OCB. Penelitian- penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masa kerja berkorelasi dengan OCB. Karyawan yang telah lama bekerja akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat dengan organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya.

f. Jenis Kelamin (gender)

Perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, dimana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku *in-role* mereka dibanding pria.

2.4 Kepribadian

2.4.1 Pengertian Kepribadian

Kepribadian adalah pengaturan dinamis yang tersembunyi dalam diri seseorang yang merupakan suatu sistem yang akan menciptakan susunan karakteristik tingkah laku, pikiran, dan perasaan seseorang Menurut Robbin dan Judge (2008:127), kepribadian adalah keseluruhan cara dinama seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lainnya. Kepribadian juga diartikan sebagai kombinasi dari keseimbangan karakteristik fisik dan mental yang memberikan identitas seseorang

Menurut Rismawati (2008:18) terdapat kepribadian dalam dan luar:

1. Kepribadian Dalam

Kepribadian dalam adalah pengembangan diri yang berakar dari sifat-sifat pribadi yang dimiliki manusia sejak dilahirkan. Pengembangan kepribadian dalam sangat dipengaruhi oleh bagaimana dia diasuh dan dibesarkan, oleh lingkungan di mana dia dibesarkan, oleh pendidikan, pergaulan dan sebagainya. Kepribadian dalam yang berakar sifat-sifat positif manusia, yang harus dikembangkan oleh seseorang sehingga menjadi faktor pendukung dalam pengembangan diri anda menuju profesionalisme antara lain adalah:

- a. *Honesty* (kejujuran), baik dalam mental (pikiran), waktu, ruang, pendapat, dan lain-lain.
- b. *Discrecy* (kerahasiaan), kemampuan menjaga rahasia pribadi atasan, rahasia perusahaan, maupun rekan-rekan yang dipercayakan kepada Anda.

- c. *Reliability* (kehandalan), mampu melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya dalam kondisi dan situasi apapun.
- d. *Alertness* (kesigapan), selalu dalam keadaan siap melaksanakan tugas apapun yang dipercayakan kepadanya.
- e. *Sensibility* (penalaran) , mempunyai nalar atau akal sehat (common sense) yang akan menuntunnya dalam menentukan sikap atau membuat keputusan.
- f. *Tactfulness* (tenggang rasa), mempunyai kepekaan untuk menenggang perasaan orang lain sehingga dapat bekerjasama dengan rekan-rekan, ataupun relasi.
- g. *Tidiness* (kerapihan), rapi dalam segala hal, baik yang menyangkut sarana fisik maupun perbuatan.
- h. *Adaptibility* (penyesuaian diri), mampu menyesuaikan diri dengan atasan, lingkungan maupun situasi dan kondisi apapun.
- i. *Poised* (ketenangan), mampu menahan diri dan tidak mudah panik dalam keadaan darurat sekalipun.
- j. *Courtesy* (kesopanan santunan), selalu sopan santuk didalam pergaulan, tidak membeda-bedakan perlakuan terhadap orang dengan siapa ia berinteraksi.

2. Kepribadian Luar (*Your outter-Self*)

Kepribadian luar seseorang tidak kalah pentingnya dari kepribadian dalam, karena hal itulah yang pertama kali dilihat orang lain, sehingga akan

menimbulkan kesan atau persepsi tertentu. Di bawah ini adalah hal-hal yang perlu mendapat perhatian kita dalam upaya pengembangan pribadi:

- a. Kesehatan dan kebugaran tubuh
- b. Wiraga
- c. Tata busana dan tata rias

Kepribadian dipandang sebagai motif tingkah laku dan sistem tingkah laku. Kepribadian mencakup konsep yang didasarkan pada suatu keadaan, proses dan struktur psikologis yang menyebabkan suatu tingkah laku menjadi berarti perilaku manusia, baik disadari ataupun tidak disadari didasarkan pada motivasi tertentu yang merupakan kekuatan dinamis dan pengarah perilaku manusia.

Sifat atau ciri merupakan bagian yang membentuk kepribadian dan merupakan petunjuk serta sumber keunikan individu. Sifat atau ciri dapat diduga sebagai pengarah perilaku individu yang konsisten dan khas (Hasibuan, 2001:35). Ciri dan sifat merupakan suatu struktur mental yang nyata-nyata dimiliki oleh setiap orang dan tidak hanya berupa deskripsi yang dapat diamati dari luar. Suatu ciri dan sifat bersifat menetap dan sekaligus merupakan kecenderungan perilaku yang tampak keluar.

2.4.2 Dimensi Kepribadian

Menurut Robins dan Judge (2008:132), ada 5 dimensi kepribadian yang dikenal dengan istilah *Big Five Personality* yaitu:

- 1) Extroversion

Sangat suka bergaul, suka berbicara, penuh asertif

- 2) Agreeableness

Penuh kesopanan dan rasa hormat

3) Conscientiousness

Suka membantu, dapat diandalkan, disiplin diri

4) Neuroticisme

Kecemasan, kasar, sering merasa tertekan

5) Openess To experience

Imaginatif, kreatif, penuh rasa ingin tahu, dan sensitif

Menurut Hurlock dalam Yusuf dan Nurihsan (2007:12)

mengemukakan bahwa karakteristik penyesuaian yang sehat atau kepribadian yang sehat (*healthy personality*) ditandai dengan:

- a. Mampu menilai diri sendiri secara realistik. Individu yang kepribadiannya sehat mampu menilai diri apa adanya, baik kelebihan maupun kelemahannya, menyangkut fisik (postur tubuh, wajah keutuhan, dan kesehatan) dan kemampuan (kecerdasan dan ketrampilan).
- b. Mampu menilai situasi secara realistik. Individu yang menghadapi situasi atau kondisi kehidupan yang dialaminya secara realistik dan mau menerimanya secara wajar. Dia tidak mengharapkan kondisi kehidupan itu sebagai suatu yang harus sempurna.
- c. Mampu menilai prestasi yang diperoleh secara realistik individu dapat menilai prestasinya (keberhasilan yang diperolehnya) secara realistik dan mereaksinya secara rasional. Dia tidak menjadi sombong, angkuh atau mengalami "*superiority complex*", apabila memperoleh prestasi yang tinggi, atau kesuksesan dalam hidupnya.

Apabila mengalami kegagalan, dia tidak mereaksinya dengan frustrasi, tetapi dengan sikap optimistik (penuh harapan).

- d. Menerima tanggung jawab. Individu yang sehat adalah individu yang bertanggung jawab. Dia mempunyai keyakinan terhadap kemampuannya untuk mengatasi masalah-masalah kehidupan yang dihadapinya.
- e. Kemandirian (*autonomy*). Individu memiliki sifat mandiri dalam cara berpikir dan bertindak, mampu mengambil keputusan, mengarahkan dan mengembangkan diri serta menyesuaikan diri dengan norma yang berlaku di lingkungannya.
- f. Dapat mengontrol emosi. Individu merasa nyaman dengan emosinya. Dia dapat menghadapi situasi frustrasi, depresi atau stress secara positif atau konstruktif, tidak destruktif (merusak).
- g. Berorientasi tujuan. Setiap orang mempunyai tujuan yang ingin dicapainya. Namun, dalam merumuskan tujuan itu ada yang realistik dan ada yang tidak realistik. Individu yang sehat kepribadiannya dapat merumuskan tujuannya berdasarkan pertimbangan secara matang (rasional), tidak atas dasar paksaan dari luar. Dia berupaya untuk mencapai tujuan tersebut dengan cara mengembangkan kepribadiannya (wawasan) dan keterampilan.
- h. Berorientasi keluar. Individu yang sehat memiliki orientasi keluar (*ekstrovert*). Dia bersifat respek (hormat), empati terhadap orang lain mempunyai kepedulian terhadap situasi, atau masalah-masalah lingkungannya dan bersifat fleksibel dalam berpikir.

- i. Leonard mengemukakan sifat-sifat individu yang berorientasi keluar, yaitu: (a) menghargai dan menilai orang lain seperti menilai dirinya sendiri; (b) merasa nyaman dan terbuka terhadap orang lain; (c) tidak membiarkan dirinya dimangatkan untuk menjadi korban orang lain dan mengorbankan orang lain karena kekecewaan dirinya.
- j. Penerimaan sosial. Individu dinilai positif oleh orang lain, mau berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial, dan memiliki sikap bersahabat dalam berhubungan dengan orang lain.
- k. Memiliki filasafat hidup. Dia mengarahkan hidupnya berdasarkan filsafat hidup yang berakar dari keyakinan agama yang dianutnya.
- l. Berbahagia. Individu yang sehat, situasi kehidupannya diwarnai kebahagiaan. Kebahagiaan ini didukung oleh faktor-faktor *achievement* (pencapaian prestasi), *acceptance* (penerimaan dari orang lain), dan *affection* (perasaan dicintai atau disayangi orang lain).

2.4.3 Pola Kepribadian

Hurlock dalam Yusuf dan Nurihsan (2007:7) mengemukakan bahwa pola kepribadian merupakan suatu penyatuan struktur yang multidimensi yang terdiri atas "*self-concept*" sebagai inti atau pusat gravitasi kepribadian dan "*traits*" sebagai struktur yang mengintegrasikan kecenderungan pola-pola respon. Masing-masing pola itu dibahas berikut ini.

a) Self concept

Self-concept ini dapat diartikan sebagai :

- 1) Presepsi, keyakinan, perasaan, atau sikap seseorang tentang dirinya
- 2) Kualitas pensifatan individu tentang dirinya
- 3) Suatu sistem pemaknaan individu dan pandangan orang lain tentang dirinya.

Self-concept ini memiliki tiga komponen, yaitu:

- 1) *Perceptual* atau *physicalself-concept*, citra seseorang tentang penampilan dirinya (kemenarikan tubuhnya), seperti: kecantikan, keindahan atau kemolekan tubuhnya.
- 2) *Conceptual* atau *psychologicalself-concept*, konsep seseorang tentang kemampuan (keunggulan) dan ketidakmampuan (kelemahan) dirinya, dan masa depannya, serta meliputi juga kualitas penyesuaian hidupnya: *honesty*, *self-confidence*, *independence*, dan *courage*
- 3) *Attitudinal*, yang menyangkut perasaan seseorang tentang dirinya, sikapnya terhadap keberadaan dirinya sekarang dan masa depannya, sikapnya terhadap keberhagaan, kebanggaan, dan keterhinaannya. Apabila seseorang sudah masuk masa dewasa, komponen ketiga ini terkait juga dengan aspek-aspek: keyakinan, nilai-nilai, idealitas, aspirasi, dan komitmen terhadap filsafat hidupnya.

2.5 Kepemimpinan

2.5.1 Pengertian Kepemimpinan

Hani Handoko (2003:294) berpendapat kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Sedangkan Thoha (2013:3) mendefinisikan kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari uraian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi sekaligus mengarahkan dan mengelola bawahan atau kelompok sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Pemimpin yang efektif menurut Veithzal dan Dedy Mulyadi (2012:21), memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Tingkat energi dan toleransi terhadap stres

Tingkat energi yang tinggi dan toleransi terhadap stres membantu para manajer menanggulangi tingkat kecepatan yang tinggi, jam-jam yang panjang serta permintaan yang tidak habis-habisnya terhadap pekerjaan

2) Rasa percaya diri

Rasa percaya diri berhubungan secara positif dengan efektivitas dan kemajuan diri sendiri. Tanpa adanya rasa percaya diri yang kuat maka seorang manajer lebih kecil kemungkinannya berhasil dalam usaha-usaha mempengaruhi.

3) Integritas

Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Integritas dalam etika diartikan sebagai perilaku seseorang yang konsisten dengan nilai-nilai yang menyertainya dan orang tersebut bersifat jujur, etis, dan dapat dipercaya.

4) Motivasi kekuasaan

Seseorang yang mempunyai motivasi kekuasaan yang tinggi yaitu seseorang yang senang mempengaruhi orang untuk mencari posisi kewenangan. Kebanyakan studi menemukan adanya suatu hubungan yang kuat antara kebutuhan akan kekuasaan dan posisi ke tingkat manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi yang besar.

5) Orientasi pada keberhasilan

Orientasi terhadap keberhasilan termasuk sejumlah sikap yang saling berhubungan, nilai-nilai serta kebutuhan-kebutuhan akan keberhasilan, keinginan untuk unggul, dorongan untuk berhasil, kesediaan untuk memikul tanggung jawab dan perhatian terhadap sasaran tugas.

6) Kebutuhan akan afiliasi yang rendah

Afiliasi merupakan perhubungan antara anggota satu dengan yang lainnya. Orang yang memiliki afiliasi tinggi memiliki dorongan untuk lingkungan yang ramah dan mendukung. Individu tersebut yang berkinerja dalam tim karena ingin disukai oleh orang lain.

7) Keterampilan teknis

Keterampilan ini adalah pengetahuan mengenai metode-metode, proses-proses, prosedur serta teknik-teknik untuk melakukan kegiatan khusus dari unit organisasi. Keterampilan tersebut dipelajari selama pendidikan formal dalam bidang yang terspesialisasi misalnya akuntansi, pemasaran, hukum bisnis dan lain-lain.

8) Keterampilan antara pribadi

Pengetahuan mengenai perasaan, sikap serta motivasi dari orang lain dan kemampuan untuk mengomunikasikan dengan jelas dan persuasif. Keterampilan hubungan antar manusia tersebut adalah penting bagi efektivitas serta kemajuan.

9) Keterampilan konseptual

Keterampilan ini adalah beberapa kemampuan kognitif seperti kemampuan analitis, berpikiran logis, membuat konsep, pemikiran yang induktif, dan pemikiran yang deduktif. Dalam arti umumnya keterampilan konseptual termasuk penilaian yang baik, dapat melihat kedepan, intuisi, kreatif, dan kemampuan untuk menemukan arti dan sukses mengelola peristiwa-peristiwa yang ambisius dan tidak pasti

2.5.2 Fungsi Kepemimpinan

Veithzal Rivai (2012:53) berpendapat, secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima jenis, yaitu:

1) Fungsi instruksi

Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2) Fungsi konsultasi

Konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang, membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.5.3 Indikator Kepemimpinan

Menurut Uno (2009:58) indikator kepemimpinan yang mendasar dari perilaku sebagai pemimpin istimewa sebagai berikut:

1) Menantang proses

Menantang proses disini pimpinan selalu mencari kesempatan atau peluang dalam upaya memajukan organisasi.

2) Memberi inspirasi

Pimpinan menggambarkan masa depan organisasi atau memaparkan rencana dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan kepada bawahan. Selain itu, pimpinan juga membantu orang lain atau pegawai dalam upaya pencapaian tujuan.

3) Memungkinkan orang lain untuk bertindak

Mempercepat kerjasama antara pimpinan dengan pegawai, serta pegawai satu dengan pegawai lainnya. Hal ini pimpinan juga memperkuat pegawainya dalam melakukan pekerjaan.

4) Membuat model pemecahan

Pimpinan bersifat solutif atau memberikan solusi ketika organisasi atau bawahan sedang memiliki permasalahan. Pimpinan dapat

memberikan contoh kepada bawahan dalam memecahkan masalah disertai memberikan rencana keberhasilan kecil apabila masalah tersebut dapat diselesaikan.

5) Memberikan semangat.

Pimpinan perlu mengakui kontribusi individu atau bawahannya. Pengakuan terhadap pegawai atau bawahan merupakan salah satu bentuk motivasi terhadap bawahannya. Pimpinan juga perlu merayakan prestasi kerja apabila tujuan yang ditentukan telah tercapai.

2.6 Tinjauan Empiris

2.6.1 Pengaruh kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepribadian adalah hasil sejumlah kekuatan yang secara bersama membantu membentuk individu unik dan merupakan produk bawaan atau nature sekaligus lingkungan atau nurture (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2007: 92 - 93).

Hasil penelitian Amperawan, dkk (2016) dengan judul Pengaruh Kepribadian dan Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Organizational Citizenship Behavior Pada Dosen UIN Suska Riau menunjukkan kepribadian yang di ukur lewat *Big Five Personality* berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior pada 107 orang dosen Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Hal ini sejalan dengan penelitian Anjum (2014) yang berjudul *Influence of Personality on Organizational Citizenship Behavior on Pakistani Medical Doctors*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Big Five Personality* yang di ukur dengan

Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Neuroticism, Openness memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepribadian yang tercermin lewat *trait extraversion* yang ditampilkan dalam bentuk mudah bergaul dan aktif, *trait openness to experience* yang ditampilkan dalam bentuk imajinatif dan kreatif, *trait conscientiousness* yang ditampilkan dalam bentuk bertanggung jawab, tekun, dan berorientasi pada keberhasilan. Semakin terikat karyawan tersebut secara emosional dengan perusahaan, maka semakin cenderung ia menunjukkan *organizational citizenship behavior* yakni membantu rekan kerja dan atasan dalam hal penyelesaian tugas, pencegahan masalah dalam bekerja, dan pemberian semangat dan penguatan, serta semakin cenderung ia membantu organisasi secara keseluruhan, dengan cara menolerir situasi yang kurang ideal dalam bekerja, peduli pada kelangsungan hidup perusahaan dan patuh pada peraturan dan tata tertib perusahaan.

2.6.2 Pengaruh kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Handoko (2003:294) berpendapat kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi karyawan suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka.

Hasil penelitian Malik (2016) dengan judul *Effect Of Leadership Styles On Organizational Citizenship Behaviour In Employees Of Telecom Sector In Pakistan* menunjukkan bahwa ada pengaruh yang kuat kepemimpinan terhadap organizational citizenship behavior. Ketika pemimpin menyampaikan harapan kepada para karyawan (para pengikutnya) dan memberikan mereka hadiah yang nyata dan tidak berwujud, karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas perlakuan yang menguntungkan dari pemimpinnya maka mereka akan termotivasi untuk memberikan perilaku extra di dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan Qi Yang & Hua Wei (2017) meneliti *The Impact Of Ethical Leadership On Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role Of Workplace Ostracism*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2.6.3 Pengaruh kepribadian terhadap kinerja

Kepribadian dalam adalah pengembangan diri yang berakar dari sifat-sifat pribadi yang dipunyai manusia sejak dilahirkan. Kepribadian adalah hasil sejumlah kekuatan yang secara bersama membantu membentuk individu unik dan merupakan produk bawaan atau nature sekaligus lingkungan atau nurture (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2007: 92 - 93). Kepribadian dalam yang berakar sifat-sifat positif manusia, yang harus dikembangkan oleh seseorang sehingga menjadi faktor pendukung dalam pengembangan diri anda menuju profesionalisme. Orang-orang yang berkepribadian baik memuaskan kebutuhan-kebutuhan psikologis secara

kreatif dan produktif, sedangkan orang-orang yang berkepribadian kurang baik memuaskan kebutuhan-kebutuhan dengan cara irasional.

Hasil Penelitian Isvandiari (2014) yang berjudul Pengaruh Kepribadian dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Luar Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putera 1912 Cabang Dieng Malang menunjukkan variabel kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Youshan dan Hassan (2015), yang berjudul *The Effect of Employees Personality on Organizational Performance: Study on Insurance Company*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepribadian karyawan yang baik akan mendorong pekerja menampilkan perilaku yang baik sehingga kepribadian akan meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

2.6.4 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

Handoko (2003:294) berpendapat kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka.

Hasil penelitian Marpaung (2014), yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan *Team Work* terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Sekjen Kemendikbud di Senayan Jakarta, menunjukkan terdapat pengaruh yang

positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Koperasi Sekjen Kemendikbud. Seorang Pemimpin diharapkan dapat berperan sebagai figure yang menggerakkan bawahannya dan rasional, penuh inisiatif serta kecerdasan dalam pengambilan keputusan, kapabilitas dalam memecahkan masalah yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Mawoli dan Sakin (2013) tentang

Effect of Leadership Style on Employees Job Performance: Evidence from Federal Medical Centre in Niger State menunjukkan *democratic leadership style* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.6.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja

Organ, *et al.*, (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman. OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugastugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Hasil penelitian Suzana (2017) yang berjudul Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan: studi pada PT. Taspen Kantor Cabang Cirebon menunjukkan bahwa OCB

memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Perilaku di luar formal (extra role) karyawan sangat penting diperhatikan dalam organisasi. Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih baik terhadap organisasi. Perilaku seperti ini dapat membantu peningkatan kinerja individu serta keefektifan organisasi.

Hasil penelitian Basu dan Rabindra (2016) tentang *Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Indian Healthcare Industries* menunjukkan bahwa OCB secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putridan Utami (2017) yang berjudul Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja tenaga perawat ruang rawat inap Rumah Sakit Baptis Batu, hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga perawat ruang rawat inap Rumah Sakit Baptis Batu.

2.6.6 Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior

Kepribadian adalah pengaturan dinamis yang tersembunyi dalam diri seseorang yang merupakan suatu sistem yang akan menciptakan susunan karakteristik tingkah laku, pikiran, dan perasaan seseorang (Garver dan Michael, 1998). Kepribadian juga diartikan sebagai kombinasi dari keseimbangan karakteristik fisik dan mental yang memberikan identitas seseorang (Kreitner dan Angelo, 2001).

Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2015) yang berjudul Pengaruh Kepribadian dan Pemberdayaan terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenshi Behavior* membuktikan bahwa Kepribadian berpengaruh terhadap OCB dan OCB memediasi hubungan antara kepribadian dan kinerja karyawan. Semakin baik kepribadian yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula perilaku extra role yang ditunjukkan karyawan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan Diantono dan Titisari (2015) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan STIE Mandala Jember. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan OCB memediasi hubungan antara kepribadian dan kinerja karyawan STIE Mandala Jember.

2.6.7 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui organizational citizenship behavior.

Thoha dalam Veithzal Rivai, Bachtiar, dan Boy Rofli Amar (2013:3) mendefinisikan kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahannya untuk memberikan perilaku yang terbaik dalam organisasi sehingga kinerja karyawan meningkat dan tentunya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Hartono (2016) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui

Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening: Studi pada Kantor PT Nindya Karya Cabang Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap OCB, dan Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB.

2.7 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang relevan dengan permasalahan pada penelitian ini yang dapat digunakan sebagai referensi dalam melakukan penelitian serta diharapkan akan melengkapi kekurangan-kekurangan pada penelitian sebelumnya. Berikut ini adalah beberapa penelitian yang relevan dengan permasalahan penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Metode	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Triana Fitriastuti (2013)	Pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap kinerja karyawan.	Kuantitatif	1. Kecerdasan emosional 2. Komitmen organisasional 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) 4. Kinerja karyawan.	Hasil pengujian hipotesis bahwa kecerdasan emosional, komitmen organisasional, dan OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Gunawan (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada PT First Machinery Tradeco Cabang Surabaya	Kuantitatif	1. Kepemimpinan Transformasional 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Hasil Penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
3.	Priatama, et all (2015)	The Influence of Personality Orientation Based on The Big Five Personality Toward <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Nurses in RSUD Bina Kasih	Kuantitatif	1. Big Five Personality 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Hasil penelitian menunjukkan Big Five Personality berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
4.	Rahmi Maptuhah (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational</i>	Kuantitatif	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kepuasan Kerja 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship</i>

		<i>Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja		(OCB) 4. Komitmen Organisasi	<i>Behavior</i> (OCB).
5.	Dalian P. Yumna dan Hamidah N. Utami (2017)	Pengaruh antara variabel OCB yaitu <i>Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue</i> terhadap Kinerja Karyawan.	Kuantitatif	1. OCB yaitu <i>Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue</i> 2. Kinerja Karyawan	Hasil penelitian dan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada Uji F, yaitu antara variable-variabel OCB yakni Altruism (X1), Conscientiousness (X2), Sportsmanship (X3), Courtesy (X4), Civic Virtue (X5) sebagai variable inde penden secara simultan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada Uji t salah satu variabel bebas yaitu Courtesy (X4) secara parsial tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Sania Zahra Malik, et all (2016)	<i>Effect Of Organizational Citizenship Behaviour In Employees Of Telecom Sector In Pakistan</i>	Kuantitatif	1. <i>Leadership Styles</i> 2. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang kuat kepemimpinan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
7	Qi Yang & Hua Wei (2017)	<i>The Impact Of Ethical Leadership On Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role Of Workplace Ostracism</i> .	Kuantitatif	1. <i>Leadership</i> 2. <i>Workplace Ostracism</i> 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior.
	Hartono (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening: Studi pada Kantor PT Nindya Karya Cabang Makassar.	Kuantitatif	1. Kepemimpinan Situasional 2. Kepuasan Kerja 3. Organizational Citizenship Behavior 4. Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap OCB, dan Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB.
9	Diantono dan Titisari (2015)	Pengaruh Motivasi dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Karyawan STIE Mandala Jember	Kuantitatif	1. Motivasi 2. Kepribadian 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 4. Kinerja Karyawan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan OCB memediasi hubungan antara kepribadian dan kinerja karyawan STIE Mandala Jember.
10	Rahayu (2015)	Pengaruh Kepribadian dan Pemberdayaan terhadap Kinerja melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kuantitatif	1. Kepribadian 2. Pemberdayaan 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 4. Kinerja	Kepribadian berpengaruh terhadap OCB dan OCB memediasi hubungan antara kepribadian dan kinerja karyawan

11	Anjum (2014)	<i>Influence of Personality on Organizational Citizenship Behavior on Pakistani Medical Doctors.</i>	Kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Personality</i> 2. <i>Organizational Citizenship</i> 	<i>Big Five Personality</i> yang di ukur dengan <i>Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Neuroticism, Openness</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
12	Basu dan Rabindra (2016)	<i>Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Indian Healthcare Industries</i>	Kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational Citizenship</i> 2. <i>Job Performance</i> 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
	Purwanto (2021)	<i>The Role of Transformasional Leadership and Organizational Citizenship Behavior on SMEs Employee Performance</i>	Kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Transformasional Leadership</i> 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasional leadership berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> mampu memediasi hubungan antara transformasional leadership dan kinerja karyawan.