

**PENGARUH MOTIVASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MEDIASI  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)**

**Studi Pada Karyawan di PT. Rumpun Sari Medini  
Kabupaten Kendal**

**Oleh:**

**Eko Suharyono\*)**

**Iwan Kusno Adi\*)**

**Abstraksi**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior pada karyawan di PT. Sari Rumpun Medini Kendal. Populasi dari 149 orang, dengan purposive teknik sampling sampel diperoleh sampel sebanyak 102 karyawan. Teknik analisis data menggunakan uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan Alpha Cronbach, uji model dengan Adjusted R<sup>2</sup> dan F-test, pengujian hipotesis dengan regresi linier berganda dan uji t. Hasil motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, baik secara langsung atau melalui mediasi Organizational Citizenship Behavior.

Kata Kunci: Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Organizational  
Citizenship Behavior, Kepuasan Kerja.

## **I. PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang**

Kualitas sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kondisi psikologis yang sering menjadi pusat perhatian adalah kepuasan kerja, karena kepuasan kerja merupakan tujuan akhir bagi pihak individu. Kepuasan kerja merupakan persepsi pegawai berkaitan dengan kondisi lingkungan organisasi secara langsung dirasakan oleh pegawai tersebut. Organ (1997) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku individual yang bersifat (bebas) yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal.

Menurut Mangkunegara (2000), motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau oleh sejumlah kekuatan luar yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif. Dari hasil survey awal di PT. Rumpun Sari Medini Kabupaten Kendal diperoleh data bahwa :

1. Masih banyak pegawai yang kurang termotivasi karena kurang adanya persaingan antar pegawai.
2. Belum optimalnya peranan pemimpin untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.
3. Masih lemahnya budaya kerja yang ada pada karyawan yang akan mempengaruhi perilaku berorganisasi (*Organizational Citizenship Behavior*).
4. Karyawan merasa belum puas atas kompensasi yang diterima, (masih ada karyawan digaji dibawah UMR).

## **2. Rumusan Masalah**

Bertitik tolak dari latar belakang dan permasalahan tersebut maka dirumuskan masalah yaitu bagaimana pengaruh:

- (1) motivasi terhadap *OCB*
- (2) gaya kepemimpinan terhadap *OCB*
- (3) motivasi terhadap kepuasan kerja,
- (4) gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja,
- (5) *OCB* terhadap kepuasan kerja,
- (6) motivasi terhadap kepuasan kerja dengan mediasi *OCB*
- (7) gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan mediasi *OCB* pada karyawan PT. Rumpun Sari Medini Kabupaten Kendal

## **3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh :

- (1) motivasi terhadap *OCB*
- (2) gaya kepemimpinan terhadap *OCB*
- (3) motivasi terhadap kepuasan kerja,
- (4) gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja,
- (5) *OCB* terhadap kepuasan kerja,
- (6) motivasi terhadap kepuasan kerja dengan mediasi *OCB*
- (7) gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan mediasi *OCB* pada karyawan PT. Rumpun Sari Medini Kabupaten Kendal

## **4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah

- (1) bagi penulis digunakan sebagai media aplikasi teori atau materi dari perkuliahan dengan

kenyataan yang ada dalam organisasi dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor penyebab *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan kepuasan kerja di dalam suatu organisasi, dikaji dari aspek motivasi dan gaya kepemimpinan,

- (2) memberikan gambaran dan rekomendasi bagi PT. Rumpun Sari Medini Kabupaten Kendal dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan kepuasan kerja.

## **B. TELAAH PUSTAKA**

### **1. Motivasi**

Menurut Mangkunegara (2000) motivasi adalah merupakan suatu rangkaian kegiatan pemberian dorongan, yaitu bukan hanya kepada orang lain tetapi juga pada diri sendiri.

### **2. Gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 1993).

### **3. *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* adalah keterikatan yang kuat pegawai untuk tinggal pada organisasi dengan tiga pendekatan yaitu : komitmen afektif (*affective*), kelanjutan (*continuan*) dan normatif (*normative*) (Meyer & Allen, 1990).

#### **4. Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, promosi, kelompok kerja atau rekan kerja, pengawasan, pekerjaan itu sendiri.

#### **C. Hubungan antar Variabel dan Hipotesis**

##### **1. Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Pegawai yang memiliki motivasi tinggi ini perilakunya diarahkan kepada tujuan organisasi dan segala bentuk aktivitasnya tidak akan mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil yang tidak berarti (Robbins, 2007). Penelitian Yun dan Takeuchi (2007), mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, semakin kuat pengaruh motivasi, maka *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* semakin tinggi sehingga dapat dirumuskan hipotesa sebagai berikut :

H<sub>1</sub>: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

##### **2. Gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain. (Thoha, 1993). Sesuai hasil penelitian Muhammad Mansoor (2012) jenis gaya kepemimpinan dapat memberi kepuasan

lebih pada karyawan di tempatkerja, maka dapat dirumuskan hipotesa sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

### **3. Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

Mangkunegara (2000) bahwa suatu pekerjaan dalam hubungannya dengan pencapaian kepuasan kerja akan sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mendasari manusia untuk melakukan pekerjaan.

Sesuai hasil penelitian Umedi Usman motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maka dirumuskan hipotesa sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **4. Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja**

Pendapat yang dikemukakan Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa faktor eksternal yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang di antaranya adalah kepemimpinan. Sesuai hasil penelitian Lina Nur Hidayati bahwa semakin kuat pengaruh kepemimpinan, maka kepuasan kerja semakin tinggi, maka dapat dirumuskan hipotesa sebagai berikut :

H<sub>4</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **5. *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kepuasan kerja.**

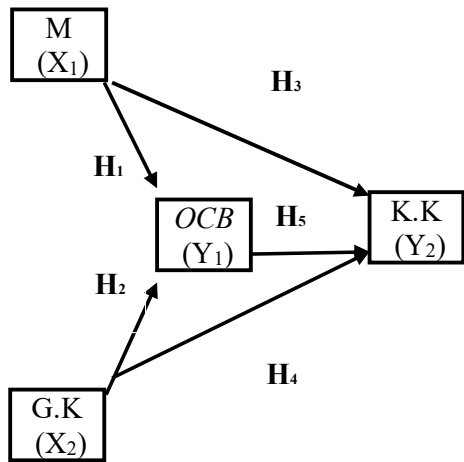
Kepuasan kerja adalah suatu perasaan senang atau emosi positif yang dihasilkan dari penghargaan terhadap pekerjaan atau pengalaman

kerja seseorang. Kepuasan kerja meliputi kepuasan sosial, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan intrinsik (Locke, 1976). Sesuai hasil penelitian Budiyanto dan Hening Widi Oetomo, (2011) *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, maka dapat dirumuskan hipotesa sebagai berikut :

H<sub>5</sub> : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

**D. PERUMUSAN MODEL**

1. Desain grafis antar variabel



2. Model Matematis

$$Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$Y_2 = a_2 + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 + e_2$$

**E. METODE PENELITIAN**

**- Obyek Penelitian**

Dalam hal ini penelitian dilakukan pada karyawan PT. Rumpun Sari Medini Kabupaten Kendal .

- **Populasi dan Sampel Penelitian**

1. **Populasi**, adalah karyawan PT. Rumpun Sari Medini Kabupaten Kendal, sebanyak 149 orang.
2. **Sampel**, berjumlah 102 orang dengan metode *purposive sampling*.

- **Sumber Data**

- a) Data primer, dari daftar jawaban kuesioner.
- b) Data sekunder, dari dokumen PT. Rumpun Sari Medini Kabupaten Kendal.

- **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data melalui metode survey dengan menggunakan kuesioner. Penelitian menggunakan skala interval 7 skala dari *Likert Scale*.

- **Pengujian Instrumen**

1. **Validitas**, Kriteria  $KMO > 0,5$  untuk ukuran kecukupan sampel dan *Loading Factor*  $> 0,4$  maka dinyatakan valid.
2. **Reliabilitas**, dengan teknik *Cronbach alpha* ( $\alpha$ )  $> 0,6$ , artinya kuesioner dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk penelitian.

- **Pengujian Model**

1. **Analisis Regresi**, dengan menggunakan rumus statistik :

$$Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1 \text{ dan } Y_2 = a_2 + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 + e_2.$$

2. **Koefisien Determinasi**, mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan persentase kontribusi variabel independen (X) dan variabel dependen (Y).

3. **Pengujian Hipotesis**

- a) Uji t, membuktikan dan mengetahui pengaruh variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat,



- b) Uji F adalah pengujian secara bersama-sama pengaruh variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat).
- c) Uji Mediasi adalah suatu uji untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, dengan syarat (1)  $b_1 \times b_5 > b_3$  dan (2)  $b_2 \times b_5 > b_4$

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pengujian asumsi dasar yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas serta uji regresi. Analisis data dilakukan dengan program SPSS Versi 17.

### A. Uji Instrumen

#### 1. Pengujian Validitas

Variabel	KMO	
	Hitung	Ketetapan
Motivasi	0,846	0,5
Gaya kepemimpinan	0,876	0,5
OCB	0,877	0,5
Kepuasan Kerja	0,902	0,5

Indikator	Loading Factor	Keterangan
Motivasi	> 0,4	Valid
Gaya kepemimpinan	> 0,4	Valid
O.C.B	> 0,4	Valid
Kepuasan kerja	> 0,4	Valid

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasar Tabel di atas diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai KMO lebih besar dari 0,5

yaitu motivasi sebesar 0,846, gaya kepemimpinan sebesar 0,876, *Organizational Citizenship Behavior* 0,877 dan kepuasan kerja sebesar 0,90. Sehingga sampel telah memenuhi rasio kecukupan sampel.

## 2. Reliabilitas

Varia bel	$\alpha$ Hitung	$\alpha$ Ketetapan	Ket.
M	0,856	0,6	Reliabel
G.K	0,908	0,6	Reliabel
OCB	0,904	0,6	Reliabel
K.K	0,915	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasar tabel di atas diketahui bahwa nilai alpha ( $\alpha$ ) motivasi sebesar 0,856, gaya kepemimpinan sebesar 0,908, *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,904 dan kepuasan kerja sebesar 0,915 adalah lebih besar dari 0,6 sehingga variabel dalam penelitian ini adalah konsisten atau reliabel.

## 3. Analisis Regresi

Hasil Uji Regresi I

Hub. Variabel	Beta	Sig.
Motivasi terhadap OCB	0,515	0,000
Gaya kepemimpinan terhadap OCB	0,430	0,000

Sumber : Data primer diolah (2013)

Hasil Uji Regresi II

Hub. Variabel	Beta	Sig
M terhadap K.K	0,176	0,047
G.K terhadap K.K	0,173	0,038
OCB terhadap K.K	0,551	0,000

Sumber : Data primer diolah (2013)

**C. Uji Model**

**1. Uji Koefisien Determinasi**

Hub. Variabel	Adjusted R Square
M dan GK terhadap OCB	0,696
M, GK dan OCB terhadap KK	0,675

Sumber : Data primer diolah (2013)

**2. Uji F (Fit) Model**

Hub. Variabel	F	Sig.
KI dan KP terhadap KO	116,777	0,000
KI, KP dan KO terhadap KK	70,938	0,000

Sumber : Data primer diolah (2013)

**D. Uji Hipotesis**

**1. Hipotesis I**

H<sub>1</sub> : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karena motivasi memiliki nilai Beta = 0,515 dan nilai signifikansi (sig)= 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga Hipotesis I diterima.

**2. Hipotesis II**

H<sub>2</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karena gaya kepemimpinan memiliki nilai Beta = 0,430 dan

nilai signifikansi (sig)= 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga Hipotesis II diterima.

### **3. Hipotesis III**

H<sub>3</sub> : Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karena motivasi memiliki nilai Beta = 0,176 dan nilai signifikansi (sig)= 0,047 lebih kecil dari 0,05 sehingga Hipotesis III diterima.

### **4. Hipotesis IV**

H<sub>4</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karena gaya kepemimpinan memiliki nilai Beta = 0,173 dan nilai signifikansi (sig)= 0,000 lebih kecil dari 0,038 sehingga Hipotesis IV diterima.

### **5. Hipotesis V**

H<sub>5</sub> : OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja OCB memiliki nilai Beta = 0,551 dan nilai signifikansi (sig)= 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga Hipotesis V diterima.

## **II. PEMBAHASAN**

### **1. Hipotesis I**

Motivasi berpengaruh positif terhadap OCB, artinya semakin baik motivasi pegawai maka akan semakin tinggi tingkat OCB pegawai di PT. Rumpun Sari Medini Kabupaten Kendal.

### **2. Hipotesis II**

Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap OCB, artinya semakin baik gaya kepemimpinan maka

akan semakin tinggi tingkat OCB pegawai di PT. Rumpun Sari Medini Kabupaten Kendal.

**3. Hipotesis III**

Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, artinya semakin baik motivasi pegawai maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai di PT. Rumpun Sari Medini Kabupaten Kendal.

**4. Hipotesis IV**

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, artinya semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin tinggi tingkat OCB pegawai di PT. Rumpun Sari Medini Kabupaten Kendal.

**5. Hipotesis V**

OCB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Rumpun Sari Medini Kabupaten Kendal.

**III. PENUTUP**

**A. Kesimpulan**

1. Kepuasan kerja karyawan PT. Rumpun Sari Medini Kabupaten Kendal dapat dicapai dengan memberikan motivasi secara langsung atau dengan mediasi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.
2. Kepuasan kerja karyawan di PT. Rumpun Sari Medini Kabupaten Kendal dapat dicapai dengan gaya kepemimpinan secara langsung atau dengan mediasi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

**B. Saran**

Implikasi managerial yang diharapkan dari penelitian ini adalah bahwa motivasi dan gaya

kepemimpinan yang ada di PT. Rumpun Sari Medini Kabupaten Kendal dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, dengan mediasi *Organizational Citizenship Behaviour*. Motivasi yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah rasa tanggung jawab dan pengakuan atas hasil pekerjaan dan faktor gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah penghargaan dan pemberian saran ( demensi perhatian induvidu).

**\*) Penulis adalah Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Pertanian Farming Semarang.**

## DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, T. Hani, 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Anggelo, 2005. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. 1976. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Luthans, 2006. *Organization Behavior (Prilaku Organisasi)*, Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Organ, 1997, *Introduction to Industrial and Organization Psychology*. London:Scott, Forestman and Company.
- Podsakoff, Philip. M. et al. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal Of Management*, (Online), Vol.26, No.3, (<http://www.proquest.com>).
- Robbins, Stephans. 1996, *Organization Bahaviour*, Seventh Edition, A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs, New Jersey.