

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVERNING (STUDI KASUS PADA PT. OBSIDIAN STAINLESS STEEL INDONESIA STOCK KABUPATEN KONAWA)

Brian Tritama Haeba¹, Abd. Azis Muthalib², Nofal Supriaddin³, Asraf⁴
^{1, 2, 3, 4}STIE Enam Enam Kendari, Jl. Bunga Kamboja No 79, Sulawesi Tenggara, Indonesia
 Email: briantritamaheba@gmail.com

Article History

Received: 02-06-2024

Revision: 07-06-2024

Accepted: 08-06-2024

Published: 09-06-2024

Abstract. This study focuses on the influence of work motivation and organizational commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia, Konawe Regency. This research is motivated by the importance of work motivation and organizational commitment in increasing OCB which has an impact on company performance. This study aims to fill the knowledge gap regarding the relationship between work motivation, organizational commitment, and OCB with job satisfaction as an intervening variable. The methodology used in this study is a quantitative approach with Partial Least Square (PLS) analysis techniques. The main results of the study showed that work motivation had a positive and significant influence on OCB; organizational commitment also has a positive and significant effect on OCB; and job satisfaction as intervening variables strengthen the relationship between work motivation and OCB as well as organizational commitment and OCB. The study found that job satisfaction plays an important role in amplifying the influence of work motivation and organizational commitment to OCB. The implications of this study show that companies improve employee OCB.

Keywords: Organizational Commitment; work motivation; Organizational Citizenship Behavior (OCB); Job Satisfaction

Abstrak. Penelitian ini berfokus pada pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia, Kabupaten Konawe. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya motivasi kerja dan komitmen organisasi dalam meningkatkan OCB yang berdampak pada kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah pengetahuan mengenai hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasi, dan OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis *Partial Least Square (PLS)*. Hasil utama penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; serta kepuasan kerja sebagai variabel intervening memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan OCB serta komitmen organisasi dan OCB. Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memperkuat pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB.

Kata Kunci: Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja; Organizational Citizenship Behavior (OCB); Kepuasan Kerja

How to Cite: Haeba, B. T., Muthalib, A. A., & Supriaddin, N., & Asraf. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia Stock Kabupaten Konawe). *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4 (2), 146-169. <http://doi.org/10.54373/ifijeb.v4i2.1194>

PENDAHULUAN

Motivasi kerja dan komitmen organisasi merupakan elemen penting dalam meningkatkan kinerja dan perilaku organisasi, khususnya Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Charli & Mahzum, 2023). OCB adalah perilaku individu yang melampaui tuntutan peran formal di tempat kerja, seperti membantu rekan kerja dan mematuhi aturan perusahaan, yang sangat bermanfaat bagi efektivitas organisasi (Kurniawan et al., 2019 ; Laoh et al., 2019). Di PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia, Kabupaten Konawe, motivasi kerja dan komitmen organisasi dipandang sebagai faktor kunci untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja karyawan. Mengingat pentingnya sumber daya manusia dalam operasional perusahaan, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi OCB menjadi sangat relevan untuk keberhasilan jangka panjang.

Dalam konteks sumber daya manusia, perusahaan yang mampu memotivasi dan mempertahankan komitmen karyawan biasanya menunjukkan tingkat produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Laoh et al., 2019). Motivasi kerja yang baik dan komitmen yang kuat terhadap organisasi tidak hanya meningkatkan kualitas kerja karyawan tetapi juga mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih dalam berbagai aspek di luar tugas formal karyawan (Pawerangi & Kamase, 2022). Dengan demikian, penelitian tentang pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB memiliki implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia di berbagai industri, termasuk di PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia. Masalah spesifik yang ditangani oleh penelitian ini adalah rendahnya motivasi kerja dan komitmen organisasi yang berdampak negatif pada OCB di PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia. Motivasi kerja yang rendah dapat menyebabkan karyawan kurang antusias dalam menyelesaikan tugas dan lebih cenderung mengalami penurunan produktivitas (Kurniawan et al., 2019). Hal ini berpotensi menurunkan kualitas kinerja keseluruhan perusahaan dan menghambat pencapaian tujuan strategis. Dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti di PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia, penting untuk mengidentifikasi dan mengatasi faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya motivasi kerja untuk meningkatkan kontribusi karyawan.

Komitmen organisasi yang rendah juga menjadi perhatian utama dalam penelitian ini karena berhubungan erat dengan tingkat turnover karyawan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Priyadi et al., 2020). Karyawan yang memiliki komitmen rendah cenderung lebih mudah meninggalkan perusahaan, yang dapat menyebabkan peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan untuk menggantikan karyawan (Fitri & Endratno, 2021). Selain itu, rendahnya komitmen organisasi dapat menghambat kerjasama tim dan sinergi dalam mencapai tujuan bersama (Anisa, 2019). Oleh karena itu, memahami bagaimana meningkatkan komitmen

organisasi sangat penting untuk memastikan stabilitas dan keberlanjutan operasional perusahaan. Dampak dari masalah ini dalam konteks sumber daya manusia sangat signifikan, terutama dalam hal manajemen kinerja dan kepuasan kerja karyawan (Sari et al., 2021). Karyawan yang termotivasi dan memiliki komitmen tinggi biasanya lebih puas dengan pekerjaan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan (Rulianti, 2022). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi manajemen PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang efektif. Dengan demikian, upaya untuk meningkatkan motivasi kerja dan komitmen organisasi akan memiliki dampak positif yang luas terhadap OCB dan kinerja keseluruhan perusahaan.

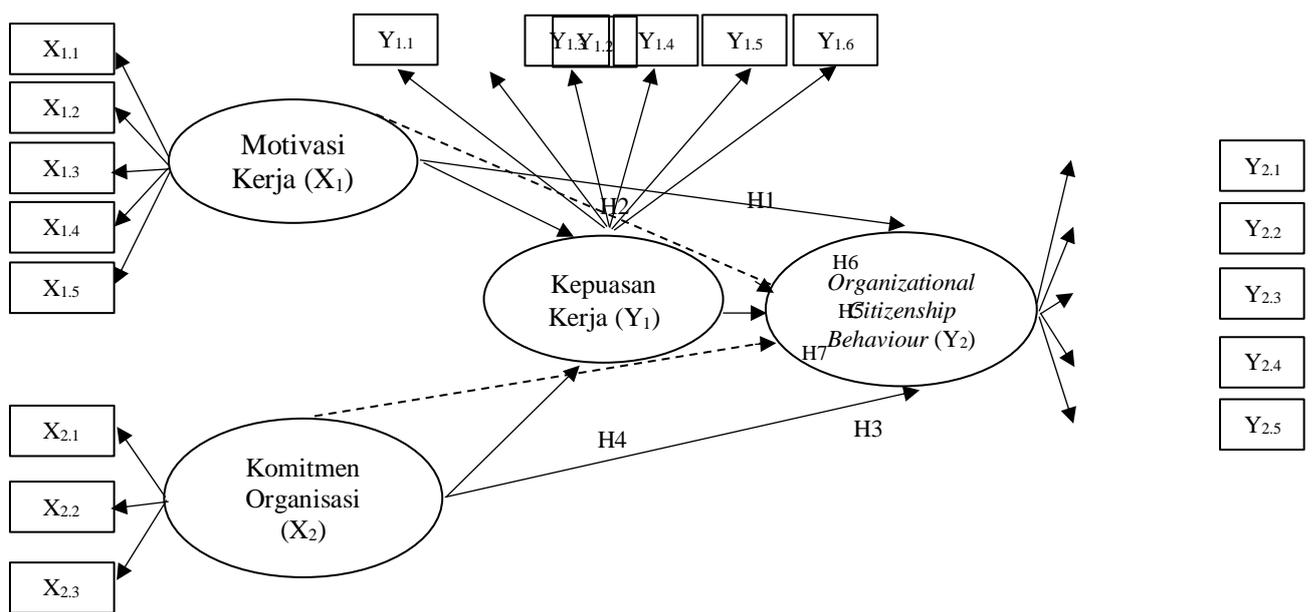
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia, Kabupaten Konawe. Secara spesifik, penelitian ini ingin mengidentifikasi bagaimana motivasi kerja mempengaruhi OCB dan kepuasan kerja karyawan, serta bagaimana komitmen organisasi berkontribusi terhadap OCB dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memahami peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara motivasi kerja dan OCB, serta komitmen organisasi dan OCB.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran yang objektif dan sistematis terhadap variabel-variabel yang diteliti, yaitu motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan pendekatan ini, penelitian dapat menguji hipotesis yang telah dirumuskan dan menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasikan pada populasi yang lebih luas. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Kuesioner disusun berdasarkan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti. Pendekatan survei ini memungkinkan pengumpulan data dari sejumlah besar responden dalam waktu yang relatif singkat, serta memberikan kemudahan dalam analisis data kuantitatif. Selain itu, metode ini juga memungkinkan pengumpulan data yang komprehensif mengenai pandangan dan pengalaman karyawan di PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden, yaitu karyawan PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia. Data dikumpulkan melalui

penyebaran kuesioner kepada responden yang dipilih secara acak. Pemilihan lokasi penelitian di PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia, Kabupaten Konawe, didasarkan pada pertimbangan bahwa perusahaan ini memiliki jumlah karyawan yang cukup besar dan beragam, sehingga dapat memberikan gambaran yang representatif mengenai pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB dan kepuasan kerja.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik Partial Least Square (PLS) yang memungkinkan pengujian model struktural dengan variabel intervening. PLS dipilih karena mampu menangani model yang kompleks dan mengatasi masalah multikolinearitas antar variabel. Analisis ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS, yang memungkinkan pengujian hubungan kausal antar variabel dan mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung dari motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil analisis diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam mengenai dinamika antara variabel-variabel yang diteliti dan memberikan dasar yang kuat untuk rekomendasi praktis bagi manajemen sumber daya manusia di PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia



Gambar 1. Kerangka konseptual penelitian

Berdasarkan penjelasan dan kerangka konsep penelitian maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia Stock Kabupaten Konawe

2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia Stock Kabupaten Konawe
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia Stock Kabupaten Konawe
4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia Stock Kabupaten Konawe
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia Stock Kabupaten Konawe
6. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui kepuasan kerja sebagai variabel interverning pada PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia Stock Kabupaten Konawe
7. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui kepuasan kerja sebagai variabel interverning pada PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia Stock Kabupaten Konawe

HASIL

Pengujian Outer Loading

Menguji outer loading dari masing-masing konstruk dengan melihat *loading factor*. Suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7. Sedangkan *loading factor* 0,5 sampai 0,6 masih dapat dipertahankan untuk model yang masih dalam pengembangan (Ghozali, 2015).

Tabel 1. Outer loading

	Motivasi kerja (X1)	Komitmen organisasi (X2)	Kepuasan kerja (Y1)	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Y2)
X1.1	0.789			
X1.2	0.696			
X1.3	0.844			
X1.4	0.819			
X1.5	0.670			
X2.1		0.830		
X2.2		0.871		
X2.3		0.783		
Y1.1			0.853	
Y1.2			0.765	
Y1.3			0.789	

Motivasi kerja (X1)	Komitmen organisasi (X2)	Kepuasan kerja (Y1)	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Y2)
Y1.4		0.670	
Y1.5		0.770	
Y1.6		0.796	
Y2.1			0.648
Y2.2			0.687
Y2.3			0.835
Y2.4			0.775
Y2.5			0.884

Sumber : Hasil Olahan Smart PLS, tahun 2024

Variabel motivasi kerja yang diukur dengan lima indikator memiliki *Outer Loadings* lebih besar dari 0,700, namun indikator *work in self* memiliki *Outer Loadings* yang tertinggi dengan nilai 0,844, sedangkan indikator *advancement* memiliki *Outer Loadings* yang terendah dengan nilai 0,670. Variabel komitmen organisasi yang diukur berdasarkan tiga indikator memiliki *Outer Loadings* lebih besar dari 0,700, sehingga *afektif commitment*, *continuance commitment* dan *normatif commitment* merupakan faktor pembentuk variabel komitmen organisasi dan layak di ajukan sebagai instrumen.

Variabel kepuasan kerja yang diukur berdasarkan enam indikator memiliki *Outer Loadings* lebih besar dari 0,700, sehingga kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap imbalan finansial, kepuasan terhadap kesempatan promosi, kepuasan terhadap supervisi, kepuasan terhadap rekan kerja dan kepuasan terhadap kondisi kerja merupakan faktor pembentuk variabel kepuasan kerja dan layak diajukan sebagai instrumen. Variabel *organizational citizenship behaviour* yang diukur berdasarkan lima indikator memiliki *Outer Loadings* lebih besar dari 0,700, sehingga *altruism* (altruisme), *conscientiousness* (kesungguhan), *sportmanship* (sikap sportif) *civic virtue* (kepentingan umum) dan *courtesy* (sopan) merupakan faktor pembentuk variabel *organizational citizenship behaviour* dan layak diajukan sebagai instrument.

Pengujian Model Pengukuran

Discriminant Validity

Pengujian *discriminant Validity* dalam penelitian menggunakan nilai *cross loading* dan *square of average (AVE)* dengan tujuan memeriksa (menguji) apakah instrument penelitian valid dalam menjelaskan atau merefleksikan variabel laten. Lebih jelasnya pengujian *discriminant Validity* dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Discriminant Validity* dengan menggunakan nilai *cross loading*. Jika nilai *cross loading* setiap indikator variabel baik, jika lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* variabel lain, maka indikator tersebut dikatakan valid. Hasil komputasi program PLS nilai *cross loading* dalam penelitian ini

Tabel 2. *Cross loading* indikator dengan variabel

	Motivasi kerja (X1)	Komitmen organisasi (X2)	Kepuasan kerja (Y1)	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Y2)
X1.1	0.789	0.499	0.554	0.536
X1.2	0.696	0.280	0.405	0.325
X1.3	0.844	0.358	0.475	0.394
X1.4	0.819	0.595	0.715	0.651
X1.5	0.670	0.629	0.565	0.716
X2.1	0.518	0.830	0.598	0.636
X2.2	0.545	0.871	0.802	0.630
X2.3	0.437	0.783	0.964	0.624
Y1.1	0.442	0.826	0.853	0.599
Y1.2	0.435	0.761	0.765	0.652
Y1.3	0.424	0.645	0.789	0.611
Y1.4	0.563	0.655	0.670	0.533
Y1.5	0.604	0.663	0.770	0.574
Y1.6	0.558	0.652	0.796	0.710
Y2.1	0.449	0.592	0.819	0.648
Y2.2	0.540	0.710	0.948	0.687
Y2.3	0.484	0.571	0.558	0.835
Y2.4	0.603	0.573	0.481	0.775
Y2.5	0.570	0.588	0.528	0.884

Sumber : Hasil Olahan Smart PLS, tahun 2024

Hasil komputasi dapat diuji dengan kriteria jika nilai *cross loading* setiap indikator variabel lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* variabel lain, maka indikator tersebut dikatakan valid. Hasil perhitungan *cross loading* menunjukkan seluruh nilai *cross loading* indikator motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan *organizational citizenship behaviour* berada di atas nilai *cross loading* dari variabel laten lainnya serta berada dalam ambang batas toleransi $> 0,60-0,70$ (Hair *et al.*, 2017), sehingga instrument penelitian dikatakan valid secara diskriminan

2. *Discriminant Validity* dengan menggunakan *square root of average variance extracted* (\sqrt{AVE}). Jika nilai *square root of average variance extracted* (\sqrt{AVE}) setiap variabel lebih besar dari nilai AVE dan korelasi antara variabel laten dengan variabel laten lainnya, maka instrument variabel dikatakan valid diskriminan. Hasil komputasi program PLS nilai *Discriminant Validity*

Tabel 3. Nilai iAVE, \sqrt{AVE} dan korelasi antar variabel laten

Variabel Penelitian	(AVE)	Akar AVE	Korelasi			
			MK (X1)	KO (X2)	KK (Y1)	OCB (Y2)
Motivasi kerja (X1)	0.588	0,766	1.000			
Komitmen organisasi (X2)	0.686	0,828	0.623	1.000		
Kepuasan kerja (Y1)	0.602	0,775	0.650	0.802	1.000	
<i>Organizational citizenship behaviour</i> (Y)	0.594	0,770	0.727	0.739	0.731	1.000

Sumber : Hasil Olahan Smart PLS, tahun 2024

Berdasarkan tabel diketahui bahwa instrument yang digunakan dalam pengukuran variabel penelitian ini dikatakan valid secara diskriminan karena nilai *square root of average variance extracted* (\sqrt{AVE}) setiap variabel lebih besar dari nilai AVE dan korelasi antara variabel laten lainnya.

Convergent Validity

Convergent validity mengukur validitas indikator sebagai pengukur konstruk, yang dapat dilihat dari *outer loading*. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* > 0,70 sangat direkomendasikan (Hair et al., 2017), namun demikian nilai faktor *loading* 0,50-0,60 masih dapat ditolerir dengan nilai *p-value* < 0,05. *Outer loading* suatu indikator dengan nilai paling tinggi, berarti indikator tersebut merupakan pengukur terkuat atau terpenting dalam merefleksikan variabel laten. Uraian pengujian dan evaluasi model pengukuran variabel penelitian ini,

Tabel 4 Nilai Rerata, *Outer Loadings*, AVE dan *Composite Reliability* (Alpha)

Variabel dan Indikator	Rerat a	Loadings			Composite Reliability (Alpha)
		Outer Loading	t-statistik	Sig-t	
Motivasi Kerja (X1)	3,91				
<i>Achievement</i>	3,93	0.789	8.751	0.000	
<i>Recognition</i>	3,92	0.696	6.620	0.000	0.876
<i>Work In Self</i>	3,93	0.844	8.769	0.000	
<i>Responsibility</i>	3,92	0.819	23.512	0.000	

<i>Advancement</i>	3,85	0.670	10.279	0.000	
Komitmen Organisasi (X2)	4,00				
<i>Afektif Commitment</i>	3,97	0.830	16.733	0.000	0.868
<i>Continuance Commitment</i>	3,90	0.871	29.315	0.000	
<i>Normatif Commitment</i>	4,12	0.783	15.130	0.000	
Kepuasan kerja(Y1)	4,07				
Kepuasan terhadap Pekerjaan itu Sendiri	4,00	0.853	21.427	0.000	
Kepuasan terhadap Imbalan Finansial	4,15	0.765	12.778	0.000	
Kepuasan terhadap Kesempatan Promosi	4,05	0.789	11.759	0.000	0.602
Kepuasan terhadap Supervisi	4,15	0.670	10.945	0.000	
Kepuasan terhadap Rekan Kerja	4,04	0.770	16.461	0.000	
Kepuasan terhadap Kondisi Kerja	4,02	0.796	12.092	0.000	
Organizational Citizenship Behaviour (Y2)	4,02				
Altruism (Altruisme)	4,19	0.648	8.311	0.000	
Conscientiousness (Kesungguhan)	4,12	0.687	8.819	0.000	0.594
Sportmanship (Sikap Sportif)	3,82	0.835	18.447	0.000	
Civic Virtue (Kepentingan umum)	3,96	0.775	15.606	0.000	
Courtesy (Sopan)	4,00	0.884	26.018	0.000	

Sumber : Hasil Olahan data PLS, 2024; Sig.t = *significant at. 05 level*

Hasil komputasi model pengukuran data nampak bahwa lima indikator pengukuran variabel motivasi kerja, tiga indikator pengukuran komitmen organisasi, enam indikator pengukuran kepuasan kerja dan lima indikator pengukuran *organizational citizenship behaviour* secara keseluruhan adalah valid untuk digunakan dalam merefleksikan pengukuran variabel motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behaviour*. Hasil ini dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* dari keempat variabel tersebut secara keseluruhan memiliki nilai > 0,70 dan nilai *p-value* signifikan pada $\alpha = 0,05$. Mencerminkan bahwa korelasi antara seluruh indikator pengukuran positif dan signifikan dalam merefleksikan variabel motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behaviour*.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan semua indikator variabel laten secara statistik signifikan pada ($p < 0,05$), selanjutnya nilai *estimasi loadings* berkisar antara 0,648 (indikator *Altruism* (Altruisme)) sampai dengan 0,884 (*Courtesy* (Sopan)), karena itu validitas konvergen dari variabel laten teoritis sangat baik (Henseler *et al.*, 2016). Hasil pengujian AVE dari semua variabel laten lebih besar dari nilai *cut off* yang direkomendasikan > 0,70 menunjukkan validitas konvergen yang kuat. Artinya korelasi antara indikator variabel motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan

organizational citizenship behaviour positif dan signifikan dalam merefleksikan semua konstruk yang diuji dalam model.

Hasil analisis data variabel motivasi kerja, jika dilihat dari nilai estimasi *outer loading* yang diperoleh indikator *work in self* adalah paling penting/kuat dalam merefleksikan variabel motivasi kerja. Dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* pada indikator *work in self* paling besar dari keempat indikator lainnya yakni sebesar 0,844 dan yang terkecil adalah indikator *advancement* sebesar 0,670. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa indikator *work in self* yang dicerminkan melalui motivasi kerja uraian tugas pada perusahaan sangat jelas, adanya tantangan tugas yang diberikan menjadikan termotivasi untuk menyelesaikannya serta tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan pendidikan merupakan indikator paling penting atau kuat dalam merefleksikan variabel motivasi kerja.

Hasil pengukuran diperoleh indikator *continuance commitment* adalah paling penting atau kuat dalam merefleksikan variabel komitmen organisasi. Dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* pada indikator *continuance commitment* yang paling besar diantara kedua indikator lainnya yakni sebesar 0,871. Selanjutnya yang terkecil adalah indikator *normatif commitment* sebesar 0,783. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa indikator *continuance commitment* yang dicerminkan melalui merasa terganggu jika meninggalkan organisasi, merasa memiliki konsekuensi jika meninggalkan organisasi dan bercerita positif tentang perusahaan ini kepada orang lain paling penting atau dominan dalam merefleksikan variabel komitmen organisasi.

Hasil pengukuran diperoleh indikator kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri adalah paling penting atau kuat dalam merefleksikan variabel kepuasan kerja. Dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* pada indikator kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri yang paling besar diantara kelima indikator lainnya yakni sebesar 0,853. Selanjutnya yang terkecil adalah indikator kepuasan terhadap supervisi sebesar 0,670. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa indikator kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri yang dicerminkan melalui pekerjaan karyawan memberikan keterampilan, perusahaan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan serta perusahaan memberikan kesempatan untuk bertanggung jawab atas kerja tim paling penting atau dominan dalam merefleksikan variabel kepuasan kerja.

Terakhir pengukuran *organizational citizenship behaviour* diperoleh indikator *courtesy* (sopan) adalah paling penting atau kuat dalam merefleksikan variabel *organizational citizenship behaviour*. Dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading*

pada indikator *courtesy* (sopan) yang paling besar diantara keempat indikator lainnya yakni sebesar 0,884. Selanjutnya yang terkecil adalah indikator *altruism* (altruisme) sebesar 0,648. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa indikator *courtesy* (sopan) yang dicerminkan melalui membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik bagi perusahaan, menghargai dan menghormati atasan serta berusaha mengurangi permasalahan yang muncul paling penting atau dominan dalam merefleksikan kinerja karyawan.

Composite Validity

Composite reliability menguji nilai *reliability* antara indikator dari konstruk. Hasil *Composite reliability* dikatakan baik, jika nilainya di atas 0,70. Hasil pengujian *Composite reliability* model penelitian ini diperoleh nilai *Composite reliability* variabel motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behaviour* menunjukkan bahwa keempat variabel laten dianalisis memiliki reliabilitas komposit yang baik karena nilainya lebih besar dari 0,70. Dapat disimpulkan seluruh instrument yang digunakan dalam pengukuran keseluruhan variabel motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behaviour* memiliki kesesuaian dan keandalan yang tinggi. Berdasarkan hasil evaluasi *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator serta *construct reliability* untuk indikator, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel laten masing-masing merupakan pengukur yang valid dan reliabel. Dengan demikian selanjutnya dapat diketahui *goodness of fit* model dengan mengevaluasi *inner model*.

Evaluasi *Goodness Of Fit* Model

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai Q-Square. Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination* (*R-Square*) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *Q-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Analisis Variansi (R^2) atau Uji Determinasi yaitu untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut, nilai dari koefisien determinasi

Tabel 5 .Uji determinasi

	R-square
Kepuasan kerja (Y1)	0.681
<i>Organizational citizenship behaviour</i> (Y2)	0.678

Sumber : Hasil Olahan Smart PLS, tahun 2024

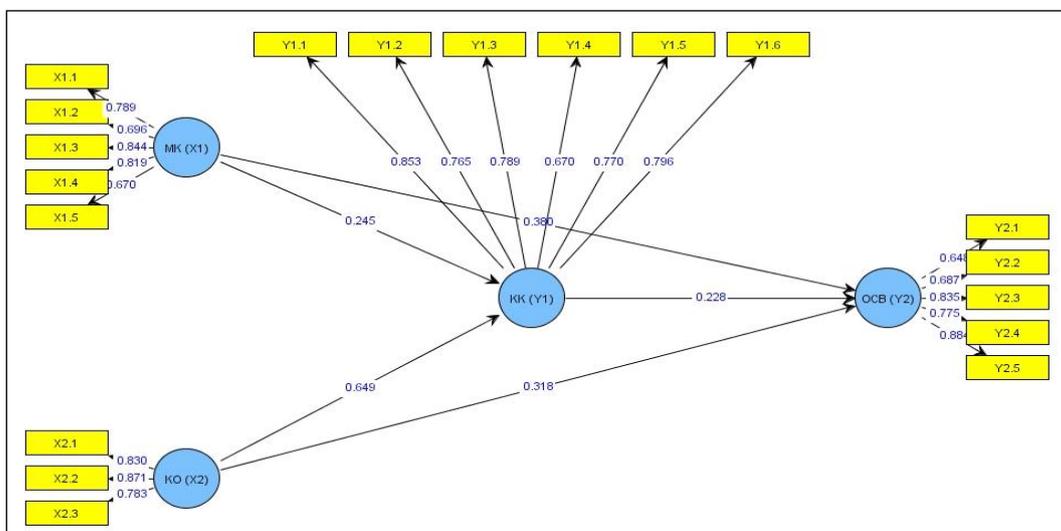
Adapun hasil perhitungan nilai QSquare adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Q-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,681) \times (1 - 0,678)] \\
 &= 1 - (0,319 \times 0,322) \\
 &= 1 - 0,102 \\
 &= 0,898
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan nilai *predictive-relevance* (Q^2) = 0,898, artinya akurasi model studi ini dapat menjelaskan keragaman variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja kerja dan *Organizational citizenship behaviour* sebesar 89,8%. Sisanya 10,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Karena model yang didesain dalam penelitian ini dapat dikatakan baik atau model dikatakan memiliki nilai estimasi yang sangat baik atau akurat karena di atas 60%. Pada akhirnya model dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

Pengujian Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel dapat diketahui dari nilai koefisien jalur dan titik kritis (t-statistik) yang disajikan pada diagram jalur berikut:



Gambar 2. Diagram Koefisien Jalur Hasil Olahan PLS

Diagram Koefisien jalur dan Pengujian Hipotesis**Tabel 6.** Pengaruh langsung antar variabel

Hubungan Antara Variabel	Koefisien Jalur	t-statistik	p-value	Keterangan
Motivasi kerja -> <i>organizational citizenship behaviour</i>	0,380	5,020	0,000	Signifikan diterima
Motivasi kerja -> kepuasan kerja	0,245	3,082	0,004	Signifikan diterima
Komitmen organisasi -> <i>organizational citizenship behaviour</i>	0,318	3,662	0,002	Signifikan diterima
Komitmen organisasi -> kepuasan kerja	0,649	9,672	0,000	Signifikan diterima
Kepuasan kerja -> <i>organizational citizenship behaviour</i>	0,228	2,262	0,012	Signifikan diterima

Sumber : Hasil Olahan Smart PLS, tahun 2024

Hasil pengolahan maka pengujian koefisien jalur pengaruh langsung dan hipotesis penelitian bertujuan untuk menjawab hipotesis apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Hasil pengujian pengaruh langsung dapat dijelaskan sebagai berikut :

H1: Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Hasil pengujian pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,380 dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 5,020 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.000 < \alpha = 0,05$. Hasil ini berarti membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Artinya semakin tinggi motivasi kerja dapat meningkatkan *organizational citizenship behaviour*, sehingga hipotesis (H1) yang diajukan dalam penelitian ini yakni dapat diterima.

H2: Motivasi Kerja Berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,245 dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 3,082 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.004 < \alpha = 0,05$. Hasil ini berarti membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi motivasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, sehingga hipotesis (H2) yang diajukan dalam penelitian ini yakni dapat diterima.

H3: Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Hasil pengujian pengaruh langsung antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,318 dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 3,662 dengan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0.002 < \alpha = 0,05$. Hasil ini berarti membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi dapat meningkatkan *organizational citizenship behaviour*, sehingga hipotesis (H3) yang diajukan dalam penelitian ini yakni dapat diterima.

H4: Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian pengaruh langsung antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,649 dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 9,672 dengan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0.000 < \alpha = 0,05$. Hasil ini berarti membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, sehingga hipotesis (H4) yang diajukan dalam penelitian ini yakni dapat diterima.

H5: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Hasil pengujian pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,228 dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 2,262 dengan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0.012 < \alpha = 0,05$. Hasil ini berarti membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja dapat meningkatkan *organizational citizenship*

behaviour, sehingga hipotesis (H5) yang diajukan dalam penelitian ini yakni dapat diterima.

Tabel 7. Pengaruh tidak langsung (Mediasi)

Hubungan Antara Variabel	Koefisien Jalur	t-statistik	p-value
Motivasi kerja -> kepuasan kerja -> <i>organizational citizenship behaviour</i>	0,086	2,057	0,019
Komitmen organisasi -> kepuasan kerja -> <i>organizational citizenship behaviour</i>	0,072	1,920	0,027

Sumber: Hasil data diolah PLS, tahun 2024

Pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Pengujian mediasi dilakukan guna menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel sempurna, variabel pemediasi tidak sempurna dan bukan sebagai variabel pemediasi. Pengujian smart PLS untuk variabel pemediasi dapat dilakukan dengan mengalikan nilai koefisien jalur pengaruh variabel independen terhadap variabel pemediasi dengan koefisien jalur pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen dan pemeriksaan dengan melakukan analisis tanpa melibatkan variabel mediasi. Berikut ini akan disajikan pengaruh tidak langsung antar variabel penelitian. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh variabel *independen* terhadap variabel *dependen*, dengan melalui variabel lain sebagai variabel *intervening*. Pengaruh tidak langsung akan memperkuat atau memperlemah pengaruh antara dua variabel yang dihubungkan. Koefisien pengaruh tidak langsung pada setiap jalur yang memiliki variabel antara adalah hasil perkalian *koefisien regresi standard* setiap pengaruh yang melintasi jalur tersebut.

Pengaruh tidak langsung antar variabel

H6 : Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan ditemukan bahwa interaksi kepuasan kerja dengan motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* karyawan PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia Stock Kabupaten Konawe memiliki koefisien β sebesar 0,086 dengan tingkat signifikansi $0,019 < \alpha=0,05$. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh dari motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Berdasarkan hasil pengolahan data terjadi pemediasi secara parsial di PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia Stock Kabupaten Konawe dimana variabel kepuasan kerja sebagai pemediasi terhadap variabel *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel dependen signifikan dan pengaruh motivasi kerja sebagai variabel independen terhadap kepuasan kerja juga signifikan. Hal ini sesuai dengan peran mediasi menurut (Baron & Kenny :1986) mediasi penuh (*fully mediated*) akan terjadi bila apabila pengaruh variabel pemediasi terhadap variabel dependen signifikan sementara pengaruh variabel independen terhadap pemediasi tidak signifikan. Sebaliknya apabila pengaruh variabel dependen terhadap variabel pemediasi signifikan dan pengaruh variabel independen terhadap variabel pemediasi juga signifikan maka dapat dikatakan bahwa hasil temuan penelitian ini mendukung pengaruh mediasi secara parsial (*partially mediated*). Berdasarkan hasil temuan tersebut, maka hipotesis (H6) yakni tidak dapat diterima.

H7: Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan ditemukan bahwa interaksi kepuasan kerja dengan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* karyawan PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia Stock Kabupaten Konawe memiliki koefisien β sebesar 0,072 dengan tingkat signifikansi $0,027 < \alpha=0,05$. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh dari komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour*. Berdasarkan hasil temuan tersebut, maka hipotesis (H7) yakni dapat diterima.

DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi yang lebih baik. Motivasi kerja juga ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti karyawan yang termotivasi akan lebih puas dengan pekerjaan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan OCB. Selain itu, komitmen organisasi juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih bersedia untuk berkontribusi di luar tugas-tugas formal karyawan, yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas

organisasi. Komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa karyawan yang berkomitmen cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara motivasi kerja dan OCB, serta antara komitmen organisasi dan OCB. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memperkuat pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB, sehingga perusahaan harus fokus pada peningkatan kepuasan kerja untuk mencapai hasil yang optimal.

Variable motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan perilaku seperti membantu rekan kerja, mematuhi aturan perusahaan, dan berpartisipasi dalam kegiatan ekstra. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa motivasi kerja adalah faktor penting dalam mendorong perilaku kewargaan organisasi. Dalam analisis data, ditemukan bahwa peningkatan motivasi kerja sebesar satu unit dapat meningkatkan OCB secara signifikan, mengindikasikan pentingnya memotivasi karyawan untuk mencapai perilaku kerja yang diinginkan.

Hasil juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang merasa termotivasi cenderung lebih puas dengan pekerjaan karyawan, yang mencakup aspek-aspek seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan pengembangan (Pratama & Pasaribu, 2020). Kepuasan kerja ini pada gilirannya berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu dan kolektif. Temuan ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi untuk memastikan karyawan merasa puas dan termotivasi dalam pekerjaan karyawan (Charmiati & Surya, 2019).

Komitmen organisasi juga ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih bersedia berkontribusi di luar tugas formal karyawan (Prasetyo & Suartina, 2021). Ini mencakup perilaku seperti partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi dan mendukung rekan kerja dalam menyelesaikan tugas. Analisis data menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang kuat dapat secara signifikan meningkatkan OCB, menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terikat dengan organisasi karyawan akan lebih cenderung menunjukkan perilaku yang mendukung tujuan organisasi (Fathiyah & Pasla, 2021). Komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasi karyawan cenderung lebih puas dengan pekerjaan karyawan (Syafarani, 2023).

Kepuasan ini mencerminkan tingkat komitmen karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hasil ini menegaskan pentingnya membangun komitmen yang kuat di kalangan karyawan untuk mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara motivasi kerja dan OCB, serta antara komitmen organisasi dan OCB. Kepuasan kerja memperkuat pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB, menunjukkan bahwa karyawan yang puas lebih cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi (Maswanih, 2020). Temuan ini memberikan wawasan baru bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan OCB, sehingga manajemen harus fokus pada upaya peningkatan kepuasan kerja sebagai bagian dari strategi pengembangan sumber daya manusia.

Selain temuan utama, penelitian ini juga menemukan beberapa hasil yang tidak terduga. Misalnya, meskipun motivasi kerja dan komitmen organisasi secara umum berpengaruh positif terhadap OCB, terdapat beberapa kasus di mana karyawan dengan motivasi tinggi tetapi komitmen rendah tidak menunjukkan peningkatan OCB yang signifikan. Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja yang tidak mendukung atau masalah interpersonal yang menghambat kontribusi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen saja tidak cukup; lingkungan kerja dan hubungan antar karyawan juga memainkan peran penting dalam mendorong OCB.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini sejalan dengan teori dan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya motivasi dan komitmen dalam mendorong perilaku kewargaan di tempat kerja. Misalnya, penelitian oleh (Charmiati & Surya, 2019) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi berperan penting dalam meningkatkan perilaku proaktif karyawan yang melampaui tugas-tugas formal karyawan. Dalam konteks literatur yang ada, penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperluas pemahaman tentang peran kepuasan kerja sebagai mediator. Hasil ini mendukung temuan (Carvalho et al., 2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menghubungkan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini menambahkan dimensi baru dalam pemahaman tentang bagaimana kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh motivasi dan komitmen terhadap OCB.

Selain itu, temuan penelitian ini juga menegaskan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung dan hubungan interpersonal yang baik di antara karyawan. Hasil yang tidak terduga menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi tanpa komitmen organisasi yang kuat tidak selalu menghasilkan OCB yang signifikan. Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor-faktor eksternal seperti dukungan manajerial dan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia yang efektif harus mencakup upaya untuk meningkatkan motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja secara bersamaan. Penelitian oleh (Rulianti & Nurpribadi, 2023) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan OCB.. Oleh karena itu, manajemen perusahaan harus mempertimbangkan ketiga faktor ini dalam merancang program pelatihan dan pengembangan karyawan. Penelitian ini berhasil menjawab pertanyaan utama yang diajukan dalam bagian Pendahuluan, yaitu bagaimana motivasi kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi OCB dan kepuasan kerja karyawan di PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia. Dengan menggunakan analisis Partial Least Square (PLS), penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja dapat langsung meningkatkan kontribusi positif karyawan terhadap organisasi.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasi karyawan cenderung lebih bersedia untuk berkontribusi di luar tugas formal karyawan. Dengan demikian, membangun komitmen organisasi yang kuat adalah strategi penting untuk meningkatkan OCB di tempat kerja. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai mediator antara motivasi kerja dan OCB, serta antara komitmen organisasi dan OCB. Hal ini berarti bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan karyawan lebih cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memuaskan untuk memaksimalkan kontribusi karyawan.

Perbandingan dengan studi lain seperti penelitian oleh (Purwanto et al., 2021) menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki korelasi positif yang kuat dengan OCB. Penelitian ini mendukung temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara keseluruhan, termasuk komitmen afektif, memainkan peran penting dalam mendorong OCB. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan (Arshad et al., 2021) yang menekankan pentingnya dukungan manajerial dalam memperkuat hubungan antara motivasi

dan OCB. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dalam literatur tentang motivasi kerja, komitmen organisasi, dan OCB dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah faktor kunci yang memperkuat hubungan ini. Temuan ini memberikan wawasan praktis bagi manajemen dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini juga menekankan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung dan hubungan interpersonal yang baik sebagai faktor tambahan yang dapat mempengaruhi OCB.

Hasil penelitian ini memperluas pemahaman saat ini mengenai pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini menegaskan pentingnya ketiga faktor tersebut dalam meningkatkan perilaku kewargaan organisasi, yang sebelumnya telah disoroti oleh beberapa peneliti seperti (Grego-Planer, 2019) Dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang signifikan, penelitian ini menambahkan dimensi baru dalam pemahaman tentang bagaimana interaksi antara motivasi kerja dan komitmen organisasi dapat dioptimalkan untuk mencapai OCB yang lebih tinggi.

Penelitian ini juga menantang pemahaman saat ini dengan menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi tidak selalu menghasilkan OCB yang signifikan jika tidak disertai dengan komitmen organisasi yang kuat. Hal ini menyoroti pentingnya konteks organisasi dan dukungan manajerial dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Sebagai contoh, penelitian oleh (Arshad et al., 2021) menekankan bahwa dukungan manajerial memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara motivasi prososial dan OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor-faktor kontekstual seperti lingkungan kerja dan budaya organisasi juga harus dipertimbangkan dalam penelitian lebih lanjut.

Kemungkinan keterbatasan dalam data atau metodologi juga perlu dipertimbangkan dalam interpretasi hasil penelitian ini. Salah satu keterbatasan yang mungkin adalah bias responden, di mana karyawan mungkin memberikan jawaban yang lebih positif karena keinginan untuk memenuhi ekspektasi peneliti atau perusahaan. Selain itu, penggunaan teknik analisis Partial Least Square (PLS) meskipun kuat dalam menangani model yang kompleks, tetap memiliki keterbatasan dalam hal asumsi normalitas dan ukuran sampel yang memadai. Keterbatasan lain adalah generalisasi temuan. Penelitian ini dilakukan di PT. Obsidian Stainless Steel Indonesia, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke perusahaan atau industri lain. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, struktur manajerial, dan dinamika pasar mungkin berbeda dan mempengaruhi hasil penelitian secara berbeda. Oleh karena itu,

penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menguji temuan ini dalam konteks yang berbeda untuk memastikan validitas eksternal hasil penelitian. Implikasi praktis dari temuan penelitian ini sangat signifikan bagi manajemen perusahaan. Pertama, temuan ini menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan motivasi kerja harus disertai dengan upaya untuk membangun komitmen organisasi yang kuat. Manajemen harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memastikan bahwa karyawan merasa terikat secara emosional dengan organisasi. Program pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada peningkatan motivasi dan komitmen dapat membantu mencapai tujuan ini.

Kedua, kepuasan kerja ditemukan sebagai variabel mediasi yang penting. Oleh karena itu, manajemen harus fokus pada strategi yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ini dapat mencakup upaya untuk meningkatkan kondisi kerja, memberikan pengakuan dan penghargaan, serta memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang dan maju dalam karier karyawan. Dengan meningkatkan kepuasan kerja, organisasi dapat meningkatkan OCB dan kinerja keseluruhan. Ketiga, temuan ini juga menekankan pentingnya dukungan manajerial. Manajemen harus memberikan dukungan yang diperlukan untuk karyawan, baik dalam bentuk bimbingan, sumber daya, maupun lingkungan kerja yang kondusif. Dukungan manajerial yang baik dapat memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan OCB, serta antara komitmen organisasi dan OCB. Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia harus holistik dan mencakup berbagai aspek yang mempengaruhi perilaku karyawan. Manajemen harus mengintegrasikan upaya untuk meningkatkan motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dalam satu strategi yang koheren untuk mencapai hasil yang optimal. Dengan demikian, penelitian ini memberikan panduan praktis yang dapat diterapkan oleh manajemen dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia yang efektif

KESIMPULAN

Temuan utama menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selain itu, kepuasan kerja ditemukan berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan OCB serta antara komitmen organisasi dan OCB. Temuan ini menegaskan pentingnya mengelola motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja secara bersamaan untuk mencapai peningkatan OCB dan kinerja organisasi.

REKOMENDASI

Implikasi temuan ini terhadap teori dan praktik di bidang manajemen sumber daya manusia sangat signifikan. Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman tentang peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasi, dan OCB. Hal ini memberikan wawasan baru tentang bagaimana interaksi antara faktor-faktor ini dapat dioptimalkan untuk meningkatkan perilaku kewargaan organisasi. Secara praktis, temuan ini memberikan panduan bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang efektif, dengan fokus pada peningkatan motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Namun, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penelitian ini dilakukan di satu perusahaan, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke perusahaan atau industri lain. Kedua, penggunaan teknik Partial Least Square (PLS) meskipun kuat dalam menangani model yang kompleks, tetap memiliki keterbatasan dalam hal asumsi normalitas dan ukuran sampel. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menguji temuan ini dalam konteks yang berbeda dan dengan metode yang lebih beragam untuk memastikan validitas eksternal hasil penelitian.

Untuk penelitian masa depan, disarankan agar studi ini diperluas ke berbagai industri dan konteks organisasi yang berbeda untuk menguji validitas eksternal temuan ini. Selain itu, penelitian lebih lanjut dapat mempertimbangkan faktor-faktor tambahan seperti dukungan manajerial dan budaya organisasi yang mungkin mempengaruhi hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasi, dan OCB. Dengan demikian, penelitian masa depan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif dan mendalam tentang dinamika antara variabel-variabel ini dalam berbagai konteks.

REFERENSI

- Anisa, A. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior*. eprintslib.ummg.ac.id. <http://eprintslib.ummg.ac.id/id/eprint/1169>
- Arshad, M., Abid, G., Contreras, F., Elahi, N. S., & Athar, M. A. (2021). Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior and organizational commitment: The mediating role of managerial support. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(2), 436–449.
- Charli, C. O., & Mahzum, M. (2023). ... Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Loyalitas Karyawan: Analisis Pengetahuan, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja (Studi Literature Review). *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*. <https://jurnal.ulb.ac.id/index.php/JUMSI/article/view/3725>

- Charmiati, P., & Surya, I. B. K. (2019). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi*. ojs.unud.ac.id.
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/download/42149/28384>
- da Cruz Carvalho, A., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). Motivation on job satisfaction and employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(5), 13–23.
- Fathiyah, F., & Pasla, B. N. (2021). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Jambi Province Government Employees. *Jurnal Prajaiswara*.
<https://prajaiswara.jambiprov.go.id/index.php/file2/article/view/24>
- Fitri, I. K., & Endratno, H. (2021). ... komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening: studi pada karyawan *Derivatif: Jurnal Manajemen*.
<https://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JM/article/view/663>
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395.
- Kurniawan, R. A., Qomariah, N., & ... (2019). Dampak organizational citizenship behavior, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. In *Jurnal ...*
download.garuda.kemdikbud.go.id.
[http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1268009&val=15474&title=Dampak Organizational Citizenship Behavior Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan](http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1268009&val=15474&title=Dampak%20Organizational%20Citizenship%20Behavior%20Motivasi%20Kerja%20Dan%20Kepuasan%20Kerja%20Terhadap%20Kinerja%20Karyawan)
- Laoh, J., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Usaha Rumah Kopi Di Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset ...*
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/25283>
- Maswanih, M. (2020). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) ...*
[repository.mercubuana.ac.id. https://repository.mercubuana.ac.id/52878/1/1.COVER.pdf](https://repository.mercubuana.ac.id/52878/1/1.COVER.pdf)
- Pawerangi, S., & Kamase, J. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat, Kecamatan Dua Boccoe Kabupaten Bone. *Journal of Management Science (JMS)*. <http://pasca-umi.ac.id/index.php/jms/article/view/937>
- Prasetyo, N. E., & Suartina, I. W. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan Bagian Fresh Food Di Supermarket *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen ...*
<https://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/view/1305>
- Pratama, P. Y., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister ...* <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/5043>
- Priyadi, D. T., Sumardjo, M., & Mulyono, S. I. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Job Insecurity Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb)(Studi Pada Pegawai Non-Pns *Jurnal Ilmu Manajemen ...*
<https://dinastirev.org/JIMT/article/view/282>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). ... Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business (The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital [papers.ssrn.com. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3987573](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3987573)

- Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya (Jurnal* <https://jurnal.stiealwashliyahsibolga.ac.id/index.php/jesya/article/view/1011>
- Sari, E., Anggraini, D. K., & Dharmawan, Y. Y. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational citizenship behavior (OCB) Pegawai Kantor Pertanahan In *Visionist*. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2242870&val=9623&title=PengaruhKepemimpinanKomitmenOrganisasiDanKepuasanKerjaTerhadapOrganizationalCitizenshipBehaviorOcbPegawaiKantorPertanahanKabupatenLampungTimur>
- Syafrani, R. (2023). ... *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)* repository.ump.ac.id. <https://repository.ump.ac.id/16102/>