



**Article history:**

Submitted: 30-11-2025

Received: 05-12-2025

Revised: 05-12-2025

Accepted: 02-01-2026

## **Pengaruh Motivasi Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening**

**Lupnaya Mara Aruly\*, Mawar Ratih Kusumawardani**

Universitas Islam Kadiri

\*Corresponding Author: [lupnayamara@gmail.com](mailto:lupnayamara@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kediri. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan metode survei, melibatkan seluruh populasi pegawai yang berjumlah 32 orang melalui teknik sampling jenuh. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, serta analisis mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan OCB (*organizational citizenship behavior*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan OCB menjadi faktor yang memiliki kontribusi paling kuat. Namun, variabel motivasi kerja dan OCB tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta dapat memediasi pengaruh variabel motivasi kerja dan variabel OCB terhadap kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kediri.

**Kata kunci:** motivasi kerja, *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja, kinerja karyawan.

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of work motivation and organizational citizenship behavior (OCB) on employee performance and examine the role of job satisfaction as a mediating variable at the Kediri Regency Manpower Office. This study employed a quantitative design with a survey method, involving the entire employee population of 32 through a saturated sampling technique. Data were obtained through questionnaires and analyzed using validity and reliability tests, classical assumption tests, multiple linear regression, and mediation analysis. The results indicate that work motivation and organizational citizenship behavior (OCB) have a positive and significant effect on job satisfaction, with OCB being the strongest contributing factor. However, work motivation and OCB do not have a direct and significant effect on employee performance. Conversely, job satisfaction has been shown to have a positive and significant effect on performance and can mediate the influence of work motivation and OCB on performance at the Kediri Regency Manpower Office.*

**Keywords:** work motivation, *organizational citizenship behavior*, job satisfaction, employee performance, mediation

### **PENDAHULUAN**

Kondisi ekonomi Indonesia saat ini menunjukkan tren pertumbuhan yang cukup menjanjikan, meskipun masih dibayangi oleh inflasi dan dinamika global yang sulit diprediksi. Di tengah tantangan tersebut, sektor ketenagakerjaan menjadi salah satu penopang utama bagi stabilitas ekonomi nasional. Dinas Ketenagakerjaan memiliki peranan krusial dalam memastikan tersedianya tenaga kerja berkualitas dan layanan publik yang efektif (Wijaya et al., 2024). Untuk itu, lingkungan kerja yang mampu mendorong produktivitas, kesejahteraan pegawai, dan kualitas layanan menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan.

Seiring meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan pemerintah, pegawai Dinas Ketenagakerjaan dituntut tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan cepat dalam dunia kerja (Aprila et al., 2023). Hal ini menempatkan pengelolaan sumber daya manusia sebagai fondasi utama dalam peningkatan kinerja lembaga. Kebijakan pemerintah dalam mendukung pengembangan industri dan kualitas tenaga kerja turut memengaruhi efektivitas organisasi. Namun, perubahan regulasi yang cukup sering kadang menciptakan ketidakpastian, sehingga lembaga harus semakin responsif dan adaptif terhadap dinamika kebijakan (Marindra et al., 2024).

Dinas Ketenagakerjaan Kabupaten Kediri memiliki tugas strategis dalam peningkatan kualitas tenaga kerja daerah dan penurunan angka pengangguran. Meskipun telah lama beroperasi, tantangan terbesar yang dihadapi bukan hanya pada aspek teknis, tetapi pada aspek kinerja pegawai itu sendiri (Miko & Muslim, 2023). Rendahnya motivasi menjadi hambatan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Banyak pegawai merasa kurang diapresiasi dan menilai bahwa kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja. Kondisi ini berimplikasi pada menurunnya semangat kerja dan produktivitas (Damayanti et al., 2020).

Jonstreet.com (2022) melakukan survei kepada 17,623 koresponden tentang kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya dan hasil survei menunjukkan bahwa 73% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya, yang berdampak pada penurunan produktivitas kerja hingga kecilnya jenjang karier. Fakta ini menggambarkan adanya kesenjangan yang cukup besar antara kondisi ideal dan realita lapangan. Ketidakpuasan yang berlarut-larut dapat melemahkan kinerja lembaga secara keseluruhan jika tidak segera ditangani.

Kinerja karyawan merupakan indikator penting keberhasilan organisasi, yang dilihat dari kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, hingga kemampuan berkolaborasi (Darmawan et al., 2023). Salah satu faktor utama yang membentuk kinerja tersebut adalah motivasi kerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih berdedikasi, berinisiatif, dan berkomitmen (Lestari et al., 2018). Selain itu, perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) yakni perilaku sukarela di luar tanggung jawab formal berkontribusi besar terhadap suasana kerja yang harmonis dan peningkatan efektivitas organisasi (Sari, 2021).

Kompensasi juga menjadi faktor signifikan yang memengaruhi motivasi kerja. Sistem kompensasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas (Yulianti et al., 2025). Dengan demikian, lembaga perlu memastikan bahwa kebijakan kompensasi sejalan dengan nilai-nilai keadilan dan penghargaan terhadap kinerja. Penelitian Sari (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berdampak positif pada OCB, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan serupa Fermayani et al. (2023), yang menegaskan bahwa budaya organisasi memengaruhi OCB dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai (Januar & Murniyati, 2025). Selain itu, Darmawan et al. (2023) menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan komponen penting dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik.

Namun, masih terdapat ruang riset yang perlu dieksplorasi lebih lanjut, khususnya terkait peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara motivasi kerja, OCB, dan kinerja pada lembaga pemerintah. Penelitian yang berfokus pada Dinas Ketenagakerjaan terutama pada tingkat kabupaten seperti Kabupaten Kediri masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dan memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai Dinas Ketenagakerjaan Kabupaten Kediri yang berjumlah 32 orang. Seluruh populasi dijadikan responden karena ukuran populasi yang relatif kecil, sehingga teknik sampling jenuh dipandang paling sesuai untuk memperoleh gambaran yang akurat. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung terhadap aktivitas pegawai. Instrumen utamanya berupa kuesioner berskala Likert 4 (empat) poin, yang disusun berdasarkan indikator variabel motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB), kepuasan kerja, dan kinerja pegawai yang diadaptasi dari berbagai teori dan penelitian terdahulu.

Uji validitas dan reliabilitas diterapkan untuk menilai ketepatan serta konsistensi instrumen yang digunakan. Selanjutnya, pengujian asumsi klasik dilakukan untuk memastikan tidak adanya

masalah distribusi residual, korelasi antarvariabel bebas, perbedaan varians, maupun autokorelasi yang dapat memengaruhi hasil analisis. Setelah asumsi terpenuhi, regresi linier baik sederhana maupun berganda digunakan untuk menguji pengaruh antarvariabel. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk melihat pengaruh parsial, dan uji F untuk menilai pengaruh simultan, sementara koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan model menjelaskan variabel dependen (Sugiyono, 2024).

## HASIL

**Tabel 1**  
**Komposisi Responden**

No.	Komposisi	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	18	56,3
	Perempuan	14	43,7
	Jumlah	32	100,0
2	Usia		
	21-30 tahun	6	18,8
	31-40 tahun	10	31,2
	41-50 tahun	10	31,2
	>50 tahun	6	18,8
	Jumlah	32	100,0
3	Pendidikan		
	Magister (S2)	4	12,5
	Sarjana (S1)	25	78,1
	SLTA/ sederajat	3	9,4
	Jumlah	32	100,0
4	Masa Kerja		
	>25 tahun	4	12,5
	21-25 tahun	3	9,4
	16-20 tahun	4	12,5
	11-15 tahun	7	21,9
	5-10 tahun	3	9,4
	<5 tahun	11	34,4
	Jumlah	32	100,0

Sumber: data olahan

Tabel 1 diperoleh komposisi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa pegawai laki-laki mendominasi dengan jumlah 18 orang (56,3%) sedangkan pegawai perempuan berjumlah 14 orang (43,8%). Kondisi ini mengindikasikan bahwa struktur pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kediri masih didominasi laki-laki. Pola ini sejalan dengan karakteristik umum instansi pemerintah daerah yang bergerak di bidang ketenagakerjaan, di mana pekerjaan operasional dan teknis lebih banyak diisi oleh pegawai laki-laki.

Jika dilihat dari kelompok usia, mayoritas responden berada pada rentang 31–40 tahun dan 41–50 tahun, masing-masing sebanyak 10 orang (31,2%). Sementara itu, responden berusia 21–30 tahun dan >50 tahun menunjukkan proporsi yang sama, yakni 6 orang (18,8%). Komposisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia produktif dengan tingkat pengalaman yang relatif matang. Hal ini berpotensi memberikan kontribusi positif terhadap kestabilan perilaku organisasi serta kualitas kinerja yang lebih konsisten. Karakteristik pendidikan menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merupakan lulusan Sarjana (S1) dengan jumlah 25 orang (78,1%). Di posisi berikutnya, terdapat lulusan Magister (S2) sebanyak 4 orang (12,5%), sementara lulusan SMA/Sederajat hanya berjumlah 3 orang (9,4%). Tidak ditemukan responden dengan latar belakang pendidikan Diploma maupun Doktoral. Pola distribusi ini mencerminkan bahwa pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kediri umumnya memiliki kualifikasi pendidikan yang memadai, baik untuk menjalankan tugas administratif maupun mendukung fungsi teknis pemerintahan secara profesional.

Jika dilihat dari aspek masa kerja, kelompok terbesar adalah pegawai dengan pengalaman kerja kurang dari 5 tahun, yakni 11 orang (34,4%). Selanjutnya, pegawai dengan masa kerja 11–15 tahun

berjumlah 7 orang (21,9%). Adapun pegawai dengan masa kerja 16–20 tahun dan lebih dari 25 tahun masing-masing berjumlah 4 orang (12,5%), sedangkan kelompok dengan masa kerja 5–10 tahun dan 21–25 tahun masing-masing terdiri dari 3 orang (9,4%). Distribusi ini menunjukkan komposisi yang relatif berimbang antara pegawai baru dan pegawai senior. Namun, tingginya proporsi pegawai dengan masa kerja singkat (<5 tahun) memberikan gambaran bahwa dinamika organisasi masih sangat dipengaruhi oleh fase adaptasi dan pembentukan perilaku kerja, termasuk aspek motivasi, OCB, serta kepuasan kerja.

**Tabel 2**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas**

No	Variabel	Item	R <sub>count</sub>	R <sub>table</sub>	Keterangan	Cronbach's Alpha	Standar Realibilitas	Keterangan
1	Motivasi	X1.1	0,721	0,349	Valid	0,804	>0,600	Reliabel
2		X1.2	0,689	0,349	Valid			
3		X1.3	0,815	0,349	Valid			
4		X1.4	0,720	0,349	Valid			
5		X1.5	0,690	0,349	Valid			
6		X1.6	0,676	0,349	Valid			
7	OCB	X2.1	0,687	0,349	Valid	0,648	>0,600	Reliabel
8		X2.2	0,575	0,349	Valid			
9		X2.3	0,651	0,349	Valid			
10		X2.4	0,712	0,349	Valid			
11		X2.5	0,723	0,349	Valid			
12	Kepuasan Kerja	Z1.1	0,768	0,349	Valid	0,887	>0,600	Reliabel
13		Z1.2	0,823	0,349	Valid			
14		Z1.3	0,862	0,349	Valid			
15		Z1.4	0,863	0,349	Valid			
16		Z1.5	0,911	0,349	Valid			
17	Kinerja Karyawan	Y1.1	0,933	0,349	Valid	0,933	>0,600	Reliabel
18		Y1.2	0,905	0,349	Valid			
19		Y1.3	0,876	0,349	Valid			
20		Y1.4	0,863	0,349	Valid			
21		Y1.5	0,863	0,349	Valid			

Sumber: data olahan

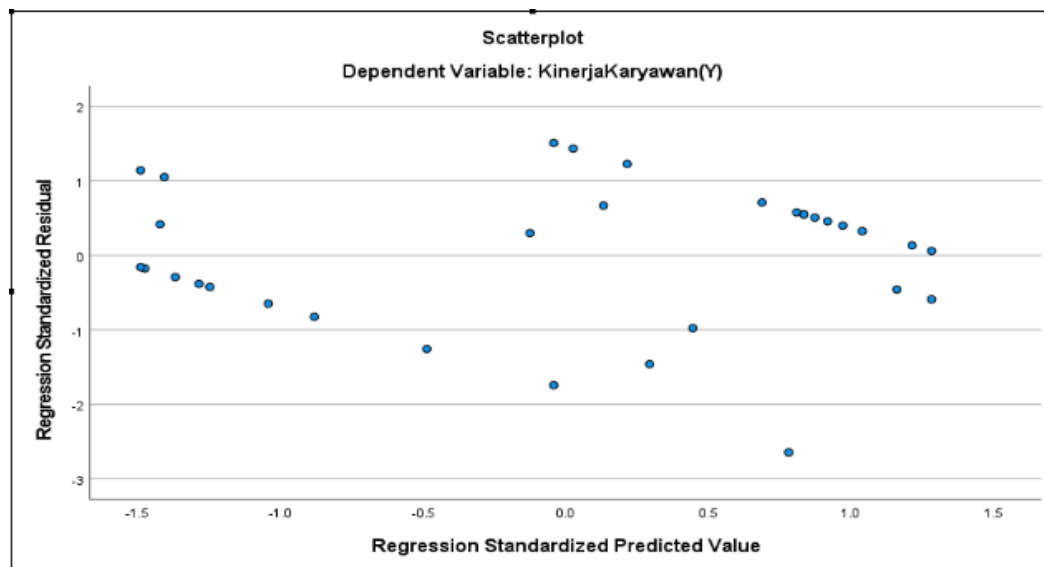
Berdasarkan Tabel 2 hasil uji validitas untuk variabel penelitian bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai  $r_{count} > r_{table}$  (0,349). Temuan ini menegaskan bahwa setiap butir pada kuesioner mampu merepresentasikan konstruk untuk semua variabel penelitian ini secara tepat dan konsisten. Dengan demikian, seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan dalam tahap analisis berikutnya. Hal ini juga diperkuat pada hasil pengujian reliabilitas memperlihatkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi yang memuaskan. Pengukuran terhadap variabel motivasi kerja menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,804 yang menandakan bahwa butir pernyataannya memiliki stabilitas internal yang kuat dan dapat dipercaya. Instrumen OCB juga dinilai konsisten, meskipun berada pada kategori sedang, dengan nilai alpha 0,648 yang tetap memenuhi batas kelayakan untuk digunakan dalam analisis. Di sisi lain, variabel kepuasan kerja menunjukkan tingkat keandalan yang tinggi melalui nilai alpha 0,887 mencerminkan bahwa item-item pada variabel ini bekerja secara stabil dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Sementara itu, variabel kinerja karyawan memperoleh nilai alpha tertinggi, yaitu 0,933 yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat solid dan hampir mendekati sempurna. Secara keseluruhan, temuan ini mengonfirmasi bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian memiliki reliabilitas yang sangat baik dan layak dipertahankan pada tahap analisis berikutnya.

**Tabel 3**  
**Uji Normalitas**

Asymp. Sig. (2-tailed)	Standar Normalitas	Keterangan
0,200	0,05	Normal

Sumber: data olahan

Berdasarkan hasil uji normalitas Kolmogorov–Smirnov, diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,200 > 0,05$ . Dengan demikian, dapat diindikasikan bahwa data residual berdistribusi normal. Hasil ini menunjukkan bahwa asumsi normalitas pada model regresi telah terpenuhi, sehingga model layak digunakan untuk analisis statistik lanjutan. Sedangkan Gambar 1 dapat dilihat bahwa titik menyebar di atas dan dibawah sumbu 0 yang artinya tidak terjadi heteroskedastisitas atau terjadinya homokedastisitas pada data.



Sumber: data olahan

**Gambar 1**  
**Uji Heterokedastisitas**

**Tabel 4**  
**Uji Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	Nilai VIF	Standar VIF
Motivasi Kerja (X1)	0,643	1,555	10
OCB (X2)	0,404	2,467	10
Kepuasan Kerja (Z)	0,319	3,135	10

Sumber: data olahan

Berdasarkan hasil perhitungan nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF), seluruh variabel independen menunjukkan nilai Tolerance  $> 0,10$  dan VIF  $< 10$ . Kondisi ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antarvariabel independen dalam model regresi. Dengan demikian, masing-masing variabel memiliki kemampuan prediktif yang berdiri sendiri dan tidak saling mengganggu, sehingga model regresi dapat dinyatakan stabil dan layak digunakan pada tahap analisis berikutnya.

**Tabel 5**  
**Uji Linearitas Variabel**

Variabel	Nilai Sig Dfl	Standart Dfl
Motivasi Kerja (X1)	0,343	0,05
OCB (X2)	0,267	0,05
Kepuasan Kerja (Z)	0,339	0,05

Sumber: data olahan

Berdasarkan hasil uji linearitas pada Tabel 5, diperoleh bahwa seluruh variabel menunjukkan hubungan yang linear dengan variabel dependen. Untuk variabel X1 terhadap Y, nilai *Sig. Deviation from Linearity* sebesar 0,343, lebih besar dari 0,05. Hal ini menegaskan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan bersifat linear. Selanjutnya, pada variabel X2 terhadap Y, diperoleh

nilai *Sig. Deviation from Linearity* sebesar 0,267, juga lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara OCB dan kinerja karyawan adalah linear. Adapun untuk variabel Z terhadap Y, nilai *Sig. Deviation from Linearity* sebesar 0,339, yang kembali lebih besar daripada 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga linear. Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen maupun intervening memenuhi asumsi linearitas, sehingga model regresi dapat digunakan dengan tepat untuk menganalisis hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

**Tabel 6**  
**Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi (B)
Konstanta	1,251
Motivasi Kerja	0,115
OCB	0,204
Kepuasan Kerja	0,591

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui nilai  $a = 1,251$ ,  $b_1 = 0,115$ ,  $b_2 = 0,204$ , dan  $b_3 = 0,591$ , maka jika dimasukkan ke dalam rumus regresi sebagai berikut:  $Y = 1,251 + 0,115X_1 + 0,204X_2 + 0,591Z + e$ . Hasil regresi tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel bebas berkontribusi dalam membentuk kinerja karyawan. Pertama, model menghasilkan konstanta sebesar 1,251, yang menggambarkan bahwa kinerja karyawan tetap memiliki nilai dasar meskipun motivasi kerja, OCB, dan kepuasan kerja diasumsikan tidak memberi pengaruh apa pun. Angka ini menunjukkan titik awal kinerja sebelum faktor-faktor lain terlibat. Selanjutnya, koefisien untuk variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) bernilai 0,115. Hal ini menandakan adanya dorongan positif walaupun relatif kecil bahwa peningkatan motivasi diikuti dengan perbaikan kinerja ketika kondisi variabel lain tidak berubah. Dengan kata lain, kinerja cenderung meningkat seiring meningkatnya motivasi, tetapi efeknya tidak sebesar variabel lain. Koefisien untuk OCB ( $X_2$ ) adalah 0,204, yang menunjukkan bahwa perilaku sukarela di luar tugas formal memberikan tambahan kontribusi terhadap peningkatan kinerja. Jika pegawai semakin menunjukkan perilaku OCB, maka kinerja pun bergerak naik, meskipun pengaruhnya masih moderat. Koefisien terbesar berasal dari kepuasan kerja ( $Z$ ) dengan nilai 0,591. Angka ini mengindikasikan bahwa perasaan puas terhadap pekerjaan memberikan dorongan paling kuat terhadap peningkatan kinerja. Artinya, perubahan kecil pada kepuasan kerja mampu menghasilkan perubahan kinerja yang jauh lebih besar dibandingkan motivasi maupun OCB. Secara keseluruhan, seluruh variabel independen memberikan arah pengaruh yang positif terhadap kinerja. Namun, pengaruh terbesar datang dari kepuasan kerja, sehingga dapat ditegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor yang paling menentukan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kediri..

**Tabel 7**  
**Pengaruh Motivasi Kerja dan OCB terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel	t <sub>hitung</sub>	Sig.
Motivasi Kerja (X1)	2,804	0,009
OCB (X2)	5,448	0,001

Sumber: data olahan

Hasil analisis menunjukkan bahwa baik motivasi kerja maupun perilaku OCB memiliki kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja. Motivasi kerja terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan, sebagaimana tercermin dari nilai B sebesar 0,308 dengan t<sub>hitung</sub> 2,804 dan signifikansi 0,009. Temuan ini menggambarkan bahwa dorongan internal karyawan memainkan peran penting dalam membentuk rasa puas terhadap pekerjaan. Di sisi lain, OCB memberikan pengaruh yang jauh lebih kuat, ditunjukkan melalui koefisien B sebesar 0,778, nilai t sebesar 6,448, serta tingkat signifikansi di bawah 0,001. Besarnya pengaruh OCB ini menegaskan bahwa perilaku sukarela di luar tugas formal seperti saling membantu, menjaga keharmonisan, dan menunjukkan komitmen ekstra menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam model penelitian ini.

**Tabel 8**  
**Pengaruh motivasi kerja, OCB, kepuasan kerja terhadap kinerja**

Variabel	t hitung	Sig
Motivasi Kerja (X1)	0,738	0,467
OCB (X2)	0,801	0,430
Kepuasan Kerja (Z)	2,535	0,170

Sumber: data olahan

Hasil pengujian terhadap model kinerja menunjukkan bahwa motivasi kerja dan OCB memang bergerak selaras dengan arah peningkatan kinerja, namun keduanya tidak memberikan pengaruh langsung yang bermakna secara statistik. Koefisien motivasi kerja yang positif tidak cukup kuat untuk menjelaskan perubahan kinerja karena nilai signifikansi yang tinggi, sehingga kontribusinya baru terasa ketika bekerja melalui kepuasan kerja. Pola serupa terlihat pada OCB, di mana perilaku ekstra-peran tidak otomatis memperbaiki kinerja, melainkan terlebih dahulu memengaruhi perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, kepuasan kerja justru tampil sebagai penentu yang signifikan dan stabil dalam mendorong peningkatan kinerja. Temuan ini sekaligus memperjelas bahwa baik motivasi kerja maupun OCB hanya dapat diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih baik ketika karyawan sudah mencapai tingkat kepuasan tertentu, sehingga kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang sepenuhnya menjembatani kedua variabel tersebut.

**Tabel 9**  
**Pengaruh Motivasi Kerja dan OCB terhadap Kepuasan Kerja**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,825	0,681	0,659	1,226

Sumber: data olahan

Hasil analisis pada model pertama pada Tabel 9 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan secara substansial oleh motivasi kerja dan perilaku OCB, yang tercermin dari nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,681. Angka ini mengindikasikan bahwa lebih dari separuh dinamika kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh kedua variabel tersebut, sehingga keduanya memiliki peran penting dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Sementara itu, sisanya sekitar 31,9% berasal dari faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model, termasuk aspek-aspek seperti suasana kerja, praktik kompensasi, pola kepemimpinan, serta perbedaan karakteristik individu. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi dan OCB merupakan prediktor utama, kepuasan kerja tetap merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai elemen organisasi maupun personal. Sedangkan model kedua Tabel 10, variabel motivasi kerja, OCB, dan kepuasan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 57,1% variasi kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa lebih dari separuh perubahan kinerja pegawai dapat dipahami melalui ketiga faktor tersebut. Adapun porsi 42,9% yang belum terjelaskan menunjukkan adanya variabel lain yang turut memainkan peran, seperti pengalaman profesional, dinamika beban kerja, budaya organisasi, dan sistem penghargaan yang berlaku di lingkungan instansi, yang tidak menjadi bagian dari model penelitian ini.

**Tabel 10**  
**Pengaruh Motivasi Kerja, OCB, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,755	0,571	0,525	1,537

Sumber: data olahan

Hasil penelitian menggambarkan bahwa motivasi kerja memiliki kontribusi penting dalam membentuk persepsi positif pegawai terhadap pekerjaannya. Analisis menunjukkan bahwa semakin tinggi dorongan intrinsik maupun ekstrinsik yang dimiliki pegawai, semakin besar pula kemungkinan mereka merasakan kepuasan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Temuan ini sejalan dengan pandangan yang menyatakan bahwa kepuasan muncul ketika kebutuhan pribadi terpenuhi, kesempatan berkembang tersedia, dan hasil kerja mendapatkan apresiasi. Dengan demikian, motivasi berperan sebagai fondasi psikologis yang mendorong terbentuknya pengalaman kerja yang lebih menyenangkan.

Selain motivasi, perilaku OCB juga terbukti memberikan pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang menunjukkan kecenderungan untuk membantu rekan, menjaga suasana kerja yang harmonis, serta berperilaku melampaui tuntutan formal, cenderung merasakan apresiasi sosial dan kenyamanan dalam bekerja. Koefisien pengaruh yang tinggi mengindikasikan bahwa aspek prososial di tempat kerja merupakan salah satu faktor dominan yang menentukan bagaimana pegawai mengevaluasi kepuasan kerja mereka. Temuan ini selaras dengan literatur yang menekankan bahwa lingkungan kerja yang positif di mana solidaritas dan kesediaan membantu sesama terbangun mendorong individu merasakan keterikatan lebih kuat terhadap organisasi.

Meski demikian, motivasi kerja pada penelitian ini tidak memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja. Meskipun arah pengaruhnya positif, kontribusinya belum cukup kuat untuk secara langsung menghasilkan peningkatan performa. Hal serupa juga terlihat pada variabel OCB, di mana perilaku ekstra-peran tidak secara otomatis meningkatkan kinerja pegawai. Kondisi ini memberi gambaran bahwa faktor psikologis internal, seperti kepuasan kerja, memainkan peranan lebih penting dalam menentukan apakah motivasi dan OCB berhasil terkonversi menjadi kinerja nyata.

Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti memiliki hubungan langsung yang kuat dengan peningkatan kinerja. Pegawai yang merasa nyaman, dihargai, dan menikmati pekerjaannya cenderung menunjukkan performa yang lebih optimal. Mereka bekerja dengan energi positif, menunjukkan inisiatif, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pencapaian target. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi elemen inti yang menggerakkan karyawan untuk bekerja lebih efektif.

Peran kepuasan kerja semakin jelas ketika hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa variabel ini menjadi penghubung utama antara motivasi kerja dan kinerja. Motivasi yang tinggi tidak serta-merta menghasilkan kinerja lebih baik, tetapi dapat memengaruhi kinerja ketika terlebih dahulu meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan mereka. Pola yang sama terjadi pada hubungan antara OCB dan kinerja: perilaku ekstra-peran baru memberikan dampak positif terhadap performa jika pegawai merasakan kepuasan dalam pekerjaannya. Artinya, tanpa kepuasan kerja sebagai jembatan psikologis, motivasi maupun OCB belum mampu memberikan kontribusi langsung yang berarti terhadap kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi poros utama dalam sistem hubungan antarvariabel. Kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis atau kecenderungan menunjukkan perilaku ekstra-peran, tetapi sangat ditentukan oleh bagaimana mereka menilai pengalaman kerja sehari-hari. Apabila organisasi mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung meliputi suasana kerja yang positif, hubungan interpersonal yang baik, penghargaan yang memadai, dan rasa aman dalam bekerja maka motivasi dan OCB akan lebih mudah diinternalisasi dan tercermin dalam performa yang lebih tinggi. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks organisasi publik yang memerlukan pegawai dengan tingkat kinerja yang stabil dan berkualitas.

## **SIMPULAN**

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan OCB menjadi faktor yang memiliki kontribusi paling dominan. Namun demikian, kedua variabel tersebut tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja muncul sebagai variabel yang memainkan peran sentral, karena selain berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja juga memediasi secara penuh hubungan antara motivasi terhadap kinerja serta hubungan antara OCB terhadap kinerja. Artinya, motivasi kerja maupun OCB hanya dapat meningkatkan kinerja apabila keduanya terlebih dahulu mampu meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam proses peningkatan kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kediri.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aprila, D., Andriani, W., Ananto, R. P., 2023. Financial Management of Nagari Owned Enterprises (BUMNAG) and Its Impact on Community Welfare. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 16(2), 210–225.
- Damayanti, R., Lubis, M. R., Effendy, S., 2020. Hubungan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 2(2), 134–142.

- Darmawan, A. B., Muninghar, M., Kartika, C., 2023. Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour melalui Kepuasan Pegawai. *Jurnal Ilmiah Fokus Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, 2(3), 284–293.
- Fermayani, R., Harahap, R. R., Ramadhan, P., 2023. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Ecogen*, 6(2), 192–200.
- Januar, M., Murniyati, 2025. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero). *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*. 2(1). 189-194.
- Jobstreet.com, 2022, 73% Karyawan Tidak Puas dengan Pekerjaan Mereka, diakses melalui website <https://id.jobstreet.com/id/career-advice/article/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka>
- Lestari, E. R., Kholifatul, N., Ghaby, F., 2018. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123.
- Marindra, M. P., Kharismansyah, A. Y., Suyoto, S., Zamakhsyari, L., 2024. Pengaruh Motivasi Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan dengan Reward Sebagai Variabel Media. *Derivaritif: Jurnal Manajemen*, 18(1), 138–150.
- Miko, T., Muslim, M., 2023. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB (Organizational Citizenship Behavior) Sebagai Variabel Intervening. *Manis: Jurnal Manajemen, Inovasi Bisnis Dan Strategi*, 1(1), 98–111.
- Sari, S. A. P., 2021. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Pendidikan Kota Palangkaraya). *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 2(1), 30–40.
- Sugiyono. 2024. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wijaya, T. E., Rochani, R., Rochman, T., 2024. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Performa: Media Ilmiah Teknik Industri*, 23(1), 18–27.
- Yulianti, N. W., Yudhaningsih, N. M., Wishanesta, I. K. D., 2025. Peran Organizational Citizenship Behavior dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi Bank BPR Jaya Kerti di Mengwitani Badung. *Kontan: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 13–24.