

ANALISIS KEPUASAN KERJA BERDASARKAN MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI DAMPAKNYA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi Kasus pada Pegawai Dinas Pendidikan Dayah - Bireuen)

Martunis Usman^{1*}, Ibrahim Ibrahim², Nadia Salsabillah²

² Ka. Subbag Umum dan Kepegawaian, Dinas Pendidikan Dayah Kab. Bireuen

¹ Dosen Manajemen FEB Universitas Islam kebangsaan Indonesia (UNIKI) – Bireuen, Aceh

*) email: mr.martunis88@gmail.com

DOI: 10.55178/idm.v6i12.565

Article history

Received:
September 24, 2025

Revised:
September 28, 2025

Accepted:
September 29, 2025

Page:
60 - 71

Keywords:
*job satisfaction, work
motivation,
organizational
commitment, OCB*

ABSTRACT: This study observes OCB from the impact of job satisfaction by considering motivational factors and organizational commitment. The study was conducted on employees of the Dayah Education Office in Bireuen district, with a quantitative associative research type. Problem analysis uses path analysis model statistics. Data collection through questionnaires on a sample of 40 employees as respondents. The results show that there are: (1) Direct and indirect impacts of work motivation on job satisfaction, through the organizational commitment variable, which is 23.15%. Likewise, the impact of organizational commitment on job satisfaction, through the work motivation variable, which is 20.89%. (2) Simultaneously, work motivation and organizational commitment contribute 53.5% to job satisfaction. (3) The direct and indirect effects of work motivation on OCB, with the existence of organizational commitment, amounting to 62.47%. And the direct/indirect effect of organizational commitment is 36.17%. (4) Simultaneously, work motivation and organizational commitment contribute 55.9% to OCB. (5) The total influence of work motivation and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB), through the variable of employee job satisfaction, is 22.98%.

ABSTRAK: Penelitian ini mengamati OCB dari dampak kepuasan kerja memperhatikan faktor motivasi dan komitmen organisasi. Studi dilakukan pada pegawai Dinas Pendidikan Dayah di kabupaten Bireuen, dengan jenis penelitian asosiatif kuantitatif. Analisis masalah menggunakan statistik model *path analysis*. Pengumpulan data melalui kuesioner pada sampel 40 pegawai sebagai responden. Hasilnya diketahui bahwa terdapat: (1) Dampak langsung dan tidak langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, melalui variabel komitmen organisasi, yakni sebesar 23,15%. Demikian pula dampak komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, melalui variabel motivasi kerja, yakni sebesar 20,89%. (2) Secara simultan motivasi kerja dan komitmen organisasi memberi kontribusi sebesar 53,5% terhadap kepuasan kerja. (3) Efek langsung dan tidak langsung motivasi kerja terhadap OCB, dengan adanya komitmen organisasi, sebesar 62,47%. Dan efek langsung/ tidak langsung komitmen organisasi sebesar 36,17%. (4) Secara simultan motivasi kerja dan komitmen organisasi berkontribusi pada OCB sebesar 55,9%. (5) pengaruh total motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*, melalui variabel kepuasan kerja pegawai sebesar 22,98%.

Pendahuluan (Introduction)

Organisasi dapat dikatakan baik jika memiliki tiga dasar utama, yaitu sumber daya fisik, sumber daya dana atau modal, serta sumber daya manusia (SDM). Ketiga sumber daya tersebut harus dapat bekerja sama antara satu dengan lainnya agar dapat memperlancar laju operasional organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan (Robbins, 2016).

Dinas Pendidikan Dayah Kabupaten Bireuen merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bireuen yang merupakan Lembaga kekhususan dan keistimewaan Aceh yang diamanatkan untuk

memperkuat pelaksanaan Pendidikan Syariah dalam tatanan kehidupan bernegara, berbangsa dan bermasyarakat adalah meningkatnya mutu pendidikan keislaman melalui Akreditasi Dayah di Kabupaten Bireuen. SDM (pegawai) pada dinas ini membutuhkan dorongan secara terus menerus dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik dan lancar. Dalam hal ini akan diperlukan motif kerja, karena pegawai yang tidak memiliki motif tidak akan bersikap sungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya serta juga akan merasa mudah putus asa jika mengalami kegagalan. Motivasi tidak serta merta datang dari pegawai itu sendiri, tetapi bagaimana pemimpin memberikan masukan dan dorongan kepada pegawai untuk capaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien (Rivai, 2015).

Motivasi mengacu pada potensi pegawai agar dapat bekerja secara produktif dan sukses mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Motivasi yang tepat akan memacu daya penggerak untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan, selain itu motivasi dapat menjadi penyebab maupun mendukung perilaku seseorang sehingga berkeinginan berkerja keras dan antusias secara optimal (Jalal *et al.*, 2023).

Motivasi sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2018). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal organisasi atau perusahaan. Sedemikian pentingnya motivasi, banyak ahli filsafat, sosiolog, psikolog maupun ahli manajemen dan pendidikan melakukan penelitian tentang hal tersebut (Win Konadi & Mulyanti, 2018).

Selain motivasi kerja, komitmen organisasi juga mempengaruhi kepuasan kerja dan individu di dalam sebuah organisasi. Dengan komitmen organisasi mampu memandu hubungan antara organisasi maupun individu (Ekmekeci, 2017). Karena komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi (Wibowo, 2018). Dan komitmen organisasi menggambarkan penerimaan nilai-nilai organisasi diikuti hasrat kuat menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya.

Selain itu, pegawai juga memiliki peran penting dalam kesejahteraan organisasi. Pegawai paling produktif ketika puas dengan lingkungan kerjanya dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi di organisasi. Kepuasan kerja adalah keadaan dimana bawaannya akan menyenangkan dan selalu positif khususnya secara emosional ketika seseorang akan saling menghargai pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Robbins dan Judge (2018) mengatakan kepuasan kerja merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Selanjutnya, ada aspek-aspek baru yang dapat dijadikan dasar untuk meningkatkan sumber daya manusia. Aspek baru tersebut adalah *organizational citizenship behaviour (OCB)* atau perilaku kewarganegaraan pegawai di organisasi. Robbins dan Judge (2018) mengatakan *OCB* sebagai perilaku yang selalu memilah bukan merupakan bagian atas kewajiban kinerja formalnya seorang pegawai, akan tetapi akan memberikan dukungan dalam sebuah organisasi secara efektif.

Tinjauan Literatur (*Literature Review*)

a). *Kepuasan Kerja Berdasarkan Efek Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi*

Kepuasan kerja, dapat dirasa sebagian pegawai yang telah memiliki jaminan kerja serta payung hukum yang jelas. Hal ini dapat membuat para pegawai merasa lebih puas karena berada di zona aman (*comfort zone*) saat bekerja. Luthans (2013) dalam Rifqi, M., & Kamaruddin, K. (2024) menyatakan ada enam faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: *the Workit Self, Pay, Promotion Opportunities, Supervision, Work Group, dan Working Condition*. Namun Antonio dan Sutanto (2018), mengungkapkan bahwa bukan besar kecilnya suatu gaji, atau tinggi rendahnya suatu jabatan yang menentukan suatu kepuasan, tetapi harus dilihat dari sudut pandang orang itu sendiri, apakah mereka merasa sudah cukup puas dengan kondisi yang mereka dapatkan sekarang.

Namun, yang tidak bisa dielakkan seseorang merasa puas tampak dari semangat dengan motivasi tinggi dalam bekerja dan meraih prestasi. Dengan motivasi menjadi mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. seorang dianggap mempunyai motivasi prestasi yang tinggi, apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik dari pada yang lain dalam berbagai situasi (McClelland, 2015). Penelitian Munzir & Syahrani (2023), Tasrief dan Fauzi (2021) dan Mursalin, Khairul & Kamaruddin (2021), menemukan motivasi berimplikasi pada kepuasan Kerja Pegawai.

Juga tingginya komitmen organisasi dalam dirinya, karena adanya kepastian dan legalitas pada posisi dan tempat kerjanya menjadikan puas bekerja. Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional

terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2015). Dan Davis & Newstrom (2018) mendeskripsikan “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”.

Pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia. Salah satu dampak nyata yang dirasakan adalah meningkatnya kepercayaan dari stakeholder kepada organisasi (Hildani & Kamaruddin K, 2024). Maka diperlukan komitmen organisasi, yang merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu atau *pegawai* mengenal dan terikat pada organisasinya (Griffin, 2016). Komitmen dapat berkembang apabila pegawai mampu menemukan harapannya dan memenuhi kebutuhannya dalam sebuah organisasi (Bagraim dalam Mehmud et.al 2017). Komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang *pegawai* memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan di dalam organisasi itu.

b). Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Dampaknya terhadap OCB

Rahmawati, (2016) menyatakan perilaku kewarganegaraan organisasional atau lebih dikenal dengan sebutan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah pegawai yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Aprianti (2019) menjelaskan *Organizational citizenship behaviour* (OCB) adalah tindakan langsung yang berdampak positif bagi individu yang terlibat, secara tidak langsung melalui mana individu dapat lebih terlibat untuk organisasi. Untuk meningkatkan OCB di organisasi, kepuasan kerja harus menjadi penentu terpenting dalam OCB. Artinya, jika kepuasan kerja dapat dicapai secara positif sebagai aspek yang mempengaruhi kinerja, maka kualitas sumber daya manusia akan terpuaskan. Maka pegawai yang merasa puas, akan memberikan dampak positif mengenai organisasinya.

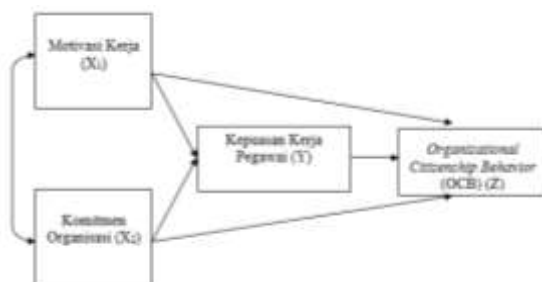
Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap OCB, jika motivasi dari masing-masing individu pegawai tinggi, akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi pula, yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi berupa OCB dengan kinerja yang baik. Pegawai berharap organisasi dapat memenuhi setiap kebutuhannya, dimana hal itu dapat meningkatkan produktifitas pegawai. Demikian pula dengan aspek komitmen organisasi, dapat dianggap sebagai tingkat dedikasi pegawai terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja atas nama/untuk kepentingan organisasi, dan kemungkinannya mempertahankan keanggotaannya (Kaswan, 2015). Hal ini berarti semakin baik Komitmen Organisasi maka akan semakin meningkat OCB pada suatu organisasi.

Metode Penelitian (Methodology)

a). Metode yang Digunakan

Penelitian berupa studi kasus pada pegawai Dinas pendidikan Dayah kabupaten Bireuen, menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian dari kuantitatif dapat dieksplorasi lebih lanjut untuk mencari tahu nilai pengaruh atau hubungan antar variabel lebih bermakna dan tidak hanya sekedar angka-angka statistik yang ditampilkan (Marwan, *et al.*, 2025). Pengumpulan data menggunakan kuesioner pada responden yakni pegawai.

Dan penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel independent yakni motivasi kerja dan komitmen organisasim dengan variabel dependent yakni kepuasan pegawai, serta variabel intervening OCB. Maka kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Hipotesis Penelitian

b). Populasi dan Sampel (Objek Penelitian)

Populasi penelitian ini seluruh pegawai pada Dinas Pendidikan Dayah Kabupaten Bireuen yakni 40 orang. Terdapat pegawai laki-laki, berjumlah 17 orang (42,5%), didominasi umur antara 41-50 tahun 35%, dan rata-rata pegawai berpendidikan Sarjana (67,5%).

c). Definisi Operasional Variabel

Penelitian dengan beberapa variable terpilih yang dikonsepskan berikut;

Tabel 1. Operasional Variabel dan Dimensi

Defenisi Konsep	Dimensi
Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi kerya biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. (Anoraga, 2015)	Kebutuhan akan prestasi Kebutuhan akan afiliasi Kebutuhan akan kekuasaan
Komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi. (McNesee Smith, 2016)	Affective commitment Continuance commitment Normative Commitment)
Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2015)	Atasan, Promosi, Manfaat Penghargaan, Prosedur pelaksanaan
Perilaku kewarganegaraan organisasional atau lebih dikenal dengan sebutan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja (Rahmawati, 2016)	Helping Behaviour, Sportsmanship, Individual Initiative, Civic Virtue Organizational Commitment, Complacence, Personal Development

Hasil dan Pembahasan (Results and Discussion)

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Penelitian menggunakan kuesioner dalam pengumpulan datanya, sehingga dimulai dilakukan uji validitas dan reliabilitas agar dapat digunakan secara pasti.

Dari 4 (empat) variabel yang diamati, hasil uji validitas dinyatakan valid, sebagaimana berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Jumlah Butir (Item)	Rmin	Rmax	Tingkat Validitas
Motivasi kerja	10	0,484	0,855	0,687
Komitmen organisasi	8	0,406	0,830	0,673
Kepuasan kerja	12	0,401	0,774	0,563
OCB	13	0,541	0,822	0,714

Lalu uji kehandalan dengan teknik *Alpha Cronbach*. Suatu data dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2003, dalam Marwan, 2023). Hasil uji reliabilitas:

Tabel 3. Uji Reliabilitas

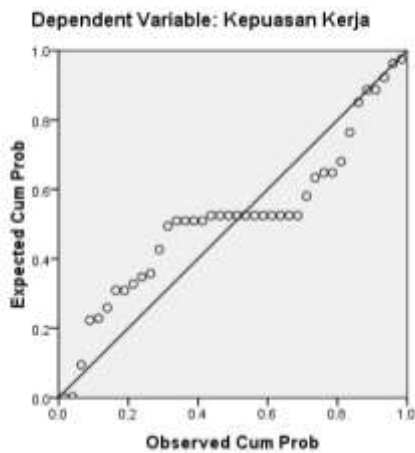
No	Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
1.	Motivasi Kerja	0,905	10	Reliable Tinggi
2.	Komitmen Organisasi	0,748	8	Reliable Tinggi
3.	Kepuasan Kerja	0,773	12	Reliable Tinggi
4.	OCB	0,834	13	Reliable Tinggi

Berdasarkan Tabel 3 di atas, tingkat reliabilitas termasuk tinggi dari ke-empat variabel.

Uji Asumsi Klasik

Pengujian normalitas data Untuk pengujian normalitas melalui analisa grafik dan statistik yang dihasilkan melaui perhitungan regresi dengan menggunakan SPSS. Hasilnya adalah:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 2. Uji Normalitas (X1, X2 terhadap Y)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 3. Uji Normalitas (X1, X2 terhadap Z)

Kurva menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka memenuhi asumsi normalitas (Sugiyono, 2013).

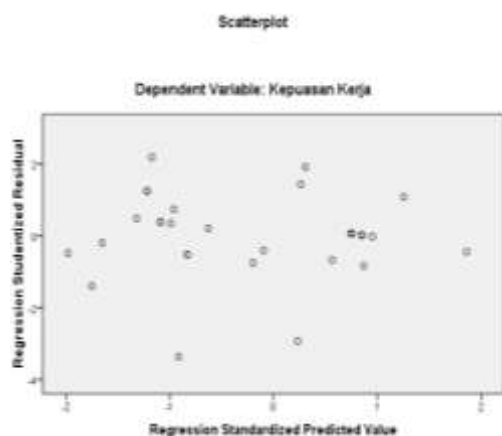
Lalu, uji multikolinieritas dalam penelitian ini menggunakan nilai *tolerance* dan VIF (*Varian Inflation Factor*). Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 4 berikut:

Tabel 4. Uji Multikolinieritas

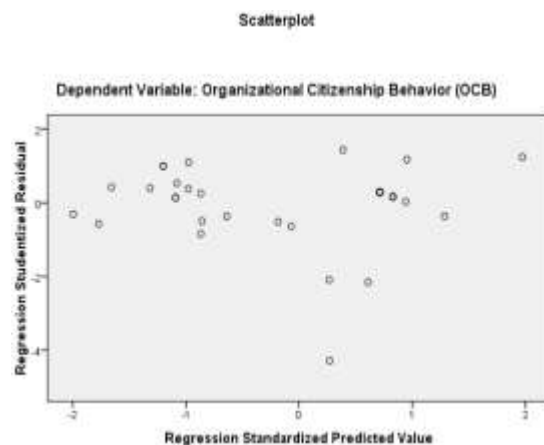
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
Jalur	(Constant)		
	Motivasi Kerja	.987	1.013
	Komitmen Organisasi	.987	1.013

Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa variabel bebas yang memiliki nilai *Variance Inflation Factor* dibawah 10 dan mempunyai angka *Tolerance* diatas 0. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikollinieritas dalam model regresi.

Dan terakhir uji heterokedastisitas data dalam penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS dengan mengamati pola pada *scatterplot*, hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 4. Uji Heterokedastisitas (X1, X2 terhadap Y)

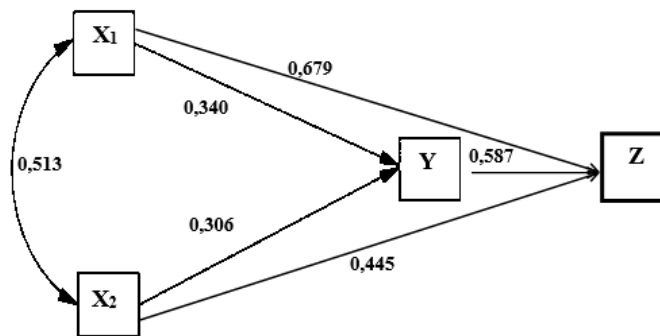


Gambar 5 Uji Heterokedastisitas (X1, X2 terhadap Z)

Dari kedua gambar di atas dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar secara acak (random) serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi dan layak dipakai untuk memprediksi keputusan memilih berdasarkan masukan dari variabel bebasnya.

Hasil Model Analisis Struktural

Model analisis struktural dari rumusan masalah penelitian ini dinyatakan dalam gambar berikut:



Gambar 6. Diagram Jalur Penelitian

Keterangan :

Z = *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Y = Kepuasan Kerja

X₁ = Motivasi Kerja

X₂ = Komitmen Organisasi

Maka dalam model structural diatas terdapat 3 model sub struktural, yakni:

Model-1: Sub Struktural X₁, dan X₂ terhadap Y

Model-2: Sub struktural X₁ dan X₂ terhadap Z

Model-3: Sub struktural X₁ dan X₂ terhadap Z melalui Y

1). Hasil Analisis Jalur antara Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Model-1)

Penelitian dilakukan terhadap 40 orang pegawai pada Dinas Pendidikan Dayah Kabupaten Bireuen. Data dikumpulkan melalui angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Dalam penelitian ini model analisis dengan analisis jalur yang menentukan pengaruh variabel motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, hasilnya:

Tabel 5. Uji Model Analisis Secara Simultan

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	38.002	2	19.001	5.886	.000 ^a
Residual	243.598	37	6.584		
Total	281.600	39			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Tabel diatas, menunjukkan uji F diperoleh $F_{hitung} = 5,886$ pada tingkat signifikansi (α) = 5% diperoleh t-tabel 2,66. Hal ini menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil Koefisien Jalur Penelitian Model-1

Nilai koefisien jalur antar variabel eksogen (X₁, X₂) terhadap variabel endogen (Y), dengan hasilnya:

Tabel 6. Taksiran Koefisien Jalur

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	36.611	6.097		6.005	.000
Motivasi Kerja	.227	.103	.340	3.208	.000
Komitmen Organisasi	.100	.144	.306	2.689	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 6, diketahui nilai koefisien jalurnya, dan membuktikan motivasi kerja dan komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada taraf signifikan 5%.

2). Hasil Analisis Jalur antara Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Model-2)

Adapun pembuktian hipotesis secara simultan dari model-2 dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7. Uji Model Analisis Secara Simultan Model-2

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	374.303	2	187.151	23.418	.000 ^a
Residual	295.697	37	7.992		
Total	670.000	39			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Tabel diatas, menunjukkan uji F diperoleh $F_{hitung} = 23,418$ dan signifikans pada taraf uji 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan taraf uji 5% menyatakan secara bersama-sama variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *OCB* pegawai.

Nilai koefisien jalur antar variabel eksogen (X_1 , X_2) terhadap variabel endogen (Z), dengan hasilnya:

Tabel 8. Taksiran Koefisien Jalur Model-2

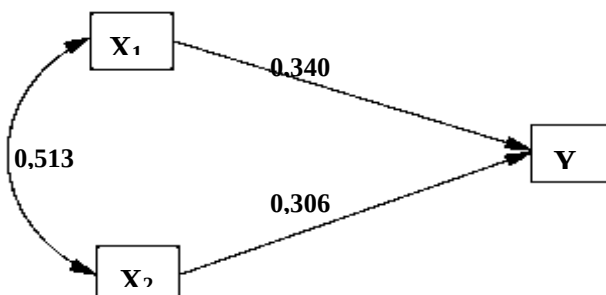
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	12.985	6.717		8.933	.000
Motivasi Kerja	.699	.113	.679	6.176	.000
Komitmen Organisasi	.355	.159	.445	4.229	.000

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui nilai koefisien jalurnya, sehingga dapat dijelaskan bahwa taksiran koefisien jalur sebagai berikut: bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*, juga komitmen organisasi berpengaruh terhadap *OCB* pegawai pada Dinas Pendidikan Dayah Kabupaten Bireuen pada taraf signifikan 5%.

3). Analisis Model-1 : Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Untuk menentukan pengaruh setiap variabel eksogen (motivasi kerja dan komitmen organisasi) terhadap variabel endogen (kepuasan kerja) dalam model-1 analisis jalur, maka di rancang bentuk diagram jalurnya, yakni:



Gambar 7. Diagram Jalur Pengaruh Motivasi dan Komitmen pada Kepuasan kerja

Berdasarkan gambar model structural-1 diatas, dapat dilakukan analisis pengaruh variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi yang diduga terkait langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja, penjabaran tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

a). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Besarnya pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, sebesar $(0,340)^2 \times 100\% = 11,56\%$. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel motivasi kerja melalui komitmen organisasi sebesar $(0,340)(0,513)(0,306) \times 100\% = 11,59\%$. Sehingga besarnya pengaruh total motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 23,15%.

b). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Besarnya pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar $(0,306)^2 \times 100\% = 9,3\%$. Dan besarnya pengaruh tidak langsung variabel komitmen organisasi melalui motivasi kerja sebesar $(0,306)(0,513)(0,340) \times 100\% = 11,59\%$. Sehingga besarnya pengaruh total komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, melalui variabel motivasi kerja, sebesar 20,89%.

c). Analisis Kepuasan kerja berdasarkan Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi

Berdasarkan pengujian model jalur di atas maka dapat dituliskan persamaan untuk model jalur adalah sebagai berikut: $Y = 0,340 X_1 + 0,306 X_2 + e$. Maka dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur variabel motivasi kerja bernilai positif (0,340). Artinya apabila motivasi kerja naik sekitar 10% maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Dayah Kabupaten Bireuen, sebesar 3,40%.

Dampak variabel komitmen organisasi sangat signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai marjinalnya 0,306. Artinya dengan adanya kenaikan 10% dari tingkat komitmen organisasi, maka akan diikuti peningkatan kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Dayah Kabupaten Bireuen secara rata-rata sebesar 3,06%. Dan dari hasil koefisien korelasi dan determinasinya, seperti tercantum dalam tabel:

Tabel 8. Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.767 ^a	.535	.188	2.566	2.428

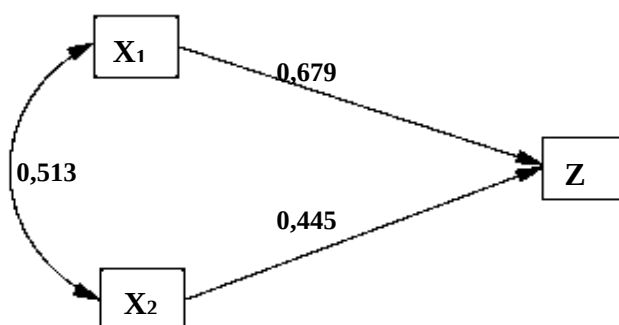
a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Hasil analisis koefisien korelasi diperoleh R sebesar 0,767 menjelaskan hubungan antara variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi, memiliki keeratan hubungan dengan kepuasan kerja, dengan derajat hubungannya sebesar 0,767. Sehingga nilai koefisien determinasi atau R-square sebesar 0,535 yang secara statistik menjelaskan bahwa kontribusi faktor motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 53,5%.

4). Analisis Model-2 : Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Untuk menentukan pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* dalam model-2 analisis jalur, maka di rancang bentuk diagram jalurnya, yakni:



Gambar 8. Diagram Jalur Pengaruh Motivasi dan Komitmen pada OCB

Berdasarkan gambar model structural-2 diatas, dapat dilakukan analisis pengaruh variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi yang diduga terkait langsung maupun tidak langsung terhadap peningkatan *organizational citizenship behavior (OCB)*, berikut ini.

a). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Besarnya pengaruh langsung motivasi kerja terhadap *OCB* sebesar $(0,679)^2 \times 100\% = 46,10\%$. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel motivasi kerja melalui komitmen organisasi sebesar $(0,679)(0,513)(0,445) \times 100\% = 16,37\%$. Maka pengaruh total motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*, melalui variabel komitmen organisasi, yakni sebesar 62,47%.

b). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Besarnya pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap *OCB* dengan besarnya pengaruh langsung variabel ini adalah: $(0,445)^2 \times 100\% = 19,80\%$. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel komitmen organisasi melalui motivasi kerja sebesar $(0,445)(0,513)(0,679) \times 100\% = 16,37\%$. Maka pengaruh total komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*, melalui variabel motivasi kerja yakni sebesar 36,17%.

c). Analisis Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *OCB*

Berdasarkan pengujian model jalur (model-2) di atas maka dapat dituliskan persamaan untuk model jalur adalah sebagai berikut: $Z = 0,679 X_1 + 0,445 X_2 + e$

Maka dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur variabel motivasi kerja bernilai positif (0,679), artinya apabila seorang pegawai bekerja dengan motivasi kerja yang baik maka akan dapat meningkatkan *OCB* pegawai sebesar 6,79%. Juga dampak variabel komitmen organisasi sangat signifikan terhadap *OCB* dengan nilai marjinalnya 0,445. Maka kenaikan 10% dari tingkat komitmen organisasi, maka akan di ikuti peningkatan *OCB* secara rata-rata sebesar 4,45%.

Disamping dari statistik nilai koefisien jalur dalam model regresi diatas, juga dapat dipantai dari nilai statistik koefisien korelasi dan determinasi (R-square) berikut:

Tabel 9. Koefisien Korelasi dan Determinasi Model-2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.747 ^a	.559	.535	2.827	2.189

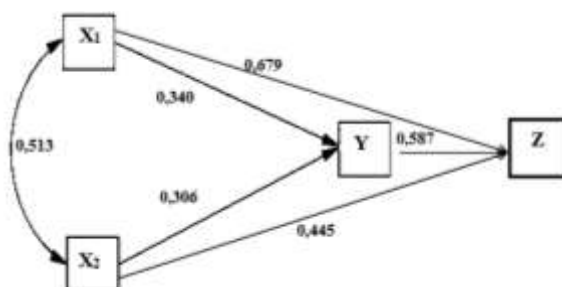
a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil analisis koefisien korelasi diperoleh R sebesar 0,747 menjelaskan hubungan antara variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi, terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai termasuk sangat erat, dengan derajat hubungannya sebesar 0,747. Dan kontribusi faktor motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap *OCB* pegawai sebesar 55,9%.

5). Uji Mediasi

Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teori dan yang dapat dilakukan oleh analisis jalur dengan menemukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel (Imam Ghazali, 2015). Hubungan langsung terjadi apabila satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*). Model analisis struktural dari rumusan masalah penelitian ini dinyatakan dalam gambar berikut:



Gambar 9. Diagram Jalur Penelitian Keseluruhan

Pengaruh masing-masing variabel baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Besarnya pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja secara langsung sebesar (0,340).
- Besarnya pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja secara langsung sebesar (0,306).
- Besarnya pengaruh variabel motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai secara langsung sebesar (0,679).
- Besarnya pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai secara langsung sebesar (0,445).
- Besarnya pengaruh variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai terhadap kepuasan kerja secara langsung sebesar (0,587).

Secara Pengaruh Total, diperoleh:

- Besarnya pengaruh variabel motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai melalui kepuasan kerja adalah $(0,679) + (0,587) = 12,66\%$
- Besarnya pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai melalui kepuasan kerja (Y) adalah $(0,445) + (0,587) = 10,32\%$
- Berdasarkan hal diatas, maka dapat dihitung besarnya pengaruh total motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai, melalui variabel kepuasan kerja yakni: $12,66\% + 10,32\%$ diperoleh sebesar 22,98%.

Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil analisis data, membuktikan terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, melalui variabel komitmen organisasi, yakni sebesar 23,15%. Motivasi merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan, tanpa motivasi tidak ada kegiatan nyata. Motivasi merupakan tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku kearah suatu tujuan tertentu, Jailani (2020).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Jabar, Isyandi dan Hendriani (2014) ditemukan secara simultan atau secara bersamasama variabel motivasi dan variabel kepemimpinan memiliki berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Selanjutnya penelitian dari Murfitriana dan Widhiandono (2014) hasil penelitian diketahui bahwa motivasi intrinsik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Demikian pula dibuktikan terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, melalui variabel motivasi kerja, yakni sebesar 20,89%. Mathis (2014) yang menyatakan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapatkan kepuasan yang lebih besar.

Komitmen ini dapat dicirikan oleh tiga faktor: keyakinan pada tujuan yang kuat; totalitas untuk berjuang sebagai anggota organisasi dan tekad untuk mempertahankan sistem keanggotaan. Penelitian Rosyid dan Darajat (2022) membuktikan bahwa komitmen organisasi akan membawa dampak positif dan meningkatkan kepuasan kerja. Juga penelitian Zulfikar (2022) hasil penelitian ini adalah meningkatkan implementasi komitmen organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Hasil analisis efek Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Dinas Pendidikan Dayah Kabupaten Bireuen, membuktikan terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung motivasi kerja sebesar 62,47%. Robbins, (2015), menjelaskan perilaku kewarganegaraan atau *organizational citizenship behavior* adalah tindakan sukarela yang berperan dalam mempengaruhi lingkungan psikologis dan sosial di lingkungan kerja.

Menurut Winardi (2016), motivasi adalah sebagai kekuatan potensial yang terdapat dalam individu, yang bisa berkembang secara mandiri atau dipengaruhi oleh faktor eksternal, yang pada dasarnya terkait dengan imbalan moneter dan non-moneter. Motivasi tersebut dapat mempengaruhi kinerja individu secara positif atau negatif. Adanya motivasi pada setiap pegawai dapat menjadi daya pendorong untuk bekerja lebih giat dalam melaksanakan tugasnya, bahkan apabila pegawai diharuskan bekerja di luar kerja jam formal. Semua

ini dilakukan agar mencapai tujuan suatu lembaga organisasi. Dari sini dapat disimpulkan bahwa adanya motivasi maka perilaku *organizational citizenship behavior* pada pegawai semakin meningkat.

Juga hasil analisis efek Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Dinas Pendidikan Dayah Kabupaten Bireuen, membuktikan terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 36,17%. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Arum (2021), menunjukkan variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*. Juga penelitian Saepudin (2019), menyatakan variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat menarik kesimpulan berikut ini:

- Hasil analisis data, membuktikan terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, melalui variabel komitmen organisasi, yakni sebesar 23,15%.
- Hasil analisis data, membuktikan terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, melalui variabel motivasi kerja, yakni sebesar 20,89%.
- Secara simultan motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Dayah Kabupaten Bireuen.
- Hasil analisis data, membuktikan terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung motivasi kerja terhadap *OCB*, melalui variabel komitmen organisasi, yakni sebesar 62,47%.
- Hasil analisis data, membuktikan terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*, melalui variabel motivasi kerja yakni sebesar 36,17%.
- Secara simultan motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *OCB* pegawai pada Dinas Pendidikan Dayah Kabupaten Bireuen.
- Hasil analisis data, membuktikan besarnya pengaruh total motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap *OCB*, melalui variabel kepuasan kerja pegawai yakni sebesar 22,98%.

DAFTAR PUSTAKA (References)

- Anoraga (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Antonio dan Sutanto (2013). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Organization Citizenship Behavior Di CV Supratex.” *Jurnal Manajemen Bisnis*: 656–64
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Rosda Karya. Bandung.
- Arum, Mutia (2021). Pengaruh Independensi, Profesionalisme dan Struktur Audit terhadap Kinerja Auditor dengan Kualitas Audit sebagai Variabel Moderasi (Survey pada Kantor Akuntan Publik di Kota Bandung). *Skripsi thesis*, Universitas Jenderal Soedirman Bagraim dalam Mehmud et.al (2017).
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior*. At Work. Mass.: Mcgraw-Hill/Irwin
- Ekmekci, et al., (2018). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 24(1), 81–107. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.59>
- Ghozali, Imam. 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Griffin (2015). *Customer Loyalty*, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Hildani, Kamaruddin Kamaruddin (2024). Analisis Jabatan, Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Rekrutmen terhadap Kinerja Pegawai, indOmera, Vol 5 No 9 (Maret 2024), p.41-51, e-ISSN:2721-382X
- Jabar, I., Isyandi., B., & Hendriani, S. (2014). Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Disiplin Kerja Tenaga Paramedis Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. R. M. Pratomo Kabupaten Rokan Hilir. *Jurnal Ekonomi*, Vol.22 No. 3

- 11) Kreitner dan Kinicki. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat.
- 12) Marwan, Win Konadi, Alfi Syahrin, Kamaruddin, Rahmat (2023). *Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed Method dilengkapi analisis data dengan SPSS*, Banda Aceh: Bandar Publishing. ISBN: 978-623-449-205-7
- 13) Marwan, Afkar, Alfi Syahrin, Sari Rizki, Rudy Juli Saputra, Win Konadi (2025). *Statistika Untuk Penelitian Pendidikan di Lengkapi dengan Aplikasi SPSS dan E-Views*, Banda Aceh: Penerbit Bandar Publishing
- 14) Mathis, Robbert L, dan John H. Jackson. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat: Jakarta.
- 15) McNeese-Smith, D. (1995). Job satisfaction, productivity, and organizational commitment: The result of leadership. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 25(9), 17-26
- 16) McClelland, D.C. (2015). *The achievement motive*. Martino Fine Books. United State
- 17) Munzir, M., & Syahrani, E. (2023). Pengaruh Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Implikasinya pada Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Dprk Bireuen. *IndOmera*, 4(7), 56–68. <https://doi.org/10.55178/idm.v4i7.361>
- 18) Muhammad Tasrief dan Fauzi (2021). Pengaruh Kemampuan Kerja, Pengembangan Karir dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Bidang Keuangan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bireuen, *indOmera*, Vol 2 No 4 (September 2021) e-ISSN: 2721-382X.
- 19) Mursalin, Khairul & Kamaruddin (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bireuen, *indOmera*, Vol 2 No 3 (Maret 2021), <https://doi.org/10.55178/idm.v2i3.213Rifqi>, M., & Kamaruddin, K. (2024). Analisis Kepuasan Kerja Pegawai dari Pengaruh Faktor Kompensasi Budaya Kerja dan Pengembangan Karir (Studi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bireuen). *IndOmera*, 5(10), 38–48. <https://doi.org/10.55178/idm.v5i10.471>
- 20) Rahmawati, Ade Azzahra. (2024). Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai. *Jurnal Keuangan Dan Bisnis* 22(1): 124–43
- 21) Rivai Veitzal, Ella Jauvani Sagala. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Prusahaan*. Pt. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- 22) R Jalal, M Mulyadi, Win Konadi (2023). Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bireuen, *Jurnal Kebangsaan*, 12 (23), 38-45
- 23) Robbins, Stephen and Judge, Timothy A. 2018. *Organizational Behaviour.12nd edition*. Upper Saddle River: New Jersey
- 24) Rosyid, M. A, and I Darajat. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Pegawai Pemerintah Daerah Kota Tangerang. *Dynamic Management Journal* 6(2): 55–68.
- 25) Saepudin, U., & Djati, S. P. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap. Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru dengan Komitmen. Organisasi sebagai Mediasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal, Dan UMKM*, 2(1), 123–136. <https://ibn.e-journal.id/index.php/JIBPU/article/view/126>
- 26) Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif. Kualitatif. dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- 27) Wibowo, SN. (2018). Pengaruh Rekrutmen Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang A. Yani Bandung). *Jurnal MONEX* Vol. 7 No. 1 Januari 2018, (<http://ecore.ac.uk/download/pdf/268056368.pdf> diakses 18 Januari 2021).
- 28) Win Konadi, Mulyanti (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, dan prilaku Inovatif terhadap Kinerja Guru SMP Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Wilayah Kecamatan Peulimbang kabupaten Bireuen, *Jurnal Kebangsaan*, 7(13), 21-29, ISSN: 2089-5917