

**PERAN KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI MEDIASI PADA LEMBAGA KOMITE NASIONAL PELESTARIAN
KRETEK (KNPK)**

Laelaty Mubarakah¹, Audita Nuvriasari²

^{1,2}Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana Yogyakarta, Indonesia
email: laelatymubarakah@gmail.com¹, audy_nuvriasari@gmail.com²

ABSTRAK

Industri pengolahan tembakau mempunyai peran penting dalam menggerakkan ekonomi nasional karena mempunyai *multiplier effect* yang luas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada karyawan lembaga Komite Nasional Pelestarian Kretek (KNPK) dengan jumlah responden 45 karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *Likert* 5 poin untuk mengukur 22 indikator. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis jalur. Penelitian menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM) yang dijalankan melalui *smartPLS software* dalam melihat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap OCB.

Kata kunci: Kepemimpinan, Motivasi Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kepuasan Kerja

ABSTRACT

The tobacco processing industry has an important role in driving the national economy because it has a wide multiplier effect. This research aims to analyze the role of leadership and work motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB), to determine the influence of leadership on job satisfaction, the influence of work motivation on job satisfaction and to determine the role of job satisfaction as a mediating variable. This research was conducted on employees of the National Kretek Conservation Committee (KNPK) with a total of 45 employees as respondents. Data collection was carried out by distributing questionnaires using a 5-point Likert scale to measure 22 indicators. The data analysis technique used is the path analysis technique. The research uses Structural Equation Model (SEM) analysis carried out via SmartPLS software to see the influence of exogenous variables on endogenous variables. The research results show that leadership does not have a positive and significant effect on OCB, work motivation does not have a positive and significant effect on OCB, job satisfaction has a positive and significant effect on OCB. Leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, work motivation has a positive and significant effect on satisfaction. Job satisfaction significantly mediates the influence of leadership and work motivation on OCB

Keywords: Leadership, Work Motivation, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Job Satisfaction



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International

PENDAHULUAN

Industri pengolahan tembakau mempunyai peran penting dalam menggerakkan ekonomi nasional karena mempunyai *multiplier effect* yang luas. Industri jasa terkait dapat tumbuh melalui ekspansi investasi, penyediaan lapangan usaha dari hulu ke hilir, penyerapan tenaga kerja, pemanfaatan bahan baku dalam negeri serta kontribusi cukai pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sebagai salah satu penyumbang pendapatan negara. Lembaga Komite Nasional Pelestarian Kretek (KNPK) merupakan lembaga yang memiliki perhatian terhadap isu kretek, pertembakauan, cengkeh dengan peran advokasi terhadap semua *stake holder* industri hasil tembakau. Selain itu, KNPK juga melakukan pendampingan terhadap petani dan buruh tani tembakau. KNPK sebagai sebuah organisasi merupakan sebuah wadah untuk sekumpulan orang yang bekerjasama secara rasional serta sistematis yang dipimpin atau terkendali untuk mencapai tujuan tertentu yang memanfaatkan sumber daya yang ada di dalamnya. Upaya untuk mencapai tujuan organisasi perlu didukung dengan perilaku karyawan yang memiliki komitmen tinggi untuk mengembangkan dan memajukan organisasi. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut dapat ditunjukkan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kesediaan karyawan memberikan kinerja melebihi harapan organisasi dan melakukan lebih dari tugas pekerjaan normalnya yang dibutuhkan oleh organisasi (Khaerunisah et al., 2021).

Kepemimpinan memiliki pemahaman yang lebih luas tentang kekuasaan karena kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi orang tidak hanya untuk melakukan apa yang diinginkan pemimpin itu sendiri tetapi juga untuk mencapai tujuan dari tujuan organisasi (Syahril, 2019). Kepemimpinan merupakan penentu keberhasilan suatu organisasi, kepemimpinan menjadi titik pusat adanya perubahan signifikan dalam organisasi serta kesesuaian dan kestabilan organisasi (Suherman, 2019). Kepemimpinan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) telah dibuktikan oleh sejumlah peneliti sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Setiani & Hidayat, 2020) & (Saragih, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada karyawan lembaga Komite Nasional Pelestarian Kretek (KNPK) dengan jumlah responden 45 karyawan

Motivasi kerja adalah suatu daya pendorong atau penggerak yang dimiliki atau terdapat dalam diri setiap individu dalam melakukan suatu kegiatan agar individu mau berbuat atau bekerja serta beraktifitas untuk menggunakan segenap kemampuan dan potensi yang dimilikinya guna mencapai tujuan yang dikehendaki (Bahri & Nisa, 2017). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam usaha pencapaian tujuan pribadinya cenderung menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di dalam organisasi (Priyandini et al., 2020). Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Priyandini & Hartati, 2018). Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam usaha pencapaian tujuan pribadinya cenderung menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di dalam organisasi.

Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya, bermacam-macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan

pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan (Syaiful & Nisa 2017). Dengan adanya kepuasan kerja maka akan timbul komitmen organisasi yang tinggi yang akan memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Charmiati & Surya, 2019). Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Raditya & Rahardja, 2018). Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan meningkatkan perilaku organisasional karyawan atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kajian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam penelitian ini diujikan pada lembaga Komite Nasional Pelestarian Kretek (KNPK). Lembaga KNPK Didirikan pada tahun 2011 dan merupakan lembaga strategis yang dibentuk oleh seluruh *stakeholder industry* tembakau dari hulu ke hilir. Objek ini dipilih dengan harapan agar pimpinan KNPK mampu mengukur perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawannya, disamping itu adanya *gap research* mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Mendasarkan pada hal tersebut maka perlu untuk dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menganalisis “Peran Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi pada Lembaga Koalisi Nasional Pelestarian Kretek (KNPK)”. Ada pun penelitian yang serupa dilakukan oleh (I. Putra el al., 2018), dalam penelitiannya yang berjudul “**Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***” penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, yaitu pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasional, motivasi kerja dan OCB di LPD Desa Pakraman Tanjung Benoa. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuisioner dan wawancara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini dikategorikan dalam penelitian *explanatory research*, atau penelitian yang bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis yang sudah ada (Sugiyanto et al., 2018). Sampel penelitian adalah karyawan lembaga Komite Nasional Pelestarian Kretek (KNPK). Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Kuesioner dibagikan secara langsung kepada karyawan lembaga KNPK. Kuesioner dibuat dengan model pertanyaan tertutup, yaitu daftar pertanyaan yang sudah disediakan alternatif jawabannya. Alternatif jawaban responden diukur dengan menggunakan skala *likert* berjenjang lima.

Variabel dalam penelitian ini meliputi: kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai variabel independen, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel dependen dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok, ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Usman, 2019). Indikator kepemimpinan dalam penelitian ini merujuk pada penelitian Sari et al. (2021), yaitu: kemampuan untuk memimpin, kemampuan untuk mengarahkan bawahan, kemampuan analisis, kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan komunikasi yang baik, kemampuan mendengarkan bawahan.

Motivasi adalah suatu kekuatan dorongan untuk melakukan suatu tindakan. (Taruh, 2020). Indikator motivasi kerja pada penelitian ini merujuk pada penelitian Sukidi & Wajdi (2017) meliputi: lingkungan kerja, partisipasi mengembangkan organisasi, perhatian dari pimpinan, memperoleh rasa aman, mendapatkan penghargaan, meningkatkan kesejahteraan.

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dianggap penting (Sekartini, 2016). Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini yang merujuk pada penelitian (Raditya & Rahardja, 2018), yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dari atasan dan dukungan rekan kerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah tingkah laku tambahan individu dan dilihat dari pandangan komitmen organisasi, karyawan terbukti memiliki komitmen tersebut ketika mengerahkan energi, upaya dan waktu untuk mencapai tujuan organisasi (Alsheikh & Sobihah, 2019). Terdapat lima (5) indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam penelitian ini yang merujuk pada penelitian (Ramadianty, 2018) adalah sebagai berikut: *Altruism* (sikap membantu), *Conscientiousness* (sikap tanggung jawab lebih), *Sportmanship* (tidak melakukan hal-hal negatif), *Courtesy* (menghargai rekan kerja), *Civic Virtue* (partisipasi individu terhadap organisasi).

Teknik analisis data pada penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan statistik deskriptif dan analisis inferensial. Analisis inferensial yang digunakan adalah *Path Analysis* untuk mengetahui hubungan sebab akibat dengan alat uji *Partial Least Square (PLS)*, model pengukuran *outer model* dan model struktural *inner model*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Discriminant validity adalah menguji bahwa alat ukur secara tepat mengukur konstruk yang diukur, bukan konstruk yang lain. Validitas instrumen selain ditentukan berdasarkan *convergent validity* juga ditentukan oleh validitas diskriminan. Pada pengolahan data *outer loadings*, seluruh indikator pada variabel penelitian memiliki *loading factor* yang lebih besar dari 0,7 namun pada pengujian *discriminant validity* pada uji HTMT, terdapat nilai korelasi antar variabel diatas 0.9 yang menunjukkan evaluasi *discriminant validity* gagal. Dengan demikian, perlu dilakukan pemeriksaan data outlier dengan menghapus 1 data. Data awal serjumlah 45 dan setelah dikurangi menjadi 44 data. Selanjutnya dilakukan eliminasi pada indikator dengan *loading factor* sesama konstraknya rendah dan pada indikator dengan *loading factor* antar konstruk yang berlawanannya tinggi.

Tabel 1 Hasil Uji *Convergent Validity* Setelah Dimodivikasi

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Kesimpulan
Kepemimpinan	X1_1	0.878	Valid
	X1_2	0.919	Valid
	X1_5	0.849	Valid
	X1_6	0.798	Valid
Motivasi	X2_1	0.896	Valid

Kerja	X2_2	0.899	Valid
	X2_3	0.792	Valid
	X2_4	0.889	Valid
	X2_5	0.905	Valid
	X2_6	0.887	Valid
	Kepuasan Kerja	Z.1	0.852
Z.2		0.921	Valid
Z.5		0.903	Valid
Organizatio nal Citizenship Behavior (OCB)	Y.2	0.899	Valid
	Y.3	0.894	Valid
	Y.4	0.888	Valid
	Y.5	0.864	Valid

Sumber: data diolah, 2023

Keseluruhan nilai *average variance extracted* (AVE) dari setiap variabel terdapat pada tabel 4.12, dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan, seluruh variabel berada diatas nilai yang ditentukan yaitu sebesar >0.5 . variabel yang memiliki nilai AVE tertinggi adalah variabel Z, Kepuasan Kerja dengan nilai 0.797.

Tabel 2 Hasil Nilai AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan	0,743
Motivasi Kerja	0,773
OCB	0,786
Kepuasan Kerja	0,797

Tabel 3 Nilai Pengolahan *Fornell- Larker Criterion*

	X ₁	X ₂	Y	Z
Kepemimpinan	0,862			
Motivasi Kerja	0,789	0,879		
OCB	0,791	0,789	0,886	
Kepuasan Kerja	0,832	0,790	0,869	0,893

Sumber: data diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai \sqrt{AVE} variabel Kepemimpinan dengan variabel itu sendiri sebesar 0.862 artinya nilai \sqrt{AVE} Kepemimpinan terhadap dirinya sendiri lebih besar dibandingkan variabel lainnya. Hal tersebut juga berlaku dengan nilai \sqrt{AVE}

Motivasi Kerja sebesar 0.879, $\sqrt{\text{AVE}}$ Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 0.886, $\sqrt{\text{AVE}}$ Kepuasan Kerja sebesar 0.893 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrument yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Selanjutnya dilakukan uji *discriminant validity* dengan menggunakan uji *cross loading*.

Tabel 4 Nilai Pengelolaan *Cross Loading*

	X ₁	X ₂	Y	Z
X1_1	0,878	0,761	0,683	0,713
X1_2	0,919	0,705	0,712	0,765
X1_5	0,849	0,627	0,730	0,776
X1_6	0,798	0,631	0,587	0,594
X2_1	0,727	0,896	0,715	0,696
X2_2	0,713	0,899	0,673	0,679
X2_3	0,633	0,792	0,699	0,746
X2_4	0,688	0,889	0,611	0,689
X2_5	0,672	0,905	0,739	0,670
X2_6	0,723	0,887	0,708	0,679
Y.2	0,663	0,649	0,899	0,785
Y.3	0,707	0,692	0,894	0,779
Y.4	0,763	0,798	0,888	0,756
Y.5	0,667	0,652	0,864	0,760
Z.1	0,765	0,822	0,718	0,852
Z.2	0,754	0,661	0,799	0,921
Z.5	0,708	0,633	0,809	0,903

Sumber: data diolah, 2023

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Outer Loading* masing-masing indikator terhadap variabelnya sudah lebih tinggi dibandingkan hubungannya dengan konstruk variabel lain. Hasil perhitungan *Fornell-Larker Criterion* dan *Cross Loading* di atas menunjukkan bahwa validitas penelitian yang dirujuk dari *discriminant validity* menunjukkan kevalidannya. Hasil perhitungan sebelumnya menunjukkan bahwa penelitian sudah menunjukkan kevalidannya melalui uji *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur kestabilan suatu indikator dengan menggunakan kriteria *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dengan nilai kriteria >0.6

Tabel 5 Nilai Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
X ₁	0,884	0,920
X ₂	0,941	0,953
Y	0,909	0,936
Z	0,872	0,922

Sumber: data diolah, 2023

Dapat dilihat pada tabel di atas, seluruh variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite variabel* >0.6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

Uji koefisien determinasi (R^2). Ada tiga kategori dalam pengelompokan nilai *R-square*. Jika *R-square* itu 0.75 termasuk kuat, untuk nilai *R-square* 0.50 termasuk kategori moderat dan 0.25 termasuk kategori lemah. (Hair et al, 2010).

Tabel 6 Nilai Pengolahan Uji Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
OCB	0,786	0,770
Kepuasan Kerja	0,739	0,727

Dari tabel di atas, nilai *R-square* untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 0.739 (73,9%), nilai tersebut dapat dijelaskan oleh faktor-faktor layanan yang meliputi X_1 (kepemimpin) dan X_2 (motivasi kerja) sebesar 73,9% sedangkan sisanya sebesar 26,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Nilai *R-square* variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah 0,786 (78,6%), nilai tersebut dapat dijelaskan oleh faktor dalam variabel OCB sebesar 78,6% sedangkan sisanya sebesar 21,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Sehingga dapat dikatakan bahwa R Square pada variabel Kepuasan Kerja dan OCB adalah kuat karena berada rentang 0.75 (Hair et al, 2010).

Path Coefficient dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 7 Nilai Pengelolaan *Path Coefficient*

	X₁	X₂	Y	Z
1			0,124	0,551
2			0,228	0,356
Y				
Z			0,585	

Berdasarkan hasil uji *path coefficient* dijelaskan sebagai berikut:

1. Hubungan antara variabel kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai sebesar 0,124 dengan arah pengaruh positif.
2. Hubungan antara variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,551 dengan arah pengaruh positif.
3. Hubungan antara variabel motivasi kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai sebesar 0,228 dengan arah pengaruh positif.
4. Hubungan antara variabel motivasi kerja dengan kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,356 dengan arah pengaruh positif.
5. Hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai sebesar 0,585 dengan arah pengaruh positif.

Uji Hipotesis.

Dalam PLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidak normalan data penelitian. Dapat dilakukan perhitungan berdasarkan pengaruh uji hipotesis pengaruh langsung dan uji hipotesis pengaruh tidak langsung.

Tabel 8 Nilai *Path Coefficient* Hipotesis

	(O)	(M)	Standar Deviasi	T Statisilk	P Values
X1-> Z	0.551	0.563	0.136	4.054	0.000
X1-> Y	0.124	0.115	0.131	0.948	0.344
Z -> Y	0.585	0.582	0.159	3.682	0.000
X2-> Z	0.356	0.346	0.149	2.387	0.017
M2->Y	0.228	0.243	0.153	1.491	0.137

Sumber: data diolah, 2023

Pada tabel di atas, menunjukkan hasil perhitungan SEM PLS yang menyatakan pengaruh antar variabel. Dapat dikatakan ada pengaruh langsung jika nilai *p-value* <0.05 artinya hipotesis alternatif yang diajukan “diterima”. Berdasarkan tabel di atas, dapat dinyatakan sebagai berikut:

- 1) Pengujian H₁: kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Variabel kepemimpinan memiliki nilai t-statistik sebesar 0.948 dan nilai *p-values* sebesar 0.344. nilai t-statistik kepemimpinan berada di bawah nilai t-tabel 1.96 (0.948 < 1.96) dengan nilai *p-values* 0.344 > 0.05 sehingga hipotesis ditolak.
- 2) Pengujian H₂: motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Variabel motivasi kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 1.491 dan *p-values* sebesar 0.137. Nilai t-statistik motivasi kerja berada dibawah nilai t-tabel 1.96 (1.491 < 1.96) dengan nilai *p-values* 0.137 > 0.05 sehingga hipotesis ditolak.
- 3) Pengujian H₃: kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Variabel kepuasan kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 3.682 dan *p-values* sebesar 0.000. Nilai t-statistik kepuasan kerja berada diatas nilai t-tabel 1.96 (3.682 > 1.96) dengan nilai *p-values* 0.000 < 0.05 sehingga hipotesis diterima.
- 4) Pengujian H₄: kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Variabel kepemimpinan memiliki nilai t-statistik sebesar 4.054 dan *p-values* sebesar 0.000. Nilai t-statistik kepemimpinan berada diatas nilai t-tabel 1.96 (4.054 > 1.96) dengan nilai *p-values* 0.000 < 0.05 sehingga hipotesis diterima.
- 5) Pengujian H₅: motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 2.387 dan *p-values* sebesar 0,017. Nilai t-statistik motivasi kerja berada diatas nilai t-tabel 1,96 (2.387 > 1,96) dengan nilai *p-values* 0,017 < 0,05 sehingga hipotesis diterima.

Untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dilihat pada tabel *specific indirect effects*.

Tabel 9 Nilai *Indirect Effect*

	(O)	(M)	Standar Deviasi	T Statisilk	P Values
X1->Z -> Y	0.323	0.333	0.135	2.387	0.017
X2-> Z -> Y	0.208	0.196	0.095	2.192	0.344

Sumber: data diolah, 2023

Pada tabel di atas, disimpulkan bahwa:

1. Pengujian H_6 : peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan pengujian H_6 diperoleh nilai t-statistik sebesar 2.387 lebih besar dari 1.96 (t-tabel), dan nilai p-values 0.017 lebih kecil dari 0.05 ($p < 0.05$). Nilai *path coefficient* bernilai positif 0.323 dengan demikian hipotesis keenam (H_6) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah “terbukti”.
2. Pengujian H_7 : peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan pengujian H_7 diperoleh nilai t-statistik sebesar 2.192 lebih besar dari 1.96 (t-tabel), dan nilai p-values 0.024 lebih kecil dari 0.05 ($p < 0.05$). Nilai *path coefficient* bernilai positif 0.208 dengan demikian hipotesis ketujuh (H_7) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah “terbukti”.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil beberapa kesimpulan. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Baik atau buruknya penerapan kepemimpinan pada suatu organisasi tidak mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), tinggi rendahnya motivasi karyawan dalam bekerja tidak akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan mendorong *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin baik pemimpinnya maka akan mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja jika dalam dirinya memiliki motivasi. Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), apabila karyawan sudah merasa puas dalam bekerja maka akan bekerja lebih produktif dan akan berdampak pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karyawan dengan motivasi kerja yang tepat dan sesuai dengan harapan karyawan akan mendorong kepuasan kerja. Apabila karyawan sudah merasa puas dalam bekerja, maka akan dengan sangat mudah memunculkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

DAFTAR PUSTAKA

- A Charmiati, P. G. H., & Surya, I. B. K. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E-*

Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 8(3), 1784.
<https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i03.p22>

- Adiawaty, S. (2021). Dimensi Dan Indikator Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Yang Mempengaruhi Pemberdayaan. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 23(3), 350–356. <https://doi.org/10.55886/esensi.v23i3.217>
- Agustin Permata Sari, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 2(1), 30–40. <https://doi.org/10.52300/jmsv.v2i1.2914>
- Ahdiyana, M. (2015). Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi. *EFISIENSI - KAJIAN ILMU ADMINISTRASI*, 10(1). <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v10i1.3965>
- Ardianti, F. E., Qomariah, N., & Wibowo, Y. G. (2018). PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT. Sumber Alam Santoso Pratama Karang Sari Banyuwangi). *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(1). <https://doi.org/10.32528/smbi.v8i1.1764>
- Arianto, N. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Gada Rajawali Dunia. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 1(3). <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v1i3.1289>
- Efendi, S., Darmawi, E., & Noviyanto, H. (2019). FUNGSI KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA PEGAWAI KANTOR CAMAT KEDURANG KABUPATEN BENGKULU SELATAN. *MIMBAR: Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*, 8(1), 48. <https://doi.org/10.32663/jpsp.v8i1.937>
- Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammdiyah Sumatera Utara, Bahri, S., Chairatun Nisa, Y., & Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammdiyah Sumatera Utara. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 18(1). <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395>
- Hendrawan, A., & Suchayawati, H. (n.d.). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara.
- Hendrawan, A., Suchayowati, H., & Cahyandi, K. (2020). Motivasi Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt Mk Semarang. 5.
- Hesty Dwi Febriani, & Fatmawati, R. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Pt. Pelindo Iii (Persero) Cabang Tanjung Perak Surabaya. *Aplikasi Administrasi: Media Analisa Masalah Administrasi*, 88–99. <https://doi.org/10.30649/aamama.v19i2.60>
- Khaerunisah, S. M., Widiana, H. S., & Sari, E. Y. D. (2021). Sebuah Studi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) dan Dimensinya: Tinjauan Literatur. *Jurnal Diversita*, 7(2), 133–140. <https://doi.org/10.31289/diversita.v7i2.4493>
- Khazamah, M. I., Herawati, J., & Septyarini, E. (2021). Pengaruh motivasi intrinsik dan lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior (ocb) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
- Lumentut, M. D. S., & Dotulong, L. O. H. (2015). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulut Cabang Airmadidi.

- Mardjuni, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. CV Sah Media.
- Mariatin, E., & Supriyantini, S. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). 6.
- Marnis, P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publishing.
- Poniasih, N. L. G. (n.d.). Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. 4(6).
- Priyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2020). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari*. 1(2).
- Program Studi Sistem Informasi STMIK Pradnya Paramita Malang, Widayanti, R., Farida, E., & Program Studi Sistem Informasi STMIK Pradnya Paramita Malang. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (Study pada Karyawan Pemerintah Kabupaten Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(4), 697–704. <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.4.10>
- Purwaningsih, Y. E. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior.
- Putra, D. P. (n.d.-a). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Pt. Msh Niaga Telecom Surabaya.
- Putra, D. P. (n.d.-b). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Pt. Msh Niaga Telecom Surabaya.
- Putra, I. P. A. K., & Sudibya, I. G. A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(8), 4447. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v07.i08.p15>
- Raditya, I. H., & Rahardja, E. (n.d.). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Di Pt X.
- Raditya, I. H., & Rahardja, E. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Di Pt X.
- Rahmi, B. M. (n.d.). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (*Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur*).
- Ramadhanty, A., & Kurniawan, I. S. (2020). Penguatan Organizational Citizenship Behavior: Peran Kepuasan Kerja Dan Loyalitas. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 5(1), 37–44. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v5i1.3003>
- Ramadianty, D. (n.d.). Universitas Brawijaya Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Bisnis Program Studi Administrasi Bisnis Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Malang 2018.
- Reyfalda, M., Kurniawan, A. W., & Dipoatmojo, T. S. P. (n.d.). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Bujaya Karya Makmur*.

- Rumawas, W. (n.d.). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- Saragih, N. M. (n.d.). Pengaruh Kepemimpinan Dan Karakteristik Individu Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Pt. United Tractors Tbk Cabang Medan.
- Sari, E., Anggraini, D. K., & Dharmawan, Y. Y. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Lampung Timur. 10.
- Sekartini, N. L. (n.d.). Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Warmadewa.
- Setiani, T. I., & Hidayat, A. S. (2020). *Pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (ocb) pada perusahaan daerah air minum.*
- Sugiyanto, C., Nahartyo, E., Misra, F., & Bastian, I. (2018). *Strategi Penelitian Bisnis.* Penerbit ANDI.
- Suherman, U. D. (2019). Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi.
- Sukidi, S., & Wajdi, F. (2017). Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 18(2), 79–91. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v18i2.4505>
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi, 16(2), 63–75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>
- Suprpta, M., Sintaasih, D. K., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (*Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali*).
- Susanto, Y. V. (n.d.). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Terjadinya Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Di Restoran Hachi-Hachi Tunjungan Plaza Surabaya.
- Syahril, S. (2019). *TEORI -TEORI KEPEMIMPINAN*. 04(02).
- Taruh, F. (2020). *Motivasi Kerja (Meniti Suara Hati Menolak Perilaku Korupsi)*. DEEPUBLISH.
- Usman, H. (2019). *Kepemimpinan Efektif: Teori, Kepemimpinan, dan Praktik*. Bumi Aksara.