

**Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  
Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behaviour  
(Studi Pada Karyawan Hotel Aston Inn Pandanaran)**

**Salsabilla<sup>1</sup>, Fitri Lukiastuti<sup>2</sup>, LD Gadi Djou<sup>3</sup>, Rieke Retnosary<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>STIE Bank BPD Jateng, (Manajemen)

email: [billasalsa077@gmail.com](mailto:billasalsa077@gmail.com)

<sup>2</sup>STIE Bank BPD Jateng (Manajemen)

email: [fitrilukiastuti@gmail.com](mailto:fitrilukiastuti@gmail.com)

<sup>3</sup>Universitas Flores (FEB, Akuntansi)

Email : [gadidjou@yahoo.com](mailto:gadidjou@yahoo.com)

<sup>4</sup>Universitas Buana Perjuangan Karawang (FEB, Manajemen)

[rieke.retnosary@ubpkarawang.ac.id](mailto:rieke.retnosary@ubpkarawang.ac.id)

**ABSTRACT**

*This research aims to explain the mediating influence of organizational citizenship behavior (OCB) on the relationship between leadership and work motivation on the performance of Aston Inn Semarang hotel employees. This research uses a survey method, with employees as respondents. The population in this study was all employees at Aston Inn Semarang, totaling 50 people. The data used is primary data from distributing questionnaires to employees as respondents. The sampling technique used is saturated sampling, where the sample collection technique uses all members of the population. Data analysis using SmartPLS. The results of this research state that leadership and work motivation have a positive and significant effect on OCB, leadership and work motivation have a positive and significant effect on the performance of hotel employees. OCB has a positive and significant effect on hotel employee performance. OCB is able to mediate the relationship between leadership and hotel employee performance. OCB is unable to mediate the relationship between work motivation and hotel employee performance.*

**Keywords** : leadership, work motivation, organizational citizenship, hotel employee performance

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh mediasi organizational citizenship behavior (OCB) terhadap hubungan kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan hotel Aston Inn Semarang. Penelitian ini menggunakan metode survey, dengan karyawan sebagai responden. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Aston Inn Semarang yang berjumlah 50 orang. Data yang digunakan adalah data primer dari penyebaran kuesioner untuk karyawan sebagai responden. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh dimana teknik pengumpulan sampel yang menggunakan semua anggota populasi. Analisis data menggunakan SmartPLS. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hotel. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hotel. OCB mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan hotel. OCB tidak mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan hotel.

**Kata kunci** : kepemimpinan, motivasi kerja, organizational citizenship behaviour, kinerja karyawan hotel

**1. Pendahuluan**

Dalam dunia kerja sekarang, kebutuhan perusahaan akan kualitas sumber daya manusia menentukan kinerja perusahaan yang didukung oleh tenaga kerja. Tanpa adanya kualitas yang baik, perusahaan tidak dapat mencapai keberhasilan yang diinginkan. Untuk mendapatkan hasil yang optimal perusahaan harus mendorong karyawan agar mendapatkan kinerja yang baik. Kinerja karyawan diartikan sebagai suatu hasil kerja

yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai suatu tujuan. Dengan keadaan saat ini, perusahaan perlu membuat sebuah strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hotel Aston Inn Pandanaran merupakan salah satu hotel berbintang empat yang berada di Semarang yang dapat menunjang

perekonomian. Peran penting karyawan dalam menciptakan hotel sebagai penunjang utama kepariwisataan menjadi penting karena karyawanlah yang menjadi ujung tombak dari industri perhotelan khususnya keramah tamahan antara pengunjung hotel untuk berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung dengan pihak hotel. Maka dari itu manajemen hotel memiliki peran penting bagi para karyawan agar dapat bekerja dengan baik dalam memberikan pelayanan kepada para tamu hotel.

Tabel 1 Pendapatan Hotel Aston Inn Pandanaran

Bulan dan Tahun	Pendapatan
November 2022	Rp. 4.643.245.339
Desember 2022	Rp. 4.855.336.994
Januari 2023	Rp. 3.102.054.069
Februari 2023	Rp. 3.322.238.327
Maret 2023	Rp. 3.683.264.924

Sumber : hotel Aston Inn, 2023

Menurut data pendapatan atau revenue diatas, terdapat kenaikan pada bulan Desember 2022 karena pada bulan tersebut banyak tamu yang melakukan liburan akhir tahun, namun pada bulan Januari 2023 terdapat penurunan karena pada bulan tersebut orang kembali melakukan aktivitas seperti semula seperti bekerja maupun sekolah.

Tabel 2 Penghargaan yang diperoleh Hotel Aston Inn Pandanaran

No.	Penghargaan
1.	Pemenang pertama Black Box Cooking Competition, Archipelago Culinary Competition
2.	The Best Revenue Achievement vs Budget 2018 untuk Food & Beverage diantara 136+ Hotel Archipelago Indonesia dan Malaysia
3.	Gold Circle Award dari Agoda
4.	Juara ke 3 kategori Mixology Black Box dalam acara Archipelago Barista Competition Yogyakarta

Sumber : <https://www.suamamerdeka.com/>

Menurut data penghargaan diatas, kinerja yang ada pada Hotel Aston Inn Pandanaran

mampu memberikan berbagai macam penghargaan dan dibalik penghargaan tersebut tentunya terdapat peran karyawan.

Kepemimpinan adalah suatu bentuk atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut pemimpin. Pimpinan yang baik akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimiliki bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Setiap pimpinan akan memperlihatkan kepemimpinannya lewat ucapan, sikap dan tingkat lakunya yang dirasa oleh dirinya sendiri maupun orang lain. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal(Sutanjar & Saryono, 2019).

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu perilaku yang mendorong dan mendukung manusia untuk melakukan suatu hal dalam bertindak yang membawa kearah optimal (Andika Rindi, 2019). Motivasi kerja dapat meningkatkan moral karyawan, kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaan, kinerja karyawan semakin meningkat, hasil pekerjaan yang didapatkan bisa maksimal dan berkualitas (Mona & Kurniawan, 2022).

Organizational citizenship behaviour (OCB) merupakan faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja. Karyawan dengan OCB yang baik akan mendukung dan memotivasi sesama rekan kerja untuk lebih mengoptimalkan kinerjanya. OCB merupakan perilaku individu karyawan yang bersifat sukarela, tidak langsung diakui oleh sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Octaffiani, 2022). Salah satu OCB yang ada pada Hotel Aston Inn Pandanaran yaitu adanya perbantuan kerja pada saat buka puasa yang dikarenakan kurangnya tenaga kerja pada saat itu akibat banyaknya pemesanan reservasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh (R. Putra, 2021) dan (Siraj et al., 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan tidak

berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behaviour dan kinerja karyawan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap organizational citizenship behaviour. Pada penelitian yang dilakukan oleh (R. A. Putra & Candana, 2020) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan organizational citizenship behaviour berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

### *Path Goal Theory*

Teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh (Bans-Akutey, 2021), menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang dapat mempengaruhi bawahan agar percaya bahwa hasil yang berharga dapat dicapai dengan usaha yang serius. Pada teori Path Goal menerangkan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi motivasi dan prestasi kerja para bawahannya, dalam situasi kerja yang berbeda-beda. Teori ini lahir dari teori motivasi pengharapan (*expectancy*), di mana motivasi seorang pekerja tergantung pada pengharapannya bahwa prestasi tinggi merupakan alat untuk mendapatkan hasil-hasil positif dan untuk menghindari diri dari hasil-hasil negatif.

### **Kepemimpinan**

Menurut (Bratton et al., 2021) dan (Arici & Uysal, 2022) di kutip dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan menginginkan perubahan dalam mencapai suatu tujuan yang diinginkan baik secara individu, kelompok maupun organisasi.

Kepemimpinan sangat penting dikarenakan seorang pemimpin harus menjadi suatu pembeda dalam kreativitas, kemampuan dalam mengambil keputusan dan dalam membaca keadaan, seorang pemimpin juga harus menjadi jembatan antara karyawan

untuk dapat terhubung satu dengan yang lainnya agar dapat mencapai satu tujuan, seorang pemimpin juga diharuskan untuk bisa menjadi pemecah masalah dan pemimpin yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan membawa organisasi kepada pertumbuhan yang lebih baik (Lakomski & Evers, 2022).

### **Motivasi Kerja**

Menurut (Vo et al., 2022) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor organisasi (Hajjali et al., 2022). Faktor-faktor yang bersifat individu adalah kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap dan kemampuan sedangkan faktor-faktor organisasi adalah pembayaran atau gaji, kemampuan pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya (Usmia et al., 2023); (Kasmir, 2018). Menurut (Hartanto & Turangan, 2021), kinerja karyawan merupakan suatu perilaku yang ditampilkan setiap individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan departemennya di dalam perusahaan. Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan oleh seorang karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada suatu organisasi (Diah & Nugraheni, 2021).

### ***Organizational Citizenship Behaviour***

Menurut (Pramezwary et al., 2022), *organizational citizenship behaviour* adalah sikap sukarela yang ditunjukkan oleh karyawan untuk bersedia melaksanakan suatu pekerjaan terlepas dari kewajiban dan tanggung jawabnya serta dilakukan untuk kepentingan organisasi. Perilaku ekstra peran (OCB) merupakan bentuk pilihan dan inisiatif dari individu yang tidak ada kaitannya dengan

penghargaan organisasi secara formal (Wu et al., 2023).

### Pengembangan Hipotesis

#### **Pengaruh kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* (perilaku ekstra peran)**

Pemimpin memainkan peran penting dalam mendorong pencapaian *organizational citizenship behaviour* dengan cara meningkatkan sikap positif karyawan melalui kepuasan kerja. Kepemimpinan bukan hanya sekedar kemampuan untuk mendorong, mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya untuk berperilaku sesuai dengan keinginannya. Pemimpin juga melibatkan diri dalam pemberian nasihat, bimbingan, inspirasi dan motivasi kepada para karyawan. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Dubey et al., 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Pada penelitian lain yang dilakukan oleh (Qurtubi, 2022) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviour*. Berdasarkan hal diatas, hipotesis penelitian yang diajukan yaitu:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### **Pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behaviour***

Motivasi kerja yang tinggi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini akan menguntungkan perusahaan tempat karyawan bekerja. Dengan memiliki kinerja yang maksimal, akan menimbulkan perilaku *organizational citizenship behaviour* dalam diri orang tersebut. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Farisi et al., 2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Pada penelitian lain yang dilakukan oleh (Widarko & Anwarodin, 2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship*

*behaviour*. Berdasarkan hal diatas, hipotesis penelitian yang diajukan yaitu:

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### **Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Kepemimpinan dalam organisasi turut berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam organisasi (Hidayati & Zulher, 2022). Pemimpin yang dinamis dan kreatif maka organisasi yang dipimpinnya juga akan semakin dinamis dan aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan semakin banyak. Jika pemimpin kurang efektif dan tidak dinamis maka perusahaan yang dipimpinnya juga akan melemah. Hal ini menentukan bagaimana perusahaan tersebut memimpin pekerja dan pekerjaannya (Zawawi & Zaini, 2020). Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Mariyanti et al., 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Hajiali et al., 2022). Berdasarkan hal diatas, hipotesis penelitian yang diajukan yaitu:

H3: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai hotel

#### **Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan**

Menurut (Tahiri et al., 2022), motivasi kerja dipercaya dapat berpengaruh dalam membangkitkan semangat dalam diri, mengarahkan diri untuk beraktivitas dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan kinerja di perusahaan. Kemauan yang kuat dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan muncul akibat adanya dorongan dari dalam diri untuk memajukan perusahaan karena adanya rasa bahagia dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh motivasi kerja. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Ni et al., 2022) dan (Novriansya et al., 2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap

kinerja karyawan. Berdasarkan hal diatas, hipotesis penelitian yang diajukan yaitu:  
 H4: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai hotel

**Pengaruh organizational citizenship terhadap kinerja pegawai**

Pegawai akan memberikan kinerja terbaiknya jika perusahaan memberikan kualitas kehidupan kerja yang baik. Meskipun demikian, terdapat beberapa karyawan yang rela melakukan pekerjaan yang bukan pekerjaannya. Perilaku karyawan ini disebut sebagai organizational citizenship behaviour. Karyawan yang memiliki tingkat organizational citizenship behaviour yang tinggi akan menjadi aset penting bagi suatu organisasi. Mereka akan mematuhi perintah dari pemimpin (Widarko & Anwarodin, 2022). Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Qalati et al., 2022) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan organizational citizenship behaviour terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal diatas, hipotesis penelitian yang diajukan yaitu:

H5: *Organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hotel

**Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior**

Menurut (Heri & Andayani, 2020), kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Sunanto et al., 2022); (Kurniawan, 2021) dan (Qalati et al., 2022) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behaviour* memediasi efek dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal diatas, hipotesis penelitian yang diajukan yaitu:

H6: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*.

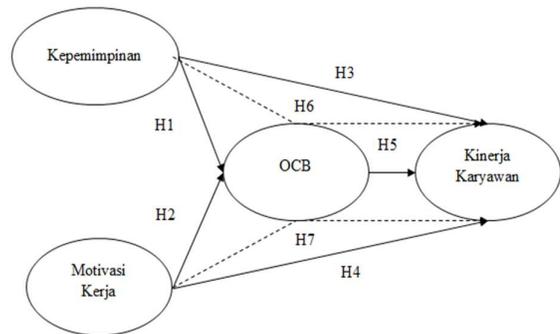
**Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behaviour**

Menurut (Ali et al., 2022), *organizational citizenship behaviour* sebagai jenis perilaku individu yang memotivasi karyawan untuk pergi ke luar level kerja apa yang diharapkan dari mereka oleh organisasi dan deskripsi pekerjaan serta manfaat apa baik organisasi maupun karyawan. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Kurniawan, 2021) dan (Astry et al., 2023) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hal diatas, hipotesis penelitian yang diajukan yaitu:

H7: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*

**3. Model Penelitian**

Model penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 1. Model Penelitian**

**4. Metode Penelitian**

Lokasi penelitian dilakukan di Hotel Aston Inn Pandanaran yang terletak di Jalan Pandanaran No.40, Pekunden, Kec. Semarang Tengah. Penelitian yang menggunakan penelitian kuantitatif dengan metode survey. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan staff non manajerial dan daily worker pada Hotel Aston Inn Pandanaran yang berjumlah 50 orang. Semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel (metode sampling jenuh). Alat analisis menggunakan Smart PLS.

Definisi operasional/indikator variabel kepemimpinan (X1) adalah kebiasaan, etmperamen, watak dan kepribadian (Kartono,

2008 dalam Isvandiari & Al Idris, 2018). Indikator variabel motivasi kerja adalah kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan social, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan perwujudan diri (Hasibuan, 2003 dalam Christian & Kurniawan, 2021). Indikator kinerja karyawan adalah : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas (Sutrisno, 2016 dalam Umar & Norawati, 2022). Indikator variabel *organizational citizenship behavior* adalah: *altruism, consscientiousnes, sportsmanship, courtesy* dan *civic virtue* (Tentama, 2018).

**5. Hasil dan Pembahasan**

**a) Karakteristik Responden**

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis karakteristik demografi yang meliputi jenis kelamin, usia dan lama bekerja.

**Tabel 3. Karakteristik Responden**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	34	68%
2.	Perempuan	16	32%
		<b>50</b>	<b>100%</b>

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1.	17-22	6	12%
2.	23-28	14	28%
3.	29-34	19	38%
4.	>34	11	22%
		<b>50</b>	<b>100%</b>

No.	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1.	<1 tahun	5	10%
2.	1-3 tahun	11	22%
3.	>3 tahun	34	68%
		<b>50</b>	<b>100%</b>

**b) Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Penilaian berdasarkan skor terendah 1 dan skor tertinggi 5.  $Interval \frac{5-1}{5} = 0,80$ . Batasan penelitian masing-masing variabel sebagai berikut : 1,00 – 1,80= Sangat Rendah; 1,81 – 2,60= Rendah; 2,61 – 3,40= Sedang; 3,41 – 4,20= Tinggi; 4,21 – 5,00= Sangat Tinggi.

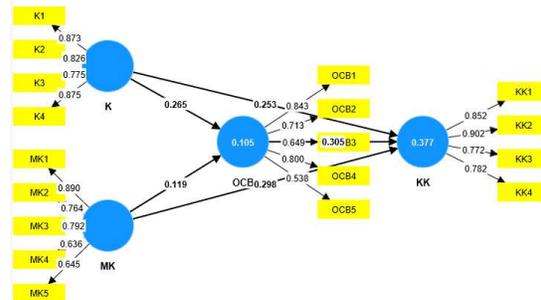
**Tabel 4. Tanggapan Responden**

Kode	Rata-rata	Standar Deviasi	Keterangan
K1	4,480	0,640	Sangat Tinggi
K2	4,440	0,605	Sangat Tinggi
K3	4,280	0,601	Sangat Tinggi

K4	4,100	0,700	Tinggi
<b>Total</b>	<b>4,325</b>		<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Rata-rata</b>			
MK1	4,340	0,681	Sangat Tinggi
MK2	4,260	0,687	Sangat Tinggi
MK3	4,160	0,703	Tinggi
MK4	4,240	0,736	Sangat Tinggi
MK5	4,120	0,765	Tinggi
<b>Total</b>	<b>4,224</b>		<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Rata-rata</b>			
OCB1	4,420	0,533	Sangat Tinggi
OCB2	4,400	0,529	Sngat Tinggi
OCB3	4,280	0,492	Sangat Tinggi
OCB4	4,200	0,693	Tinggi
OCB5	4,260	0,559	Sangat Tinggi
<b>Total</b>	<b>4,312</b>		<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Rata-rata</b>			
KK1	4,620	0,485	Sangat Tinggi
KK2	4,540	0,573	Sangat Tinggi
KK3	4,720	0,449	Sangat Tinggi
KK4	4,600	0,566	Sangat Tinggi
<b>Total</b>	<b>4,620</b>		<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Rata-rata</b>			

**c) Hasil**

**1. Uji Outer Model**



**Gambar 2. Outer Model**

**2. Uji Validitas Konvergen**

Validitas konvergen dapat terpenuhi pada setiap variabel jika nilai AVE diatas 0,5 dengan nilai loading lebih dari 0,7.

**Tabel 5. Nilai AVE Variabel Penelitian**

No.	Variabel	Nilai AVE	Keterangan
1.	Kepemimpinan	0,702	Valid
2.	Motivasi Kerja	0,565	Valid
3.	Organizational Citizenship Behaviour	0,514	Valid
4.	Kinerja Karyawan	0,687	Valid

Sumber : Data primer yang diolah 2023.

Berdasarkan data tabel 5 nilai yang tertera pada AVE dari setiap variabel lebih besar 0,5 sehingga hasil analisis validitas konvergen dapat disimpulkan bahwa seluruh

variabel penelitian telah memenuhi syarat kelayakan uji validitas konvergen.

Tabel 6. Hasil Analisis Outer Loading

	K	MK	KK	OCB
K1	0,873			
K2	0,826			
K3	0,775			
K4	0,875			
MK1		0,890		
MK2		0,764		
MK3		0,792		
MK4		0,636		
MK5		0,645		
KK1			0,852	
KK2			0,902	
KK3			0,772	
KK4			0,782	
OCB1				0,843
OCB2				0,713
OCB3				0,649
OCB4				0,800
OCB5				0,538

Sumber: Data primer yang diolah 2023.

Berdasarkan tabel 6 disimpulkan bahwa setiap indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid karena rata-rata nilai outer loading diatas 0,7 dan sudah memenuhi convergent validity.

### 3. Validitas Diskriminan

Tabel 7. Hasil Analisis Cross Loading

	K	MK	KK	OCB
K1	0,873	0,321	0,379	0,328
K2	0,826	0,290	0,283	0,299
K3	0,775	0,170	0,389	0,104
K4	0,875	0,278	0,419	0,262
MK1	0,361	0,890	0,457	0,152
MK2	0,275	0,764	0,320	0,136
MK3	0,118	0,792	0,343	0,267
MK4	0,128	0,636	0,174	0,102
MK5	0,298	0,645	0,280	0,065
KK1	0,302	0,292	0,852	0,516
KK2	0,405	0,297	0,902	0,415
KK3	0,405	0,473	0,772	0,271
KK4	0,343	0,399	0,782	0,250
OCB1	0,286	0,113	0,289	0,843
OCB2	0,169	-0,004	0,148	0,713
OCB3	0,098	0,049	0,207	0,649
OCB4	0,283	0,187	0,502	0,800
OCB5	0,151	0,287	0,233	0,538

Sumber: Data primer yang diolah 2023.

Pada tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai cross loading masing-masing indikator menunjukkan nilai yang lebih tinggi daripada 0,7. Dalam hal ini, validitas diskriminan

dengan pendekatan cross loading terpenuhi atau dinyatakan valid.

### 4. Uji Reliabilitas

Tabel 8 Hasil Analisis Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Kepemimpinan	0,904
Motivasi Kerja	0,865
Kinerja Karyawan	0,897
Organizational Citizenship Behaviour	0,838

Sumber : data primer yang diolah 2023.

Berdasarkan tabel 8, nilai dari setiap konstruk mempunyai nilai diatas 0,7 sehingga dapat dinyatakan memenuhi kriteria composite reliability.

Tabel 9. Hasil Analisis Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan	0,858
Motivasi Kerja	0,806
Kinerja Karyawan	0,846
Organizational Citizenship Behaviour	0,772

Sumber: data primer yang diolah 2023.

Berdasarkan tabel 9, nilai dari setiap konstruknya mempunyai nilai diatas 0,6 sehingga dapat dinyatakan reliabel dan memenuhi kriteria cronbach's alpha.

### 5. Uji Inner Model

Tabel 10. Hasil Analisis R-square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0,377	0,336

Sumber : data primer yang diolah 2023.

Pada tabel 10 menunjukkan hasil bahwa pengujian koefisien determinasi. Sebesar 0,377 yang dapat diartikan bahwa 37,7% dari variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja.

Tabel 11. Hasil Analisis F-square

Variabel	Kinerja Karyawan	Organizational Citizenship Behaviour
Kepemimpinan	0,086	0,070
Motivasi Kerja	0,126	0,014
Organizational Citizenship Behaviour	0,134	

Sumber : data primer yang diolah 2023.

Berdasarkan pada tabel 11, menunjukkan hasil perhitungan F square dimana dapat dikatakan variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki efek yang sedang dengan nilai 0,086, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki efek yang sedang dengan nilai 0,126 dan *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan memiliki efek yang sedang dengan nilai 0,134. Sedangkan perhitungan f square dimana dapat dikatakan variabel kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behaviour* memiliki efek yang sedang dengan nilai 0,070, motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* memiliki efek yang lemah dengan nilai 0,014.

Tabel 12. Hasil Analisis Q-square

Variabel	Nilai Q-square
Kinerja Karyawan	0,189

Sumber : data primer yang diolah 2023.

Berdasarkan tabel 12, hasil yang diberikan menunjukan model kecil dimana dengan nilai q-square sebesar 0,189.

### 6. Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk membuktikan apakah hipotesis yang diberikan dapat diterima atau ditolak. Pengujian ini menggunakan bootstrapping dengan melihat nilai dari path coefficients, t-statistics dan p-values. Hipotesis diterima apabila nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 atau nilai p-values lebih kecil dari 0,05.

Tabel 13. Hasil Analisis Bootstrapping

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV)	P values
K → KK	0,253	0,252	0,121	2,092	0,037
K → OCB	0,265	0,290	0,139	1,992	0,048
MK → KK	0,298	0,304	0,143	2,088	0,037
MK → OCB	0,119	0,139	0,171	0,695	0,487
OCB → KK	0,305	0,318	0,123	2,477	0,014

Sumber : data primer yang diolah 2023.

### Uji Efek Mediasi dengan Metode Variance Accounted For (VAF)

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh langsung} + \text{Pengaruh tidak langsung}}$$

Hipotesis 6

$$VAF = \frac{0,081}{0,253 + 0,081}$$

$$VAF=0,400$$

Berdasarkan hasil perhitungan VAF sebesar 0,400 atau 40% yang berarti adanya hubungan mediasi antara kepemimpinan terhadap

kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*.

Hipotesis 7

$$VAF = \frac{0,036}{0,298 + 0,036}$$

$$VAF=0,158$$

Berdasarkan hasil perhitungan VAF sebesar 0,158 atau 15,8% yang berarti tidak adanya hubungan mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*.

### Pembahasan

#### Kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behaviour*

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* ini dilihat dari nilai p-values variabel kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behaviour* adalah 0,048 dimana ini lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-statisticnya 1,992 dimana ini lebih besar dari 1,96. Artinya, adanya hubungan antara kepemimpinan dengan *organizational citizenship behaviour* di Hotel Aston Inn Pandanaran, apabila kepemimpinan baik maka akan meningkatkan *organizational citizenship behaviour*. Berdasarkan analisis hasil diatas, hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Dubey et al., 2023) dan (Qurtubi, 2022) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

#### Motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behaviour*

Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* ini dilihat dari nilai p-values variabel motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* adalah 0,487 dimana ini lebih besar dari 0,05 dan nilai t-statisticnya 0,695 dimana ini lebih kecil dari 1,96. Artinya, tidak adanya hubungan antara motivasi kerja dengan *organizational citizenship behaviour* di Hotel Aston Inn Pandanaran, apabila motivasi kerja baik tidak akan meningkatkan *organizational citizenship behaviour*.

Berdasarkan analisis data diatas, hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang

dilakukan oleh (Farisi et al., 2021) dan (Widarko & Anwarodin, 2022) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap organizational citizenship behaviour. Namun hal tersebut sejalan dengan penelitian (Patiwael et al., 2021) bahwa motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour. Organizational Citizenship Behaviour karyawan diwujudkan melalui mudah berkolaborasi dengan lingkungan pekerjaan, melakukan pekerjaan secara sukarela tanpa mengharapkan adanya imbalan dari organisasi, mengurangi perselisihan, dan meningkatkan efisiensi pada organisasi.

### **Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ini dilihat dari p-values 0,037 dimana ini lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-statisticnya 2,092 dimana ini lebih besar dari 1,96. Artinya, adanya hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan di Hotel Aston Inn Pandanaran, apabila kepemimpinan baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

Peran kepemimpinan sudah dirasakan baik oleh karyawan Hotel Aston Inn Pandanaran, hal ini ditunjukkan dengan pada penilaian item tertinggi kepemimpinan yang menyatakan bahwa responden selalu meminta pendapat dan berkonsultasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mariyanti et al., 2020), (Zawawi & Zaini, 2020) dan (Hajjali et al., 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan**

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, ini dilihat dari p-values sebesar 0,037 dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-statisticnya 2,088 dimana ini lebih besar dari 1,96. Artinya, adanya hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan di Hotel Aston Inn Pandanaran.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ni et al., 2022) dan (Novriansya et al., 2022) menunjukkan bahwa

motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, pihak manajemen hotel harus memberikan motivasi kerja, pengetahuan dan dukungan agar karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan standar atau alur yang diberikan oleh perusahaan.

### **Organizational citizenship behaviour terhadap kinerja karyawan**

Organizational citizenship behaviour berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dilihat dari p-values sebesar 0,014 dimana ini lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-statisticnya 2,477 dimana ini lebih besar dari 1,96. Artinya, adanya hubungan antara organizational citizenship behaviour dengan kinerja karyawan di Hotel Aston Inn Pandanaran. Hal ini, sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Qalati et al., 2022), (Widarko & Anwarodin, 2022) menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan organizational citizenship behaviour terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa makin baik perilaku organizational citizenship behaviour maka karyawan akan menunjukkan kesadaran kinerja terbaiknya. Karyawan Hotel Aston Inn Pandanaran melakukan pekerjaan di luar job description dengan alasan melancarkan produksi dan performa perusahaan.

### **Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour***

Berdasarkan hasil perhitungan VAF sebesar 0,400 atau 40% yang berarti dikategorikan sebagai permediasi parsial karena nilai VAF berkisar antara 20% sampai dengan 80%. Artinya, adanya hubungan mediasi antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan melalui organizational citizenship behaviour di Hotel Aston Inn Pandanaran, apabila kepemimpinan dan organizational citizenship behaviour baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini, sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sunanto et al., 2022), (Kurniawan, 2021) dan (Qalati et al., 2022) menunjukan bahwa organizational citizenship behaviour memediasi efek dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik akan menularkan optimisme dan

pengetahuan yang dimiliki bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Setiap pemimpin akan memperhatikan kepemimpinannya lewat ucapan, sikap dan tingkah laku kepada dirinya sendiri maupun orang lain.

### **Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour***

Berdasarkan hasil perhitungan VAF sebesar 0,158 atau 15,8% yang berarti variabel dikategorikan hampir tidak ada efek mediasi dikarenakan VAF kurang dari 20%. Artinya, tidak adanya hubungan mediasi antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* di Hotel Aston Inn Pandanaran, apabila motivasi kerja baik maka tidak akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawan, 2021), (Astry et al., 2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *organizational citizenship behaviour*. Karyawan harus memiliki dedikasi dan mampu bekerja sama dengan baik agar organisasi tetap maju, selain itu organisasi juga harus mengontrol apa yang dibutuhkan karyawan agar tetap memiliki komitmen terhadap perusahaan. Akan tetapi pada penelitian ini dapat dikatakan bahwa *organizational citizenship behaviour* karyawan Hotel Aston Inn Pandanaran tidak dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan itu sendiri.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.
2. Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. *Organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*.
7. Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour*.

### **Saran atas hasil**

Semakin tinggi penerapan kepemimpinan yang baik adalah dengan memberikan motivasi, mendorong pegawai untuk lebih inovatif dan kreatif, serta memperhatikan pengembangan dan prestasi kerja pegawai, maka OCB akan semakin meningkat.

Sebaiknya pimpinan dapat meningkatkan motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang mendorong seorang karyawan untuk melakukan tindakan tertentu dalam rangka meningkatkan ketrampilan dan kemampuan mereka serta mencapai tujuan perusahaan. Dorongan baik dari internal maupun eksternal dapat mendorong seseorang untuk merasa senang, memiliki loyalitas tinggi dan semangat kerja yang meningkat. Hal itu mendorong munculnya perilaku OCB, karyawan yang merasa senang, termotivasi, dan memiliki semangat kerja tinggi cenderung lebih mungkin menunjukkan OCB. Seperti membantu rekan kerja, memberi dukungan kepada tim atau memberikan kontribusi positif pada budaya kerja.

Pemimpin perusahaan diharapkan dapat lebih meningkatkan tanggung jawabnya untuk menciptakan kondisi yang merangsang anggota untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Kepemimpinan yang baik merupakan cerminan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok untuk bertindak dalam lingkungan kerja.

*Organizational citizenship behavior* terbukti mampu memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, sehingga disarankan bagi pegawai untuk lebih meningkatkan dan memperhatikan peran ekstranya dalam organisasi karena dapat meningkatkan kinerja

pegawai. Artinya pegawai berpartisipasi aktif dan mengambil bagian dalam organisasi sehingga dapat menunjukkan bagaimana kinerja pegawai dalam organisasi.

### Keterbatasan

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan dalam melakukan penelitian, yaitu:

1. Sampel dalam penelitian ini memiliki jumlah responden yang relatif kecil untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Variabel yang dilakukan dalam penelitian ini berjumlah empat variabel, lebih baik variabel yang digunakan lebih banyak agar relevan.

### Saran untuk penelitian selanjutnya

1. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara secara langsung agar jawaban yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi yang sebenarnya.
2. Penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti: motivasi, kepuasan kerja, dan sistem penghargaan serta variabel mediasi lain yang mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 83–93.
- Andika Rindi, dkk. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budimedan. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1), 189–204. <https://journal.pancabudi.ac.id/index.php/JUMANT/article/view/513/485>
- Arici, H. E., & Uysal, M. (2022). Leadership, green innovation, and green creativity: A systematic review. *The Service Industries Journal*, 42(5–6), 280–320.
- Astry, G. R., Natsir, M., & Sumarsono, T. G. (2023). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior of Sahid Montana Hotel Employees in Malang City. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 2(3), 347–366.
- Bans-Akutey, A. (2021). The path-goal theory of leadership. *Academia Letters*, 2.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Christian, D., & Kurniawan, M. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Yala Kharisma Shipping Cabang Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2(2), 113–125.
- Diah, L., & Nugraheni, K. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Manajemen Pengetahuan dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Chanti Semarang. *Masyarakat Pariwisata: Journal of Community Services in Tourism*, 2(1), 59–68.
- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2023). Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Rajagiri Management Journal*.
- Farisi, S., Prayogi, M. A., & Juliana, E. (2021). The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Youth And Sports Office Of North Sumatra Province. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBA)*, 1(2), 257–268.
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69.
- Hartanto, V. C., & Turangan, J. A. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompensasi

- kepuasan kerja pegawai hotel di jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(2), 518–527.
- Heri, H., & Andayani, F. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bidang Kepemudaan Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Bandung. *Neo Politea*, 1(2), 17–29.
- Hidayati, L., & Zulher, Z. (2022). The Effect of Leadership and Compensation on Employee Performance with Motivation as Moderating Variables at the Pangeran Hotel Pekanbaru. *IJEED (International Journal Of Entrepreneurship And Business Development)*, 5(1), 82–91.
- Isvandiari, A., & Al Idris, B. (2018). Pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada pt central capital futures cabang malang. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 12(1), 17–22.
- Kasmir, M. S. D. M. (2018). Teori dan Praktik. *Depok: PT Rajagrafindo Persada*.
- Kurniawan, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada Badan Pengelolapajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan. *JIMAWA: Jurnal Ilmiah*, 1(2).
- Lakomski, G., & Evers, C. W. (2022). The importance of context for leadership in education. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(2), 269–284.
- Mariyanti, E., Bulan, P. R., & Pribadi, F. S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Syariah di Kota Padang. *Jurnal Manajemen Stratejik Dan Simulasi Bisnis*, 1(1), 78–91.
- Mona, M., & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 165–170. <https://doi.org/10.30872/jmmn.v14i1.10873>
- Ni, W.-Y., Ng, E., Chiang, Y.-T., LePage, B. A., Yang, F.-H., & Fang, W.-T. (2022). Examine the relationships between health-related quality of life, achievement motivation and job performance: the case of Taiwan hospitality industry. *BMC Psychology*, 10(1), 172.
- Novriansya, D., Idayati, I., & Riance, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Musi Rawas Utara. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(2), 85–100.
- Octaffiani, D. (2022). Religiosity and Organizational Citizenship Behavior (Ocb) in Supporting Urban Community During the Covid-19. *Journal of Environmental Science and Sustainable Development*, 5(2), 243–261. <https://doi.org/10.7454/jessd.v5i2.1137>
- Patiwael, W., Herawati, J., & Kurniawan, I. S. (2021). PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN KERJA DAN KOMITMEN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA PEGAWAI BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH KOTA YOGYAKARTA. *Jurnal Ekobis Dewantara Vol*, 4(3).
- Pramezwarly, A., Juliana, J., Hubner, I. B., Goeltom, V. A. H., Pramono, R. P. R., Calen, C., & Purwanto, A. (2022). Job satisfaction and job performance of hotels during Covid 19 pandemic: how the role of innovative work behaviour and organizational citizenship behaviour? *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 8(3), 787–794.
- Putra, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Pt.Sawah Solok. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 989–1001. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.767>
- Putra, R. A., & Candana, D. M. (2020). Pengaruh Motivasi Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenhip Behavior (OCB) sebagai Variabel

- Intervening pada Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. Muhammad Zein Painan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(1), 107–116.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11).
- Qurtubi, A. (2022). The Effects Of Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior (Ocb) On Islamic School Teachers' Satisfaction. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), 2744–2753.
- Siraj, N., Hågen, I., Cahyadi, A., Tangl, A., & Desalegn, G. (2022). Linking Leadership to Employees Performance: The Mediating Role of Human Resource Management. *Economies*, 10(5), 111.
- Sunanto, E., Suwandi, S., & Hanfan, A. (2022). Pengaruh Self Efficacy, Kompetensi, Remunerasi, Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organization Citizenship Behaviour. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 4(2), 629–648.
- Sutanjar, T., & Saryono, O. (2019). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal of Management Review*, 3(2), 321–325.  
<http://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreviewdoi:http://dx.doi.org/10.25157/mr.v3i2.2514>
- Tahiri, A., Kovaci, I., Dimoska, T., & Meha, A. (2022). Impact Of Motivation on Employee Performance in The Hospitality Industry. *QUALITY Access to Success*, 23(187), 58–64.
- Tentama, F. (2018). Pengujian validitas dan reliabilitas konstruk pada organizational citizenship behavior. *Humanitas*, 15(1), 62.
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada UPT Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 835–853.
- Usmia, S., Budiarti, E., Syarif, N., Damanik, H. M., Aini, N., Yustini, R. S., Prihastuty, D. R., Kurniawan, H., Anam, M. K., & Mendo, A. Y. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Mafy Media Literasi Indonesia.
- Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C.-W. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138.
- Wu, C.-M., Chen, T.-J., & Wang, Y.-C. (2023). Formation of hotel employees' service innovation performance: Mechanism of thriving at work and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 178–187.
- Zawawi, A., & Zaini, A. A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pesantren (Studi Kasus di Bidang Perekonomian Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan). *Ummul Qura Jurnal Institut Pesantren Sunan Drajat (INSUD) Lamongan*, 15(1), 49–65.