

Pengaruh Toxic Leadership dan Job Crafting terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi pada Pegawai RS Khusus Paru Sumatera Utara

Roni Hasudungan Sitorus¹, Sunday Ade C.O.M Sitorus²

^{1,2}Universitas HKBP Nommensen Medan, Indonesia

E-mail: roni.sitorus@student.uhn.ac.id

Article History:

Received: 14 April 2026

Revised: 20 Mei 2026

Accepted: 03 Juni 2026

Keywords: *Kepemimpinan Toksik, Penyesuaian Jabatan, Komitmen Organisasi, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB).*

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Toksik dan Job Crafting terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior/OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi di antara karyawan Rumah Sakit Spesialis Paru UPTD Sumatera Utara. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya perilaku sukarela karyawan (OCB) dalam meningkatkan efektivitas pelayanan kesehatan, yang dipengaruhi oleh persepsi gaya kepemimpinan dan cara karyawan menyesuaikan pekerjaan mereka (job crafting). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel 140 responden, yang terdiri dari karyawan rumah sakit tersebut. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0. Instrumen penelitian dinyatakan valid berdasarkan uji outer loading ($\geq 0,7$) dan Average Variance Extracted ($AVE > 0,5$), serta reliabel dengan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Job Crafting memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Sampel Asli 0,505; Nilai P 0,000) dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) (Sampel Asli 0,585; Nilai P 0,000). Selain itu, Komitmen Organisasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Sampel Asli 0,240; Nilai P 0,004). Temuan menarik lainnya menunjukkan bahwa Kepemimpinan Toksik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Sampel Asli 0,196; Nilai P 0,016), tetapi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap OCB (Nilai P 0,839). Uji mediasi menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi bertindak sebagai mediator parsial dalam hubungan

antara Job Crafting dan OCB, sedangkan dalam hubungan antara Kepemimpinan Toksik dan OCB, Komitmen Organisasional berfungsi sebagai mediator penuh. Studi ini menyimpulkan bahwa upaya karyawan untuk menyesuaikan dan membentuk pekerjaan mereka (job crafting) secara langsung meningkatkan perilaku positif di tempat kerja, sementara dampak Kepemimpinan Toksik terhadap OCB sepenuhnya bergantung pada sejauh mana hal itu memengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi.

PENDAHULUAN

OCB tercermin melalui kesediaan membantu rekan kerja tanpa diminta, menjaga suasana kerja yang harmonis, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Penelitian Prabowo et al. (2023:125) menunjukkan bahwa komitmen afektif dan modal psikologis berpengaruh signifikan terhadap peningkatan OCB di lingkungan rumah sakit. Hal ini menegaskan bahwa faktor emosional dan psikologis pegawai memiliki peran penting dalam mendorong munculnya perilaku ekstra peran.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi OCB adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang bersifat destruktif atau *Toxic Leadership* dapat menimbulkan tekanan psikologis, menurunkan rasa aman, serta mengurangi motivasi kerja pegawai. Pemimpin yang otoriter, kurang menghargai kontribusi bawahan, dan minim dukungan emosional berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat. Penelitian Elliot dan Nam (2024:4) menyebutkan bahwa kepemimpinan toxic dapat menurunkan komitmen serta perilaku positif pegawai terhadap organisasi. Apabila kondisi ini dibiarkan, maka kecenderungan pegawai untuk menampilkan OCB akan semakin melemah.

Hubungan antara toxic leadership, *job crafting*, dan OCB tidak terlepas dari peran komitmen organisasi. Pegawai dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, rasa memiliki, serta kesediaan untuk melakukan pekerjaan di luar kewajiban formal. Sebaliknya, rendahnya komitmen dapat menyebabkan pegawai hanya bekerja sesuai standar minimum. Oleh karena itu, komitmen organisasi dipandang relevan sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan bagaimana kondisi kepemimpinan dan desain pekerjaan memengaruhi OCB (Hermanto et al., 2024:90).

Fenomena tersebut relevan dengan kondisi di RS Khusus Paru Sumatera Utara yang merupakan rumah sakit rujukan spesialis penyakit paru dan pernapasan di bawah Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan data Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara (2023–2025), jumlah kunjungan pasien meningkat dari 24.780 pada tahun 2023 menjadi 28.150 pada tahun 2025. Peningkatan ini menunjukkan bertambahnya tuntutan pelayanan dan beban kerja pegawai, baik tenaga medis maupun non-medis.

Berdasarkan pra-survei yang telah dilakukan kepada sejumlah pegawai RS Khusus Paru Sumatera Utara, diperoleh gambaran awal mengenai kondisi variabel penelitian. Hasil pra-survei tersebut disajikan pada tabel berikut.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh karyawan di luar deskripsi pekerjaan formal mereka, namun secara signifikan berkontribusi terhadap efektivitas dan kinerja organisasi. Organ (2022:5) mendefinisikan OCB sebagai perilaku

individu yang dilakukan secara bebas, tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, tetapi secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan keberhasilan organisasi.

Tabel 1. Pra Survei Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya bersedia membantu rekan kerja menyelesaikan tugasnya meskipun itu bukan tanggung jawab saya	8 (26,7%)	3 (10%)	17 (56,7%)	1 (3,3%)	1 (3,3%)
2	Saya bersedia membantu rekan kerja di luar tugas formal	12 (40%)	5 (16,7%)	10 (33,3%)	2 (6,7%)	1 (3,3%)
3	Saya mengutamakan kepentingan organisasi dibanding kepentingan pribadi	7 (23,3%)	9 (30%)	8 (26,7%)	4 (13,3%)	2 (6,7%)

Sumber : Hasil pra survei awal penulis, 2026

Secara keseluruhan, hasil pra survei pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran pegawai RS Khusus Paru Sumatera Utara belum berkembang secara maksimal. Dominasi jawaban netral pada beberapa pernyataan serta masih adanya responden yang tidak bersedia melakukan perilaku di luar kewajiban formal mengindikasikan adanya permasalahan mendasar terkait sikap dan perilaku kerja pegawai. Kondisi ini menjadi sinyal penting bagi organisasi untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi OCB.

Toxic Leadership adalah gaya kepemimpinan yang bersifat destruktif dan merugikan baik individu maupun organisasi. Pemimpin yang bersifat toxic cenderung menggunakan kekuasaan dan otoritasnya untuk kepentingan pribadi, sering kali menekan, memanipulasi, atau mengintimidasi bawahannya. Lipman-Blumen (2017:15) mendefinisikan toxic leader sebagai individu yang perilaku dan sifat disfungsionalnya menyebabkan kerusakan jangka panjang terhadap individu dan organisasi yang dipimpinnya.

Tabel 2. Pra Survei Variabel *Toxic Leadership*

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Atasan saya terkadang bersikap keras atau memberikan teguran dengan cara yang membuat bawahan merasa kurang dihargai	6 (20%)	10 (33,3%)	8 (26,7%)	4 (13,3%)	2 (6,7%)
2	Atasan saya cenderung mengendalikan pekerjaan secara ketat dan mengharapkan bawahan mengikuti semua keputusan tanpa banyak berdiskusi	7 (23,3%)	11 (36,7%)	6 (20%)	4 (13,3%)	2 (6,7%)
3	Atasan saya lebih sering menonjolkan pencapaian pribadi dibandingkan mengakui kontribusi tim atau bawahan	5 (16,7%)	12 (40%)	7 (23,3%)	4 (13,3%)	2 (6,7%)

Sumber : Hasil pra survei awal penulis, 2026

Berdasarkan keseluruhan hasil pra-survei tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat indikasi perilaku *Toxic Leadership* yang dirasakan oleh sebagian pegawai, khususnya dalam aspek komunikasi atasan kepada bawahan, dominasi dalam pengambilan keputusan, serta kecenderungan menonjolkan pencapaian pribadi. Kondisi ini menjadi penting untuk diteliti lebih lanjut karena gaya kepemimpinan dapat memengaruhi kenyamanan kerja pegawai serta berpotensi memengaruhi komitmen organisasi dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Job crafting adalah suatu konsep yang menekankan peran aktif karyawan dalam membentuk pekerjaan mereka agar lebih bermakna dan selaras dengan kekuatan, nilai, serta tujuan pribadi. Konsep ini menekankan bahwa pekerjaan bukanlah sesuatu yang statis, tetapi dapat diubah melalui upaya proaktif individu untuk menyesuaikan tugas, hubungan, dan persepsi mereka terhadap pekerjaan. Menurut Wrzesniewski dan Dutton (2018:182).

Tabel 3. Pra Survei Variabel *Job crafting*

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya aktif mencari tantangan baru dalam pekerjaan	7 (23,3%)	9 (30%)	8 (26,7%)	4 (13,3%)	2 (6,7%)
2	Saya menyesuaikan cara kerja dengan kemampuan dan keterampilan saya	7 (23,3%)	9 (30%)	10 (33,3%)	3 (10%)	1 (3,3%)
3	Saya berinisiatif mencari cara kerja yang lebih efektif	6 (20%)	9 (30%)	8 (26,7%)	5 (16,7%)	2 (6,7%)

Sumber : Hasil pra survei awal penulis, 2026

Berdasarkan keseluruhan hasil pra-survei tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun sebagian pegawai telah menunjukkan perilaku *job crafting* yang positif, masih terdapat proporsi pegawai yang belum secara aktif melakukan penyesuaian dan pengembangan dalam pekerjaannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa praktik *job crafting* di lingkungan kerja belum sepenuhnya optimal sehingga perlu dikaji lebih lanjut dalam penelitian ini.

Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan bersama. Meyer dan Allen (2024:65) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis yang mengikat individu dengan organisasi, sehingga memengaruhi keputusan mereka untuk terus bertahan dan berperan aktif dalam organisasi.

Tabel 4. Pra Survei Variabel komitmen Organisasi

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya bangga menjadi bagian dari RS ini	8 (26,7%)	11 (36,7%)	7 (23,3%)	3 (10%)	1 (3,3%)
2	Saya ingin tetap bekerja di RS ini dalam jangka waktu lama	7 (23,3%)	9 (30%)	8 (26,7%)	4 (13,3%)	2 (6,7%)
3	Saya bersedia berkontribusi lebih demi kemajuan RS	10 (33,3%)	11 (36,7%)	6 (20%)	2 (6,7%)	1 (3,3%)

Sumber : Hasil pra survei awal penulis, 2026

Berdasarkan keseluruhan hasil pra-survei tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi pegawai di RS Khusus Paru Sumatera Utara cenderung cukup baik, namun masih terdapat variasi tingkat keterikatan di antara pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi menjadi faktor penting yang perlu diteliti lebih lanjut karena dapat memengaruhi perilaku kerja dan keterlibatan pegawai dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai fenomena yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa dinamika kerja di RS Khusus Paru Sumatera Utara menuntut adanya kondisi organisasi yang mendukung perilaku kerja positif pegawai. Gaya kepemimpinan yang kurang kondusif berpotensi memengaruhi kenyamanan kerja pegawai, sementara kemampuan pegawai dalam menyesuaikan dan mengembangkan cara kerja melalui *job crafting* serta tingkat komitmen terhadap organisasi juga menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi perilaku kerja sukarela pegawai.

LANDASAN TEORI

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964) menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran sosial yang bersifat timbal balik. Dalam hubungan kerja, pegawai tidak hanya terlibat dalam pertukaran ekonomi berupa gaji dan imbalan finansial, tetapi juga dalam pertukaran sosial seperti dukungan, keadilan, kepercayaan, penghargaan, serta perlakuan yang diterima dari pimpinan dan organisasi. Pegawai akan memberikan respons sikap dan perilaku tertentu sebagai bentuk balasan atas perlakuan yang mereka rasakan. Pemimpin yang menunjukkan perilaku merugikan, menekan, dan tidak suportif menciptakan hubungan kerja yang tidak seimbang, sehingga menurunkan kepercayaan serta persepsi keadilan pegawai terhadap organisasi. Berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory*, kondisi tersebut mendorong pegawai untuk menarik diri secara psikologis dan mengurangi kontribusi positif mereka. Akibatnya, komitmen organisasi melemah dan perilaku sukarela pegawai dalam mendukung organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) turut menurun (Schyns & Schilling, 2019: 183).

Toxic Leadership

Toxic Leadership merupakan pola perilaku pemimpin yang menimbulkan stres, kelelahan emosional, dan penurunan kesejahteraan psikologis karyawan (BMC Nursing, 2025:Article 3776). Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan, kepemimpinan toxic berkontribusi terhadap meningkatnya niat keluar (*turnover intention*) di kalangan perawat, yang disebabkan oleh rendahnya kepuasan kerja dan tingginya kelelahan emosional (BMC Nursing, 2023:Article 1539). Secara keseluruhan, *Toxic Leadership* tidak hanya berdampak negatif pada individu, tetapi juga memengaruhi stabilitas dan keberlanjutan organisasi. Tekanan psikologis yang ditimbulkan dapat menurunkan produktivitas, mengganggu kualitas layanan, dan merusak budaya kerja.

Menurut Sallam (2023:16), terdapat lima faktor utama *Toxic Leadership* mencerminkan perilaku negatif pemimpin terhadap bawahannya. yaitu :

1. *Abusive Supervision* (Pengawasan yang Berlebihan)
2. *Authoritarian Leadership* (Kepemimpinan Otoriter)
3. *Narcissism* (Narsisisme)
4. *Self Promotion* (Promosi Diri)
5. *Unpredictability* (Ketidakpastian)
- 6.

Job Crafting

Job crafting adalah suatu konsep yang menekankan peran aktif karyawan dalam membentuk pekerjaan mereka agar lebih bermakna dan selaras dengan kekuatan, nilai, serta tujuan pribadi. Konsep ini menekankan bahwa pekerjaan bukanlah sesuatu yang statis, tetapi dapat diubah melalui upaya proaktif individu untuk menyesuaikan tugas, hubungan, dan persepsi mereka terhadap pekerjaan. Menurut Wrzesniewski dan Dutton (2018:182).

Menurut Dan & Dutton, (2018:13) faktor faktor yang mempengaruhi *Job crafting* antara lain:

1. Kebutuhan kontrol pribadi
2. Citra diri yang positif
3. Kebutuhan interaksi sosial

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB mencerminkan perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan berdasarkan kesadaran dan komitmen pribadi, bukan karena paksaan atau kewajiban. Putri, Arafah, dan Murti (2023:5) menyatakan bahwa OCB menjadi indikator penting dari kinerja organisasi modern karena menunjukkan partisipasi aktif karyawan dalam mendukung tujuan bersama organisasi. Lebih lanjut, Soelton et al., (2021:465) menemukan bahwa karyawan dengan tingkat OCB tinggi cenderung lebih bersedia membantu rekan kerja, mematuhi aturan organisasi, serta menunjukkan loyalitas dan dedikasi terhadap institusi.

Surya, (2018:16-18) menjelaskan bahwa setidaknya terdapat 10 faktor yang dapat mempengaruhi OCB seperti :

1. Kepribadian
2. Budaya organisasi
3. Iklim organisasi
4. Kepuasan Kerja
5. Komitmen Organisasi
6. Kepemimpinan Transformasional
7. Tanggung Jawab Sosial
8. Umur
9. Keterlibatan Kerja
10. Keadilan Organisasi

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan bersama. komitmen organisasi juga berfungsi sebagai faktor strategis untuk menurunkan tingkat turnover, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat perilaku positif karyawan, termasuk perilaku ekstra peran seperti Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Sari & Budiono, 2024:81).

Ariesa et al., (2020:12) menjelaskan beberapa indikator yang mempengaruhi organisasi yaitu :

1. Komitmen Afektif yaitu adanya keterikatan emosi personal, identifikasi, dan keikutsertaan dalam organisasi .
2. Komitmen Berkelanjutan atau Kontinuitan adalah komitmen organisasi saat personal akan mengambil keputusan untuk bertahan atau tidak dalam organisasi karena berdasarkan pada pertimbangan untung rugi bila tetap bertahan dalam organisasi.
3. Komitmen Normatif yaitu berkaitan dengan kewajiban personal untuk bertanggung jawab dan tetap berada dalam organisasi yang berarti bahwa tindakan tersebut memang sesuatu yang harus dilakukan.

Hipotesis

1. *Toxic Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai RS Khusus Paru Sumatera Utara
2. *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai RS Khusus Paru Sumatera Utara
3. *Toxic Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada pegawai RS Khusus Paru Sumatera Utara
4. *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada pegawai RS Khusus Paru Sumatera Utara
5. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai RS Khusus Paru Sumatera Utara
6. Komitmen Organisasi secara signifikan memediasi pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai RS Khusus Paru Sumatera Utara
7. Komitmen Organisasi secara signifikan memediasi pengaruh *Job crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai RS Khusus Paru Sumatera Utara.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifiknya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan baik mulai dari hasil hingga desain penelitiannya. Metode yang digunakan dalam penelitian untuk menganalisis Pengaruh toxic leadership dan job crafting terhadap organizational citizenship behavior (ocb) dengan komitmen organisasi sebagai mediasi pada pegawai rs khusus paru sumatera utara.

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Khusus Paru Sumatera Utara, di JL Harmonika Baru No. 84, Pasar II Setiabudi, Medan Selayang, Kota Medan. Waktu penelitian ini dimulai dari November 2025 - Maret 2026.

Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel yang akan diambil dari populasi

N = jumlah total populasi

e^2 = tingkat kesalahan (*margin of error*)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 5. Hasil Nilai loading factor dan uji reliabilitas

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Job crafting (X2)	JC1	0.850	0.918	0.936	0.709
	JC2	0.776			
	JC3	0.825			
	JC4	0.901			
	JC5	0.894			
	JC6	0.801			
Komitmen Organisasi (Z)	KO1	0.775	0.874	0.903	0.609
	KO2	0.839			
	KO3	0.748			
	KO4	0.735			
	KO5	0.775			
	KO6	0.804			
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Y)	OCB1	0.740	0.931	0.941	0.616
	OCB10	0.730			
	OCB2	0.814			
	OCB3	0.730			
	OCB4	0.861			
	OCB5	0.841			
	OCB6	0.764			
	OCB7	0.749			
	OCB8	0.817			
	OCB9	0.792			
Toxic Leadership (X1)	TL1	0.810	0.909	0.929	0.686
	TL2	0.805			
	TL3	0.770			
	TL4	0.864			
	TL5	0.847			
	TL6	0.869			
Catatan: OL (<i>Outer Loadings</i>) ≥ 0.7 ; CA (Cronbach's Alpha) ≥ 0.7 (Composite Reliability) ≥ 0.7 ; AVE (Average Variance Extracted) ≥ 0.5					

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026

Berdasarkan analisis data menggunakan metode Partial Least Square (PLS) Pada Tabel, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria ilmiah yang dipersyaratkan:

- Validitas Konstruk (Outer Loading):** Seluruh indikator pada variabel *Toxic Leadership* (X1), *Job crafting* (X2), *Komitmen Organisasi* (Z), dan *Organizational Citizenship*

Behavior (Y) memiliki nilai Outer Loading di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dan signifikan dalam merepresentasikan konstruk latennya masing-masing.

2. **Validitas Konvergen (Convergent Validity):** Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk seluruh variabel menunjukkan angka yang lebih besar dari 0,50. Secara empiris, hal ini membuktikan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikator penyusunnya, sehingga syarat validitas konvergen terpenuhi sepenuhnya.
3. **Reliabilitas Konsistensi Internal:** Pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang melampaui ambang batas 0,70. Hasil ini menegaskan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi, sehingga dapat diandalkan untuk mengukur variabel penelitian secara konsisten dalam pengumpulan data utama.

Secara keseluruhan, instrumen penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel, sehingga layak digunakan untuk melakukan analisis inferensial lebih lanjut pada sampel penelitian utama di RS Khusus Paru Sumatera Utara.

Tabel 6. Hasil Validitas Diskriminan

Discriminant Validity				
Fornell-Larcker Criterion				
Variabel	Job crafting (X2)	Komitmen Organisasi (Z)	OCB (Y)	Toxic Leadership (X1)
Job crafting (X2)	0.842			
Komitmen Organisasi (Z)	0.311	0.780		
OCB (Y)	0.480	0.348	0.785	
Toxic Leadership (X1)	0.226	0.454	0.108	0.828
Catatan: Nilai diagonal dan cetak tebal adalah the square roots of AVE.				

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026

Berdasarkan hasil pada Tabel Hasil analisis menunjukkan bahwa model penelitian ini telah memenuhi seluruh kriteria validitas diskriminan yang dipersyaratkan dalam metode Partial Least Square (PLS). Hal ini didasarkan pada poin-poin berikut:

1. **Perbandingan Nilai Akar Kuadrat AVE:** Nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk menunjukkan angka yang lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya dalam model.
2. **Identitas Konstruk:** Berdasarkan tabel, variabel *Job crafting* (0,842), *Komitmen Organisasi* (0,780), *OCB* (0,785), dan *Toxic Leadership* (0,828) memiliki nilai diagonal yang lebih tinggi daripada nilai di bawahnya. Hal ini membuktikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dan unik secara empiris dibandingkan dengan konstruk lainnya.
3. **Pemenuhan Standar:** Dengan terpenuhinya kriteria Fornell-Larcker, maka dapat dinyatakan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini telah memiliki validitas diskriminan

yang baik.

Melalui hasil ini, seluruh instrumen variabel dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk tahap pengujian hipotesis selanjutnya

Kedua Uji Metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) pengujian *discriminant validity* juga dilakukan menggunakan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Metode ini digunakan untuk mengukur tingkat perbedaan antar konstruk dalam model penelitian

Tabel 7. Uji Metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)				
Variabel	Job crafting (X2)	Komitmen Organisasi (Z)	OCB (Y)	Toxic Leadership (X1)
Job crafting (X2)				
Komitmen Organisasi (Z)	0.337			
OCB (Y)	0.499	0.358		
Toxic Leadership (X1)	0.266	0.480	0.162	
Catatan : Threshold Of HTMT, ≤ 0.85 , Kuat; ≤ 0.90 , Lemah				

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026

Berdasarkan hasil pada Tabel dapat diketahui bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,85. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat diskriminasi yang baik sehingga dapat disimpulkan bahwa *discriminant validity* pada model penelitian telah terpenuhi.

Ketiga *Cross loadings* pengujian *discriminant validity* juga dapat dilakukan melalui pendekatan matriks *cross loadings*. Pendekatan ini digunakan untuk melihat apakah setiap indikator memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Menurut Ghazali, suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai loading indikator pada konstruk yang diukur lebih besar dibandingkan nilai loading pada konstruk lainnya. Hasil pengujian *cross loadings* pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 8. Matriks Cross Loadings

Matriks Cross Loadings				
Indikator	Job crafting (X2)	Komitmen Organisasi (Z)	OCB (Y)	Toxic Leadership (X1)
JC1	0.850	0.413	0.336	0.136
JC2	0.776	0.067	0.395	0.041
JC3	0.825	0.207	0.358	0.206
JC4	0.901	0.363	0.340	0.240
JC5	0.894	0.203	0.582	0.228
JC6	0.801	0.279	0.376	0.259
KO1	0.393	0.775	0.400	0.326
KO2	0.278	0.839	0.295	0.294
KO3	-0.072	0.748	0.007	0.355
KO4	0.250	0.735	0.235	0.485
KO5	0.139	0.775	0.219	0.408
KO6	0.255	0.804	0.304	0.235
OCB1	0.445	0.150	0.740	0.042
OCB10	0.324	0.171	0.730	0.018
OCB2	0.440	0.131	0.814	0.036
OCB3	0.362	0.425	0.730	0.195
OCB4	0.448	0.411	0.861	0.098
OCB5	0.297	0.213	0.841	0.055
OCB6	0.293	0.314	0.764	0.094
OCB7	0.433	0.315	0.749	0.062
OCB8	0.390	0.233	0.817	0.210
OCB9	0.237	0.269	0.792	0.000
TL1	0.211	0.296	0.063	0.810
TL2	-0.025	0.323	0.009	0.805
TL3	0.215	0.242	0.086	0.770
TL4	0.241	0.448	0.032	0.864
TL5	0.200	0.446	0.250	0.847
TL6	0.249	0.414	0.049	0.869
Catatan: Nilai yang dicetak tebal menunjukkan konstruk <i>Cross Loadings</i>				

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026

Analisis terhadap matriks cross loadings menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang dipersyaratkan. Hal ini didasarkan pada poin-poin evaluasi berikut:

- 1. Konsistensi Muatan Indikator:** Setiap indikator, mulai dari JC1 hingga TL6, terbukti memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada konstruk (variabel) yang diukurnya dibandingkan dengan nilai loading pada konstruk lainnya dalam model.
- 2. Pemenuhan Standar Ghazali (2018: 137):** Sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh

Ghozali, suatu indikator dinyatakan valid secara diskriminan apabila nilai korelasi ke konstruksya sendiri lebih besar daripada korelasinya ke konstruk lain. Data menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel *Job crafting* (X2), Komitmen Organisasi (Z), OCB (Y), dan *Toxic Leadership* (X1) telah memenuhi standar tersebut.

3. **Kualitas Model Pengukuran:** Hasil ini menegaskan bahwa masing-masing indikator mampu merepresentasikan variabelnya secara unik dan spesifik tanpa adanya tumpang tindih (overlap) yang signifikan dengan variabel lain.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria discriminant validity berdasarkan pendekatan cross loadings, sehingga model pengukuran dinyatakan baik dan layak untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Hasil Uji Inner Model (Model Struktural)

Penelitian ini menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0 sebagai bagian dari metode analisis struktur untuk menetapkan seberapa baik model penelitian dalam pengujian hipotesis. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kekuatan prediktif dari suatu model, di mana nilai tersebut menunjukkan sejauh mana variabel eksogen mampu menjelaskan varians pada variabel endogen. Menurut Hair et al. (2014:178), kriteria kekuatan nilai (R^2) dibagi menjadi tiga kategori: 0,67 dianggap kuat (besar), 0,33 dianggap moderat (sedang), dan 0,19 dianggap lemah. Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 1.9, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Uji *R-Square* (R^2)

Variabel	R-square	R-Square adjusted
Komitmen Organisasi (Z)	0.328	0.319
OCB (Y)	0.557	0.547

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026

Variabel Komitmen Organisasi (Z) memiliki nilai R^2 sebesar 0,328. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen dalam model penelitian ini mampu menjelaskan varians Komitmen Organisasi sebesar 32,8%, sedangkan sisanya sebesar 67,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Nilai tersebut mendekati ambang batas 0,33, sehingga dapat dikategorikan memiliki kekuatan pengaruh moderat (sedang).

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) memiliki nilai R^2 sebesar 0,557. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam model penelitian mampu menjelaskan varians OCB sebesar 55,7%, sedangkan sisanya sebesar 44,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Nilai tersebut berada pada rentang 0,33 hingga 0,67, sehingga dapat dikategorikan memiliki kekuatan pengaruh moderat (sedang).

Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Falk dan Miller (1992:80), suatu model dikatakan memiliki kemampuan prediktif yang memadai apabila nilai R^2 lebih besar dari 0,10. Oleh karena itu, apabila nilai R^2 pada variabel endogen lebih dari 0,10 maka model penelitian dianggap memiliki kemampuan dalam menjelaskan variabel yang diteliti. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel endogen dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria tersebut sehingga model penelitian dinyatakan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Pada bagian kedua, pengujian model fit dilakukan untuk mengetahui tingkat kesesuaian model penelitian yang digunakan.

Tabel 10. Nilai Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.075	0.075
d_ ULS	2.286	2.286
d_ G	1.136	1.136
Chi- Square	799.217	799.217
NFI	0.699	0.699

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026

Berdasarkan hasil analisis Pada Tabel, diperoleh nilai SRMR sebesar 0,075, d_ ULS sebesar 2,286, d_ G sebesar 1,136, Chi-Square sebesar 799,217, dan NFI sebesar 0,699 yang diperoleh dari hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS.

Nilai SRMR sebesar 0,075 lebih kecil dari batas ketentuan 0,08, sehingga menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kecocokan yang baik (good fit). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan model dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Hasil Pengujian Hipotesis

Adapun hipotesis dapat diterima jika nilai p-value < 0,05. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat hasil output path coefficients dan indirect effect pada SmartPLS 4.0.

Tabel 11. Hasil Uji Path Coefficient

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
<i>Job crafting</i> (X2) - > Komitmen Organisasi (Z)	0.505	0.512	0.057	8.911	0.000	Diterima
<i>Job crafting</i> (X2) - > OCB (Y)	0.585	0.593	0.075	7.796	0.000	Diterima
Komitmen Organisasi (Z) -> OCB (Y)	0.240	0.238	0.083	2.890	0.004	Diterima
<i>Toxic Leadership</i> (X1) -> Komitmen Organisasi (Z)	0.196	0.200	0.081	2.417	0.016	Diterima
<i>Toxic Leadership</i> (X1) -> OCB (Y)	0.014	0.015	0.067	0.203	0.839	Ditolak

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, maka ringkasan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Job crafting* (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Z)
Hasil analisis menunjukkan nilai Original Sample sebesar 0,505, dengan nilai T-Statistics sebesar 8,911 ($> 1,96$) dan P-Values sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, sehingga hipotesis diterima.
2. Pengaruh *Job crafting* (X2) terhadap OCB (Y)
Hasil analisis menunjukkan nilai Original Sample sebesar 0,585, dengan nilai T-Statistics sebesar 7,796 ($> 1,96$) dan P-Values sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sehingga hipotesis diterima.
3. Pengaruh Komitmen Organisasi (Z) terhadap OCB (Y)
Hasil analisis menunjukkan nilai Original Sample sebesar 0,240, dengan nilai T-Statistics sebesar 2,890 ($> 1,96$) dan P-Values sebesar 0,004 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sehingga hipotesis diterima.
4. Pengaruh *Toxic Leadership* (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Z)
Hasil analisis menunjukkan nilai Original Sample sebesar 0,196, dengan nilai T-Statistics sebesar 2,417 ($> 1,96$) dan P-Values sebesar 0,016 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, sehingga hipotesis diterima.
5. Pengaruh *Toxic Leadership* (X1) terhadap OCB (Y)
Hasil analisis menunjukkan nilai Original Sample sebesar 0,014, dengan nilai T-Statistics sebesar 0,203 ($< 1,96$) dan P-Values sebesar 0,839 ($> 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, sehingga hipotesis ditolak.

Table 12. Hasil Uji Indirect Effect

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
<i>Job crafting</i> (X2) -> Komitmen Organisasi (Z) -> OCB (Y)	0.121	0.122	0.047	2.581	0.010	Diterima
<i>Toxic Leadership</i> (X1) -> Komitmen Organisasi (Z) -> OCB (Y)	0.047	0.046	0.023	2.015	0.044	Diterima

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, maka ringkasan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Job crafting* (X2) Terhadap OCB (Y) Melalui Komitmen Organisasi (Z)
Berdasarkan Tabel, ditemukan bahwa Komitmen Organisasi mampu memediasi pengaruh *Job crafting* terhadap OCB secara signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai Original Sample sebesar 0,121, t-statistic 2,581 > 1,96, dan p-values 0,010 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa *Job crafting* tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga dapat meningkatkan OCB dengan cara meningkatkan komitmen karyawan terlebih dahulu. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, maka sifat mediasinya adalah Mediasi Parsial (Partial Mediation).
2. Pengaruh *Toxic Leadership* (X1) Terhadap OCB (Y) Melalui Komitmen Organisasi (Z)
Hasil pengujian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memediasi pengaruh *Toxic Leadership* terhadap OCB secara signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample sebesar 0,047, t-statistic 2,015 > 1,96, dan p-values 0,044 < 0,05. Mengingat pengaruh langsung *Toxic Leadership* terhadap OCB sebelumnya dinyatakan tidak signifikan, namun menjadi signifikan melalui variabel antara, maka Komitmen Organisasi dalam hubungan ini berperan sebagai Mediasi Penuh (Full Mediation). Artinya, dampak kepemimpinan toksik terhadap perilaku sukarela karyawan sepenuhnya bergantung pada bagaimana hal tersebut memengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh *Job crafting* terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,505, nilai t-statistic sebesar 8,911 (>1,96) dan p-value sebesar 0,000 (<0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *Job crafting* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi dapat diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Job crafting* yang dilakukan oleh pegawai, maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. *Job crafting* mencerminkan upaya karyawan dalam menyesuaikan pekerjaan mereka dengan kemampuan, minat, serta kebutuhan pribadi sehingga dapat meningkatkan keterlibatan dan rasa memiliki terhadap organisasi.

2. Pengaruh *Job crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,585, nilai t-statistic sebesar 7,796 (>1,96) dan p-value sebesar 0,000 (<0,05). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Job crafting* yang dilakukan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut. OCB merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas formal yang bertujuan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,240, nilai t-statistic sebesar 2,890 (>1,96) dan p-value sebesar 0,004 (<0,05). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung menunjukkan perilaku OCB yang lebih tinggi pula. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan emosional dan loyalitas

karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

4. Pengaruh *Toxic Leadership* terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,196, nilai t-statistic sebesar 2,417 ($>1,96$), dan p-value sebesar 0,016 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi pegawai terhadap perilaku *Toxic Leadership*, maka komitmen organisasi juga cenderung meningkat. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesis awal penelitian yang menyatakan bahwa *Toxic Leadership* berpengaruh negatif terhadap Komitmen Organisasi. Secara teoritis, kepemimpinan yang bersifat toksik umumnya dapat menurunkan tingkat kenyamanan kerja dan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

5. Pengaruh *Toxic Leadership* terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Toxic Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,014, nilai t-statistic sebesar 0,203 ($<1,96$) dan p-value sebesar 0,839 ($>0,05$) sehingga hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pratama & Suryani (2021) yang menemukan bahwa *Toxic Leadership* tidak selalu mempengaruhi perilaku OCB secara langsung. Hal ini dapat terjadi karena pegawai tetap menunjukkan perilaku profesional meskipun menghadapi gaya kepemimpinan yang kurang mendukung.

6. Pengaruh *Job crafting* terhadap OCB melalui Komitmen Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi mampu memediasi pengaruh *Job crafting* terhadap OCB secara signifikan dengan nilai t-statistic sebesar 2,581 ($>1,96$) dan p-value sebesar 0,010 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa *Job crafting* dapat meningkatkan perilaku OCB tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan komitmen organisasi pegawai. Pegawai yang melakukan *Job crafting* cenderung memiliki keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi, sehingga mereka lebih bersedia menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung organisasi.

7. Pengaruh *Toxic Leadership* terhadap OCB melalui Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memediasi pengaruh *Toxic Leadership* terhadap OCB secara signifikan dengan nilai t-statistic sebesar 2,015 ($>1,96$) dan p-value sebesar 0,044 ($<0,05$). Menariknya, pengaruh langsung *Toxic Leadership* terhadap OCB sebelumnya tidak signifikan, namun menjadi signifikan ketika melalui variabel Komitmen Organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*) dalam hubungan tersebut.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh *Toxic Leadership* dan *Job crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi pada pegawai RS Khusus Paru Sumatera Utara, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Job crafting* yang dilakukan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi.
2. *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang mampu menyesuaikan dan mengembangkan pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku kerja sukarela yang lebih tinggi dalam mendukung organisasi.

3. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB.
4. *Toxic Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan memiliki pengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi.
5. *Toxic Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa perilaku OCB pegawai tidak secara langsung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang bersifat *toksik*.
6. Komitmen Organisasi mampu memediasi pengaruh *Job crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa *Job crafting* dapat meningkatkan OCB baik secara langsung maupun melalui peningkatan komitmen organisasi.
7. Komitmen Organisasi mampu memediasi pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dalam hubungan ini Komitmen Organisasi berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*), karena pengaruh langsung *Toxic Leadership* terhadap OCB tidak signifikan namun menjadi signifikan melalui Komitmen Organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Ariesa, Y., Kamal, J., Emmanuel, A., Hayati, R., Arafat, Y., Sari, A. P., Ahmad, S., Utari, A. S., Puspita, Y., Imansyah, M., Arafat, Y., Wardiah, D., Yulianti, E., Arafat, Y., & Wardiah, D. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru : 2548-7094 E-ISSN 2614-8021. 5(2). <https://doi.org/10.31851/jmksp.v5i2.3753>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- BMC Nursing. (2023). Toxic Leadership behaviour of nurse managers and turnover intentions: mediating role of job satisfaction. <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-023-01539-8>
- BMC Nursing. (2025). *Toxic Leadership and quality of work life: the moderating role of nurses' agility*. <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-025-03776-5>
- Dan, W., & Dutton. (2018). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*. 11–21.
- Elliot, J., & Nam, S. J. (2024). Toxic leadership, emotional exhaustion, and Organizational Citizenship Behavior in healthcare organizations. *BMC Nursing*, 23(41), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-0141-9>
- Hermanto, B., Sari, M., & Budiono, A. (2024). Organizational commitment as a mediator of work environment and organizational citizenship behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 88–102.
- Lipman-Blumen, J. (2017). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them*. Oxford University Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2024). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Organ, D. W. (2022). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Prabowo, A., Sari, D. P., & Nugroho, R. A. (2023). Pengaruh komitmen afektif dan modal psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai rumah sakit.

- Jurnal Manajemen dan Organisasi, 15(2), 123–135.
- Putri, N. N., Arafah, R., & Murti, I. A. (2023). Research Trend on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Bibliometric Analysis. *International Journal of Economics and Management Review*
- Sallam, M. (2023). The Impact of Toxic Leadership on the Organizational Performance: An Applied Study on Pharmaceutical Companies in the Business Sector. *iKNiTOJournal* https://journals.ekb.eg/article_441269.html
- Sari, W. N., & Budiono, T. (2024). The mediating role of organizational commitment in the relationship between job satisfaction and OCB. *International Journal of Business and Management Studies*, 5(2), 77–89.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2019). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 183–202
- Soelton, M., Saratian, E. T. P., Erlangga, A., Arief, H., Kamalia, Y., Syah, T. Y. R., & Noviandy, I. N. (2021). *Organizational Citizenship Behavior, What Does Really Matter?* *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 4(4), 462–472.
- Surya. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional..., Surya Kusuma Putra, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMP, 2019. 2017, 10–45.
- Sugiyono. (2018). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2018). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.