

# Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Kepuasan Kerja

Deva Aulia Saputri, Jumiati Sasmita, Rahmat Junaidi\*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Riau, Pekanbaru  
Kampus Bina Widya KM. 12,5, Simpang Baru, Kec. Tampan, Kota Pekanbaru, Riau, Indonesia  
Email: <sup>1</sup>deva.aulia2216@student.unri.ac.id, <sup>2</sup>miasagaf@yahoo.com, <sup>3,\*</sup>rahmat.junaidi@lecturer.unri.ac.id  
Email Penulis Korespondensi: rahmat.junaidi@lecturer.unri.ac.id  
Submitted: 04/10/2024; Accepted: 22/10/2024; Published: 22/10/2024

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Agung Automall SM Amin. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, dan data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan teknik uji jalur (path analysis) dan uji Sobel untuk menguji mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap OCB dengan nilai sig 0,757 ( $>0,05$ ), sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai sig 0,000 ( $<0,05$ ). Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai sig 0,000 ( $<0,05$ ). Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ditemukan tidak signifikan dengan nilai sig 0,709 ( $>0,05$ ), namun budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai sig 0,023 ( $<0,05$ ). Berdasarkan uji Sobel, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap OCB dengan nilai probabilitas 0,347 ( $>0,05$ ), tetapi berhasil memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB dengan nilai probabilitas 0,031 ( $<0,05$ ).

**Kata Kunci:** Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Organizational Citizenship Behavior; Kepuasan Kerja.

**Abstract**—This study aims to analyze the influence of leadership and organizational culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with job satisfaction as an intervening variable among employees at PT. Agung Automall SM Amin. The research adopts a quantitative approach using a survey method, with data collected through questionnaires distributed to the employees. Data analysis was performed using path analysis and the Sobel test to examine mediation. The results indicate that leadership has a positive but insignificant effect on OCB, with a significance value of 0.757 ( $>0.05$ ), while organizational culture has a positive and significant effect on OCB, with a significance value of 0.000 ( $<0.05$ ). Job satisfaction also has a positive and significant effect on OCB, with a significance value of 0.000 ( $<0.05$ ). The influence of leadership on job satisfaction was found to be insignificant, with a significance value of 0.709 ( $>0.05$ ), while organizational culture positively and significantly affects job satisfaction, with a significance value of 0.023 ( $<0.05$ ). According to the Sobel test, job satisfaction does not mediate the effect of leadership on OCB, with a probability value of 0.347 ( $>0.05$ ), but it successfully mediates the effect of organizational culture on OCB, with a probability value of 0.031 ( $<0.05$ ).

**Keywords:** Leadership; Organizational Culture; Organizational Citizenship Behavior; Job Satisfaction

## 1. PENDAHULUAN

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu (Hasibuan et al., 2016). Setiap organisasi yang ingin tumbuh dan bertahan dalam lingkungan persaingan yang ketat harus melakukan perubahan untuk menjaga kelangsungan dan kemajuan organisasi di masa depan. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menghasilkan laba yang sulit ditiru oleh pesaing dari organisasi lain.

Sumber daya manusia tidak hanya cukup untuk menjalankan tugas masing-masing sesuai job description, tetapi juga harus memiliki perilaku eksternal atau Organizational Citizenship Behavior (OCB) selama bekerja di perusahaan atau kantor yang dapat berdampak positif bagi organisasi. Suatu organisasi akan berhasil jika memiliki sumber daya manusia yang mau bekerja di luar fungsi intinya. Dengan kata lain, sumber daya manusia ini memiliki hak untuk secara proaktif melakukan peran tambahan di luar tugas utamanya guna mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang sukses membutuhkan sumber daya manusia yang akan melampaui mandat dasar mereka dan yang bersedia memberikan kinerja melebihi harapan (Wisnawa & Dewi, 2020).

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pimpinan PT. Agung Automall SM Amin, terdapat permasalahan pada sumber daya manusia mereka adalah masih kurangnya perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) ketika masih banyak pegawai yang hanya semangat bekerja sesuai dengan job description yang ada (by role), tidak mau melakukan peran lain ketika diberikan tugas dan kewajiban, hanya itu yang mereka lakukan. Kalaupun mereka siap melangkah lebih jauh, tentu saja karena mengharapkan sesuatu di kemudian hari, yaitu berupa hadiah atau reward. Begitu pula sebaliknya, jika mereka tidak mencapai apa yang mereka harapkan, mereka akan bekerja dengan enggan karena ada unsur keterpaksaan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya (Greenberg & Baron, 2019). Minat penelitian di Organizational Citizenship Behavior (OCB) didasarkan pada pemeriksaan pentingnya Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam mempengaruhi kepuasan kerja sesama tim dan organisasi, sehingga memberikan kontribusi terhadap produktivitas keseluruhan organisasi. Pimpinan PT. Agung Automall SM Amin menginginkan adanya budaya kerja yang positif, konstruktif dan saling menguntungkan dalam suatu organisasi antar rekan kerja. Untuk mencapai hal tersebut, PT. Agung

Automall SM Amin harus mengetahui kinerja karyawan yang baik dan perilaku OCB yang baik.

Adapun faktor yang dapat mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) salah satunya adalah kepemimpinan (Eliyana, Ma'arif, & Muzakki, 2019). Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam menginspirasi atau mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tugas atau tujuan yang telah ditetapkan, faktor kepemimpinan juga memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuannya (Sutrisno, Sinambela, & Dessler, 2017). Pemimpin memainkan peran penting dalam mendorong pencapaian OCB dengan cara meningkatkan sikap positif karyawan melalui kepuasan kerja. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus memiliki kompetensi atau pengetahuan (manajerial dan strategi) yang lebih, berperilaku yang baik, mampu mempengaruhi atau mengarahkan orang lain, harus mengambil keputusan, bertanggung jawab, baik dalam penyampaian ide, bijak, mengayomi, dan memberi motivasi.

Budaya kerja dapat mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Maesaroh & Widodo, 2022). Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain (Robbins & Stephen, 2015). Seorang karyawan baru seringkali harus beradaptasi dengan lingkungan kerja. Pada saat itu, budaya organisasi juga memiliki pengaruh kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi akan membentuk sikap yang erat bila menyangkut kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaannya (Sulistiyawati, Setyadi, & Nawir, 2022).

Setiap manusia selalu dipengaruhi oleh budaya yang ditempatinya, seperti nilai-nilai, kepercayaan dan perilaku sosial atau masyarakat yang selanjutnya menciptakan budaya sosial atau budaya masyarakat (Nimran, 2014). Budaya yang terbentuk di PT. Agung Automall SM Amin terintegrasi melalui keteladanan dan kepedulian karyawan berpangkat lebih tinggi terhadap karyawan berpangkat lebih rendah secara kekeluargaan. PT. Agung Automall SM Amin memiliki nilai-nilai perusahaan yang dikomunikasikan dengan baik kepada karyawan berkat dedikasi para pendiri dan direksi perusahaan dalam membimbing karyawannya. Nilai-nilai tersebut meliputi tanggung jawab, integritas, kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan dan situasi kerja, perlakuan yang adil dan bersahabat.

Budaya memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku karyawan perusahaan, sehingga memudahkan para manajer untuk memahami kondisi perusahaan tempat mereka bekerja tidak hanya sesuai dengan aturan dan kebijakan yang ada, tetapi juga dalam memahami perilaku mereka, perilaku orang, dan penggunaan mereka. sumber daya manusia dengan benar. Tentu saja, pentingnya perusahaan dalam membangun budaya organisasi yang kuat bersama karyawan (Kamil & Rivai, 2021).

Berdasarkan hasil pra-survey yang dilakukan melalui penyebaran kuisioner kepada 25 karyawan, ditemukan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) di PT. Agung Automall SM Amin belum sepenuhnya sesuai dengan harapan perusahaan. Meskipun 68% karyawan menaati pedoman organisasi, aspek lain dari OCB masih rendah, seperti partisipasi aktif dalam rapat (60%), kesediaan mendukung rekan kerja (40%), memelihara hubungan baik (44%), dan motivasi untuk mengembangkan diri (36%). Hal ini menunjukkan perlunya perbaikan dalam hal kolaborasi, hubungan interpersonal, serta motivasi pengembangan diri di perusahaan. Sementara hasil pra-survey mengenai kepemimpinan menunjukkan bahwa meskipun 72% karyawan merasa pemimpin mereka menghargai hasil kerja, hanya 48% yang menilai pemimpin mampu menganalisis situasi dengan baik, dan hanya 40% yang merasa ada kerjasama dan komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan.

Hasil pra-survey mengenai budaya organisasi menunjukkan bahwa hanya 44% karyawan yang berkomitmen pada tata kelola yang baik dan hanya 32% yang bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Kepuasan kerja pun bervariasi, dengan 76% karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, namun hanya 48% merasa gaji mereka sesuai standar. Ini mengindikasikan perlunya peningkatan dalam kepemimpinan, budaya organisasi, serta perhatian terhadap kompensasi karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan perilaku karyawan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Adawiyah, Muis, & Razak (2020) dan Baety & Rojuaniah (2022), hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja telah ditemukan, tetapi sebagian besar penelitian ini dilakukan pada konteks industri yang berbeda atau di negara lain, seperti yang diteliti oleh Tran (2023) di Vietnam atau Đorđević, Ivanović-Đukić, Lepojević, & Milanović (2021) di Serbia. Penelitian yang lebih mendalam diperlukan dalam konteks industri otomotif di Indonesia, khususnya pada PT. Agung Automall, untuk memahami dinamika spesifik antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja, serta dampaknya terhadap perilaku OCB karyawan. Studi ini juga akan memperkaya literatur tentang bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi dalam lingkungan kerja yang berbeda dengan fokus pada karyawan di sektor otomotif.

## 2. METODE PENELITIAN

### 2.1 Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang sudah ada ketetapannya sesuai dengan kebutuhan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada PT. Agung Automall SM Amin yang berjumlah 150 karyawan.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2018). Penelitian ini menggunakan teknik sampel nonprobability sampling teknik ini adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel

(Sugiyono, 2018). Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus solvin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga tingkat kewajaran terjadinya kesalahan dalam pengambilan sampel dapat ditolerir dalam penelitian ini. Rumus solvin yang digunakan dalam menentukan jumlah sampel. Berdasarkan hasil perhitungan, sampel yang diambil dalam penelitian adalah karyawan PT. Agung Automall SM Amin yang berjumlah 60 orang.

## 2.2 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi (survei lapangan), kuesioner/angket (Sugiyono, 2018).

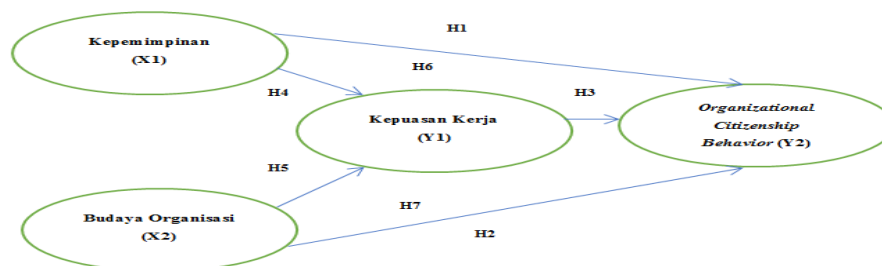
**Tabel 1.** Operasionalisasi Variabel Penelitian

No.	Variabel	Dimensi/Indikator	Skala
1	Kepemimpinan	1. Kemampuan analitis	Skala Likert 1-5
		2. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik	
		3. Keteladanan	
		4. Menghargai hasil kerja bawahan	
		5. Kemampuan mendengar	
2	Budaya Organisasi	1. Integritas	Skala Likert 1-5
		2. Saling Menghormati	
		3. Kerjasama	
		4. Keberanian	
3	Organizational Citizenship Behavior	1. Philosophy rule	Skala Likert 1-5
		2. Kualitas sosial	
		3. Group characteristics	
		4. Memelihara perilaku baik antar rekan kerja	
		5. Memiliki kemauan untuk terus berkembang	
4	Kepuasan Kerja	1. Upah	Skala Likert 1-5
		2. Rekan kerja	
		3. Kedisiplinan	
		4. Promosi	
		5. Pekerjaan itu sendiri	

Tabel 1. merinci operasionalisasi variabel, yang mencakup empat aspek: kepemimpinan, budaya organisasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan kepuasan kerja. Setiap variabel diukur menggunakan skala Likert 1-5. Pendekatan ini bertujuan memberikan wawasan mengenai hubungan antar variabel..

## 2.3 Kerangka Konseptual

Gambar 1 menunjukkan kerangka konseptual penelitian yang menggambarkan hubungan antara variabel kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual Penelitian

## 2.4 Teknik Analisis Data

### 2.4.1 Path Analysis

Analisis jalur adalah suatu metode statistika yang digunakan untuk menguji validitas suatu teori yang menjelaskan tentang suatu hubungan kausal antara tiga variabel atau lebih sebagai kelanjutan dari studi korelasional.

### 2.4.2 Uji Sobel

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh uji sobel (sobel test). Ujisobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Z)

melalui variabel Intervening (Y) (Ghozali, 2020).

### 2.4.3 Uji Hipotesis

#### 1. Uji Parsial

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2020). Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikansi level 0,05 ( $\alpha = 5$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria :

- a t hitung < t tabel, maka  $H_a$  diterima. Atau Sig. < 0,05 maka variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- b t hitung > t tabel maka  $H_a$  di tolak. Atau Sig > 0,05 maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

#### 2. Koefisien Determinasi

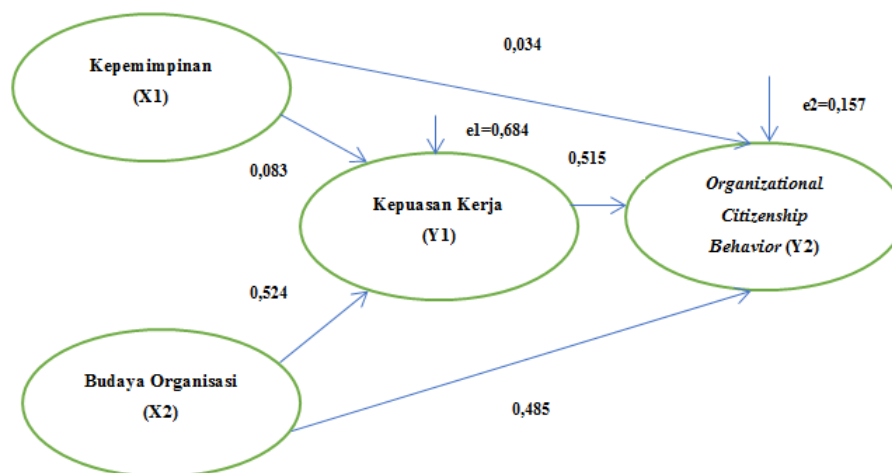
Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2020).

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Hasil Penelitian

#### 1. Path Analysis

Berdasarkan hasil path analysis, diketahui gambaran pengaruh masing-masing variabel dapat dilihat dalam gambar berikut:



**Gambar 2.** Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan gambar 2. diketahui bahwa terdapat 2 persamaan struktural dalam penelitian ini, dimana persamaan tersebut menggambarkan besarnya hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Persamaan tersebut diantaranya adalah:

$$\text{Persamaan I : } Y1 = 0,083 X1 + 0,524X2 + 0,684e1 \tag{1}$$

- a. Nilai koefisien jalur variabel kepemimpinan sebesar 0,083, artinya mengandung arti bahwa setiap penambahan satuan variabel kepemimpinan akan meningkatkan nilai kepuasan kerja sebesar 0,083 satuan dan sebaliknya dengan asumsi variabel lainnya dianggap konstan.
- b. Nilai koefisien jalur variabel budaya organisasi sebesar 0,524, artinya mengandung arti bahwa setiap penambahan satuan variabel budaya organisasi akan meningkatkan nilai kepuasan kerja sebesar 0,524 satuan dan sebaliknya dengan asumsi variabel lainnya dianggap konstan.
- c. Standar error (e1) sebesar 0,684, artinya kontribusi dari variabel bebas lain yang tidak digunakan pada penelitian ini dapat menjelaskan variasi perubahan nilai kepuasan kerja sebesar 0,684.

$$\text{Persamaan II : } Y2 = 0,034X1 + 0,485X2 + 0,515Y1 + 0,157e2 \tag{2}$$

- a. Nilai koefisien jalur variabel kepemimpinan sebesar 0,034, artinya mengandung arti bahwa setiap penambahan satuan variabel kepemimpinan akan meningkatkan nilai Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,034 satuan dan sebaliknya dengan asumsi variabel lainnya dianggap konstan.

- b. Nilai koefisien jalur variabel budaya organisasi sebesar 0,485, artinya mengandung arti bahwa setiap penambahan satuan variabel budaya organisasi akan meningkatkan nilai Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,485 satuan dan sebaliknya dengan asumsi variabel lainnya dianggap konstan.
- c. Nilai koefisien jalur variabel kepuasan kerja sebesar 0,515, artinya mengandung arti bahwa setiap penambahan satuan variabel kepuasan kerja akan meningkatkan nilai Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,515 satuan dan sebaliknya dengan asumsi variabel lainnya dianggap konstan.
- d. Standar error ( $\epsilon^2$ ) sebesar 0,157, artinya kontribusi dari variabel bebas lain yang tidak digunakan pada penelitian ini dapat menjelaskan variasi perubahan nilai Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,684.

**2. Uji Sobel**

- a. Pengaruh Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior  
Pengujian ini menggunakan Sobel Test Calculator yang menunjukkan nilai one-tailed probability sebesar 0,347. Karena angka ini lebih besar dari nilai alpha 0,05 ( $0,347 > 0,05$ ), dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berhasil memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior.
- b. Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior  
Pengujian ini juga dilakukan dengan Sobel Test Calculator, menghasilkan nilai one-tailed probability sebesar 0,031. Karena angka ini lebih kecil dari nilai alpha 0,05 ( $0,031 < 0,05$ ), dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior.

**3. Uji Hipotesis**

Setelah dilakukan pengujian maka dapat disajikan ringkasan hasil penerimaan keseluruhan dari hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 2.** Rekapitulasi Hasil Hipotesis

Hipotesis	Bunyi Hipotesis	Hasil	Penerimaan Hipotesis
H1	Kepemimpinan berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior	positif dan tidak signifikan	Ditolak
H2	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior	positif dan signifikan	Diterima
H3	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior	positif dan signifikan	Diterima
H4	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja	positif dan tidak signifikan	Ditolak
H5	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja	positif dan signifikan	Diterima
H6	Kepuasan kerja mampu memediasikepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior	positif dan tidak signifikan	Ditolak
H7	Kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior	positif dan signifikan	Diterima

Interpretasi dari hasil pengujian hipotesis yang diberikan:

- A H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)
  - a. Hasil: Positif namun tidak signifikan.
  - b. Penerimaan Hipotesis: Ditolak.
  - c. Interpretasi: Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap OCB.
- B H2: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)
  - a. Hasil: Positif dan signifikan.
  - b. Penerimaan Hipotesis: Diterima.
  - c. Interpretasi: Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
- C H3: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)
  - a. Hasil: Positif dan signifikan.
  - b. Penerimaan Hipotesis: Diterima.
  - c. Interpretasi: Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB.
- D H4: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
  - a. Hasil: Positif namun tidak signifikan.
  - b. Penerimaan Hipotesis: Ditolak.
  - c. Interpretasi: Kepemimpinan memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.
- E H5: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
  - a. Hasil: Positif dan signifikan.
  - b. Penerimaan Hipotesis: Diterima.
  - c. Interpretasi: Budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
- F H6: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)
  - a. Hasil: Positif namun tidak signifikan.
  - b. Penerimaan Hipotesis: Ditolak.
  - c. Interpretasi: Kepuasan kerja tidak mampu secara memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap OCB.

- G H7: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)
- Hasil: Positif dan signifikan.
  - Penerimaan Hipotesis: Diterima.
  - Interpretasi: Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB secara signifikan.

## 3.2 Pembahasan

### 3.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Variabel kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Agung Automall SM Amin menghasilkan nilai sig value sebesar 0,757. Oleh karena sig-value (0,757) > sig.tolerance (0,05) maka H1 ditolak. Dengan demikian kepemimpinan dinyatakan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Agung Automall SM Amin. Hal ini mencerminkan bahwa meskipun aspek kepemimpinan hadir, ia tidak menjadi faktor dominan dalam mendorong karyawan untuk melakukan perilaku ekstra yang bermanfaat bagi organisasi.

Hasil ini menyoroti fenomena dimana kemampuan pemimpin dalam menganalisis situasi dengan teliti adalah aspek penting yang dapat mempengaruhi bagaimana karyawan menilai kepemimpinan mereka secara keseluruhan. Meskipun pemimpin dinilai sangat baik dalam menjalin kerjasama, kurangnya analisis situasi yang mendalam dapat mempengaruhi pengambilan keputusan yang tepat dan efektif.

Oleh karena itu, meskipun kepemimpinan dalam hal kerjasama dinilai sangat baik, aspek lain seperti kemampuan analisis situasi perlu ditingkatkan untuk memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap OCB karyawan di PT. Agung Automall SM Amin. Peningkatan kemampuan pemimpin dalam menganalisis situasi dengan teliti dapat membantu dalam memberikan arahan yang lebih baik, meningkatkan kepercayaan karyawan, dan pada akhirnya mendorong perilaku OCB yang lebih kuat. Dengan memperkuat aspek ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, di mana karyawan merasa didukung tidak hanya dalam kerjasama tetapi juga dalam pengambilan keputusan yang efektif dan strategis, sehingga meningkatkan keseluruhan efektivitas organisasi.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiani & Hidayat (2020) dan Khan, Ismail, Hussain, & Alghazali (2020) dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior.

### 3.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Variabel budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Agung Automall SM Amin menghasilkan nilai sig value sebesar 0,000. Oleh karena sig-value (0,000) < sig.tolerance (0,05) maka H2 diterima. Dengan demikian budaya organisasi dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Agung Automall SM Amin. Hal ini menunjukkan bahwa norma, nilai, dan praktik yang ada di dalam perusahaan memainkan peran penting dalam mendorong karyawan untuk melakukan perilaku ekstra yang bermanfaat bagi organisasi.

Fenomena ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung kerjasama dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perilaku sukarela yang melebihi tuntutan pekerjaan formal. Ketika karyawan merasa bahwa kolaborasi dan kerja tim dihargai dan didorong, mereka cenderung lebih bersedia untuk berkontribusi secara ekstra, membantu rekan kerja, dan mengambil inisiatif yang mendukung tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa budaya organisasi yang signifikan dapat meningkatkan OCB, karena karyawan merasa didukung dan dihargai dalam upaya mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Budaya organisasi yang menekankan pada kerja sama dan tujuan bersama ini menciptakan lingkungan yang kondusif untuk OCB. Karyawan merasa didorong untuk membantu satu sama lain dan bekerja melampaui tugas-tugas formal mereka karena mereka melihat nilai dalam mencapai hasil yang saling menguntungkan. Penghargaan terhadap kolaborasi ini mencerminkan budaya kerja yang kuat di mana karyawan merasa terlibat dan termotivasi untuk berkontribusi lebih dari sekadar tanggung jawab individu mereka. Ini juga menunjukkan bahwa PT. Agung Automall berhasil membangun budaya yang mendukung dan mendorong perilaku proaktif dan kolaboratif, yang pada gilirannya memperkuat kinerja keseluruhan perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Wira Saputra & Supartha (2019) dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior.

### 3.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Variabel kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Agung Automall SM Amin menghasilkan nilai sig value sebesar 0,000. Oleh karena sig-value (0,000) < sig.tolerance (0,05) maka H3 diterima. Dengan demikian kepuasan kerja dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Agung Automall SM Amin. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dalam pekerjaan mereka memengaruhi kecenderungan mereka untuk melakukan perilaku ekstra yang bermanfaat bagi organisasi.

Fenomena ini menunjukkan bahwa kejelasan jenjang karir memberikan karyawan pandangan yang positif tentang

masa depan mereka di perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki peluang nyata untuk berkembang dan maju, mereka lebih cenderung untuk berkontribusi lebih banyak dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Mereka akan lebih bersedia untuk membantu rekan kerja, mengambil inisiatif, dan menunjukkan perilaku yang menguntungkan perusahaan secara keseluruhan. Ini adalah inti dari OCB, di mana karyawan melakukan tindakan sukarela yang tidak diharuskan oleh peran formal mereka tetapi sangat bermanfaat bagi organisasi.

Dengan menyediakan jalur karir yang jelas, PT. Agung Automall tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga mendorong perilaku positif yang mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja yang terkait dengan prospek karir yang jelas membangun komitmen karyawan dan mendorong mereka untuk berperilaku proaktif dan kolaboratif, yang pada akhirnya memperkuat dinamika dan kinerja tim di perusahaan.

Fenomena lain yang mendukung temuan ini adalah bahwa karyawan yang merasa puas dengan prospek karir mereka cenderung memiliki hubungan kerja yang lebih baik dengan rekan-rekan mereka. Mereka akan lebih cenderung terlibat dalam kolaborasi dan mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepuasan kerja yang tinggi menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka. Ini memperkuat budaya organisasi yang mendukung perilaku OCB, karena karyawan merasa bahwa upaya ekstra mereka akan dihargai dan memiliki dampak positif pada karir mereka.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Naimah, Tentama, & Sari (2022) dan Sholikhah & Frianto (2022) dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior.

### **3.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel kepemimpinan terhadap kapuasan kerja pada PT. Agung Automall SM Amin menghasilkan nilai sig value sebesar 0,709. Oleh karena sig-value (0,709) > sig.tolerance (0,05) maka H4 ditolak. Dengan demikian kepemimpinan dinyatakan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Agung Automall SM Amin. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja, pengaruhnya tidak cukup kuat untuk dianggap sebagai faktor dominan.

Fenomena ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk meningkatkan komunikasi dan keterlibatan antara pemimpin dan karyawan. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah memperkenalkan program pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada keterampilan analitis, komunikasi efektif, dan kemampuan untuk memberikan contoh perilaku yang baik. Selain itu, menciptakan saluran komunikasi yang terbuka dan transparan, di mana karyawan merasa aman dan didengar, dapat membantu meningkatkan hubungan antara pemimpin dan karyawan.

Dengan mengatasi kesenjangan ini, perusahaan dapat meningkatkan persepsi positif terhadap kepemimpinan dan pada akhirnya, meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa pemimpin mereka kompeten, mendukung, dan mendengar, mereka akan lebih termotivasi, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Ini tidak hanya akan meningkatkan kinerja individu, tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan di PT. Agung Automall SM Amin.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wisnawa & Dewi (2020) dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **3.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel budaya organisasi terhadap kapuasan kerja pada PT. Agung Automall SM Amin menghasilkan nilai sigvalue sebesar 0,023. Oleh karena sig-value (0,023) < sig.tolerance (0,05) maka H5 diterima. Dengan demikian budaya organisasi dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Agung Automall SM Amin. Hal ini menandakan bahwa norma, nilai, dan praktik yang diadopsi oleh perusahaan memainkan peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan dan mendukung bagi karyawan. Budaya organisasi yang kuat yang menekankan pada kolaborasi, saling menghargai, transparansi, dan keadilan berkontribusi besar terhadap tingkat kepuasan kerja.

Hasil ini mendukung fenomena dimana budaya organisasi yang mendorong kolaborasi aktif di antara tim dan departemen berkontribusi pada perasaan inklusi dan kepemilikan yang kuat di kalangan karyawan. Kolaborasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam bekerja, tetapi juga menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru dipersilakan dan inovasi didorong. Dalam lingkungan yang kolaboratif, karyawan merasa dihargai dan didengarkan, yang merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Dengan demikian, budaya organisasi yang positif dan kolaboratif memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini tidak hanya membantu dalam mempertahankan karyawan yang ada, tetapi juga menarik talenta baru yang berkualitas. Karyawan yang puas dengan lingkungan kerja mereka cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan produktivitas secara keseluruhan.

### **3.2.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Berdasarkan hasil uji sobel diketahui hasil one-tailed probability variabel kepuasan kerja dalam memediasi kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Agung Automall SM Amin menghasilkan angka 0,347 dimana

angka tersebut lebih besar dari nilai alpha yaitu 0,05 ( $0,347 > 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dinyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berhasil memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Agung Automall SM Amin. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka, itu tidak secara langsung mendorong mereka untuk melakukan perilaku ekstra yang bermanfaat bagi organisasi.

Dalam konteks PT. Agung Automall SM Amin, fenomena ini dapat dijelaskan melalui berbagai aspek yang ada di lingkungan kerja dimana sebagian besar karyawan merasakan dukungan yang kuat dari pemimpin mereka, terutama dalam hal menjalin kerjasama yang baik. Kemampuan pemimpin dalam menganalisis situasi dengan teliti adalah aspek penting yang dapat mempengaruhi bagaimana karyawan menilai kepemimpinan mereka secara keseluruhan. Meskipun kerjasama dinilai sangat baik, kurangnya analisis situasi yang mendalam dapat mempengaruhi pengambilan keputusan yang tepat dan efektif. Hal ini bisa menjadi faktor yang menghambat pengaruh positif kepemimpinan terhadap OCB, karena karyawan mungkin merasa kurang diarahkan dalam menghadapi situasi yang kompleks dan dinamis.

### 3.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil uji sobel diketahui hasil one-tailed probability variabel kepuasan kerja dalam memediasi budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Agung Automall SM Amin menghasilkan angka 0,031 dimana angka tersebut lebih kecil dari nilai alpha yaitu 0,05 ( $0,031 < 0,05$ ) maka  $H_1$  diterima. Dengan demikian dinyatakan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Agung Automall SM Amin. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat, yang menekankan nilai-nilai seperti kolaborasi, saling menghargai, transparansi, dan dukungan terhadap pengembangan karyawan, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan OCB melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Dalam konteks PT. Agung Automall SM Amin, budaya organisasi yang kuat dan inklusif telah menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak. Budaya organisasi di PT. Agung Automall SM Amin dinilai cukup positif oleh karyawan dengan nilai tertinggi adalah kesiapan untuk melakukan kerjasama demi mencapai tujuan bersama. Ini menunjukkan bahwa kolaborasi dianggap sangat penting dan didukung secara luas di antara karyawan. Budaya kolaboratif ini menciptakan perasaan inklusi dan kepemilikan yang kuat di kalangan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik mereka untuk berkontribusi lebih aktif dalam mencapai tujuan perusahaan.

## 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kepuasan kerja karyawan di PT. Agung Automall SM Amin. Kepuasan kerja juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB, serta berhasil memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB. Sementara itu, kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap OCB dan kepuasan kerja, namun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Selain itu, kepuasan kerja tidak berhasil memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap OCB, yang menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam meningkatkan OCB melalui kepuasan kerja tidak cukup kuat di perusahaan ini. Keterbatasan penelitian ini mencakup faktor eksternal yang tidak terukur dan waktu penelitian relatif singkat sehingga dapat mempengaruhi hasil penelitian..

## UCAPAN TERIMAKASIH

Tim Peneliti mengucapkan terimakasih atas fasilitasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis sehingga Penelitian yang dilakukan melalui pembiayaan mandiri dapat terpublikasi pada Jurnal of Business and Economics Research (JBE)

## REFERENCES

- Adawiyah, R. A., Muis, M., & Razak, A. M. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja. *YUME : Journal of Management Faculty of Economics and Business, Hasanuddin University*, 3(3), 26–43. <https://doi.org/10.37531/yum.v1i1.12>
- Baety, N., & Rojuaniah, R. (2022). Servant Leadership, Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior on Innovative Work Behavior. *Management Analysis Journal*, 11(1), 83–94. <https://doi.org/10.15294/maj.v11i1.54626>
- Đorđević, B., Ivanović-Đukić, M., Lepojević, V., & Milanović, S. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour of employees in companies in the Republic of Serbia. *Strategic Management*, 26(3), 61–71. <https://doi.org/10.5937/StraMan2103061D>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Ghozali, I. (2020). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21* (9th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2019). *Behavior in Organization Understanding and Managing The Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hasibuan, M. S., Martoyo, S., Edison, E., Anwar, Y., Komariyah, I., & Nitisemito, A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14th

- ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Kamil, I., & Rivai, H. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 6(3), 49. <https://doi.org/10.32503/jmk.v6i3.1924>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1), 215824401989826. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Maesaroh, S., & Widodo, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Perawat Ruang Igd Rsau Dr. Esnawan Antariksa Halim Perdana Kusuma Jakarta Timur. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(2), 58–66. Retrieved from <http://www.tjybjb.ac.cn/CN/article/downloadArticleFile.do?attachType=PDF&id=9987>
- Naimah, M., Tentama, F., & Sari, E. Y. D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197–222. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2>
- Nimran, U. (2014). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Robbins, S. ., A., J., & Stephen, R. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Index Kompleks Gramedia.
- Setiani, T. I., & Hidayat, A. S. (2020). Pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (ocb) pada perusahaan daerah air minum. *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 22(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.30872/jfor.v22i1.6240>
- Sholikhah, C. I. R., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Perusahaan Ritel. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 291–301. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p291-301>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>
- Sutrisno, E., Sinambela, L. P., & Dessler, G. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi kese)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tran, Q. H. N. (2023). Explore the relationship between leadership skills, organizational citizenship behavior and organizational culture in Vietnamese public organizations. *Industrial and Commercial Training*, 55(3), 309–323. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2022-0078>
- Wira Saputra, P. E., & Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Ocb Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(12), 7134. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i12.p12>
- Wisnawa, I. N. A., & Dewi, A. . S. K. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 528. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p07>