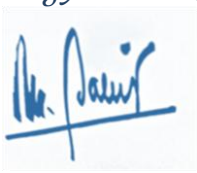
PENGARUH *HUMBLE LEADERSHIP* TERHADAP PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI DAN PERILAKU MENYIMPANG ORGANISASI: MOTIVASI KERJA SEBAGAI PEMEDIASI

(STUDI PADA GEBLEK PARI GROUP KULON PROGO)

Acc REVISI ujian skripsi.
Yogyakarta, 23 Juli 2025



Disusun Oleh:

Nama	: Faris Ahmad Afif
Nomor Mahasiswa	: 21311233
Program Studi	: Manajemen
Bidan Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2025

HALAMAN JUDUL

PENGARUH *HUMBLE LEADERSHIP* TERHADAP PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI DAN PERILAKU MENYIMPANG ORGANISASI: MOTIVASI KERJA SEBAGAI PEMEDIASI

(STUDI PADA GEBLEK PARI GROUP KULON PROGO)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen,

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh:

Nama	: Faris Ahmad Afif
Nomor Mahasiswa	: 21311233
Program Studi	: Manajemen
Bidan Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Faris Ahmad Afif

NIM : 21311233

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Jurusan : Manajemen

Peminatan : Sumber Daya Manusia

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 11 Juni 2025

Faris Ahmad Afif

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh *Humble Leadership* Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi dan Perilaku Menyimpang Organisasi: Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi (Studi pada Geblek Pari Group Kulon Progo)

Disusun Oleh:

Nama	: Faris Ahmad Afif
Nomor Mahasiswa	: 21311233
Program Studi	: Manajemen
Bidan Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 13 Juni 2025

Telah disetujui dan disahkan oleh,

Dosen Pembimbing

Dr. Majang Palupi BBA., MBA.

BERITA ACARA TUGAS AKHIR

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH HUMBLE LEADERSHIP TERHADAP PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI DAN PERILAKU MENYIMPANG ORGANISASI: MOTIVASI KARYAWAN SEBAGAI PEMEDIASI (STUDI PADA GEBLEK PARI GROUP KULON PROGO)

Disusun oleh : Faris Ahmad Afif

Nomor Mahasiswa : 21311233

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Selasa 01 Juli 2025

Pembimbing TA : Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.
Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

MOTTO

“Jangan Menunggu Sempurna Untuk Memulai Sesuatu, Jalanilah Walaupun Itu Burik”

(John IQ7)

ABSTRAK

PENGARUH *HUMBLE LEADERSHIP* TERHADAP PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI DAN PERILAKU MENYIMPANG ORGANISASI: MOTIVASI KERJA SEBAGAI PEMEDIASI

(STUDI PADA GEBLEK PARI GROUP KULON PROGO)

Faris Ahmad Afif

Majang Palupi

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Penelitian ini dilakukan di Geblek Pari Group, bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengaruh *humble leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi dan perilaku menyimpang organisasi: motivasi kerja sebagai pemediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, yang melibatkan 70 karyawan Geblek Pari Group sebagai responden penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan analisis statistik deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuisioner dengan *skala likert* 5 tingkatan. Alat uji analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *humble leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan perilaku kewargaan organisasi, namun berpengaruh negatif signifikan terhadap perilaku menyimpang organisasi. Sementara itu penelitian menujkkan motivasi kerja berperan sebagai pemediasi hubungan antara *humble leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi ataupun perilaku menyimpang organisasi. Implikasi manajerial dari temuan ini adalah manajemen perlu memperkuat gaya kepemimpinan yang rendah hati dan partisipatif, khususnya dalam penghargaan atas kontribusi kecil karyawan serta pelibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, perusahaan disarankan membangun sistem monitoring kerja yang efisien dan mendorong budaya kerja sukarela sebagai upaya strategis dalam mengurangi perilaku menyimpang dan meningkatkan efektivitas organisasi secara menyeluruh.

Kata Kunci: *humble leadership,* motivasi kerja, perilaku kewargaan organisasi, dan perilaku menyimpang organisasi

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF HUMBLE LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOR: WORK MOTIVATION AS A MEDIATION

(STUDY AT GEBLEK PARI GROUP KULON PROGO)

Faris Ahmad Afif

Majang Palupi

Management Study Program, Faculty of Business and Economics, Islamic University of

Indonesia

This research was conducted at Geblek Pari Group, aims to test and analyze the influence of humble leadership on organizational citizenship behavior and organizational misbehavior: work motivation as a mediator. This quantitative type of research used 70 Geblek Pari Group employees as research respondents, the sampling technique used descriptive statistical analysis. Data collection was carried out by distributing questionnaires with a 5-level Likert scale. The analytical test tool used in this research is SmartPLS. The results showed that humble leadership and work motivation had a significant positive effect on organizational citizenship behavior, and a significant negative effect on misbehavior. The managerial implication of this finding is that management needs to strengthen the humble and participative leadership style, especially in appreciating employees' small contributions and involving them in the decision-making process. In addition, companies are advised to build an efficient work monitoring system and encourage a voluntary work culture as a strategic effort to reduce misbehavior and improve overall organizational effectiveness.

Keywords: humble leadership, work motivation, organizational citizenship behavior, and organizational misbehavior.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, karena atas limpahan rahmat dan hidayahNya, penulis diberikan kelancaran dalam penulisan dan dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Sholawat serta salam penulis sampaikan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan. Tugas akhir skripsi ini berjudul: **"Pengaruh *Humble Leadership* Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi dan Perilaku Menyimpang Organisasi: Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi (Studi pada Geblek Pari Group Kulon Progo)"** disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Strata-1 (S-1) Sarjana Manajemen di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari Skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, namun dengan dukungan dari berbagai pihak, akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan. Dengan penuh rasa syukur, penulis ingin menyampaikan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Majang Palupi, B.B.A., M.B.A selaku dosen pembimbing skripsi, yang membimbing, memotivasi, memberi semangat, dan mengarahkan penulis sehingga dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini.

2. Bapak Arif Hartono, S.E., M.Ec., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
4. Seluruh jajaran Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah mendidik, dan memberi dukungan selama perkuliahan.
5. Kedua orang tua saya tercinta, Bapak Harnadi dan Ibu Winarni, yang selalu menjadi sumber kekuatan dan inspirasi dalam hidup saya. Terima kasih atas doa, dukungan batin, serta kasih sayang yang tiada henti. Bapak Harnadi, yang menjadi teladan dalam kedisiplinan dan keteguhan hati, serta Ibu Winarni, yang dengan kelembutan dan kesabarannya senantiasa menyemangati saya di setiap langkah. Juga kepada adik saya tersayang, Lutfiah Rani Anindita, yang menjadi semangat dan pengingat bahwa perjuangan ini bukan hanya untuk diri saya, tetapi juga untuk keluarga yang selalu percaya pada saya.
6. Seluruh rekan yang selalu memberi semangat dan doa kepada saya. Teman seperjuangan “Yoi” (Emir, Kaka, Mufid, Ikhsan, dan Irfan), dan semua rekan Karang Taruna Karya Muda Kradenan.
7. Seluruh pihak yang telah membantu saya dalam penyusunan skripsi ini.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME ii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI iii
BERITA ACARA TUGAS AKHIR iv
MOTTO v
ABSTRAK vi
ABSTRACT vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xiii
DAFTAR GAMBAR xiv
BAB I 1
PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian 7
1.3 Pertanyaan Penelitian 7
1.4 Tujuan Penelitian 8
1.5 Manfaat Penelitian 8
1.6 Keterbasatan Penelitian 9
BAB II 12
KAJIAN PUSTAKA 12
2.1 Landasan Teori 12
2.1.1 *Humble Leadership* 12
2.1.2 Indikator *Humble Leadership* 13
2.1.3 Perilaku Kewargaan Organisasi 14
2.1.4 Perilaku Menyimpang Organisasi 16
2.1.5 Motivasi Kerja 19
2.2 Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis 22
2.2.1 Pengaruh *Humble Leadership* Terhadap Perilaku kewargaan organisasi 22

2.2.2 Hubungan Pengaruh *Humble Leadership* terhadap Perilaku Menyimpang Organisasi 25
2.2.3 Hubungan Pengaruh *Humble Leadership* terhadap Motivasi Kerja . 27
2.2.4 Hubungan Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Perilaku kewargaan organisasi 29
2.2.5 Hubungan Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Perilaku Menyimpang Organisasi 31
2.2.6 Hubungan Motivasi Kerja Memediasi *Humble Leadership* dan Perilaku Kewargaan Organisasi 34
2.2.7 Hubungan Motivasi Kerja Memediasi *Humble Leadership* dan Perilaku Menyimpang Organisasi 37
2.3 Model Penelitian 39
2.4 Hipotesis Penelitian 40
BAB III 41
METODE PENELITIAN 41
Pendekatan Penelitian 41
Lokasi Penelitian 41
Profil Perusahaan 42
3.3.1 Visi dan Misi 43
3.3.2 Logo Perusahaan 43
3.3.3 Struktur Perusahaan 44
Definisi Operasional Variabel 45
3.4.1 Variabel Bebas (Independent Variable) 45
3.4.2 Varibel Terikat (*Dependent Variable*) 46
3.4.3 Varibel Mediasi (Intervening Variable) 51
Populasi dan Sampel 53
3.5.1 Populasi 53
3.5.2 Sampel 54
Jenis dan Teknik Pengumpulan Data 54
3.6.1 Jenis Data 54
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data 55
3.2 Metode Analisis Data 56
3.7.1 Analisis Deskriptif 56

3.7.2 *Structural Equation Modeling* (SEM) 56
3.7.3 *Partial Least Square* (PLS) 57
3.7.4 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) 57
3.7.5 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) 59
3.7.6 Analisis SEM sebagai Efek Mediasi 60
BAB IV 62
HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN 62
4.1 Analisis Deskriptif 62
4.1.1 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Penelitian 62
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 63
4.2 Pengujian Model Pengukuran *(Outer Model)* 69
4.2.1 Uji Validitas 70
4.2.2 Uji Reliabilitas 76
4.3 Analisis Model Struktural *(Inner Model)* 77
4.3.1 *R-Square* (R^2) 78
4.3.2 *Q-Square* (Q^2) 79
4.3.3 Uji Hipotesis 80
4.3.4 Rekapitulasi Uji Hipotesis 84
4.4 Pembahasan 85
4.4.1 Pengaruh *humble leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi (H1) 85
4.4.2 Pengaruh *humble leadership* terhadap perilaku menyimpang organisasi (H2) 86
4.4.3 Pengaruh positif *humble leadership* terhadap motivasi kerja (H3) ... 86
4.4.4 Pengaruh positif motivasi kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi (H4) 87
4.4.5 Pengaruh negatif motivasi kerja terhadap perilaku menyimpang organisasi (H5) 88
4.4.6 Pengaruh positif motivasi kerja dalam menjadi variabel mediasi antara *humble leadership* dan perilaku kewargaan organisasi (H6) 89
4.4.7 Pengaruh negatif motivasi kerja dalam menjadi variabel mediasi antara *humble leadership* dan perilaku menyimpang organisasi (H7) 90
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 92
5.1. Kesimpulan 92

5.2. Saran 93
DAFTAR PUSTAKA 97
LAMPIRAN 102

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Review Jurnal Pengaruh *Humble Leadership* terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi 23
Tabel 2. 2 Review Jurnal Pengaruh *Humble Leadership* terhadap Perilaku Menyimpang Organisasi 26
Tabel 2. 3 Review Jurnal Pengaruh *Humble Leadership* terhadap Motivasi Kerja 28
Tabel 2. 4 Review Jurnal Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Perilaku kewargaan organisasi 30
Tabel 2. 5 Review Jurnal Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi 33
Tabel 2. 6 Review Jurnal Motivasi Kerja Memediasi *Humble Leadership* dan Perilaku Kewargaan Organisasi 35
Tabel 2. 7 Review Jurnal Motivasi Kerja Memediasi *Humble Leadership* dan Perilaku Menyimpang Organisasi 38
Tabel 3. 1 Kuisioner *Humble Leadership* 46
Tabel 3. 2 Kuisioner Perilaku Kewargaan Organisasi 47
Tabel 3. 3 Kuisioner Perilaku Menyimpang Organisasi 50
Tabel 3. 4 Kuisioner Motivasi Kerja 53
Tabel 3. 5 Skala Likert 55
Tabel 4. 1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin 62
Tabel 4. 2 Karakteristik Berdasarkan Jenis Umur 63
Tabel 4. 3 Kategori Interval 64
Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Variabel *Humble Leadership* 64

Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja 65
Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Perilaku Kewargaan Organisasi 66
Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif Perilaku Menyimpang Organisasi 68
Tabel 4. 8 Nilai *Factor Loading* 71
Tabel 4. 9 Nilai *AVE (Average Variance Extracted)* 73
Tabel 4. 10 *Fornell-Larcker Criterion* 74
Tabel 4. 11 Nilai *Cross Loading* 74
Tabel 4. 12 Hasil Uji Reliabilitas 77
Tabel 4. 13 Nilai R^2 Variabel Endogen 78
Tabel 4. 14 Nilai R^2 *Predictive Relevance* 79
Tabel 4. 15 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung 80
Tabel 4. 16 Pengujian Hipotesis Pengaruh Mediasi 83
Tabel 4. 17 Rekapitulasi Uji Hipotesis 84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian 40
Gambar 3. 1 Logo Geblek Pari Group 44
Gambar 4. 1 *Outer Model* 70
Gambar 4. 2 *Inner Model* 80

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan negara dengan destinasi wisata yang sangat kaya, dengan beragam keindahan alam dan budaya yang ada. Kekayaan yang beragam, menjadikan Indonesia sebagai salah satu tujuan bagi wisatawan baik domestik maupun mancanegara. Sesuatu yang menarik wisatawan untuk datang ke Indonesia adalah di mana setiap daerah di Indonesia memiliki tradisi, festival, maupun kuliner unik yang berbeda-beda. Menurut Mun'im (2022) Peningkatan nilai tambah pariwisata merupakan salah satu prioritas pemerintah yang bertujuan untuk memperkuat ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas. Oleh karena itu, pariwisata di Indonesia berperan sebagai penggerak roda perekonomian nasional dengan menciptakan berbagai lapangan pekerjaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Wilayah Indonesia yang begitu luas menjadikan Indonesia memiliki ribuan desa dengan karakteristik dan kekayaan yang unik. Desa Wisata merupakan salah satu kegiatan pariwisata yang dilakukan di daerah pedesaan dan memberikan dampak ekonomi bagi masyarakat desa dengan keterlibatan mereka dalam mengembangkan desa wisata (Risdawati *et al.*, 2020). Wisata pada daerah pedesaan atau desa wisata memberi wisatawan pengalaman yang unik dengan menyajikan kehidupan pedesaan secara autentik. Di kawasan ini, penduduknya masih memiliki tradisi dan budaya yang relatif masih asli. Selain itu, beberapa faktor pendukung seperti makanan khas, sistem pertanian dan

sistem sosial turut mewarnai sebuah kawasan desa wisata . Pada tingkat desa, konsep wisata semakin dikembangkan agar dapat meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat. Promosi program destinasi ekowisata dan kearifan lokal dari ratusan Desa Wisata terus digencarkan. Seiring dengan menyebarkan terus produk kuliner Nusantara kepada pasar dunia (Wisnubroto, 2024).

Salah satu kawasan pariwisata yang menarik untuk dibahas adalah Daerah Istimewa Yogyakarta, khususnya wisata di daerah Kabupaten Kulon Progo. Kabupaten Kulon Progo semakin dikenal karena adanya Bandara Yogyakarta International Airport (YIA). Destinasi pariwisata yang ada di Kulon Progo merasa terbantu dengan adanya bandara baru ini dan harapan mereka dengan adanya bandara baru ini maka bisa menaikan omset pendapatan mereka dan berharap wisatawan yang berkunjung ke Kulon Progo akan semakin banyak lagi (Brahmanto, 2020). Keberadaan bandara Yogyakarta International Airport (YIA) menjadi ketertarikan bagi orang untuk mengembangkan kawasan wisata di Kulon Progo seiring dengan perkembangan kabupaten ini. Perkembangan Kabupaten Kulon Progo dapat dilihat dari banyaknya hotel yang saat ini berdiri, bersamaan dengan meningkatnya desa wisata yang sangat pesat. Dengan berkembanganya Kulon Progo sebagai salah satu destinasi wisata di Daerah Istimewa Yogyakarta, maka pelaku usaha di level usaha, kecil, mikro, dan menengah (UMKM) ikut berkembang.

Dalam pengembangan UMKM dibutuhkan seorang pemimpin menentukan arah dan memotivasi karyawan agar dapat mencapai tujuan. Pemimpin merupakan faktor utama dalam meningkatkan kreativitas kinerja

para karyawan, disamping itu juga pemimpin merupakan mobilitas penggerak tujuan yang akan dicapai dan akan memberikan bimbingan serta motivasi dalam suatu pekerjaan (Manurung dan Komalasari, 2022). Selain itu kemajuan UMKM tidak dapat terlepas dari kontribusi karyawan terhadap kinerja UMKM, di mana kinerja dari karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dengan meningkatkan kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi (Madyarti, 2021). Maka dari itu peran dari seorang pemimpin akan dapat memberikan motivasi bagi karyawan, sehingga kinerja dari karyawan meningkat selaras dengan peningkatan kinerja organisasi.

Budaya lokal dapat mempengaruhi bagaimana seorang pemimpin menentukan arah dan memotivasi karyawan. Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan daerah yang menganut budaya Jawa. Budaya Jawa sendiri merupakan budaya yang tentunya berasal dari Jawa dan dianut oleh masyarakatnya sendiri, khususnya di daerah Jawa Tengah, Jawa Timur, serta Daerah Istimewa Yogyakarta. Budaya yang terdapat di daerah Jawa ini dikatakan mengutamakan adanya keselarasan, keserasian, serta keseimbangan dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu, budaya Jawa juga menjunjung tinggi kesederhanaan dan kesopanan (Puddin *et al.*. 2021). Prinsip dari Budaya Jawa selaras dengan pendekatan *humble leadership*, di mana seorang pemimpin tidak hanya mengarahkan karyawan, namun juga memahami, mendengar, dan menghormati nilai-nilai lokal serta kebutuhan dari karyawan. *Humble leadership* adalah tentang mengakui bahwa kebenaran dan solusi seringkali

terletak pada orang lain, sehingga seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mendengarkan, belajar, dan mengakui keahlian orang lain (Schein dan Schein, 2018). Kepemimpinan yang rendah hati atau *humble leadership* dapat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan berintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan yang diinginkan (Harahap dan Khair, 2019). Pemimpin yang rendah hati dapat menciptakan lingkungan yang mendukung, di mana pengikut merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi (Owens dan Hekman, 2012). Dapat disimpulkan bahwa *humble leadership* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, hal ini dikarenakan pemimpin yang memahami dan mendengarkan masukan atau saran dari karyawan.

Humble leadership dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Di mana dengan kepemimpinan yang *humble*, terkadang karyawan melakukan lebih dari apa yang seharusnya dilakukan dalam deskripsi pekerjaan atau yang dikenal dengan (*organizational citizenship behavior/OCB)* atau perilaku kewargaan organisasi. Perilaku kewargaan organisasi merupakan tindakan atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian persyaratan kerja formal seorang karyawan tetapi hal ini mendorong efektivitas dalam fungsi organisasi (Robbins dan Coulter, 2017). Ketika *humble leadership* diterapkan secara baik, hal ini dapat mendorong karyawan yang secara sukarela melampaui tugas mereka. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ding *et al.*.,

2020). Hasil menunjukkan bahwa *humble leadership* memiliki hubungan positif dengan perilaku kewargaan organisasi. Selain itu leader yang *humble* juga memperkecil dampak menyimpang karyawan di organisasi, atau yang disebut dengan perilaku menyimpang organisasi (*organizational misbehavior*/OMB). Perilaku menyimpang merujuk pada tindakan yang dilakukan secara sengaja oleh anggota organisasi yang dapat mengancam kinerja organisasi dan berpotensi membahayakan individu serta organisasi secara keseluruhan dalam upaya mencapai tujuan (Ranto, 2019). Hal ini dapat terjadi karena pemimpin sopan, rendah hati dan tidak menyinggung karyawan. Pengikut pemimpin yang rendah hati cenderung tidak mengalami kekecewaan, kehilangan kepercayaan, kurangnya loyalitas, rasa tidak hormat, atau ketidakpuasan terhadap pemimpin mereka seiring waktu, karena pemimpin tersebut tidak pernah menciptakan harapan atau gambaran yang berlebihan sejak awal (Owens dan Hekman, 2012). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang *humble* dapat mengurangi perilaku menyimpang organisasi pada karyawan.

Motivasi dari seorang pemimpin terhadap karyawan dapat berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi. Di mana karyawan yang termotivasi akan bertindak di luar tugas yang diberikan secara sukarela. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Larasati, 2024) di mana karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi. Mereka lebih mungkin untuk membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, dan memberikan kontribusi yang

lebih dari yang diharapkan. Selain itu motivasi dari pemimpin juga dapat berpengaruh terhadap perilaku menyimpang organisasi. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bennett J, 2000) di mana dukungan dan motivasi dari pemimpin dapat mengurangi perilaku menyimpang di tempat kerja.

Salah satu UMKM yang kemudian berkembang secara signifikan adalah wisata kuliner dengan berkembangnya pariwisata daerah Kulon Progo. Resto Geblek Pari adalah sebuah resto yang berkonsep wisata kuliner "Jadul" dengan ciri khas makanan "Geblek" yaitu sebuah makanan khas dari Kulon Progo. Resto yang dengan konsep tradisional ini menarik minat wisatawan, khususnya wisatawan dari luar daerah Yogyakarta dan Mancanegara. Karena semakin berkembang, Resto Geblek Pari mendirikan unit usaha lain yang menjadi unit dari Resto Geblek Pari diantaranya Homestay Geblek Pari, Lamerie, Restoran Pari Boro, dan Restoran Pari Klegung. Resto Geblek Pari juga mengembangkan opsi persewaan *Jeep* dan *VW* di kawasan Geblek Pari, untuk para wisatawan yang ingin berkeliling desa sembari menikmati keindahan alam. Selanjutnya unit dari Resto Geblek Pari disebut sebagai Geblek Pari Group.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti berencana untuk melakukan riset mengenai perusahaan Geblek Pari Group di Kulon Progo. Dengan demikian, peneliti ingin mengkaji lebih dalam tentang pengaruh *humble leadership* sebagai variabel antiseden terhadap perilaku kewargaan organisasi dan perilaku menyimpang organisasi pada karyawan Geblek Pari Group, dengan judul penelitian 'Pengaruh *Humble Leadership* terhadap Perilaku

Kewargaan Organisasi dan Perilaku Menyimpang Organisasi : Motivasi Kerja sebagai Pemediasi (Studi Pada Geblek Pari Group)'.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa penelitian ini merupakan sejauh mana motivasi kerja berperan dalam mediasi hubungan antara humble leadership terhadap perilaku kewargaan organisasi dan perilaku menyimpang organisasi karyawan Geblek Pari Group.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah, maka muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *humble leadership* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja?
2. Apakah *humble leadership* berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi?
3. Apakah *humble leadership* berpengaruh negatif perilaku menyimpang organisasi?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang organisasi?
6. Apakah positif motivasi berpengaruh positif kerja sebegai pemediasi antara *humble leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi?

7. Apakah motivasi kerja berpengaruh negatif sebegai pemediasi antara *humble leadership* terhadap perilaku menyimpang organisasi?

1.4 Tujuan Penelitian

Berikut adalah tujuan penelitian yang dapat disusun berdasarkan pertanyaan penelitian yang diberikan:

1. Untuk menganalisis *humble leadership* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.
2. Untuk menganalisis *humble leadership* berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi
3. Untuk menganalisis *humble leadership* berpengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang organisasi
4. Untuk menganalisis motivasi kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi
5. Untuk menganalisis motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang organisasi
6. Untuk menganalisis peran motivasi kerja sebegai pemediasi antara *humble leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi
7. Untuk menganalisis peran motivasi kerja sebegai pemediasi antara *humble leadership* terhadap perilaku menyimpang organisasi

1.5 Manfaat Penelitian

1. **Organisasi**

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menjadi saran dan masukan khususnya berkaitan dengan gaya kepemimpinan diperusahaan, dalam menerapkan strategi kepemimpinan yang meningkatkan motivasi karyawan. Sehingga meningkatkan kinerja dan sikap kewargaan organisasi.

2. **Penulis**

Penelitian yang dilakukan diharapkan menjadi tanggung jawab dari penulis selaku mahasiswa dalam mengimplementasikan hasil belajar yang selama ini dilakukan, sekaligus menjadi kewajiban syarat kelulusan.

3. **Penelitian Mendatang**

Penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi penelitian mendatang terutama yang memiliki fokus dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Terutama bagi penulis selanjutnya yang dapat menjadikan penelitian ini sebagai tambahan referensi ketika melakukan peneilitian.

1.6 Keterbasatan Penelitian

Penelitian sebelumnya yang secara langsung mengkaji pengaruh *humble leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi dan perilaku menyimpang organisasi dengan motivasi kerja sebagai pemediasi masih terbatas. Sebagian besar penelitian lebih banyak mengaitkan *humble leadership* dengan variabel lain, seperti *project success*, dan *employee creative performance*. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji hubungan antara *humble leadership* dan perilaku kewargaan organisasi dan perilaku menyimpang organisasi dengan motivasi kerja sebagai pemediasi

secara lebih spesifik dengan menggunakan variabel lain yang memiliki kemiripan sebagai berikut:

Humble Leadership

Humble Leadership	*Servant Leadership*
Humble Leadership	*Leader Humility*
Humble Leadership	*Ethical Leadership*
Humble Leadership	*Leadership*
Humble Leadership	*Leadership Competence*
Humble Leadership	*Ethical Leadership*
Humble Leadership	*Spiritual Leadership*
Humble Leadership	*Transformational Leadership*

Sumber: Data diolah, 2025

Perilaku Kewargaan Organisasi

Perilaku Kewargaan Organisasi	*Service – Oriented Otganizational Citizenship Behavior*

Sumber: Data diolah, 2025

Perilaku Menyimpang Organisasi

Perilaku Menyimpang Organisasi	*Counterproductive Work Behaviors*
Perilaku Menyimpang Organisasi	*Workplace Deviance*
Perilaku Menyimpang Organisasi	*Deviant Behavior in Workplace*
Perilaku Menyimpang Organisasi	*Workplace Deviant Behavior*

Perilaku Menyimpang Organisasi	*Deviant Behavior*
Perilaku Menyimpang Organisasi	*Deviant Behavior in the Workplace*

Sumber: Data diolah, 2025

Motivasi Kerja

Motivasi Kerja	*Work Engagament*
Motivasi Kerja	*Organizational Commitment*
Motivasi Kerja	*Intrinsic Motivation*
Motivasi Kerja	*Affective Commitment*
Motivasi Kerja	*Motivation*
Motivasi Kerja	*Job Satisfaction*

Sumber: Data diolah, 2025

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Humble Leadership*

Menurut Sunarso (2022) kepemimpinan secara umum berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan bila perlu memaksa orang lain atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut, dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Oyewobi (2022) keberhasilan sebuah kelompok bergantung pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam memimpin kelompok. Penerapan gaya kepemimpinan yang efektif perlu diterapkan agar organisasi dapat melaksanakan strategi dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang sedang populer di masa sekarang adalah *humble leadership*. Menurut Owens dan Hekman (2012) *humble leadership* adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menunjukkan kesadaran, kerendahan hati, dan rasa hormat kepada pengikutnya. Pemimpin dengan sikap yang rendah hati mendengar, memahami, dan menghargai kontribusi dan pendapat dari anggota tim, serta mengakui batasan diri. Menurut Zhu *et al.*. (2019) *humble leadership* adalah gaya kepemimpinan dari bawah ke atas yang menghargai kekuatan

dan kontribusi pengikut, sehingga dapat memberikan dukungan emosional dan psikologis lebih terhadap pengikut.

2.1.2 Indikator *Humble Leadership*

Menurut Owens dan Hekman (2012) indikator *humble leadership* adalah sebagai berikut:

1. Mengakui keterbatasan, kesalahan, dan kekeliruan

   Seorang pemimpin secara terbuka mengakui ketika mereka telah membuat keputusan bisnis yang buruk atau ketika sebuah strategi tidak berhasil. Perilaku ini menunjukkan kesadaran diri dan kemauan untuk belajar dari kesalahan, yang dapat menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat di antara anggota tim.

2. Menyoroti kekuatan dan kontribusi pengikut

   Pemimpin yang rendah hati secara aktif mengakui dan memuji pencapaian dan keterampilan anggota timnya. Perilaku ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja, namun juga mendorong budaya penghargaan dan kolaborasi di dalam tim.

3. Pemodelan kemampuan mengajar

   Pemimpin yang rendah hati bersedia untuk belajar dari pengikut mereka dan menunjukkan keterbukaan terhadap ide baru. Pemimpin mungkin meminta masukan tentang keputusan atau meminta saran dari anggota tim, menunjukkan bahwa pemimpin menghargai perspektif dan keahlian orang lain.

2.1.3 Perilaku Kewargaan Organisasi

Menurut Bustomi *et al*. (2020) *organizatinal citizenship behavior* atau perilaku kewargaan organisasi merupakan suatu perilaku yang dilakukan oleh individu atau karyawan secara sukarela yang bukanlah kewajiban suatu kewajiban kerjanya dan dengan tanpa meminta imbalan apapun sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi. Menurut Organ *et al.* (2006) perilaku kewargaan organisasi adalah tindakan yang dilakukan secara adil dan sukarela, seperti membantu memfasilitasi rekan kerja dalam masalah pekerjaan dan tempat kerja.

2.1.3.1 Dimensi Perilaku Kewargaan Organisasi

Menurut Organ *et al.*. (2006) perilaku kewargaan organisasi terdiri dari lima dimensi yaitu:

1. *Conscientiousness*, di mana karyawan dengan tekun melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka jauh melebihi persyaratan minimum.
2. *Sportmanship*, di mana karyawan bertindak secara adil, tidak mengeluh, dan menunjukkan sikap yang positif.
3. *Civic virtue*, di mana karyawan secara aktif dan bertanggung jawab berpartisipasi dalam kegiatan publik organisasi.
4. *Courtesy,* di mana karyawan memperlakukan orang lain dengan sopan, dan menghindari permasalahan dengan rekan karyawan
5. *Altruism*, di mana karyawan tanpa pamrih peduli dan membantu orang lain.

2.1.3.2 Indikator Perilaku kewargaan organisasi

Organ *et al.*. (2006) menjabarkan dimensi dalam pengukuran perilaku kewargaan organisasi sebagai berikut:

1. *Conscientiousness*, berikut ini beberapa indrganikator dari conscientiousness:
    a. Kehadiran kerja di atas standar
    b. Tidak mengambil waktu istirahat tambahan
    c. Mematuhi peraturan dan regulasi perusahaan walaupun tanpa pengawasan
    d. Merupakan salah satu karyawan yang paling teliti
    e. Percaya bahwa apa yang diusahakan akan mendapatkan hasil yang sepadan
2. *Sportsmanship*, berikut ini beberapa indikator dari sportsmanship:
    a. Menghabiskan waktu untuk mengeluh tentang hal sepele
    b. Selalu fokus dengan apa yang salah dibandingkan dengan sisi positifnya
    c. Cenderung membesar besarkan masalah kecil
    d. Selalu menemukan kesalahan di dalam organisasi
    e. Merupakan tipe orang yang sering melempar isu untuk mendapatkan perhatian
3. *Civic virtue,* berikut ini beberapa indikator dari civic virtue:
    a. Menghadiri pertemuan yang penting walaupun tidak diwajibkan

b. Menghadiri pertemuan untuk membawa nama baik perusahaan walaupun tidak diwajibkan
c. Selalu mengikuti segala perubahan di dalam organisasi
d. Memerhatikan pengumuman dan memo dari perusahaan

4. *Courtesy*, berikut ini beberapa indikator dari courtesy:
   a. Mengambil langkah untuk mencegah terjadinya masalah dengan rekan
   b. Merupakan orang yang peduli dengan dampak atas perilakunya terhadap pekerjaan orang lain
   c. Tidak menyalahgunakan hak orang lain
   d. Mencoba tidak memberikan masalah untuk rekan
   e. Memerhitungkan dampak atas tindakan yang dilakukan terhadap rekan
5. *Altruism*, berikut ini beberapa indikator dari altruism:
   a. Membantu rekan yang sedang tidak hadir
   b. Membantu rekan yang memiliki tugas yang berat
   c. Membantu karyawan baru walaupun tidak diwajibkan
   d. Dengan sukarela membantu rekan yang memiliki masalah dengan pekerjaan
   e. Selalu siap memberi bantuan untuk siapapun

2.1.4 Perilaku Menyimpang Organisasi

Menurut Vardi dan Wiener (1996) perilaku menyimpang organisasi atau *organizational misbehavior* (OMB) adalah "segala bentuk perilaku

yang secara eksplisit melanggar norma-norma organisasi, yang mengakibatkan potensi kerugian bagi organisasi, individu, atau keduanya." Vardi dan Weitz (2004) mendefinisikan perilaku menyimpang organisasional sebagai tindakan yang disengaja oleh anggota organisasi yang menentang dan melanggar norma dan harapan organisasi bersama, nilai nilai inti masyarakat dan adat istiadat dan perilaku yang benar. mereka juga mengklasifikasikan elemen penting dalam OMB dengan membedakan tiga jenis perilaku organisasi menyimpang. Definisi ini mencakup tiga elemen penting yaitu:

1. Tipe S

   Tipe ini merupakan perilaku buruk dan bertujuan untuk menguntungkan diri sendiri, di mana sebagian besar bersifat internal organisasi. Biasanya tipe ini merugikan organisasi yang mempekerjakan atau anggotanya. Perilaku ini memiliki tiga target internal: (1) pekerjaan itu sendiri (misalnya dengan mengubah data), (2) properti, sumber daya, simbol atau peraturan organisasi (misalnya mencuri dan menjual rahasia produksi), dan (3) anggota lain (misalnya dengan melecehkan atasan, rekan kerja, atau bawahan). Hal ini dikecualikan pada perilaku karyawan yang tampaknya menguntungkan organisasi (missal dengan memberikan atau membebani pelanggaran secara berlebihan), tetapi hal ini dimaksudkan untuk menguntungkan individu tersebut (missal dengan meningkatkan komisi atau mendapatkan promosi).

2. Tipe O

Tipe ini merupakan perilaku buruk yang terutama ditujukan untuk menguntungkan organisasi tempatnya bekerja secara keseluruhan. Perilaku buruk ini (misalnya dengan memalsukan catatan untuk meningkatkan peluang mendapatkan kontrak hadiah) yang sebagian besar bersifat eksternal, biasanya terhadap target eksternal seperti organisasi, lembaga sosial, lembaga publik atau pelanggan.

3. Tipe D

Tipe D adalah perilaku buruk atau sebagai kenakalan yang bermaksud menimbulkan kerusakan. Tipe ini menyasar pada internal atau eksternal organisasi. Perilaku yang disengaja ini dapat dilakukan oleh anggota baik atas inisiatif mereka sendiri (misalnya sebagai balas dendam, sebagai tanggapan atas penganiayaan yang dirasakan atau nyata), atau atas nama orang lain (misalnya mengganggu operasi organisasi untuk memenuhi harapan serikat pekerja).

2.1.4.1 Indikator Perilaku Menyimpang Organisasi

Menurut Vardi and Weitz (2004) indikator perilaku menyimpang organisasi terdiri atas lima perilaku buruk sebagai berikut:

1. Perilaku intrapersonal yang merugikan
    a. Konsumsi Alkohol di Tempat Kerja,
    b. Penyalahgunaan Narkotika,
    c. Kecanduan Kerja.
2. Perilaku buruk interpersonal
    a. Ketidaksopanan,

b. Agresif,

c. Perundungan,

d. Pelecehan Seksual.

3. Praktik produksi yang buruk

a. Kemalasan,

b. Absen,

c. Keterlambatan.

4. Perilaku merugikan terhadap properti

a. Vandalisme,

b. Pencurian,

c. Spionase Industri,

d. Peretasan.

5. Perilaku politik yang merugikan

a. Penyalahgunaan Kekuasaan,

b. Manajemen Kesan yang Salah,

c. Politik Kantor,

d. Favoritisme.

2.1.5 Motivasi Kerja

Menurut Barasa *et al.*. (2018) motivasi berasal dari kata *motive*, yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Menurut Affandi (2018) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau

individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Menurut Filgona *et al.* (2020) motivasi adalah hal yang menyebabkan seseorang ingin mengetahui, bertindak, memahami, meyakini, atau mendapatkan keterampilan tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2014) motivasi kerja mencakup keterlibatan aktif karyawan, dedikasi, pemikiran inovatif, serta upaya berkelanjutan dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.1 Faktor Motivasi Kerja

Menurut Herzberg (1959) faktor motivasi kerja dapat dikategorikan menjadi dua faktor utama yaitu motivator dan faktor *higiene*.

1. Faktor motivator adalah faktor yang mencakup elemen berkaitan dengan kepuasan kerja seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab.
2. Faktor *higiene* adalah faktor motivasi yang berfokus pada elemen-elemen penyebab ketidakpuasan seperti kebijakan perusahaan, hubungan antar karyawan, dan kondisi kerja.

2.1.5.2 Indiktor Motivasi Kerja

Menurut Maslow (1954) indikator motivasi kerja terbagi menjadi lima yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis

   Makanan, air, seks, tempat perlindungan
2. Kebutuhan rasa aman

Perlindungan terhadap bahaya, ancaman, dan jaminan keamanan. Perilaku yang menimbulkan ketidakpastian berhubungan dengan kelanjutan pekerjaan atau yang merefleksikan sikap dan perbedaan, kebijakan administrasi yang tidak terduga akan menjadi motivator yang sangat kuat dalam hal rasa aman pada setiap tahap hubungan kerja.

3. Kebutuhan sosial

   Memberi dan menerima cinta, persahabatan, kasih saying, harta milik, pergaulan, dukungan. Jika dua tingkat kebutuhan pertama terpenuhi seseorang menjadi sadar akan perlunya kehadiran teman.

4. Kebutuhan harga diri

   Kebutuhan akan prestasi, kecukupan, kekuasaan, dan kebebasan. Intinya hal ini merupakan kebutuhan untuk kemandirian atau kebebasan. Status, pengakuan, penghargaan, dan martabat. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan harga diri.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

   Kebutuhan untuk menyadari kemampuan seseorang untuk kelanjutan pengembangan diri dan keinginan untuk menjadi lebih dan mampu untuk menjadi orang.

Menurut Hasibuan (2017) motivasi kerja karyawan terdiri dari kebutuhan tubuh, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan akutualisasi diri. Kebutuhan tersebut digunakan untuk mengukur motivasi karyawan, maka dari itu penulis menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Persyaratan fisik, antara lain seperti membayar upah yang adil pada karyawan, memberi insentif, menyediakan dana untuk tempat tinggal, dan transportasi.
2. Keamanan, yaitu seperti jaminan sosial, dana pensiun, tunjangan kesehatan, dan peralatan keselamatan.
3. Orang yang berinteraksi sosial menunjukkan bahwa mereka memiliki keterampilan, seperti kemampuan untuk membangun hubungan kerja yang baik, keinginan untuk beradaptasi dengan kelompok, dan kebutuhan untuk cinta.
4. Penghargaan merupakan bentuk pengakuan dan apresiasi yang diberikan berdasarkan kemampuan dan kontribusi seseorang. Penerima penghargaan secara ideal diakui dan dihargai atas kontribusinya oleh rekan kerja maupun atasan
5. Pekerjaan menantang dan menarik, yang memungkinkan individu untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan keterlibatan, dan memaksimalkan potensi mereka.

2.2 Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh *Humble Leadership* Terhadap Perilaku kewargaan organisasi

Sholikhah (2021) menguji pengaruh kepemimpinan rendah hati, kualitas kehidupan kerja, dan motivasi pelayanan publik terhadap *organizational itizenship behavior* pegawai kantor pelayanan publik di kabupaten Banyumas, Jawa Tengah, Indonesia. Hasil menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap perilaku

kewargaan organisasi karyawan. Ketika kepemimpinan rendah hati tinggi maka timbul perilaku kewargaan organisasi karyawan.

Adrian *et al.*. (2023) menganalisis pengaruh motivasi kerja dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behaviors* (OCB) sebagai variabel mediasi. Hasil menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviors*.

Mian *et al.* (2024) menganalisis hubungan antara *humble leadership*, *project success*, dan *service-oriented organizational citizenship behavior*, serta bagaimana *task complexity* dapat memoderasi hubungan tersebut. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *humble leadership* memiliki hubungan positif dengan *service-oriented organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada layanan.

Dari uraian diatas maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh positif *humble leadership* positif terhadap perilaku kewargaan organisasi.

Tabel 2. 1 Review Jurnal Pengaruh *Humble Leadership* terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

No.	Peniliti dan Judul Penelitian	Metode dan Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Sholikhah (2021) Pengaruh kepemimpinan rendah hati, kualitas kehidupan kerja dan motivasi pelayanan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai sektor publik	Kuantitatif Independent: kepemimpinan rendah hati, kualitas kehidupan kerja , motivasi pelayanan	Hasil menunjukkan bahwa *organizational itizenship behavior* berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan. Ketika kepemimpinan rendah hati tinggi maka timbul perilaku kewargaan organisasi karyawan.

	Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dari 82 pegawai kantor pelayanan publik. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda.	Dependent: *organizational citizenship behavior*	
2.	Adrian *et al.*., (2023) *The impact of work motivation and servant leadership on employee performance of banking industry mediated by organizational citizenship behaviors (OCB)* Penelitian melibatkan 240 sampel yang dipilih melalui purposive sampling. Metode pengolahan data menggunakan SEM PLS, dan diperoleh hasil bahwa motivasi kerja, servant leadership dan OCB berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan.	Kuantitatif Independent: *work motivation, servant leadership* Dependent: *organizational citizenship behaviors (OCB)*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviors* .
3.	Mian *et al.* (2024) *Humble leadership and project success: underpinning service-oriented organizational citizenship behavior and task complexity* Data yang digunakan adalah data *cross-sectional* karena hanya dikumpulkan satu periode waktu di mana unit analisis pada penelitian ini adalah karyawan pada perusahaa startup di Jakarta. Data dikumpulkan sebanyak 214 kuisioner tertutup dari karyawan	Kuantitatif Independent: *humble leadership,* Dependent: *project success* Mediate: *service-oriented organizational citizenship behavior, task complexity*	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *humble leadership* memiliki hubungan positif dengan *service-oriented organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada layanan.

	yang bekerja di perusahaan perangkat lunak.		

Sumber: Data diolah, 2025

2.2.2 Hubungan Pengaruh *Humble Leadership* terhadap Perilaku Menyimpang Organisasi

Wang *et al.*. (2019) menganalisis psikologis dan kondisi batas yang mendasari hubungan antara *leader humility* dan *less counterproductive work behaviors* (CWB-S). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *leader humility* berhubungan negatif dengan *counterproductive work behaviors* bawahan. Leader humility akan menurunkan dampak *counterproductive work behaviors*.

Yasir dan Jan (2023) menganalisis hubungan antara *servant leadership*, *organizational justice*, dan *workplace deviance* pada perawat di rumah sakit sektor publik. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif terhadap *workplace deviance*. Hal ini berarti semakin tinggi *servant leadership* maka akan semakin rendah *workplace deviance* karyawan.

Bian (2021) menganalisa mekanisme pengaruh *ethical leadership* terhadap *workplace deviant behavior* dengan memperkenalkan *organizational ethical climate* sebagai variabel mediasi serta menganalisis peran dari masing-masing dimensinya. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *ethical leadership* secara signifikan berhubungan negatif dengan *interpersonal deviant behavior* dan *workplace deviant*

behavior. Hal ini berarti semakin tinggi *kepemimpinan etis* maka akan berpengaruh terhadap penurunan *workplace deviant behavior* karyawan.

Dari uraian diatas maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H2: Diduga terdapat pengaruh negatif *humble leadership* terhadap perilaku menyimpang organisasi.

Tabel 2. 2 Review Jurnal Pengaruh *Humble Leadership* terhadap Perilaku Menyimpang Organisasi

No.	Peniliti dan Judul Penelitian	Metode dan Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Wang *et al.*. (2019) *More humility, less counterproductive work behaviors? The role of interpersonal justice and trust".* Penelitian yang dilakukan melibatkan 273 karyawan dan 55 supervisor di Tiongkok	Kuantitatif Independent: *leader Humility* Dependent: *counterproductive work behaviors toward supervisors.* Mediate: *leader political skill, interpersonal justice, trust in supervisor*	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *leader humility* berhubungan negatif dengan *counterproductive work behaviors* bawahan. Leader humility akan menurunkan dampak *counterproductive work behaviors*.
2.	Yasir dan Jan (2023) *Servant leadership in relation to organizational justice and workplace deviance in public hospitals* Metode *drop-and-collect* digunakan untuk mengumpulkan data dari perawat yang bekerja di rumah sakit sektor publik di Pakistan dengan teknik convenient sampling. Secara keseluruhan, 370 kuesioner didistribusikan kepada staf perawat, dan	Kuantitatif Independent: *servant leadership* Dependent: *workplace deviance* Mediate: *organizational justice*	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif terhadap *workplace deviance*. Hal ini berarti semakin tinggi *servant leadership* maka akan semakin rendah *workplace deviance* karyawan.

	201 kuesioner yang lengkap dan dapat digunakan dikembalikan serta dianalisis.		
3.	Bian (2021) *Can ethical leadership reduce workplace deviant behavior? an analysis based on localization scale* Data dikuumpulkan dari 528 kuesioner yang dibagikan kepada staf, dan 201 kuesioner yang lengkap serta dapat digunakan dikembalikan dan dianalisis dengan pendekatan partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).	Kuantitatif Independent: *etical leadership* Dependent: *interpersonal deviant, srganizational deviant* Mediate: *self-interes climate. Rule climate, Care climate*	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *ethical leadership* secara signifikan berhubungan negatif dengan *interpersonal deviant behavior* dan *workplace deviant behavior*. Hal ini berarti semakin tinggi *kepemimpinan etis* maka akan berpengaruh terhadap penurunan *workplace deviant behavior* karyawan.

Sumber: Data diolah, 2025

2.2.3 Hubungan Pengaruh *Humble Leadership* terhadap Motivasi Kerja

Kurniawan (2021) mengkaji pengaruh *leadership* dan *competence* terhadap *work motivation* serta *performance of cooperative employees* di Pusat Koperasi Pegawai Republik Indonesia (PKP-RI) Kabupaten Jember. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa analisis data dan interpretasi hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel *leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work motivation*.

Zarkani dan Lubis (2022) menganalisa: 1) Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai; 2) Pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi kerja terhadap kinerja pegawai; 3) Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai; 4) Pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa penelitian menunjukan *servant leadership* berpengaruh

positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai. Ini menunjukan semakin tinggi *servant leadership* maka tingkat motivasi kerja semakin tinggi.

Damayanti *et al.*. (2024) menganalisis pengaruh *humble leadership* dan *inclusive leadership* terhadap perilaku inovatif karyawan di perusahaan startup dengan mempertimbangkan keterlibatan *work engagement* sebagai variabel mediasi, yang mana *work engagement* memiliki kesamaan dengan motivasi kerja yaitu keterlibatan dan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan. Hasil dari penelitian menunjukkan *humble leadership* berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan.

Dari uraian diatas maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut :

H3: Diduga terdapat pengaruh positif humble leadership berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Tabel 2. 3 Review Jurnal Pengaruh *Humble Leadership* terhadap Motivasi Kerja

No.	Peniliti dan Judul Penelitian	Metode dan Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Kurniawan (2021) *The role of leadership and competence in improving work motivation and performance of cooperative employees* Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PKP-RI Kabupaten Jember yang berjumlah 130 orang, di mana seluruhnya digunakan sebagai sampel penelitian, sehingga	Kuantitatif Independent: *Leadership, Competence* Dependent: *Employee performance* Mediate: *Work motivation*	Hasil dari penelitian menyatakan bahwa analisis data dan interpretasi hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel *leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work motivation*.

	disebut sebagai sampel jenuh.		
2.	Zarkani dan Lubis (2022) Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediator 70 Responden penelitian yang tersebar di Jambi secara simple random sampling.	Kuantitatif Independent: *Servant leadership* Dependent: Kinerja pegawai Mediate: Motivasi kerja	Hasil dari penelitian menyatakan bahwa penelitian menunjukan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai. Ini menunjukan semakin tinggi *servant leadership* maka tingkat motivasi kerja semakin tinggi.
3.	Damayanti *et al.*. (2024) Pengaruh *humble leadership* dan *inclusive leadership* terhadap *innovative behavior* dimediasi oleh *work engagement* pada perusahaan *start-up* di Jakarta Data yang digunakan adalah data *cross-sectional* karena hanya dikumpulkan satu periode waktu di mana unit analisis pada penelitian ini adalah karyawan pada perusahaa startup di Jakarta.	Kuantitatif Independent: *Humble leadership, Inclusive leadership* Dependent: *Innovatetive behavior* Mediate: *Work engagament*	Hasil dari penelitian menunjukkan *humble leadership* berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan.

Sumber: Data diolah, 2025

2.2.4 Hubungan Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Perilaku kewargaan organisasi

Sari (2021) bertujuan untuk memberikan penjelasan secara empiris tentang pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja pegawai. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa

motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Motivasi kerja yang tinggi akan mempengaruhi timbulnya perilaku *organizational citizenship behavior* dan dapat dikatakan motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Dilla *et al.*. (2023) menganalisa apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior.* Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan PT Rickindo. Hal ini dapat apabila motivasi kerja meningkat, maka OCB karyawan PT Rickindo juga meningkat.

Nuryansyah *et al.*. (2022) menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT. Eva Shanty Persada Abadi. Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT. Eva Shanty Persada Abadi.

Dari uraian diatas maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H4: Diduga terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi.

Tabel 2. 4 Review Jurnal Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Perilaku kewargaan organisasi

No.	Peniliti dan Judul Penelitian	Metode dan Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Sari (2021)	Kuantitatif	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi

	Pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja pegawai (studi pada Dinas Pendidikan Kota Palangkaraya) Data dikumpulkan dengan menggunakan rumus slovin sehingga diperoleh 43 responden, dan teknik pengambilan sampel dengan simple random sampling.	Independent: Motivasi kerja Dependent: *Organizational citizenship behavior,* Kinerja pegawai	kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Motivasi kerja yang tinggi akan mempengaruhi timbulnya perilaku *organizational citizenship behavior* dan dapat dikatakan motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*.
2.	Dilla *et al.*. (2023) Pengaruh motivasi kerja dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT RICKINO Penelitian melibatkan 109 responden. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif.	Kuantitatif Independent: Motivasi kerja, Keadilan organisasi Dependent: *Organizational citizenship behaviors (OCB)*	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan PT Rickindo. Hal ini dapat apabila motivasi kerja meningkat, maka OCB karyawan PT Rickindo juga meningkat.
3.	Nuryansyah *et al.*. (2022) Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan Penelitian menggunakan rumus slovin sehingga diperoleh 43 responden, dan teknik pengambilan sampel dengan simple random sampling.	Kuantitatif Independent: Motivasi kerja, Kepuasan kerja Dependent: *Organizational citizenship behavior (OCB)*	Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT. Eva Shanty Persada Abadi.

Sumber: Data diolah, 2025

2.2.5 Hubungan Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Perilaku Menyimpang Organisasi

Widjaja *et al.*. (2023) menganalisis pengaruh iklim organisasi dan sistem penghargaan terhadap *workplace deviant behavior*, dengan *work*

motivation sebagai variabel mediasi. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *work motivation* berpengaruh negatif terhadap *workplace deviant behavior*. Hal tersebut mengartikan bahwa semaki tinggi motivasi kerja yang dirasakan, maka semakin rendah perilaku menyimpang ditempat kerja.

Aryati *et al.*. (2018) menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis, iklim etis, dan komitmen organisasi terhadap perilaku menyimpang karyawan di tempat kerja. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh negatif terhadap *deviant workplace behavior*. Hal tersebut berarti peningkatan *organizational commitment* dapat berperan dalam mengurangi *deviant workplace behavior*, karena karyawan yang memiliki loyalitas dan keterikatan psikologis dengan organisasi cenderung lebih berkomitmen dan memiliki kemungkinan lebih rendah untuk terlibat dalam tindakan menyimpang.

Malik *et al.*. (2019) menganalisa pengaruh *breach of psychological contract* terhadap *workplace deviant behavior* dengan menggunakan teori pertukaran sosial sebagai landasan. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis peran *work motivation* sebagai faktor moderasi dalam hubungan antara *breach of psychological contract* dan *workplace deviant behavior*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work motivation* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *workplace deviant behavior*. Jika karyawan termotivasi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, mereka tidak

akan menunjukkan perilaku negatif dan berbahaya, serta akan memiliki hubungan yang harmonis dengan semua rekan kerja.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

H5: Diduga terdapat pengaruh negatif motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang organisasi

Tabel 2. 5 Review Jurnal Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

No.	Peniliti dan Judul Penelitian	Metode dan Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Widjaja *et al.*. (2023) *The role of work motivation mediation on workplace deviant behavior of Class C private hospital at Bekasi* Data diambil dari sampel penelitian sebanyak 107 karyawan tetap, baik tenaga medis maupun non-medis. Metode yang digunakan adalah SEM-PLS dengan SmartPLS 3.0, serta SPSS versi 25 untuk uji validitas dan reliabilitas.	Kuantitatif Independent: *Organizational climate, Reward system* Dependent: *Workplace deviant behavior* Mediate: *Work motivation*	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *work motivation* berpengaruh negatif terhadap *workplace deviant behavior*. Hal tersebut mengartikan bahwa semaki tinggi motivasi kerja yang dirasakan, maka semakin rendah perilaku menyimpang ditempat kerja.
2.	Aryati *et al.*. (2018) *The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment* Penelitian dilakukan terhadap Pemerintah Kabupaten Malang dengan menggunakan sampel sebanyak 120 responden dan metode *Generalized Structured Component Analysis (GeSCA).*	Kuantitatif Independent: *Ethical leadership* Dependent: *Deviant behavior in the workplace* Mediate: *Etichal climmate, Organizational commitment*	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh negatif terhadap *deviant workplace behavior*. Hal tersebut berarti peningkatan *organizational commitment* dapat berperan dalam mengurangi *deviant workplace behavior*, karena karyawan yang memiliki loyalitas dan keterikatan psikologis dengan organisasi cenderung lebih berkomitmen dan memiliki kemungkinan lebih rendah untuk terlibat dalam tindakan menyimpang.

3.	Malik *et al.*. (2019) *Role of work motivation as a moderator between breach of psychological contract and workplace deviant behavior among employees* Data diperoleh melalui kuesioner terstruktur, dengan metode *stratified sampling* dalam pemilihan sampel. Sampel akhir terdiri dari 306 karyawan bank di Gujrat, Pakistan. Model penelitian dianalisis menggunakan uji reliabilitas, korelasi, dan regresi hierarkis dengan bantuan *IBM SPSS* (20.0). .	Kuantitatif Independent: *Breach of psychological contract* Dependent: *Workplace deviant behavior* Mediate: *Work motivation*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work motivation* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *workplace deviant behavior*. Jika karyawan termotivasi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, mereka tidak akan menunjukkan perilaku negatif dan berbahaya, serta akan memiliki hubungan yang harmonis dengan semua rekan kerja.

Sumber: Data diolah, 2025

2.2.6 Hubungan Motivasi Kerja Memediasi *Humble Leadership* dan Perilaku Kewargaan Organisasi

Shareef dan Atan (2019) meneliti pengaruh *ethical leadership* terhadap *employees' organizational citizenship behavior turnover intention* dari karyawan, serta menganalisis peran mediasi *intrinsic motivation* dalam hubungan tersebut. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan OCBI secara signifikan. Hal tersebut berarti semakin tinggi *ethical leadership* maka akan meningkatkan *intrinsic motivation*, kemudian pada akhirnya meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

Ngah *et al.*. (2023) mengkaji hubungan antara *servant leadership* dan *organisational citizenship behaviour* pada relawan muda di *non-profit organisations* (NPOs). Selain itu, penelitian ini juga meneliti peran *affective*

commitment sebagai variabel mediasi dan *role of identity* sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *affective commitment* sebagian memediasi hubungan antara *servant leadership* dan OCB. Hal tersebut berarti *servant leadership* meningkatkan *affective commitment*, yang kemudian mendorong perilaku OCB.

Almaqableha dan Omarb (2024) mengeksplorasi hubungan antara *leadership style, organizational climmate, motivation, dan organizational citizenship behavior* (OCB) di kalangan karyawan tingkat bawah dan menengah pada perusahaan telekomunikasi di Yordania. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *motivation* berperan sebagai mediator antara *transformational leadership* dan OCB di telekomunikasi Yordania. Hal tersebut berarti *transformational leadership* meningkatkan *motivation,* yang mana kemudian mendorong perilaku OCB karyawan.

Dari uraian di atas maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H6: Diduga terdapat pengaruh positif motivasi kerja memediasi hubungan antara *humble leadership* dan perilaku kewargaan organisasi

Tabel 2. 6 Review Jurnal Motivasi Kerja Memediasi *Humble Leadership* dan Perilaku Kewargaan Organisasi

No.	Peniliti dan Judul Penelitian	Metode dan Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Shareef dan Atan (2019) *"The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention.* Data diambil dari sampel sebanyak 351 pasangan supervisor-bawahan di tiga	Kuantitatif Independent: *Ethical leadership* Dependent: *OCBI dan OCBO, Turnover intentions*	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan OCBI secara signifikan. Hal tersebut berarti semakin tinggi *ethical leadership* maka akan meningkatkan *intrinsic motivation*, kemudian pada akhirnya meningkatkan

	universitas negeri besar di Wilayah Kurdistan, Irak. Analisis statistik dilakukan menggunakan *Statistical Package for Social Science (SPSS)* melalui analisis regresi berganda untuk menguji hipotesis penelitian.	Mediate: *Intrinsic motivation*	*organizational citizenship behavior*.
2.	Ngah *et al.*. (2023) *Does servant leadership affect organisational citizenship behaviour? Mediating role of affective commitment and moderating role of role identity of young volunteers in non-profit organisations* Data dikumpulkan dari kuesioner yang diisi sendiri didistribusikan kepada 400 relawan muda dari berbagai *NPO* di Malaysia. Data dianalisis menggunakan pendekatan *partial least squares-structural equation modeling (PLS-SEM)*	Kuantitatif Independent: *Servant leadership* Dependent: *Organizational citizenship behaviors (OCB)* Mediate: *Affective commitment* Moderate: *Role of identity*	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *affective commitment* sebagian memediasi hubungan antara *servant leadership* dan OCB. Hal tersebut berarti *servant leadership* meningkatkan *affective commitment*, yang kemudian mendorong perilaku OCB.
3.	Almaqableha dan Omarb (2024) *Nexus of leadership style, organizational climate, motivation, and OCB in Jordanian telecommunications* Data yang dikumpulkan sebanyak 450 karyawan dari tiga perusahaan telekomunikasi di Yordania melalui pendekatan random sampling. Kuesioner dikirimkan melalui email kepada responden pada paruh kedua tahun 2021, menghasilkan 350 respons yang dapat digunakan untuk analisis. Penelitian ini menerapkan teknik *structural equation*	Kuantitatif Independent: *Transformational leadership, Transactional leadership, Organizational climate* Dependent: *Organizational citizenship behavior (OCB)* Mediate: *motivation*	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *motivation* berperan sebagai mediator antara *transformational leadership* dan OCB di telekomunikasi Yordania. Hal tersebut berarti *transformational leadership* meningkatkan *motivation,* yang mana kemudian mendorong perilaku OCB karyawan.

	modeling (SEM) untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel yang diteliti.		

Sumber: Data diolah, 2025

2.2.7 Hubungan Motivasi Kerja Memediasi *Humble Leadership* dan Perilaku Menyimpang Organisasi

Gamasiwi *et al.*. (2023) menguji pengaruh *workplace spirituality* dan *ethical leadership* dapat mengurangi *workplace deviant behavior*, dengan *organizational commitment* sebagai faktor mediasi pada sektor pendidikan, khususnya di lingkungan universitas. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan memengaruhi *workplace deviant behavior*. Hal tersebut berarti komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan *workplace deviant behavior*, sehingga *ethical leadership* dapat mengurangi *workplace deviant behavior* melalui *organizational commitment* yang dimiliki oleh karyawan.

Mahyarni (2019) menganalisis pengaruh *spiritual leadership* terhadap *spirituality in work place*, *job satisfaction* dan pengurangan *workplace deviant behavior*. Hasil dari penelitian menunjukkan peningkatan *job satisfaction* akan mengurangi *workplace deviant behavior.* Selain itu, *spiritual leadership* dan *spirituality in work place* juga berperan dalam meningkatkan *job satisfaction*, yang pada akhirnya berdampak pada *workplace deviant behavior*. Dengan kata lain, jika seorang karyawan

merasa puas dengan pekerjaannya, maka kecenderungannya untuk melakukan tindakan menyimpang di tempat kerja akan semakin berkurang.

Nofriadi *et al.*. (2024) menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *deviant behavior* di tempat kerja. Selain itu, penelitian ini juga menginvestigasi peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi antara *transformational leadership dan deviant behavior* di tempat kerja. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *deviant behavior* di tempat kerja. Hal tersebut menunjukkan *transformational leadership* yang mampu membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, maka akan lebih sedikit tindakan yang tidak sesuai dengan lingkungan kerja di perusahaan.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

H7: Diduga terdapat pengaruh negatif motivasi kerja *memediasi humble leadership* dan perilaku menyimpang organisasi

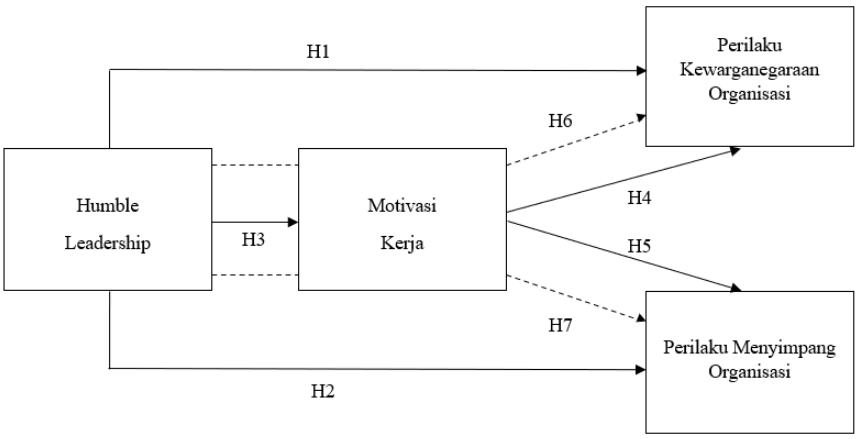
Tabel 2. 7 Review Jurnal Motivasi Kerja Memediasi *Humble Leadership* dan Perilaku Menyimpang Organisasi

No.	Peniliti dan Judul Penelitian	Metode dan Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Gamasiwi *et al.*. (2023) *How to Reduce Workplace Deviant Behavior:Through Ethical Leadership and Workplace Spirituality with Organizational Commitment as Mediation*. Data diambil menggunakan metode *quota sampling,* dengan 216 responden yang dipilih	Kuantitatif Independent: *Etichal Leadership, Workplace Spirituality* Dependent: *Workplace Deviant Behvaior* Mediate:	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan memengaruhi perilaku menyimpang di tempat kerja. Hal tersebut berarti komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku menyimpang di tempat kerja, sehingga kepemimpinan etis dapat mengurangi perilaku menyimpang di tempat kerja

	dari tiga universitas Islam di Purwokerto.	Organizational Commitment	melalui komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan.
2.	Mahyarni (2019) *"The influence of spiritual leadership and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior"* Data diambil dari sampel sebanyak 152 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakanstratified random sampling.	Kuantitatif Independent: *Spiritual Leadership* Dependent: *Deviant Workplace Behavior* Mediate Job Satisfaction Moderate: Spirituality in Work Place	Hasil dari penelitian menunjukkan peningkatan *job satisfaction* akan mengurangi *workplace deviant behavior.* Selain itu, *spiritual leadership* dan *spirituality in work place* juga berperan dalam meningkatkan *job satisfaction*, yang pada akhirnya berdampak pada *workplace deviant behavior*. Dengan kata lain, jika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka kecenderungannya untuk melakukan tindakan menyimpang di tempat kerja akan semakin berkurang.
3.	Nofriadi *et al.*. (2024) *Tranformational Leadership* Terhadap *Deviant Behavior*: *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi Data penelitian merupakan data primer yang dikumpulkan dengan metode survey terhadap 35 responden dengan mengisi lengkap kuisioner yang disebarkan. Metode analisa menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan software Smart-PLS 3.	Kuantitatif Independent: *Tranformational Leadership* Dependent: *Deviant Behavior* Mediate: *Job Satisfaction*	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara transformasional pemimpin dan perilaku menyimpang di tempat kerja. Hal tersebut menunjukkan karyawan yang menerima kepemimpinan transformasional yang mampu membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, maka akan lebih sedikit tindakan yang tidak sesuai dengan lingkungan kerja di perusahaan.

Sumber: Data diolah, 2025

2.3 Model Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Sumber: Data diolah, 2025

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan variabel yang diteliti, maka penulis mengajukan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

1. H1: Diduga terdapat pengaruh positif *humble leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi
2. H2: Diduga terdapat pengaruh negatif *humble leadership* terhadap perilaku menyimpang organisasi
3. H3: Diduga terdapat pengaruh positif *humble leadership* terhadap motivasi kerja
4. H4: Diduga terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi
5. H5: Diduga terdapat pengaruh negatif motivasi kerja terhadap perilaku menyimpang organisasi
6. H6: Diduga terdapat pengaruh positif motivasi kerja memediasi *humble leadership* dan perilaku kewargaan organisasi

7. H7: Diduga terdapat pengaruh negatif motivasi kerja memediasi *humble leadership* dan perilaku menyimpang organisasi

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Creswell (2009) penelitian kuantitatif adalah metode untuk menguji teori objektif dengan menganalisa hubungan antar variabel. Variabel dapat diukur dan biasanya menggunakan instrumen, sehingga data numerik dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik. Pendekatan penelitian dipilih berdasarkan tujuan dari penelitian yaitu menguji peran dari motivasi kerja sebagai variabel yang memediasi pengaruh *humble leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi dan perilaku menyimpang organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan, penulis menggunakan teori yang sudah ada untuk dibuktikan dengan data yang ada dilapangan. Oleh karena itu, dibutuhkan skala unntuk mengukur data yang sudah dikumpulkan.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Kabupaten Kulon Progo yang merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Menurut Badan Pusat Statistik Kulon Progo pada tahun 2019 wilayah Kulon Progo terdiri dari dua belas kecamatan yaitu Temon, Wates, Panjatan, Galur, Lendah, Sentolo dengan total luas wilayah sebesar 586,3 km². Penulis memilih Geblek Pari Group karena usaha ini lekat dengan budaya Jawa di mana orang-orangnya dikenal ramah dan berasal dari desa sekitar, sehingga menjadikan keunikan tersendiri untuk diteliti terkait dengan topik penelitian ini.

3.3 Profil Perusahaan

Restoran Geblek Pari Kulon Progo merupakan salah satu restoran tradisional yang mengusung konsep tempo dulu, menghadirkan pengalaman wisata kuliner khas Kulon Progo dengan nuansa pedesaan klasik. Salah satu menu andalannya adalah Geblek, makanan khas Kabupaten Kulon Progo. Selain menawarkan cita rasa kuliner tradisional, restoran ini juga menyuguhkan pemandangan alam yang asri, hamparan sawah yang luas, serta keindahan perbukitan di wilayah Kulon Progo. Suasana pedesaan yang damai, sejuk, dan menenangkan menjadikan Geblek Pari Kulon Progo favorit bagi wisatawan. Tidak hanya wisatawan lokal dan mancanegara, tetapi juga pejabat pemerintahan serta artis kerap berkunjung untuk menikmati hidangan di restoran ini.

Tingginya minat wisatawan membuat Geblek Pari Kulon Progo terus berkembang dan berhasil mendirikan beberapa cabang serta unit

usaha lainnya, seperti Restoran Pari Boro, Restoran Pari Klegung, Lamerie, Homestay Geblek Pari, serta layanan penyewaan *VW, Jeep*, dan skuter di kawasan Geblek Pari. Seluruh unit usaha ini kemudian dikelola di bawah naungan Geblek Pari Group, yang saat ini memiliki total 119 karyawan yang tersebar di berbagai cabang dan unit bisnisnya.

3.3.1 Visi dan Misi

Visi:

- Menjadikan destinasi wisata kuliner sebagai salah satu tujuan wisata di Jogjakarta dengan menyajikan pengalaman kuliner yang autentik dan berkarakter
- Meningkatkan kesadaran dan apresiasi masyarakat terhadap kekayaan kuliner Tradisional melalui pengalaman wisata yang menyenangkan.

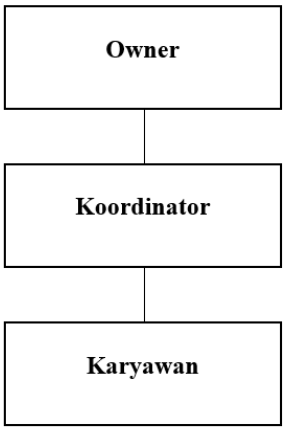
Misi

- Menyediakan pengalaman kuliner yang autentik dan berkualitas kepada wisatawan dengan menyajikan menu-menu khas daerah yang lezat dan auntentik khas nusantara
- Meningkatkan kualitas layanan dan fasilitas wisata kuliner untuk memenuhi kebutuhan dan harapan wisatawan.
- Mengembangkan dan mempromosikan destinasi wisata kuliner sebagai salah satu tujuan wisata di Jogjakarta.

3.3.2 Logo Perusahaan

Gambar 3. 1 Logo Geblek Pari Group
Sumber: https://www.instagram.com/geblekpari/

3.3.3 Struktur Perusahaan



Gambar 3.2 Struktur Perusahaan Geblek Pari Group
Sumber: Data Internal Perusahaan

Struktur organisasi Geblek Pari Group menggunakan pendekatan *top-down* yang sederhana dan efisien, dengan hanya tiga lapisan yaitu *Owner*, Koordinator, dan Karyawan. *Owner* berperan sebagai pengambil keputusan utama yang menetapkan arah dan kebijakan strategis perusahaan. Koordinator bertugas untuk mengelola dan mengarahkan karyawan agar bisa bekerja sesuai dengan arahan *Owner*, serta mengkoordinasikan

operasional sehari-hari. Karyawan menjalankan tugas operasional sesuai dengan instruksi yang diberikan oleh Koordinator.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Menurut Creswell (2009) variabel mengacu pada suatu karakteristik atau atribut individu atau organisasi yang dapat diukur atau diamati dan yang bervariasi di antara orang-orang atau organisasi yang sedang dipelajari. Menurut Sekaran dan Bougie (2016) definisi operasional merupakan proses mengubah konsep yang abstrak menjadi sesuatu yang dapat diukur secara konkret.

3.4.1 Variabel Bebas (Independent Variable)

Menurut Creswell (2009) variabel independen merupakan variabel yang memengaruhi hasil dan disebut sebagai variabel *treatment, manipulated, antecedent*, atau *predictor.* predictor. Menurut Sekaran dan Bougie (2016) variabel independen adalah variabel yang memiliki pengaruh positif maupun negatif pada variabel dependen.

1. *Humble Leadership*

Menurut Owens dan Hekman (2012) *humble leadership* adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menunjukkan kesadaran, kerendahan hati, dan rasa hormat kepada pengikutnya. Pemimpin dengan sikap yang rendah hati mendengar, memahami, dan menghargai kontribusi dan pendapat dari anggota tim, serta mengakui batasan diri. Berikut adalah indikator *humble leadership* Owens dan Hekman (2012)

1. Kesediaan untuk melihat diri secara akurat

2. Menghargai kekuatan dan kontribusi orang lain

3. Keterbukaan terhadap umpan balik dan ide baru

Tabel 3. 1 Kuisioner *Humble Leadership*

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1. 1	Atasan saya di Geblek Pari Group secara aktif meminta masukan, meskipun itu berupa kritik.					
2.	Atasan saya di Geblek Pari Group tidak segan mengakui jika ia tidak tahu cara melakukan suatu pekerjaan.					
3.	Atasan saya di Geblek Pari Group mengakui jika ada karyawan yang lebih ahli atau berpengalaman dalam tugas tertentu.					
4.	Atasan saya di Geblek Pari Group memperhatikan keunggulan yang dimiliki oleh setiap karyawan					
5.	Atasan saya di Geblek Pari Group memberikan pujian kepada karyawan atas kelebihan atau kinerjanya.					
6.	Atasan saya di Geblek Pari Group menghargai kontribusi unik setiap karyawan, sekecil apapun perannya.					
7.	Atasan saya di Geblek Pari Group terbuka untuk belajar dari karyawan lain, termasuk yang posisinya lebih rendah.					
8.	Atasan saya di Geblek Pari Group mempertimbangkan pendapat karyawan saat mengambil keputusan.					
9.	Atasan saya di Geblek Pari Group antusias mendengarkan ide karyawan, walaupun berbeda dari pendapatnya.					

Sumber: Owens, *et al.*. (2013)

3.4.2 Varibel Terikat (*Dependent Variable*)

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) variabel dependen adalah variabel yang dapat diukur serta diprediksi. Variabel ini akan diamati dan diharapkan mengalami perubahan sebagai akibat dari pengaruh variabel independen.

1. Perilaku Kewargaan Organisasi/*Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

   Menurut Organ *et al.*. (2006) perilaku kewargaan organisasi adalah tindakan yang dilakukan secara adil dan sukarela, seperti membantu memfasilitasi rekan kerja dalam masalah terkait pekerjaan dan tempat kerja. Berikut adalah indikator pengukuran OCB oleh Organ:

   a. *Conscientiousness*, di mana karyawan dengan tekun melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka jauh melebihi persyaratan minimum.
   b. *Sportmanship*, di mana karyawan bertindak secara adil, tidak mengeluh, dan menunjukkan sikap yang positif.
   c. *Civic virtue*, di mana karyawan secara aktif dan bertanggung jawab berpartisipasi dalam kegiatan publik organisasi.
   d. *Courtesy,* di mana karyawan memperlakukan orang lain dengan sopan, dan menghindari permasalahan dengan rekan karyawan.
   e. *Altruism*, di mana karyawan tanpa pamrih peduli dan membantu orang lain.

Tabel 3. 2 Kuisioner Perilaku Kewargaan Organisasi

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya secara sukarela membantu pekerjaan rekan saya yang tidak dapat hadir.					
2.	Saya secara sukarela membantu rekan yang memiliki tugas yang berat.					
3.	Saya secara sukarela membantu mengarahkan karyawan baru yang mengalami kendala ketika bekerja.					

4.	Saya secara sukarela membantu rekan memiliki masalah dengan pekerjaan.					
5.	Saya secara sukarela membantu siapapun di lingkungan saya bekerja.					
6.	Kehadiran saya di tempat kerja melebihi standar yang ditetapkan oleh perusahaan.					
7.	Saya mentaati segala aturan atau regulasi di perusahaan walaupun tidak ada seorang pun yang mengawasi.					
8.	Saya percaya bahwa apa yang telah saya perbuat akan mendapatkan hasil yang sesuai dengan usaha yang saya berikan.					
9.	Saya tidak mengambil waktu istirahat tambahan di luar waktu istirahat yang telah ditetapkan perusahaan.					
10.	Saya termasuk salah satu karyawan yang teliti dalam melakukan pekerjaan.					
11.	Saya tidak suka menghabiskan waktu untuk mengeluhkan hal yang sepele.					
12.	Saya cenderung memilih untuk melihat sisi positif dari semua permasalahan yang saya hadapi.					
13.	Saya tidak suka meperbesar masalah sepele yang saya hadapi.					
14.	Saya bukan merupakan karyawan yang mencari-cari kesalahan dari perusahaan.					
15.	Saya bukan tipe karyawan yang senang melempar isu untuk mendapatkan perhatian.					
16.	Saya merupakan tipe karyawan yang berusaha untuk mencegah terjadinya masalah dengan rekan kerja.					
17.	Saya berhati-hati dalam berperilaku karena hal tersebut berdampak terhadap pekerjaan rekan saya.					
18.	Saya tidak menyalahgunakan hak karyawan lain.					

19.	Saya tidak membebani rekan kerja saya.					
20.	Saya memerhitungkan tindakan yang saya lakukan dan juga dampaknya terhadap rekan kerja.					
21.	Saya bersedia menghadiri suatu agenda penting walaupun tidak diwajibkan.					
22.	Saya bersedia mewakili perusahaan dalam suatu agenda walaupun tidak diwajibkan.					
23.	Saya mengikuti segala perubahan dalam perusahaan tempat saya bekerja.					
24.	Saya memerhatikan pengumuman atau berita dari perusahaan tempat saya bekerja.					

Sumber: Organ *et al.*. (2006)

2. Perilaku Menyimpang Organisasi/*Organizational Misbehavior* (OMB)

   Vardi dan Wiener (1996) mendefinisikan organizational misbehavior (OMB) sebagai perilaku anggota organisasi yang menyimpang dari normanorma yang berlaku di dalam organisasi dan masyarakat. Metode pengukuran meliputi:

   b. Perilaku Intrapersonal yang Merugikan

      - Konsumsi Alkohol di Tempat Kerja,
      - Penyalahgunaan Narkotika,
      - Kecanduan Kerja.

   c. Perilaku Buruk Interpersonal

      - Ketidaksopanan,
      - Agresif,
      - Perundungan,

- Pelecehan Seksual.

d. Praktik Produksi yang Buruk

- Kemalasan,
- Absen,
- Keterlambatan.

e. Perilaku Merugikan Terhadap Properti

- Vandalisme,
- Pencurian,
- Spionase Industri,

  Peretasan.

f. Perilaku Politik yang Merugikan

- Penyalahgunaan Kekuasaan,
- Manajemen Kesan yang Salah,
- Politik Kantor,
- Favoritisme.

Tabel 3. 3 Kuisioner Perilaku Menyimpang Organisasi

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya menggunakan panggilan telepon pribadi dari telepon perusahaan selama jam kerja atau istirahat.					
2.	Saya terlambat datang bekerja atau pulang lebih awal tanpa izin.					
3.	Saya menerima suap atau hadiah dari pemasok, pelanggan, atau sumber lain.					
4.	Saya menggunakan peralatan perusahaan untuk keperluan pribadi.					
5.	Saya melakukan istirahat makan siang lebih lama dari yang diizinkan.					

6.	Saya mengambil risiko yang tidak perlu dengan mengabaikan peraturan keselamatan di tempat kerja.					
7.	Saya menggunakan anggaran perusahaan tidak sesuai dengan prosedur formal.					
8.	Saya melakukan kegiatan personal dan atau politik pada masa jam kerja.					
9.	Saya melakukan pekerjaan dengan perlahan secara sengaja.					
10.	Saya menyia-nyiakan anggaran, peralatan, dan atau fasilitas perusahaan.					
11.	Saya membawa pulang peralatan perusahaan tanpa izin.					
12.	Saya meninggalkan pekerjaan tanpa alasan yang jelas.					
13.	Saya terkadang berpihak pada rekan kerja tertentu.					
14.	Saya menyalahkan rekan kerja atas kesalahan mereka sendiri.					
15.	Saya melecehkan rekan kerja secara seksual.					
16.	Saya pernah mengatakan kata-kata kasar, merendahkan, atau menyakitkan kepada rekan kerja saya.					
17.	Saya melakukan pencurian dari rekan kerja saya.					
18.	Saya melakukan sesuatu yang membahayakan orang lain.					

Sumber: Vardi and Weitz (2004)

3.4.3 Varibel Mediasi (Intervening Variable)

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) variabel independen mulai berdampak pada variabel dependen dan efek variabel bebas mulai dirasakan pada variabel dependen, maka variabel mediasi atau intervensi dibuat. Hal ini menunjukkan bahwa variabel mediasi memiliki kualitas hubungan atau dimensi temporal.

Motivasi Kerja

Menurut Affandi (2018) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Menurut Robbins dan Judge (2014) motivasi kerja mencakup keterlibatan aktif karyawan, dedikasi, pemikiran inovatif, serta upaya berkelanjutan dalam mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah indikator motivasi kerja menurut (Hasibuan, 2017):

1. Persyaratan fisik, antara lain seperti membayar upah yang adil pada karyawan, memberi insentif, menyediakan dana untuk tempat tinggal, dan transportasi.
2. Keamanan, yaitu seperti jaminan sosial, dana pensiun, tunjangan kesehatan, dan peralatan keselamatan.
3. Orang yang berinteraksi sosial menunjukkan bahwa mereka memiliki keterampilan, seperti kemampuan untuk membangun hubungan kerja yang baik, keinginan untuk beradaptasi dengan kelompok, dan kebutuhan untuk cinta.
4. Penghargaan merupakan bentuk pengakuan dan apresiasi yang diberikan berdasarkan kemampuan dan kontribusi seseorang. Penerima penghargaan secara ideal diakui dan dihargai atas kontribusinya oleh rekan kerja maupun atasan

5. Pekerjaan menantang dan menarik, yang memungkinkan individu untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan keterlibatan, dan memaksimalkan potensi mereka.

Tabel 3. 4 Kuisioner Motivasi Kerja

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya ingin pekerjaan saya di Geblek Pari Group ini memberi kesempatan untuk belajar keterampilan baru dan berkembang di bidang pelayanan pelanggan.					
2.	Saya merasa lebih nyaman ketika saya diberi kesempatan untuk memberi masukan dalam keputusan terkait pelayanan atau perbaikan di Geblek Pari Group					
3.	Saya merasa puas jika Geblek Pari Group secara terbuka dan jujur memberikan informasi terkait produk dan layanan yang kami tawarkan kepada pelanggan					
4.	Saya merasa lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik ketika lingkungan Geblek Pari Group mendukung kerja tim yang baik dan suasana yang positif					
5.	Saya merasa tertantang untuk mencari solusi terbaik ketika menghadapi di Geblek Pari Group					

Sumber: Hasibuan (2017)

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) populasi adalah keseluruhan kelompok individu, peristiwa, atau objek yang menjadi subjek penelitian, di mana peneliti berusaha menarik kesimpulan berdasarkan analisis terhadap sampel yang diambil. Dalam penelitian, populasi berfungsi sebagai dasar utama dalam proses generalisasi hasil penelitian, sehingga pemilihan sampel yang representatif menjadi krusial untuk memastikan

validitas inferensi yang dibuat. Populasi yang diteliti oleh penulis sebanyak 119 karyawan Geblek Pari Group.

3.5.2 Sampel

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) sampel merupakan bagian dari populasi, di mana hanya beberapa anggota dari populasi yang dipilih. Melalui sampel yang diteliti, peneliti dapat menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan ke populasi yang lebih luas. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Simple Random Sampling,* yaitu setiap elemen dalam populasi memiliki peluang yang diketahui dan sama untuk dipilih sebagai subjek Sekaran dan Bougie (2016). Sampel yang diteliti oleh penulis sebanyak 70 karyawan Geblek Pari Group, sebagaimana yang dijelaskan oleh Chin (2000) bahwa ukuran sampel yang digunakan PLS-SEM minimal 30-100 ukuran sampel. Data diambil melalui kuisioner secara tercetak *print out*, kemudian dibagikan kepada karyawan Geblek Pari Group.

3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer berasal dari survei yang dikirimkan kepada karyawan Geblek Pari Group. Dengan bantuan selebaran kertas kuisioner, survei dilakukan secara langsung. Item digunakan untuk membuat instrumen berdasarkan apa yang sedang dipelajari. Menurut Sekaran dan Bougie (2016) data sekunder

merupakan data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain untuk tujuan yang berbeda dari tujuan penelitian saat ini. Beberapa sumber data sekunder meliputi buletin statistik, publikasi pemerintah, informasi yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan yang tersedia baik dari dalam maupun luar organisasi, media sosial perusahaan, dan internet. Dalam penelitian ini data sekunder berasal dari media sosial Geblek Pari Group dan situs web Pemerintah Kabupaten Kulon Progo.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data melalui distribusi kuesioner dalam metodologi survei. Sekaran dan Bougie (2016) kuesioner adalah serangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya, di mana responden mencatat jawaban mereka. Penelitian dilakukan dengan skala *Likert* 5 poin untuk mengevalusi hasil respon, skala *Likert* adalah metode pengukuran yang menilai tingkat persetujuan seseorang terhadap suatu pernyataan. Alasan menggunakan skala likert 5 poin adalah dikarenakan kuesioner ini mampu mengakomodir jawaban responden yang bersifat netral atau ragu-ragu, seperti yang dijelaskan oleh Hertanto (2017). Lima poin skala *Likert* adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 5 Skala *Likert*

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3

Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Data diolah, 2025

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) statistik deskriptif adalah statistik yang mencakup frekuensi, rata-rata, dan standar deviasi, yang berfungsi untuk memberikan informasi deskriptif mengenai suatu kumpulan data.

3.7.2 *Structural Equation Modeling* (SEM)

Menurut Tjahjono *et al.*. (2021) *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah metodologi yang menggabungkan analisis faktor yang masuk dalam model pengukuran (*measurement model*) dan analisis regresi melalui model sampal (*structural model*) guna mengkaji hubungan kausal antar variabel. Menurut Hair *et al.*. (2022) *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah teknik analisis statistik multivariat yang digunakan untuk menganalisis hubungan struktural antara variabel laten dan variabel indikator. Teknik ini menggabungkan analisis faktor dan regresi berganda untuk menganalisis hubungan struktural antara variabel yang diukur dan konstruk laten.

3.7.3 *Partial Least Square* (PLS)

Menurut Hair *et al.*. (2022) PLS dilakukan melalui evaluasi model dua langkah. Langkah pertama berkaitan dengan evaluasi *outer mode*l/model luar yaitu dengan uji validitas dan reliabilitas. Langkah kedua berkaitan dengan *inner model*/model dalam pada pengujian hipotesis.

3.7.4 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menurut Hair *et al.*. (2022) model pengukuran adalah elemen dari model jalur yang berisi indikator dan hubungan mereka dengan konstruk, dan juga disebut sebagai model luar dalam PLS-SEM. Hal ini menggambarkan relasi antara indikator dengan variabel yang ingin diukur, seperti dijelaskan oleh Tjahjono *et al.*. (2021). Model luar terdapat analisis sebagai berikut:

1. ***Convergent Validity***

   Menurut Haryono (2017) *convergent validity* digunakan untuk menilai sejauh mana indikator berkorelasi dengan konstruk atau variabel laten yang diukurnya. *Convergent validity* membuktikan sejauh mana indikator mampu mepresentasikan konstruk secara akurat. Penilaian dilakukan melewati nilai factor load pada masing-masing indikator, nilai yang lebih tinggi mencerminkan bahwa korelasi dan reliabilitas yang lebih kuat. *Convergent validity* memastikan setiap instrumen mengukur konstruk untuk diukur. Suatu indikator dapat dianggap valid ketika memiliki factor loading diatas

0,70. Namun, pada beberapa penelitian terbaru dikatakan bahwa factor loading 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima.

2. Discriminant Validity

Menurut Haryono (2017) *discriminant validity* pada indikator reflektif dapat dinilai melalui metode *cross loading*, yang mana digunakan untuk membandingkan korelasi dari setiap indikator terhadap konstruk asal dengan kontruks yang lain. Tujuan *discriminant validity* adalah untuk mengetahui kekuatan dari hubungan suatu indikator terhadap konstruk lain yang berbeda. *Discriminant validity* dinyatakan terpenuhi ketika nilai *loading* suatu indikator lebih tinggi pada variabel laten yang seharusnya diukur dibandingkan dengan variabel laten yang lainnya. Menurut Hair *et al.*. (2022) salah satu metode yang paling umum digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah kriteria *Fornell-Larcker* (Fornell & Larcker, 1981). Metode ini membandingkan akar kuadrat nilai *AVE* dari setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya. *Discriminant validity* terpenuhi apabila akar kuadrat AVE dari suatu konstruk lebih besar daripada korelasi tertingginya dengan konstruk lain.

3. Composite Reliability

Menurut Haryono (2017) terdapat dua metode utama untuk menilai reabilitas dari sebuah konstruks reflektis, yaitu *composite reliabitlity dan Cronbach's alpha*. *Composite reability* berfungsi

untuk menilai sejauh mana indikator mengukur suatu variabel secara tepat, jika nilai lebih dari 0,70 maka dianggap menunjukkan reabilitas yang baik. Sementara, *Cronbach's alpha* digunakan dalam mengukur konsistensi internal antara indikator, jika nilai lebih dari 0,60 maka mengindikasikan tingkat reabilitas yang dapat diterima.

3.7.5 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Hair *et al.*., (2022) *inner model* menunjukkan hubungan antar variabel dalam penelitian, yang disusun berdasarkan teori dan logika. Menurut Tjahjono *et al.*. (2021) model struktural mengilustrasikan interaksi antar variabel, yang dapat mencakup korelasi atau hubungan sebab-akibat.

1. ***R-Square*** **(R^2)**

   Pada tahap evaluasi struktural, fokus utamanya adalah menilai signifikansi hubungan antar variabel. Salah satu aspek penting yang diperhatikan adalah perubahan nilai R^2, yang menunjukkan sejauh mana variabel laten eksogen berdampak terhadap variabel endogen Menurut Hair *et al.*. (2022) nilai R^2 dikategorikan sebagai berikut: tinggi (0,75), sedang (0,50), dan rendah (0,25), masing-masing kategori mewakili kekuatan hubungan antar variabel.

2. ***Predictive Relevance (Q^2)***

   Menurut Ghozali dan Latan (2014) *predictive relevance* atau adalah mtode validasi silang dengan penyusunan model untuk

keperluas prediksi. *Predictive relevance* mencakup variabel yang diobservasi serta estimasi parameter. Apabila nilai Q^2 lebih dari 0, maka model dapat dinilai memprediksi dengan baik. Sebaliknya, jika nilai Q^2 dibawah 0, maka menunjukkan bahwa model kurang efektif ketika digunakan untuk memprediksi. Skor dari Q^2 berfungsi untuk mengukur seberapa efektif sebuah model dalam menghasilkan observasi dan estimasi yang akurat.

3. Bootstrapping (Uji Hipotesis)

Metode *boostrap* memiliki peran yang penting dalam menilai signifikansi hubungan antara variabel. Metode ini menggunakan sampel awal untuk melakukan proses resampling. Pada teknik resampling bootstrap, signifikansi statistik ditunjukkan dengan nilai t-statistik yang lebih dari 1,96 atau p-value yang berada dibawah 0,05.

3.7.6 Analisis SEM sebagai Efek Mediasi

Efek mediasi melalui Partial Least Squares (PLS) diuji sesuai dengan prosedur dari Baron dan Kenny (1986), melalui langkah-langkah berikut:

1. Model pertama membuktikan bahwa variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen, ditunjukkan dengan nilai t-statistik yang lebih dari 1,96.
2. Model kedua mengevaluasi apakah variabel eksogen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel mediasi, ditunjukkan dengan nilai t-statistik yang lebih dari 1,96.

3. Model ketiga melakukan pendekatan yang lebih rinci dan akurat, dengan mengujian pengaruh simultan dari variabel eksogen dan variabel mediasi terhadap variabel endogen.

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan penjelasan data deskripsi responden yang diperoleh dari jawaban responden dalam pengisian kuesioner yang telah dirangkum dan diolah sehingga memudahkan dalam pembacaan dan penjabarannya, data deskriptif responden yang akan dijelaskan meliputi karakteristik responden yang terdiri jenis kelamin dan umur, juga menjelaskan deskriptif variabel penelitian yang meliputi *humble leadership,* motivasi kerja, perilaku kewargaan organisasi dan perilaku menyimpang organisasi**,** yang akan peneliti jelaskan sebagai berikut:

4.1.1 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Penelitian

4.1.1.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang sudah dikumpulkan dan dirangkum dapat dijelaskan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Kelamin	Frekuensi	Persentase
Perempuan	40	57,14%
Laki-laki	30	42,86%
Jumlah	70	100,00%

Sumber: Data diolah, 2025.

Berdasarkan tabel diatas responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 40 orang atau sebesar 57,14%, lebih banyak daripada responden laki-laki yang hanya berjumlah 30 orang atau sebesar 42,86%, sehingga dapat disimpulkan

bahwa pegawai Geblek Pari Group lebih banyak yang berjenis kelamin perempuan.

4.1.1.2 Karakteristik Berdasarkan Umur

Data karakteristik responden berdasarkan umur yang telah dikumpulkan dan diolah dapat dijabarkan oleh peneliti sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Karakteristik Berdasarkan Jenis Umur

Umur	Frekuensi	Persentase
18-25 tahun	24	34,29%
26-30 tahun	13	18,57%
31-35 tahun	11	15,71%
> 40 tahun	22	31,43%
Jumlah	70	100,00%

Sumber: Data diolah, 2025.

Tabel diatas menjelaskan bahwa umur responden didominasi oleh pegawai dengan umur 18-25 tahun sebesar 34,29%, dapat disimpulkan bahwa usia pegaawai masih produktif dan dapat bekerja secara optimal, sedangkan pegawai pada usia 40 tahun keatas juga dapat dikatakan banyak yaitu sebsar 22 orang (31,43%), pegawai senior ini ditempatkan pada bagian dapur sebagai ahli masak dan memiliki racikan bumbu serta masakan khas Geblek Pari Group.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk menentukan skor jawaban setiap variabel yang diteliti, ditunjukkan oleh nilai rata-rata, nilai rata-rata ini membantu mengungkap persespsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, variabel dalam penelitian ini adalah *humble leadership,* motivasi kerja, perilaku kewargaan organisasi dan perilaku menyimpang organisasi, nilai rata-rata juga membantu mengungkap presepsi responden menilai atau merasakan topik yang sedang dibahas. Dengan menggunakan analisis deskriptif, peneliti dapat lebih mudah

mengidentifikasi pola dan trend dalam data yang diperoleh. Berdasarkan nilai minimum dan maksimum, maka dapat ditentukan nilai interval sebagai skala penilaian dengan rumus sebagai berikut:

Skor Minimum = 1

Skor Maksimum = 5

$$\text{Interval} = \frac{\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}}{\text{jumlah kelas}}$$
$$= \frac{5-1}{5}$$
$$= \frac{4}{5}$$
$$= 0{,}8$$

Tabel 4. 3 Kategori Interval

Kategori	Interval
Sangat Tidak Setuju	1,00 - 1,79
Tidak Setuju	1,80 - 2,59
Netral	2,60 - 3,39
Setuju	3,40 - 4,19
Sangat Setuju	4,20 - 5,00

Sumber: Data diolah, 2025

4.1.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Humble Leadership*

Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Variabel *Humble Leadership*

Kode	Pertanyaan	Mean	Keterangan
HL 1	Atasan saya di Geblek Pari Group secara aktif meminta masukan, meskipun itu berupa kritik,	4,01	Setuju
HL 2	Atasan saya di Geblek Pari Group tidak segan mengakui jika ia tidak tahu cara melakukan suatu pekerjaan,	3,84	Setuju
HL 3	Atasan saya di Geblek Pari Group mengakui jika ada karyawan yang lebih ahli atau berpengalaman dalam tugas tertentu,	3,90	Setuju
HL 4	Atasan saya di Geblek Pari Group memperhatikan keunggulan yang dimiliki oleh setiap karyawan	3,87	Setuju
HL 5	Atasan saya di Geblek Pari Group memberikan pujian kepada karyawan atas kelebihan atau kinerjanya,	3,84	Setuju

Kode	Pertanyaan	Mean	Keterangan
HL 6	Atasan saya di Geblek Pari Group menghargai kontribusi unik setiap karyawan, sekecil apapun perannya,	3,79	Setuju
HL 7	Atasan saya di Geblek Pari Group terbuka untuk belajar dari karyawan lain, termasuk yang posisinya lebih rendah,	3,93	Setuju
HL 8	Atasan saya di Geblek Pari Group mempertimbangkan pendapat karyawan saat mengambil keputusan,	3,94	Setuju
HL 9	Atasan saya di Geblek Pari Group antusias mendengarkan ide karyawan, walaupun berbeda dari pendapatnya,	3,91	Setuju

Sumber: Data diolah, 2025

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden atas pertanyaan-pernyataan yang ada pada variabel X1 (*humble leadership)* yang ditunjukkan pada tabel 4.4 dengan rata-rata (mean) penilaian responden terhadap variabel tersebut adalah 3,89 dan masuk dalam kategori setuju.

4.1.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Kode	Pertanyaan	Mean	Keterangan
MK 1	Saya ingin pekerjaan saya di Geblek Pari Group ini memberi kesempatan untuk belajar keterampilan baru dan berkembang di bidang pelayanan pelanggan,	4,13	Setuju
MK 2	Saya merasa lebih nyaman ketika saya diberi kesempatan untuk memberi masukan dalam keputusan terkait pelayanan atau perbaikan di Geblek Pari Group	3,99	Setuju
MK 3	Saya merasa puas jika Geblek Pari Group secara terbuka dan jujur memberikan informasi terkait produk dan layanan yang kami tawarkan kepada pelanggan	4,16	Setuju
MK 4	Saya merasa lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik ketika lingkungan Geblek Pari Group ini mendukung kerja tim yang baik dan suasana yang positif	4,17	Setuju

Kode	Pertanyaan	Mean	Keterangan
MK 5	Saya merasa tertantang untuk mencari solusi terbaik ketika menghadapi di Geblek Pari Group	4,10	Setuju

Sumber: Data diolah, 2025

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden atas pertanyaan-pernyataan yang ada pada variabel Z (motivasi kerja) yang ditunjukkan pada tabel 4.5 dengan rata-rata (mean) penilaian responden terhadap variabel tersebut adalah 4,11 dan masuk dalam kategori setuju.

4.1.2.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi

Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Perilaku Kewargaan Organisasi

Kode	Pertanyaan	Mean	Keterangan
PKO 1	Saya secara sukarela membantu pekerjaan rekan saya yang tidak dapat hadir,	3,99	Setuju
PKO 2	Saya secara sukarela membantu rekan yang memiliki tugas yang berat,	4,03	Setuju
PKO 3	Saya secara sukarela membantu mengarahkan karyawan baru yang mengalami kendala ketika bekerja,	4,06	Setuju
PKO 4	Saya secara sukarela membantu rekan memiliki masalah dengan pekerjaan,	3,93	Setuju
PKO 5	Saya secara sukarela membantu siapapun di lingkungan saya bekerja,	3,96	Setuju
PKO 6	Kehadiran saya di tempat kerja melebihi standar yang ditetapkan oleh perusahaan,	3,87	Setuju
PKO 7	Saya mentaati segala aturan atau regulasi di perusahaan walaupun tidak ada seorang pun yang mengawasi,	4,01	Setuju
PKO 8	Saya percaya bahwa apa yang telah saya perbuat akan mendapatkan hasil yang sesuai dengan usaha yang saya berikan,	4,06	Setuju
PKO 9	Saya tidak mengambil waktu istirahat tambahan di luar waktu istirahat yang telah ditetapkan perusahaan,	3,89	Setuju
PKO 10	Saya termasuk salah satu karyawan yang teliti dalam melakukan pekerjaan,	3,84	Setuju
PKO 11	Saya tidak suka menghabiskan waktu untuk mengeluhkan hal yang sepele,	3,99	Setuju

Kode	Pertanyaan	Mean	Keterangan
PKO 12	Saya cenderung memilih untuk melihat sisi positif dari semua permasalahan yang saya hadapi,	4,09	Setuju
PKO 13	Saya tidak suka meperbesar masalah sepele yang saya hadapi,	4,04	Setuju
PKO 14	Saya bukan merupakan karyawan yang mencari-cari kesalahan dari perusahaan,	4,10	Setuju
PKO 15	Saya bukan tipe karyawan yang senang melempar isu untuk mendapatkan perhatian,	4,13	Setuju
PKO 16	Saya merupakan tipe karyawan yang berusaha untuk mencegah terjadinya masalah dengan rekan kerja,	3,94	Setuju
PKO 17	Saya berhati-hati dalam berperilaku karena hal tersebut berdampak terhadap pekerjaan rekan saya,	4,11	Setuju
PKO 18	Saya tidak menyalahgunakan hak karyawan lain,	4,00	Setuju
PKO 19	Saya tidak membebani rekan kerja saya,	3,83	Setuju
PKO 20	Saya memerhitungkan tindakan yang saya lakukan dan juga dampaknya terhadap rekan kerja,	4,16	Setuju
PKO 21	Saya bersedia menghadiri suatu agenda penting walaupun tidak diwajibkan,	3,86	Setuju
PKO 22	Saya bersedia mewakili perusahaan dalam suatu agenda walaupun tidak diwajibkan,	3,77	Setuju
PKO 23	Saya mengikuti segala perubahan dalam perusahaan tempat saya bekerja,	3,96	Setuju
PKO 24	Saya memerhatikan pengumuman atau berita dari perusahaan tempat saya bekerja,	4,06	Setuju

Sumber: Data diolah, 2025

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden atas pertanyaan-pernyataan yang ada pada variabel Y1 (Perilaku Kewargaan Organisasi) yang ditunjukkan pada tabel 4.6 dengan rata-rata (mean) penilaian responden terhadap variabel tersebut adalah 3,99 dan masuk dalam kategori setuju.

4.1.2.4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Perilaku Menyimpang Organisasi

Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif Perilaku Menyimpang Organisasi

Kode	Pertanyaan	Mean	Keterangan
PMO 1	Saya menggunakan panggilan telepon pribadi dari telepon perusahaan selama jam kerja atau istirahat,	2,30	Tidak Setuju
PMO 2	Saya terlambat datang bekerja atau pulang lebih awal tanpa izin,	2,14	Tidak Setuju
PMO 3	Saya menerima suap atau hadiah dari pemasok, pelanggan, atau sumber lain,	2,09	Tidak Setuju
PMO 4	Saya menggunakan peralatan perusahaan untuk keperluan pribadi,	2,20	Tidak Setuju
PMO 5	Saya melakukan istirahat makan siang lebih lama dari yang diizinkan,	2,20	Tidak Setuju
PMO 6	Saya mengambil risiko yang tidak perlu dengan mengabaikan peraturan keselamatan di tempat kerja,	2,26	Tidak Setuju
PMO 7	Saya menggunakan anggaran perusahaan tidak sesuai dengan prosedur formal,	2,00	Tidak Setuju
PMO 8	Saya melakukan kegiatan personal dan atau politik pada masa jam kerja,	2,21	Tidak Setuju
PMO 9	Saya melakukan pekerjaan dengan perlahan secara sengaja,	2,36	Tidak Setuju
PMO 10	Saya menyia-nyiakan anggaran, peralatan, dan atau fasilitas perusahaan,	2,26	Tidak Setuju
PMO 11	Saya membawa pulang peralatan perusahaan tanpa izin,	2,13	Tidak Setuju
PMO 12	Saya meninggalkan pekerjaan tanpa alasan yang jelas,	2,16	Tidak Setuju
PMO 13	Saya terkadang berpihak pada rekan kerja tertentu,	2,27	Tidak Setuju
PMO 14	Saya menyalahkan rekan kerja atas kesalahan mereka sendiri,	2,33	Tidak Setuju
PMO 15	Saya melecehkan rekan kerja secara seksual,	2,10	Tidak Setuju
PMO 16	Saya pernah mengatakan kata-kata kasar, merendahkan, atau	2,20	Tidak Setuju

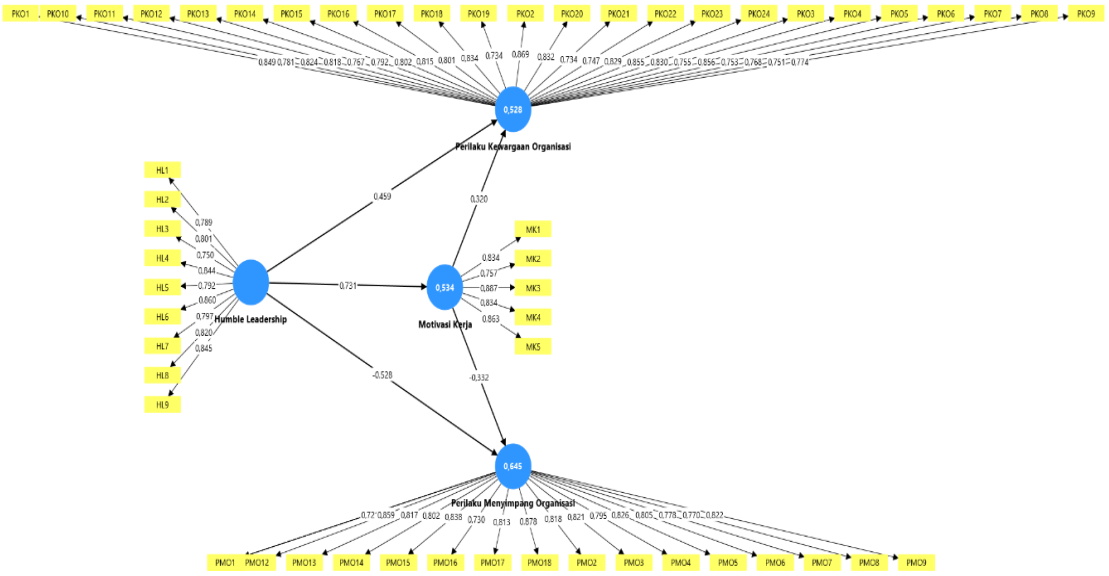
	menyakitkan kepada rekan kerja saya,		
PMO 17	Saya melakukan pencurian dari rekan kerja saya,	2,17	Tidak Setuju
PMO 18	Saya melakukan sesuatu yang membahayakan orang lain,	2,06	Tidak Setuju

Sumber: Data diolah, 2025

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden atas pertanyaan-pernyataan yang ada pada variabel Y2 (Perilaku Menyimpang Organisasi) yang ditunjukkan pada tabel 4.7 dengan rata-rata (mean) penilaian responden terhadap variabel tersebut adalah 2,19 dan masuk dalam kategori tidak setuju.

4.2 Pengujian Model Pengukuran *(Outer Model)*

Dalam penelitian ini, pengujian model dilakukan dengan menguji validitas dan reliabilitas setiap konstruk. Pengukuran meliputi uji validitas, reliabilitas, koefisien determinasi dan koefisien jalur untuk model persamaan. Uji validitas digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan uji reliabilitas memastikan konsistensi hasil pengukuran. Koefisien determinasi digunakan untuk menilai seberapa baik variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen dan koefisien jalur digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel dalam model persamaan struktural dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4. 1 *Outer Model*

Sumber: Data diolah, 2025

4.2.1 Uji Validitas

Pengujian validitas model penelitian ini dilakukan dengan menganalisis validitas konstruk secara menyeluruh. Validitas konstruk mengungkapkan hasil yang diperoleh melalui penggunaan pengukuran yang sesuai dengan teori yang mendefinisikan suatu konstruk. Pengujian ini melibatkan berbagai metode dan alat ukur yang telah dikembangkan sebelumnya, serta membandingkannya dengan data empiris untuk memastikan keakuratan dan konsistensinya. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa konstruk yang dianalisis benar-benar mencerminkan fenomena yang ingin diteliti.

4.2.1.1 Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen digunakan untuk mengukur korelasi antara indikator dan konstruk atau variabel laten yang diukur melalui reliabilitas item (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor*. *Loading factor* adalah angka yang menunjukkan korelasi antara skor suatu item pertanyaan dengan skor

indikator konstruk yang mengukur konstruk tersebut. Validitas konvergen konstruk indikator variabel terbukti jika nilai *factor loading* > 0,7. Namun, studi terkini menyarankan bahwa nilai loading factor yang lebih dari 0,5 hingga 0,6 juga dianggap memadai, dengan beberapa pakar bahkan menerima nilai serendah 0,4. Pada penelitian ini, penggunaan batas nilai loading factor adalah > 0,60. Hasil nilai *factor loading* dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 8 Nilai *Factor Loading*

Variabel	Indikator	*Factor Loading*
Humble Leadership	HL1	0.789
	HL2	0.801
	HL3	0.750
	HL4	0.844
	HL5	0.792
	HL6	0.860
	HL7	0.797
	HL8	0.820
	HL9	0.845
Motivasi Kerja	MK1	0.834
	MK2	0.757
	MK3	0.887
	MK4	0.834
	MK5	0.863
Perilaku Kewargaan Organisasi	PKO1	0.849
	PKO2	0.869
	PKO3	0.830
	PKO4	0.755
	PKO5	0.856
	PKO6	0.753
	PKO7	0.768
	PKO8	0.751
	PKO9	0.774
	PKO10	0.781
	PKO11	0.824
	PKO12	0.818
	PKO13	0.767
	PKO14	0.792
	PKO15	0.802

Variabel	Indikator	*Factor Loading*
	PKO16	0.815
	PKO17	0.801
	PKO18	0.834
	PKO19	0.734
	PKO20	0.832
	PKO21	0.734
	PKO22	0.747
	PKO23	0.829
	PKO24	0.855
Perilaku Menyimpang Organisasi	PMO1	0.721
	PMO2	0.818
	PMO3	0.821
	PMO4	0.795
	PMO5	0.826
	PMO6	0.805
	PMO7	0.778
	PMO8	0.770
	PMO9	0.822
	PMO10	0.819
	PMO11	0.837
	PMO12	0.859
	PMO13	0.817
	PMO14	0.802
	PMO15	0.838
	PMO16	0.730
	PMO17	0.813
	PMO18	0.878

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.8 bahwa nilai *factor loading* semua variabel penelitian > 0,6. Dengan demikian, setiap item yang tersisa dalam model telah diuji dan terbukti memiliki keterkaitan yang kuat dengan konstruk yang diukur, memberikan hasil yang lebih akurat dan dapat diandalkan dalam penelitian ini.

Selain mengamati nilai *Loading Factor*, juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variance*

extracted (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus >0.5 untuk model yang baik. Hasil nilai *factor loading* dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 9 Nilai *AVE (Average Variance Extracted)*

Variabel	*AVE*
Humble Leadership	0.659
Motivasi Kerja	0.699
Perilaku Kewargaan Organisasi	0.640
Perilaku Menyimpang Organisasi	0.655

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.9 bahwa pengujian validitas konvergen melalui nilai nilai AVE (*Average Variance Extracted*) menunjukkan nilai > 0,50. Dengan demikian menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel penelitian dapat dikatakan memenuhi uji validitas konvergen.

4.2.1.2 Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan berkaitan dengan adanya prinsip bahwa disetiap pengukuran konstruk yang berbeda seharusnya tidak berorelasi dengan tinggi yang dilihat melalui nilai *Fornell-Larcker Criterion* dan *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Pengukuran *Fornell Larcker Criterion* dengan melihat korelasi variabel dengan variabel itu sendiri dan tidak boleh lebih kecil dari pada korelasi variabel dengan variabel lainnya. Pengukuran melalui *cross loading* dilihat berdasarkan nilai loading indikator konstruk terkait yang harus lebih tinggi dari pada nilai loading pada semua konstruk laten (variabel) lainnya. Nilai akar AVE yang

diukur melalui nilai *Fornell-Larcker Criterion* dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 10 *Fornell-Larcker Criterion*

	Humble Leadership	Motivasi Kerja	Perilaku Kewargaan Organisasi	Perilaku Menyimpang Organisasi
Humble Leadership	0.812			
Motivasi Kerja	0.731	0.836		
Perilaku Kewargaan Organisasi	0.693	0.655	0.800	
Perilaku Menyimpang Organisasi	-0.771	-0.718	-0.778	0.809

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih besar daripada nilai korelasi variabel tersebut dengan variabel lainnya, yang menjadi tanda validitas diskriminan yang baik. Selanjutnya pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan melalui nilai *cross loading* yang digunakan untuk menunjukkan nilai korelasi antara indikator dengan variabel itu sendiri dan indikator dengan variabel lainnya. Nilai *cross loading* dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 11 Nilai *Cross Loading*

	Humble Leadership	**Motivasi Kerja**	**Perilaku Kewargaan Organisasi**	**Perilaku Menyimpang Organisasi**
HL1	**0.789**	0.607	0.467	-0.596
HL2	**0.801**	0.466	0.532	-0.591
HL3	**0.750**	0.519	0.480	-0.557
HL4	**0.844**	0.622	0.662	-0.702
HL5	**0.792**	0.594	0.610	-0.585
HL6	**0.860**	0.612	0.562	-0.654
HL7	**0.797**	0.593	0.482	-0.603
HL8	**0.820**	0.688	0.613	-0.673
HL9	**0.845**	0.609	0.618	-0.647
MK1	0.588	**0.834**	0.567	-0.615
MK2	0.613	**0.757**	0.536	-0.569

	Humble Leadership	Motivasi Kerja	Perilaku Kewargaan Organisasi	Perilaku Menyimpang Organisasi
MK3	0.568	**0.887**	0.600	-0.548
MK4	0.618	**0.834**	0.529	-0.631
MK5	0.662	**0.863**	0.508	-0.630
PKO1	0.595	0.513	**0.849**	-0.661
PKO2	0.598	0.631	**0.869**	-0.663
PKO3	0.578	0.573	**0.830**	-0.665
PKO4	0.442	0.375	**0.755**	-0.484
PKO5	0.580	0.616	**0.856**	-0.658
PKO6	0.451	0.534	**0.753**	-0.448
PKO7	0.487	0.422	**0.768**	-0.524
PKO8	0.670	0.529	**0.751**	-0.590
PKO9	0.420	0.477	**0.774**	-0.522
PKO10	0.504	0.566	**0.781**	-0.612
PKO11	0.606	0.548	**0.824**	-0.691
PKO12	0.596	0.518	**0.818**	-0.701
PKO13	0.599	0.549	**0.767**	-0.739
PKO14	0.635	0.623	**0.792**	-0.666
PKO15	0.650	0.655	**0.802**	-0.720
PKO16	0.453	0.425	**0.815**	-0.579
PKO17	0.617	0.553	**0.801**	-0.679
PKO18	0.616	0.614	**0.834**	-0.754
PKO19	0.394	0.363	**0.734**	-0.482
PKO20	0.570	0.464	**0.832**	-0.618
PKO21	0.350	0.418	**0.734**	-0.464
PKO22	0.502	0.503	**0.747**	-0.515
PKO23	0.635	0.421	**0.829**	-0.673
PKO24	0.494	0.473	**0.855**	-0.589
PMO1	-0.552	-0.468	-0.625	**0.721**
PMO2	-0.580	-0.560	-0.695	**0.818**
PMO3	-0.597	-0.612	-0.580	**0.821**
PMO4	-0.666	-0.624	-0.631	**0.795**
PMO5	-0.593	-0.622	-0.556	**0.826**
PMO6	-0.616	-0.579	-0.721	**0.805**
PMO7	-0.570	-0.553	-0.601	**0.778**
PMO8	-0.611	-0.515	-0.576	**0.770**
PMO9	-0.674	-0.622	-0.681	**0.822**
PMO10	-0.690	-0.653	-0.675	**0.819**
PMO11	-0.691	-0.578	-0.661	**0.837**
PMO12	-0.628	-0.565	-0.599	**0.859**
PMO13	-0.577	-0.555	-0.718	**0.817**

	Humble Leadership	**Motivasi Kerja**	**Perilaku Kewargaan Organisasi**	**Perilaku Menyimpang Organisasi**
PMO14	-0.668	-0.605	-0.634	**0.802**
PMO15	-0.633	-0.615	-0.572	**0.838**
PMO16	-0.596	-0.458	-0.562	**0.730**
PMO17	-0.616	-0.648	-0.592	**0.813**
PMO18	-0.632	-0.575	-0.644	**0.878**

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan pada tabel 4.11 dia atas menunjukkan bahwa nilai cross loading pada masing-masing indikator memiliki nilai >0.60, dan juga pada masing-masing indikator memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel indikator lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel manifest dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan *discriminant validity* seluruh indikator adalah valid.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dipergunakan untuk menilai ketepatan, konsistensi serta ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Pada penelitian ini, *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) akan diimplementasikan untuk mengukur apakah instrumen yang digunakan dapat mencerminkan konstruksi dasar yang sama atau konsisten serta korelasi yang ada antara variabel. Penelitian ini melakukan uji reliabilitas menggunakan pendekatan *Cronbach`s Alpha (CA) & Composite Reliability (CR). Cronbach's Alpha* adalah metode untuk mengukur batas bawah reliabilitas suatu konstruk, sedangkan Composite Reliability digunakan untuk mengukur reliabilitas sebenarnya secara lebih akurat.

Dalam penelitian ini mengukur reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dianggap reliabel jika nilai yang diperoleh >0.70, menunjukkan tingkat konsistensi internal yang tinggi. Namun, nilai >0.60 masih dapat diterima dalam beberapa konteks penelitian, meskipun dengan tingkat keandalan yang sedikit lebih rendah. Dengan demikian, pemilihan metode yang tepat untuk mengukur reliabilitas sangat penting untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan dapat diandalkan. Hasil uji reliabilitas dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 12 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Humble Leadership	0.935	0.945	Reliabel
Motivasi Kerja	0.891	0.920	Reliabel
Perilaku Kewargaan Organisasi	0.975	0.977	Reliabel
Perilaku Menyimpang Organisasi	0.969	0.971	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

Dari tabel 4.12 diatas dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* ataupun *Composite reliability* nilainya > 0,70. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel - variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4.3 Analisis Model Struktural *(Inner Model)*

Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square*, kemampuan prediktif yang relevan melalui *Q-Square*, uji analisis jalur dan uji signifikansi untuk menjawab hipotesis penelitian.

4.3.1 *R-Square (R^2)*

R-Squares (R^2) digunakan untuk mengukur kekuatan prediksi dari model struktural. Indikator ini menjelaskan sejauh mana variabel laten eksogen tertentu mempengaruhi variabel laten endogen, apakah pengaruh tersebut signifikan atau substansial. Menurut Hair *et al.*. (2022) nilai R^2 sebesar 0,75 menunjukkan model yang kuat, nilai 0,50 menunjukkan model yang moderat, dan nilai 0,25 menunjukkan model yang lemah. Secara praktis, nilai R^2 yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan prediksi model yang lebih baik dan keandalan yang lebih tinggi dalam penelitian. Hasil koefisien determinasi melalui *R-Squares* (R^2) dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 13 Nilai R^2 Variabel Endogen

Model	R Square
Motivasi Kerja	0.534
Perilaku Kewargaan Organisasi	0.528
Perilaku Menyimpang Organisasi	0.645

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa model pengaruh *Humble Leadership* terhadap Motivasi Kerja memberikan nilai sebesar 0,534, yang dapat diinterprestasikan bahwa variabel Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh variabel *Humble Leadership* adalah sebesar 53,4% sedangkan sisanya sebesar 46,6% (100%-53,4%) dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Selanjutnya nilai R-square pada model variabel *Humble Leadership* dan Motivasi Kerja terhadap Perilaku Karyawan Organisasi memberikan nilai R-square sebesar 0,528, dengan demikian dapat diinterprestasikan

bahwa variabel Perilaku Karyawan Organisasi dapat dijelaskan oleh variabel *Humble Leadership* dan Motivasi Kerja sebesar 52,8% sedangkan sisanya sebesar 47,2% (100%-52,8%) dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Kemudian nilai R-square pada model variabel *Humble Leadership* dan Motivasi Kerja terhadap Perilaku Menyimpang Organisasi memberikan nilai R-square sebesar 0,645, dengan demikian dapat diinterprestasikan bahwa variabel Perilaku Menyimpang Organisasi dapat dijelaskan oleh variabel *Humble Leadership* dan Motivasi Kerja sebesar 64,5% sedangkan sisanya sebesar 35,5% (100%-64,5%) dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

4.3.2 *Q-Square (Q^2)*

Evaluasi *Predictive Relevance* (Q^2) digunakan untuk mempresentasikan sintesis *cross-validation* dengan memprediksi *observed* variabel dan estimasi dari parameter konstruk. Standard nilai *Predictive Relevance* dikatakan baik jika nilai $Q^2 > 0$. Hasil analisis analisis *Predictive Relevance* (Q^2) dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 14 Nilai *Q^2 Predictive Relevance*

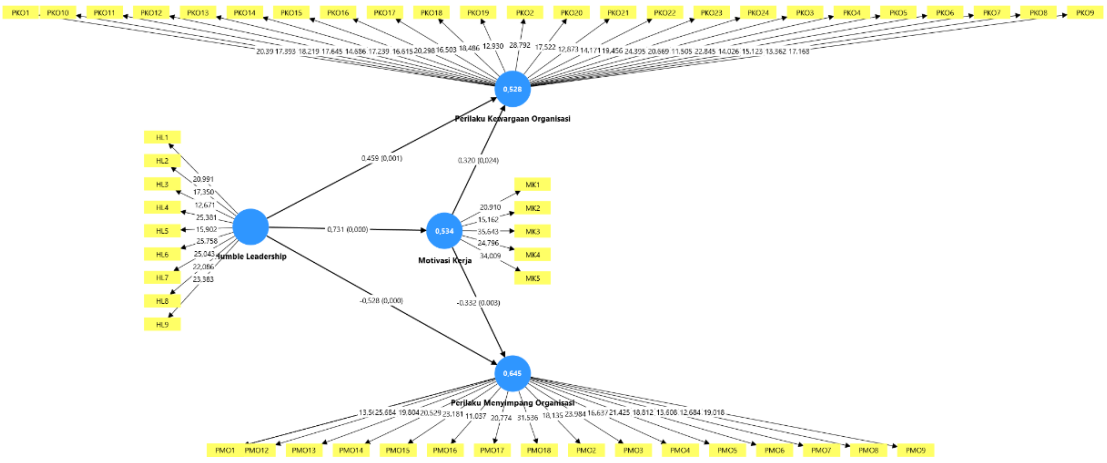
	Q^2 *Predictive*
Motivasi Kerja	0.519
Perilaku Kewargaan Organisasi	0.462
Perilaku Menyimpang Organisasi	0.581

Sumber: Data diolah, 2025

Pada tabel 4.14 di atas menunjukkan bahwa nilai *predictive relevance* atau nilai observasi dalam penelitian ini sebesar >0 sehingga diartikan bahwa nilai observasi yang dihasilkan sudah baik.

4.3.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui metode *bootsrapping* dengan pengambilan keputusan penerimaan hipotesis yang didasarkan pada nilai signifikansi (*P-Value*), dan nilai T – *table*. Pengujian dengan melihat *Path Coefficient* berdasarkan besar nilai koefisien *orginal sample estimate* positif yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan atau pengaruh positif pada antar variabel, begitupun sebaliknya. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi t – value > 1.96 dan atau nilai p – value < 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka Hipotesis diterima, sebaliknya jika nilai t-value < 1.96 dan atau nilai p-value > 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka Hipotesis ditolak.



Gambar 4. 2 *Inner Model*

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil pengujian hipotesis dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 15 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	*Sample mean (M)*	*Standard deviation (STDEV)*	*T statistics (|O/STDEV|)*	*P values*
Humble Leadership -> Perilaku Kewargaan Organisasi	0.459	0.455	0.140	3.272	0.001

Humble Leadership -> Perilaku Menyimpang Organisasi	-0.528	-0.525	0.122	4.328	0.000
Humble Leadership -> Motivasi Kerja	0.731	0.732	0.059	12.357	0.000
Motivasi Kerja -> Perilaku Kewargaan Organisasi	0.320	0.323	0.142	2.253	0.024
Motivasi Kerja -> Perilaku Menyimpang Organisasi	-0.332	-0.333	0.114	2.923	0.003

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung pada tabel 4.15 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Humble Leadership* terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

   Hasil pengujian Hipotesis 1 pada penelitian ini mengenai pengaruh variavel *humble leadership* terhadap variabel perilaku kewargaan oragnisasi menunjukkan koefisien *path* bernilai positif sebesar 0,459. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel *Humble Leadership* dengan variabel Perilaku Kewargaan Organisasi. Nilai t–statistik pada hubungan konstruk ini adalah 3,272 > 1.96 dan nilai p–value sebesar 0,001 < 0.05. Dengan demikian, Hipotesis 1 yang menyatakan "Diduga terdapat pengaruh positif *humble leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi" **Terbukti.**

2. Pengaruh *Humble Leadership* terhadap Perilaku Meyimpang Organisasi

   Hasil pengujian Hipotesis 2 pada penelitian ini mengenai pengaruh variabel *humble leadership* terhadap variabel perilaku menyimpang organisasi menunjukkan koefisien *path* bernilai negatif sebesar -0,528. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara variabel *humble leadership* dengan perilaku menyimpang organisasi. Nilai t–statistik pada hubungan konstruk ini adalah 4,328 > 1.96 dan nilai p–value sebesar 0,000 <

0.05. Dengan demikian, Hipotesis 2 yang menyatakan "Diduga terdapat pengaruh negatif *humble leadership* terhadap perilaku menyimpang organisasi" **Terbukti**.

3. Pengaruh *Humble Leadership* terhadap Motivasi Kerja

   Hasil pengujian Hipotesis 3 pada penelitian ini mengenai pengaruh variabel *humble leadership* terhadap variabel motivasi kerja menunjukkan koefisien *path* bernilai positif sebesar 0,731. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel *humble leadership* dengan variabel motivasi kerja. Nilai t–statistik pada hubungan konstruk ini adalah 12,357 > 1.96 dan nilai p–value sebesar 0,000 < 0.05. Dengan demikian, Hipotesis 3 yang menyatakan "Diduga terdapat pengaruh positif *humble leadership* terhadap motivasi kerja" **Terbukti**.

4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

   Hasil pengujian Hipotesis 4 pada penelitian ini mengenai pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel perilaku kewargaan organisasi menunjukkan koefisien *path* bernilai positif sebesar 0,320. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel motivasi kerja dengan variabel perilaku kewargaan organisasi. Nilai t–statistik pada hubungan konstruk ini adalah 2,253 > 1.96 dan nilai p–value sebesar 0,024 < 0.05. Dengan demikian, Hipotesis 4 yang menyatakan "Diduga terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi" **Terbukti.**

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Perilaku Menyimpang Organisasi

Hasil pengujian Hipotesis 5 pada penelitian ini mengenai pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel perilaku menyimpang organisasi menunjukkan koefisien *path* bernilai negatif sebesar -0,332. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara variabel motivasi kerja dengan perilaku menyimpang organisasi. Nilai t–statistik pada hubungan konstruk ini adalah 2,923 > 1.96 dan nilai p–value sebesar 0,003 < 0.05. Dengan demikian, Hipotesis 5 yang menyatakan "Diduga terdapat pengaruh negatif motivasi kerja terhadap perilaku menyimpang organisasi" **Terbukti**.

Tabel 4. 16 Pengujian Hipotesis Pengaruh Mediasi

	Original sample (O)	*Sample mean (M)*	*Standard deviation (STDEV)*	*T statistics (|O/STDEV|)*	*P values*
Humble Leadership -> Motivasi Kerja -> Perilaku Kewargaan Organisasi	0.234	0.236	0.106	2.197	0.028
Humble Leadership -> Motivasi Kerja -> Perilaku Menyimpang Organisasi	-0.242	-0.244	0.087	2.785	0.005

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh mediasi pada tabel 4.16 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

6. Pengaruh *Humble Leadership* terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Motivasi Kerja

   Hasil pengujian Hipotesis 6 pada penelitian ini mengenai pengaruh variabel *humble leadership* terhadap variabel perilaku kewargaan organisasi dengan dimediasi motivasi kerja menunjukkan koefisien *path* bernilai positif sebesar 0,234. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel *humble leadership* dengan dimediasi variabel motivasi kerja terhadap variabel

perilaku kewargaan organisasi. Nilai t–statistik pada hubungan konstruk ini adalah 2,197 > 1.96 dan nilai p–value sebesar 0,028 < 0.05. Dengan demikian, Hipotesis 6 yang menyatakan "Diduga terdapat pengaruh positif motivasi kerja memediasi *humble leadership* dan perilaku kewargaan organisasi" **Terbukti**.

7. Pengaruh *Humble Leadership* terhadap Perilaku Menyimpang Organisasi melalui Motivasi Kerja

   Hasil pengujian Hipotesis 7 pada penelitian ini mengenai pengaruh variabel *humble leadership* terhadap variabel perilaku menyimpang organisasi dengan dimediasi variabel motivasi kerja menunjukkan koefisien *path* bernilai negatif sebesar -0,242. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara variabel *humble leadership* dengan dimediasi variabel motivasi kerja terhadap variabel perilaku menyimpang organisasi. Nilai t–statistik pada hubungan konstruk ini adalah 2,785 > 1.96 dan nilai p–value sebesar 0,005 < 0.05. Dengan demikian, Hipotesis 7 yang menyatakan "Diduga terdapat pengaruh negatif motivasi kerja memediasi *humble leadership* dan perilaku menyimpang organisasi" **Terbukti**.

4.3.4 Rekapitulasi Uji Hipotesis

Tabel 4. 17 Rekapitulasi Uji Hipotesis

Hipotesis		Keterangan
H1	Diduga terdapat pengaruh positif *humble leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi	Diterima
H2	Diduga terdapat pengaruh positif *humble leadership* terhadap perilaku menyimpang organisasi	Diterima
H3	Diduga terdapat pengaruh positif *humble leadership* terhadap motivasi kerja	Diterima
H4	Diduga terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi	Diterima
H5	Diduga terdapat pengaruh negatif motivasi kerja terhadap perilaku menyimpang organisasi	Diterima

H6	Diduga terdapat pengaruh positif motivasi kerja memediasi *humble leadership* dan perilaku kewargaan organisasi	Diterima
H7	Diduga terdapat pengaruh negatif motivasi kerja memediasi *humble leadership* dan perilaku menyimpang organisasi	Diterima

Sumber: Data Diolah 2025

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh *humble leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi (H1)

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk *humble leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi dinyatakan memiliki pengaruh positif signifikan berdasarkan hasil penelitian. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan studi dan jurnal penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh Sholikhah (2021), Adrian *et al.* (2023) dan Mian *et al.* (2024), hasil studi atau jurnal penelitian tersebut menunjukkan bahwa *humble leadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan sudah memiliki sikap *humble leadership,* pimpinan selalu ramah, menghargai, dan memberikan dukungan yang positif terhadap karyawan Geblek Pari Group sehingga perilaku kewargaan organisasi semakin meningkat. Sejalan dengan nilai interval sebesar 3,89 (setuju) yang dapat diartikan karyawan setuju bahwa pemimpin sudah menjalankan *humble leadership.* Adapun fakor di luar variabel *humble leadership* dan motivasi kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi sebesar 47,2%.

4.4.2 Pengaruh *humble leadership* terhadap perilaku menyimpang organisasi (H2)

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk *humble leadership* terhadap perilaku menyimpang organisasi dinyatakan memiliki pengaruh negatif signifikan berdasarkan hasil penelitian. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan studi dan jurnal penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh Wang *et al.* (2019), Yasir dan Jan (2023), dan Bian (2021), hasil studi atau jurnal penelitian tersebut menunjukkan bahwa *humble leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan sudah memiliki sikap *humble leadership,* pimpinan selalu ramah, menghargai, dan memberikan dukungan yang positif terhadap karyawan Geblek Pari Group sehingga karyawan cenderung sungkan jika melakukan perilaku menyimpang organisasi, untuk itu tidak ditemukan adanya perilaku menyimpang organisasi pada karyawan Geblek Pari Group. Sejalan dengan nilai interval sebesar 2,19 (tidak setuju) yang dapat diartikan karyawan tidak setuju dengan adanya perilaku menyimpang pada organisasi. Adapun fakor di luar variabel *humble leadership* dan motivasi kerja terhadap perilaku menyimpang organisasi sebesar 35,5%.

4.4.3 Pengaruh positif *humble leadership* terhadap motivasi kerja (H3)

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk *humble leadership* terhadap motivasi kerja dinyatakan memiliki pengaruh positif signifikan berdasarkan hasil penelitian. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan studi

dan jurnal penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh Kurniawan (2021), Zarkani dan Lubis (2022) dan Damayanti (2024), hasil studi atau jurnal penelitian tersebut menunjukkan bahwa *humble leadership* memiliki pengaruh positif terhadap perilaku motivasi kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan *humble leadership* pada budaya kerja di Geblek Pari Group dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, di mana perhatian khusus yang membuat karyawan merasa dihargai, dan didukung penuh untuk meningkatkan motivasi kerja, sejalan dengan nilai interval motivasi 4,11 (setuju) yang dapat diartikan karyawan setuju motivasi mereka terus meningkat dari waktu ke waktu karena pimpinan yang dinilai dapat selalu mensuport dan memberikan motivasi, Adapun fakor di luar variabel *humble leadership* terhadap motivasi kerja sebesar 46,6%.

4.4.4 Pengaruh positif motivasi kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi (H4)

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk motivasi kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi dinyatakan memiliki pengaruh positif signifikan berdasarkan hasil penelitian. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan studi dan jurnal penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh Sari (2021), Dilla *et al.*l (2023) dan Nuryansyah *et al.* (2022), hasil studi atau jurnal penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi.

Hal ini menunjukkan karyawan Geblek Pari Group memiliki motvasi kerja yang tinggi, motivasi kerja yang berasal dalam diri sendiri mendapatkan dukungan penuh dari pimpinan dan keluarga sehingga perilaku kewargaan organisasi semakin meningkat. Sejalan dengan nilai interval sebesar 3,89 (setuju) yang dapat diartikan karyawan setuju bahwa perilaku kewargaan organisasi sudah dimiliki oleh setiap karyawan Geblek Pari Group. Adapun fakor di luar variabel *humble leadership* dan motivasi kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi sebesar 47,2%.

4.4.5 Pengaruh negatif motivasi kerja terhadap perilaku menyimpang organisasi (H5)

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk motivasi kerja terhadap perilaku menyimpang organisasi dinyatakan memiliki pengaruh negatif signifikan berdasarkan hasil penelitian. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan studi dan jurnal penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh Widjaja *et al.* (2023), Aryati *et al.* (2018) dan Malik *et al.* (2019), hasil studi atau jurnal penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Geblek Pari Group memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga karyawan cenderung tidak melakukan perilaku menyimpang organisasi, sehingga tidak ada penemuan terkait dengan perilaku menyimpang pada organisasi. Sejalan dengan nilai interval sebesar 2,19 (tidak setuju) yang dapat diartikan karyawan tidak setuju dengan adanya perilaku menyimpang pada organisasi. Adapun fakor

di luar variabel *humble leadership* dan motivasi kerja terhadap perilaku menyimpang organisasi sebesar 35,5%.

4.4.6 Pengaruh positif motivasi kerja dalam menjadi variabel mediasi antara *humble leadership* dan perilaku kewargaan organisasi (H6)

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk *humble leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui motivasi kerja dinyatakan memiliki pengaruh positif signifikan berdasarkan hasil penelitian, motivasi kerja mampu menjadi variabel mediasi antara variabel *humble leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan studi dan jurnal penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh shareef dan Atan (2019), Ngah *et al.* (2023), dan Almaqableha dan Omarb (2024), hasil studi atau jurnal penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu menjadi variabel mediasi antara *humble leadership* terhadap perilaku kewargaan organisasi.

Dalam wawancara yang telah dilakukan peneliti pada karyawan Geblek Pari Group, bahwasannya perilaku *humble leadership* dari pimpinan dengan langsung turun tangan membantu karyawan dalam bekerja, memberikan solusi, dan memberikan dukungan emosional serta psikologis menjadikan karyawan lebih bersemangat dalam bekerja, selain itu penghargaan langsung dari pimpinan terhadap karyawan juga dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasinya, rasa saling menghargai dan menghormati antar karyawan dan atasan semakin tinggi, dan terjalin hubungan yang baik dalam tim kerja, sesuai harapan organisasi.

Temuan diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan sudah memiliki motivasi kerja yang tinggi, motivasi kerja ini terus meningkat dengan *humble leadership* yang berupa suport dan dukungan dari pimpinan yang secara langsung diberikan kepada karyawan Geblek Pari Group, sehingga mereka merasa dihargai dan mendapatkan dukungan moral dan psikis, menjadikan setiap karyawan dapat selalu meningkatkan perilaku kewargaan organisasinya. Rata-rata nilai interval pada perilaku kewargaan organisasi sebesar 3,99 (setuju), *humble leadership* 3,89 (setuju), dan motivasi kerja 4,11 (setuju), sesuai dengan tabel 4.3. Adapun faktor yang berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi, selain dari variabel *humble leadership,* motivasi kerja dan perilaku kewargaan organisasi adalah sebesar 47,2%.

4.4.7 Pengaruh negatif motivasi kerja dalam menjadi variabel mediasi antara *humble leadership* dan perilaku menyimpang organisasi (H7)

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk *humble leadership* terhadap perilaku menyimpang organisasi melalui motivasi kerja dinyatakan memiliki pengaruh negatif signifikan berdasarkan hasil penelitian, motivasi kerja mampu menjadi variabel mediasi antara variabel *humble leadership* terhadap perilaku menyimpang organisasi. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan studi dan jurnal penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh Gamasiwi *et al.* (2023), Mahyarni (2019), dan Nofriadi *et al.* (2024), hasil studi atau jurnal penelitian tersebut

menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu menjadi variabel mediasi antara *humble leadership* terhadap perilaku menyimpang organisasi.

Dalam wawancara yang telah dilakukan peneliti pada karyawan Geblek Pari Group, bahwasannya perilaku *humble leadership* dari pimpinan dengan langsung turun tangan membantu karyawan dalam bekerja, memberikan solusi, dan memberikan dukungan emosional serta psikologis menjadikan karyawan lebih bersemangat dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan Geblek Pari Group, meningkatnya *humble leadership* dan motivasi kerja pegawai dapat meminimalisir perilaku menyimpang organisasi.

Temuan diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan sudah memiliki motivasi kerja yang tinggi, motivasi kerja ini terus meningkat dengan *humble leadership* yang berupa suport dan dukungan dari pimpinan yang secara langsung diberikan kepada karyawan Geblek Pari Group, sehingga mereka merasa dihargai dan mendapatkan dukungan moral dan psikis, menjadikan setiap karyawan sungkan dan mengantisipasi adanya perilaku menympang pada organisasi. Rata-rata nilai interval pada perilaku menyimpang organisasi sebesar 2,19 (tidak setuju), *humble leadership* 3,89 (setuju), dan motivasi kerja 4,11 (setuju), sesuai dengan tabel 4.3. Adapun faktor yang berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi, selain dari variabel *humble leadership,* motivasi kerja dan perilaku kewargaan organisasi adalah sebesar 35,5%.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan yang sudah dijabarkan maka kesimpulan yang dapat dituliskan dalam penelitian ini adalah:

1. *Humble leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi Geblek Pari Group.
2. *Humble leadership* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku menyimpang organisasi Geblek Pari Group.
3. *Humble leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Geblek Pari Group.
4. Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi Geblek Pari Group.
5. Motivasi kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku menyimpang organisasi Geblek Pari Group.
6. *Humble leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui motivasi kerja karyawan Geblek Pari Group.
7. *Humble leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku menyimpang organisasi melalui motivasi kerja karyawan Geblek Pari Group.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan serta kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti untuk perusahaan dan peneliti mendatang adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

   Sebaiknya Geblek Pari Group dapat mengevaluasi dan meningkatkan aspek dalam penelitian sebagai berikut:

   a. *Humble Leadership*

      Pada item "HL.6" yang memiliki nilai mean 3,79 terendah dibandingkan dengan item pertanyaan lainnya, menjadi masukan untuk Geblek Pari Group untuk dapat meningkatkan penghargaan seorang pemimpin terhadap karyawannya walau sekecil apapun perannya, misal dengan mengucapkan terimakasih, permintaan tolong, dan perkataan maaf, agar karyawan merasa lebih dihargai, menurut Owens dan Hekman (2012) *humble leadership* adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menunjukkan kesadaran, kerendahan hati, dan rasa hormat kepada pengikutnya. Pemimpin dengan sikap yang rendah hati mendengar, memahami, dan menghargai kontribusi dan pendapat dari anggota tim, serta mengakui batasan diri.

   b. Perilaku Kewargaan Organisasi

      Pada item "PKO.22" yang memiliki nilai mean 3,77 terendah dibandingkan dengan item pertanyaan lainnya, menjadi masukan untuk Geblek Pari Group untuk meningkatkan kemampuan dan keberanian

karyawan agar mau dan mampu mewakili perusahaan secara sukarela dalam agenda yang tidak selalu dapat didatangi oleh pimpinan dikarenakan padatnya agenda pimpinan dalam meningkatkan kemajuan perusahaan, menurut Bustomi *et al.*. (2020) *organizatinal citizenship behavior* atau perilaku kewargaan organisasi merupakan suatu perilaku yang dilakukan oleh individu atau karyawan secara sukarela yang bukanlah kewajiban suatu kewajiban kerjanya dan dengan tanpa meminta imbalan apapun sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi.

c. Perilaku Menyimpang Organisasi

Pada item "PMO.9" yang memiliki nilai mean 2,36 tertinggi dibandingkan dengan item pertanyaan lainnya, dapat menjadi masukan bagi Geblek Pari Group untuk meningkatkan efisiensi waktu karyawan dalam menyelesaikan tugas. Hal ini penting untuk meminimalisir perilaku yang dapat menghambat produktivitas Geblek Pari Group. Vardi and Weitz (2004) mendefinisikan perilaku menyimpang organisasional sebagai tindakan yang disengaja oleh anggota organisasi yang menentang dan melanggar norma dan harapan organisasi bersama

d. Motivasi Kerja

Pada item "MK.2" yang memiliki nilai mean 3,99 terendah dibandingkan dengan item pertanyaan lainnya, menjadi masukan untuk Geblek Pari Group untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk turut memberikan masukan dan saran untuk peningkatan pelayanan dan

perbaikan kualitas pada Geblek Pari Group, sehingga karyawan meningkatkan kreativitas, merasa memiliki dan dapat meningkatkan semangat kerjanya, Menurut Filgona *et al.* (2020) motivasi adalah hal yang menyebabkan seseorang ingin mengetahui, bertindak, memahami, meyakini, atau mendapatkan keterampilan tertentu.

2. Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang perlu mempertimbangkan kembali faktor-faktor lain yang diprediksi dapat mempengaruhi variabel perilaku kewargaan organisasi dan perilaku menyimpang organisasi, melihat dari nilai R-Square yang dapat dipertimbangkan antara lain adalah:

- Peneliti selanjutnya dapat menambahkan atau mengganti variabel perilaku menyimpang organisasi karena sebesar 35,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini, contoh faktor lain di luar penelitian yang bisa diprediksi dapat mempengaruhi perilaku menyimpang organisasi adalah beban kerja, stres kerja dan work overload.
- Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan variabel motivasi kerja sebagai variabel mediasi karena sebesar 46,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian, contoh faktor lain di luar penelitian ini yang bisa diprediksi dapat menjadi variabel mediasi adalah faktor kepuasan kerja, disiplin kerja dan budaya organisasi.
- Peneliti selanjutnya dapat mengaitkan budaya sekitar dengan variabel *humble leadershi*p atau variabel *leadership* lain. Karena nilai budaya yang berlaku di suatu daerah dapat memengaruhi karakteristik

kepemimpinan yang dijalankan serta dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi, misalnya budaya yang menjunjung tinggi *power distance* yang dapat memengaruhi persepsi anggota terhadap sikap seorang pemimpin.

DAFTAR PUSTAKA

Adrian, J. A., Rahman, M. M., & Rohman, A. (2023). The Impact of Work Motivation and Servant Leadership on Employee Performance of Banking Industry mediated by Organizational Citizenship Behaviors (OCB). *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *17*(2), 489–510. www.ijicc.net

Affandi P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, dan Indikator)* (8th ed.). Zafana Publisher.

Almaqableha, A., & Omarb, K. (2024). Nexus of Leadership Style, Organizatonal Climate, Motivation and OCB in Jordanian Telecommunications. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, *18*(5). https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-071

Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, *60*(2), 233–249. https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0053

Badan Pusat Statistik Kulon Progo. (2019). *Luas Wilayah Kabupaten Kulon Progo*. Https://Kulonprogokab.Bps.Go.Id/Id/Statistics-Table/2/MjUyIzI=/Luas-Wilayah.Html.

Barasa, L., Gunawan, A., & Sumali, B. (2018). Determinants of Job Satisfaction and it's Implication on Employee Performance of Port Enterprises in DKI Jakarta. *International Review of Management and Marketing*, *8*(5), 43–49. https://econjournals.com/

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173–1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Bennett J. (2000). CONSEQUENCES OE ABUSIVE SUPERVISION. In ® *Academy of Management Journal* (Vol. 43, Issue 2).

Bian, Y. (2021). *Can Ethical Leadership Reduce Workplace Deviant Behavior?* https://doi.org/10.2991/assehr.k.210407.077

Brahmanto, E. (2020). STRATEGI PENGEMBANGAN DESTINASI PARIWISATA KULON PROGO MENGHADAPI PEMBUKAAN YOGYAKARTA INTERNATIONAL AIRPORT. *Jurnal Pariwisata LPPM Universitas Binasarana Informatika*, *7*(1), 74–79. https://doi.org/10.31294/par.v7i1

Bustomi, A., Sanusi, I., & Herman, H. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, *5*(1), 1–16. https://doi.org/10.15575/tadbir.v5i1.2002

Chin W. (2000). *Partial Least Squares for Is Researchers: an Overview and Presentation of Recent Advances Using the Pls Approach* (Issue ICIS 2000, pp. 741–742). Proceedings of the 21st International Conference on Information Systems .

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Third). SAGE Publications.

Damayanti, I. F., Asmorofitri, R. A., Emilisa, N., & Febriyani, C. (2024). Pengaruh Humble Leadership dan Inclusive Leadership Terhadap Innovate Behavior di Mediasi Oleh Work Engagament pada Perusahaan Startup di Jakarta. *Jurnal EK&BI*, *7*(1), 387–397. https://doi.org/10.37600/ekbi.v7i1.1407

Dilla, N., Parimita, W., & Suherdi, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi pada Karyawan PT Rickindo. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, *2*(2), 409–428. https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i2.567

Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Sequential Mediating Effect of Strengths Use and Job Crafting. *Frontiers in Psychology*, *11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00065

Filgona, J., Sakiyo, J., Gwany, D. M., & Okoronka, A. U. (2020). Motivation in Learning. *Asian Journal of Education and Social Studies*, *10*(4), 16–37. https://doi.org/10.9734/ajess/2020/v10i430273

Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Paerial Least Squares (Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris)*. Universitas Diponegoro .

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In *European Business Review* (Vol. 26, Issue 2, pp. 106–121). Emerald Group Publishing Ltd. https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysys, Eighth Edition* (8th ed.). Annabel Ainscow.

Harahap, & Khair. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja*.

Haryono, S. (2017). *METODE SEM UNTUK PENELITIAN MANAJEMEN : AMOS, LISREL & PLS*. PT. LUXIMA METRO MEDIA.

Hertanto Eko. (2017). *PERBEDAAN SKALA LIKERT LIMA SKALA DENGAN MODIFIKASI SKALA LIKERT EMPAT SKALA*.

Kurniawan, M. A. (2021). The Role of Leadership and Competence in Improving Work Motivation and Performance of Cooperative Employees. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, *04*(10). https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i10-09

Larasati, S. (2024). *PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PERILAKU ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR*.

Mahyarni. (2019). The influence of spiritual leadership and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *International Journal of Public Leadership*, *15*(3), 170–188. https://doi.org/10.1108/IJPL-01-2019-0003

Malayu S. P. Hasibuan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Bumi Aksara.

Malik, S., Bakri, N., Ajmal, M., & Malik, B. (2019). Role of Work Motivation as Moderator between Breach of Psychological Contract and Workplace Deviant Behavior among Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *9*(9), 1036–1046. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i9/6392

Manurung, V., & Komalasari, Y. (2022). Peran Kepemimpinan dalam Membangun Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Seminar Ilmiah Nasional Teknologi, Sains, Dan Sosial Humaniora (SINTESA)*, *5*, 1–6. https://jurnal.undhirabali.ac.id/index.php/sintesa/article/view/2195

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.

Meika, G., Pascasarjana, M., Islam, U., Muhammad, K., & Al-Banjary, A. (2021). *PERAN PEMIMPIN DALAM MEMOTIVASI DAN MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI*.

Mun'im, A. (2022). Penyempurnaan Pengukuran Kontribusi Pariwisata: Alternatif Percepatan Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. *Jurnal Kepariwisataan Indonesia: Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Kepariwisataan Indonesia*, *16*(1), 1–4. https://doi.org/10.47608/jki.v16i12022.1-14

Naeem Mian, N., Malik, M. I., & Hussain, S. (2024). Humble leadership and project success: underpinning service-oriented organizational citizenship behavior and task complexity. *Journal of Organizational Effectiveness*, *11*(3), 620–638. https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2023-0028

Ngah, N. S., Abdullah, N. L., Mohd Suki, N., & Kasim, M. A. (2023). Does servant leadership affect organisational citizenship behaviour? Mediating role of affective commitment and moderating role of role identity of young volunteers in non-profit

organisations. *Leadership and Organization Development Journal*, *44*(6), 681–701. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2022-0484

Nuryansyah, M. Y., Rinda, R., & Rumiasih, N. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *5*(5), 1442–1450. https://doi.org/10.32832/manager.v5i5.8722

Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781452231082

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, *55*(4), 787–818. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441

Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, *24*(5), 1517–1538. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795

Oyewobi, L. O. (2022). Leadership styles and employees commitment: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Facilities Management*, *22*(5), 737–757. https://doi.org/10.1108/JFM-06-2022-0069

Puddin, A., Ubaidillah, A., & Setyawan, B. W. (2021). Pengaruh Budaya dan Tradisi Jawa Terhadap Kehidupan Sehari-Hari pada Masyarakat di Kota Samarinda. *Jurnal Adat Dan Budaya*, *3*.

Ranto, D. W. P. (2019). *PERILAKU MENYIMPANG SEBAGAI RESPON TERHADAP KETIDAKADILAN ORGANISASIONAL*. *VI*(2).

Risdawati, A., Karinawati I, & Pertiwi C. (2020). Tourism Village: Challenges and Opportunities in New Normal. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, *510*, 540–544. https://doi.org/10.2991/assehr.k.201219.082

Robbins, S. and Judge, T. (2014), *"Essentials of organizational behaviour", Twelfth, Pearson Education, USA*.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Manajemen* (13th ed.). Erlangga.

Sari, A. P. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinejra Pegawai (Studi pada Dinas Pendidikan Kota Palangka Raya). *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, *2*(1), 30–40. https://doi.org/10.52300/jmso.v2i1.2914

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2018). *Humble Leadership The Power of Relationships, Openness, and Trust* (First). Berret-Koehler Publisher, Inc.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business* (Seventh). John Wiley & Sons. www.wileypluslearningspace.com

Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention. *Management Decision*, *57*(3), 583–605. https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721

Sholikhah, Z. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Rendah Hati, Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Pelayanan terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Sektor Publik 53. *Jurnal Pro Bisnis*, *14*(1), 53–67. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35671/probisnis.v14i1.1230

Sunarso, B. (2022). *TEORI KEPEMIMPINAN* (1st ed.). Madani Berkah Abadi.

Tjahjono, H. K., Basuki, A. T., & Palupi, M. (2021). *Aplikasi SEM Dalam Studi Perilaku Organisasional*. UPP STIM YKPN.

Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations*. Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410609052

Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, *7*(2), 151–156. https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.151

Wang, Y., Luo, W., Zhang, J., & Guo, Y. (2019). More humility, less counterproductive work behaviors? The role of interpersonal justice and trust. *Frontiers of Business Research in China*, *13*(1), 1–18. https://doi.org/10.1186/s11782-019-0069-7

Widjaja, E., Anindita, R., & Indrawati, R. (2023). The Role of Work Motivation Mediation on Workplace Deviant Behavior of Class C Private Hospital at Bekasi. *European Journal of Business and Management Research*, *8*(1), 223–230. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.1.1644

Wisnubroto, K. (2024, March 16). *Sumbangan Pariwisata untuk Ekonomi Nasional*. https://indonesia.go.id/kategori/editorial/8173/sumbangan-pariwisata-untuk-ekonomi-nasional?lang=1

Yasir, M., & Jan, A. (2023). Servant leadership in relation to organizational justice and workplace deviance in public hospitals. *Leadership in Health Services*, *36*(2), 164–185. https://doi.org/10.1108/LHS-05-2022-0050

Zarkani, Z., & Lubis, T. A. (2022). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediator. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, *11*(04), 993–1007. https://doi.org/10.22437/jmk.v11i04.16238

Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019). Humble leadership and employee resilience: Exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived

insider identity. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1–9. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00673

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuisioner Penelitian

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i Responden

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, perkenalkan saya **Faris Ahmad Afif** dengan **NIM 21311233** sebagai mahasiswa S1 Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Saat ini, saya sedang melakukan penelitian untuk Tugas Akhir Skripsi dengan judul "**Pengaruh *Humble Leadership* Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi dan Perilaku Menyimpang Organisasi: Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi**". Penelitian ini diperuntukkan kepada responden yang merupakan pegawai Geblek Pari Group. Sehubungan dengan maksud tersebut, saya selaku peneliti dengan penuh kerendahan hati mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini hingga selesai.

Adapun kriteria utama responden pada kuesioner ini adalah karyawan yang masih bekerja penuh waktu. Kelengkapan jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i akan sangat membantu peneliti dalam riset ini. Seluruh informasi bersifat pribadi dari Bapak/Ibu/Sdr/i akan terjamin kerahasiaannya.

Empat Responden yang terpilih secara acak akan mendapat reward berupa saldo e-wallet Rp.25.000/orang dari peneliti. Jika terdapat pertanyaan mengenai kuisioner dapat menghubungi:

Email : 21311233@students.uii.ac.id
WhatsApp : 089671574900

Demikian permohonan saya, atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/i dalam pengisian kuisioner ini, saya mengucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 6 Mei 2025

Hormat Saya,

Faris Ahmad Afif

1. **Identitas Responden**
   a. Nama: ……. (opsional)
   b. Jenis Kelamin (berikan tanda centang (v) yang sesuai):
      - □ Laki – laki
      - □ Perempuan
   c. Usia (berikan tanda centang (v) yang sesuai):

- 18 – 25 tahun
- 26 – 30 tahun
- 31 – 35 tahun
- > 40 tahun

d. Nomor Handphone: …… (opsional)

2. Petunjuk Pengisian

Berikan jawaban terhadap semua pertanyaan dalam kuesioner ini dengan memberikan penilaian sejauh mana pernyataan tersebut sesuai dengan realita. Beri tanda (v) pada kolom yang tersedia untuk pilihan jawaban Anda.

Sangat Tidak Setuju	STS
Tidak Setuju	TS
Netral	N
Setuju	S
Sangat Setuju	SS

KUISIONER

Humble Leadership

Perilaku Kewargaan Organisasi

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Atasan saya di Geblek Pari Group secara aktif meminta masukan, meskipun itu berupa kritik.					
2.	Atasan saya di Geblek Pari Group tidak segan mengakui jika ia tidak tahu cara melakukan suatu pekerjaan.					
3.	Atasan saya di Geblek Pari Group mengakui jika ada karyawan yang lebih ahli atau berpengalaman dalam tugas tertentu.					
4.	Atasan saya di Geblek Pari Group memperhatikan keunggulan yang dimiliki oleh setiap karyawan					
5.	Atasan saya di Geblek Pari Group memberikan pujian kepada karyawan atas kelebihan atau kinerjanya.					
6.	Atasan saya di Geblek Pari Group menghargai kontribusi unik setiap karyawan, sekecil apapun perannya.					
7.	Atasan saya di Geblek Pari Group terbuka untuk belajar dari karyawan lain, termasuk yang posisinya lebih rendah.					
8.	Atasan saya di Geblek Pari Group mempertimbangkan pendapat karyawan saat mengambil keputusan.					
9.	Atasan saya di Geblek Pari Group antusias mendengarkan ide karyawan, walaupun berbeda dari pendapatnya.					

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya secara sukarela membantu pekerjaan rekan saya yang tidak dapat hadir.	1	2	3	4	5
2.	Saya secara sukarela membantu rekan yang memiliki tugas yang berat.					
3.	Saya secara sukarela membantu mengarahkan karyawan baru yang mengalami kendala ketika bekerja.					
4.	Saya secara sukarela membantu rekan memiliki masalah dengan pekerjaan.					
5.	Saya secara sukarela membantu siapapun di lingkungan saya bekerja.					

6.	Kehadiran saya di tempat kerja melebihi standar yang ditetapkan oleh perusahaan.					
7.	Saya mentaati segala aturan atau regulasi di perusahaan walaupun tidak ada seorang pun yang mengawasi.					
8.	Saya percaya bahwa apa yang telah saya perbuat akan mendapatkan hasil yang sesuai dengan usaha yang saya berikan.					
9.	Saya tidak mengambil waktu istirahat tambahan di luar waktu istirahat yang telah ditetapkan perusahaan.					
10	Saya termasuk salah satu karyawan yang teliti dalam melakukan pekerjaan.					
11	Saya tidak suka menghabiskan waktu untuk mengeluhkan hal yang sepele.					
12	Saya cenderung memilih untuk melihat sisi positif dari semua permasalahan yang saya hadapi.					
13	Saya tidak suka meperbesar masalah sepele yang saya hadapi.					
14	Saya bukan merupakan karyawan yang mencari-cari kesalahan dari perusahaan.					
15	Saya bukan tipe karyawan yang senang melempar isu untuk mendapatkan perhatian.					
16	Saya merupakan tipe karyawan yang berusaha untuk mencegah terjadinya masalah dengan rekan kerja.					
17	Saya berhati-hati dalam berperilaku karena hal tersebut berdampak terhadap pekerjaan rekan saya.					
18	Saya tidak menyalahgunakan hak karyawan lain.					
19	Saya tidak membebani rekan kerja saya.					
20	Saya memerhitungkan tindakan yang saya lakukan dan juga dampaknya terhadap rekan kerja.					
21	Saya bersedia menghadiri suatu agenda penting walaupun tidak diwajibkan.					
22	Saya bersedia mewakili perusahaan dalam suatu agenda walaupun tidak diwajibkan.					
23	Saya mengikuti segala perubahan dalam perusahaan tempat saya bekerja.					
24	Saya memerhatikan pengumuman atau berita dari perusahaan tempat saya bekerja.					

Perilaku Menyimpang Organisasi

No.	Pertanyaan	STS	ST	N	S	SS
1	Saya menggunakan panggilan telepon pribadi dari telepon perusahaan selama jam kerja atau istirahat.					
2	Saya terlambat datang bekerja atau pulang lebih awal tanpa izin.					
3	Saya menerima suap atau hadiah dari pemasok, pelanggan, atau sumber lain.					
4	Saya menggunakan peralatan perusahaan untuk keperluan pribadi.					
5	Saya melakukan istirahat makan siang lebih lama dari yang diizinkan.					
6	Saya mengambil risiko yang tidak perlu dengan mengabaikan peraturan keselamatan di tempat kerja.					
7	Saya menggunakan anggaran perusahaan tidak sesuai dengan prosedur formal.					
8	Saya melakukan kegiatan personal dan atau politik pada masa jam kerja.					
9	Saya melakukan pekerjaan dengan perlahan secara sengaja.					
10	Saya menyia-nyiakan anggaran, peralatan, dan atau fasilitas perusahaan.					
11	Saya membawa pulang peralatan perusahaan tanpa izin.					
12	Saya meninggalkan pekerjaan tanpa alasan yang jelas.					
13	Saya terkadang berpihak pada rekan kerja tertentu.					

14	Saya menyalahkan rekan kerja atas kesalahan mereka sendiri.					
15	Saya melecehkan rekan kerja secara seksual.					
16	Saya pernah mengatakan kata-kata kasar, merendahkan, atau menyakitkan kepada rekan kerja saya.					
17	Saya melakukan pencurian dari rekan kerja saya.					
18	Saya melakukan sesuatu yang membahayakan orang lain.					

Motivasi Kerja

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya ingin pekerjaan saya di Geblek Pari Group ini memberi kesempatan untuk belajar keterampilan baru dan berkembang di bidang pelayanan pelanggan.					
2	Saya merasa lebih nyaman ketika saya diberi kesempatan untuk memberi masukan dalam keputusan terkait pelayanan atau perbaikan di Geblek Pari Group					
3	Saya merasa puas jika Geblek Pari Group secara terbuka dan jujur memberikan informasi terkait produk dan layanan yang kami tawarkan kepada pelanggan					
4	Saya merasa lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik ketika lingkungan					

	Geblek Pari Group mendukung kerja tim yang baik dan suasana yang positif
5	Saya merasa tertantang untuk mencari solusi terbaik ketika menghadapi di Geblek Pari Group

Lampiran 2

Skor Jawaban Responden

1. Humble Leadership

No.	HL1	HL2	HL3	HL4	HL5	HL6	HL7	HL8	HL9
1.	5	5	4	4	5	5	5	5	5
2.	4	4	3	3	3	3	3	4	4

3.	3	2	3	3	2	2	3	2	2
4.	4	3	4	3	3	4	4	4	3
5.	4	4	3	5	5	4	4	5	5
6.	4	5	4	4	5	4	5	4	5
7.	5	4	4	4	5	4	5	5	4
8.	4	5	4	5	4	4	5	4	5
9.	5	5	4	5	4	4	5	5	4
10.	5	4	4	4	4	4	5	5	5
11.	4	5	5	4	5	4	4	4	4
12.	4	4	4	4	4	4	5	5	4
13.	5	3	5	4	4	4	4	4	4
14.	4	4	4	4	3	3	3	4	4
15.	5	4	5	5	4	4	5	5	4
16.	5	4	4	4	5	5	5	5	5
17.	5	5	5	5	4	4	5	5	5
18.	5	5	4	4	4	4	4	4	4
19.	5	3	4	4	4	4	4	4	4
20.	4	3	4	3	4	3	4	3	3
21.	5	3	4	4	4	4	4	4	4
22.	4	3	4	3	4	3	3	4	3
23.	3	3	4	4	3	3	3	4	3
24.	5	4	5	5	4	4	5	5	4
25.	3	3	4	4	3	4	3	3	4
26.	5	4	5	5	4	5	4	4	5
27.	4	3	4	4	3	3	4	4	3
28.	3	3	4	3	4	3	4	3	4
29.	4	4	3	4	4	4	3	3	4
30.	5	3	4	4	3	5	3	5	4
31.	3	4	3	3	4	4	4	3	3
32.	3	4	3	3	4	3	4	3	3
33.	4	3	4	4	4	4	4	4	4
34.	5	4	4	4	4	4	4	4	5
35.	5	4	5	5	4	4	5	4	5
36.	4	5	4	4	4	4	4	4	4
37.	4	5	5	4	4	5	5	5	5
38.	4	5	5	5	4	4	4	4	5
39.	5	4	4	4	4	4	4	5	4
40.	3	4	4	4	4	4	3	4	4
41.	5	4	4	4	4	4	5	4	4

42.	3	4	3	3	4	3	3	3	4
43.	5	5	5	4	5	5	5	4	5
44.	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45.	4	3	3	4	4	3	4	4	3
46.	5	5	4	4	5	5	4	5	4
47.	4	5	4	4	5	5	4	4	4
48.	5	5	4	5	4	4	5	5	4
49.	3	3	3	4	4	4	3	4	4
50.	4	4	4	4	3	4	4	4	4
51.	4	5	4	5	5	5	5	4	4
52.	5	5	4	5	5	5	5	4	5
53.	3	4	4	4	4	4	4	4	3
54.	5	4	5	4	4	5	5	4	5
55.	4	5	4	4	4	4	5	5	4
56.	4	4	4	3	3	3	3	4	3
57.	4	3	4	3	3	4	3	3	3
58.	3	2	3	2	2	2	3	2	2
59.	3	3	3	3	3	2	3	2	3
60.	4	4	4	4	3	3	4	3	4
61.	3	4	3	4	3	4	3	4	4
62.	2	2	2	2	2	2	3	3	2
63.	4	5	5	5	5	5	4	5	5
64.	3	3	4	3	4	3	3	3	4
65.	3	2	2	2	2	2	3	2	2
66.	3	3	4	3	4	3	3	4	4
67.	2	3	3	2	3	3	2	3	3
68.	3	3	3	4	3	3	3	3	4
69.	4	3	4	4	4	4	3	4	3
70.	3	4	3	4	4	3	3	4	4

2. Perilaku Kewargaan Organisasi

No.	**PK**	**PK**	**PK**	**PK**	**PK**	**PK**	**PK**	**PK**	**PK**	**PKO**	**PKO**	**PKO**	**PKO**	**PKO**	**PKO**	**PKO**	**PKO**	**PKO**	**PKO**	**PKO**	**PKO**	**PKO**	**PKO**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5
	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
	4	4	4	3	4	3	3	5	3	3	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4
	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4
	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4
).	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	3	2	4	4
.	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	3	5	4
2.	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
3.	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4
4.	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3
5.	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5
6.	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	3	3	3	4	4
7.	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
8.	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4
9.	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
0.	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4
.	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3
2.	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5
3.	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
4.	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
5.	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4
6.	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3
7.	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
8.	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4
9.	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
0.	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
.	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
2.	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4
3.	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4
4.	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5.	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5
6.	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4
7.	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4
8.	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4
9.	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
0.	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
.	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
2.	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
3.	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4

4.	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
5.	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
6.	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4
7.	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
8.	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
9.	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5
0.	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5
1.	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
2.	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
3.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
4.	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4
5.	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
6.	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
7.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
8.	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2
9.	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3
0.	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
1.	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4
2.	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3
3.	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4.	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5.	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6.	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
7.	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2
8.	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
9.	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4
0.	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5

3. Perilaku Menyimpang Organisasi

No.	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM

	O 1	O 2	O 3	O 4	O 5	O 6	O 7	O 8	O 9	O 10	O 11	O 12	O 13	O 14	O 15	O 16	O 17	O 18
	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3
	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2
	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4
	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3
	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1
	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1
	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1
	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1
	3	2	3	2	2	1	3	2	1	2	3	2	2	3	2	1	2	1
	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3
	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2
	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1
	3	1	1	1	1	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1
	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3
	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2
	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3
	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3
	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	3	1	1
	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1
	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2
	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1
	2	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3
	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1
	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2
	3	3	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	1
	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1
	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1

	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1
	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	3	3	3	3	2	2	3
	2	2	1	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1
	3	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1
	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2
	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1
	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1
	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3
	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3
	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2
	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2
	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1
	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2
	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1
	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2
	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1
	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2
	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3
	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3
	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4
	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3
	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2
	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2
	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2
	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3
	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2

4. Motivasi Kerja

No.	MK1	MK2	MK3	MK4	MK5
1.	5	4	5	5	4
2.	3	4	4	4	3
3.	3	3	2	2	3
4.	3	4	4	4	3
5.	5	5	5	5	5
6.	5	4	5	5	5
7.	4	5	4	5	5
8.	5	4	5	4	5
9.	4	5	4	5	5
10.	5	4	5	5	5
11.	4	3	5	5	5
12.	5	5	4	4	4
13.	5	5	5	4	4
14.	3	3	3	3	3
15.	5	4	5	5	5
16.	5	5	5	5	4
17.	5	4	5	4	5
18.	4	5	4	4	4
19.	5	5	5	4	4
20.	3	4	4	3	4
21.	5	4	5	5	5
22.	5	4	5	5	4
23.	5	4	5	5	5
24.	5	5	5	5	5
25.	4	4	4	4	3
26.	5	5	5	5	5
27.	5	4	5	5	5
28.	5	5	5	4	4
29.	4	3	3	4	3
30.	5	3	4	5	4
31.	3	3	3	4	3
32.	3	3	3	4	3
33.	5	4	5	5	5
34.	4	5	5	5	5
35.	4	3	3	4	3
36.	4	4	5	5	5
37.	3	5	5	5	5
38.	5	4	4	5	4
39.	5	4	4	5	5
40.	3	3	3	4	3
41.	5	5	5	4	5
42.	4	3	4	4	3

43.	4	5	4	4	5
44.	3	4	4	3	3
45.	3	4	3	3	3
46.	5	5	5	5	5
47.	5	4	5	5	5
48.	4	5	4	5	4
49.	4	4	5	5	4
50.	4	4	4	3	4
51.	4	5	4	5	5
52.	5	5	4	4	5
53.	3	4	4	3	4
54.	5	4	4	4	4
55.	4	4	5	5	5
56.	4	3	4	3	4
57.	4	4	4	4	4
58.	2	3	3	2	3
59.	3	2	3	3	2
60.	4	3	4	4	3
61.	4	3	3	4	4
62.	4	3	3	4	4
63.	5	4	4	4	5
64.	4	4	4	4	3
65.	3	3	3	3	2
66.	3	3	4	3	4
67.	3	2	2	3	3
68.	4	5	5	4	4
69.	3	4	3	3	4
70.	4	4	4	4	5

Lampiran 3

Hasil Output SmartPLS

STATISTIK DESKRIPTIF

Humble Leadership

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HL1	70	2	5	4.01	.843
HL2	70	2	5	3.84	.879
HL3	70	2	5	3.90	.705
HL4	70	2	5	3.87	.779
HL5	70	2	5	3.84	.773
HL6	70	2	5	3.79	.815
HL7	70	2	5	3.93	.822
HL8	70	2	5	3.94	.814
HL9	70	2	5	3.91	.812
Valid N (listwise)	70				
Rata-rata				3.89	

Motivasi Kerja

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MK1	70	2	5	4.13	.833
MK2	70	2	5	3.99	.807
MK3	70	2	5	4.16	.828
MK4	70	2	5	4.17	.816
MK5	70	2	5	4.10	.871
Valid N (listwise)	70				
Rata-rata				4.11	

Perilaku Kewargaan Organisasi

Descriptive Statistics

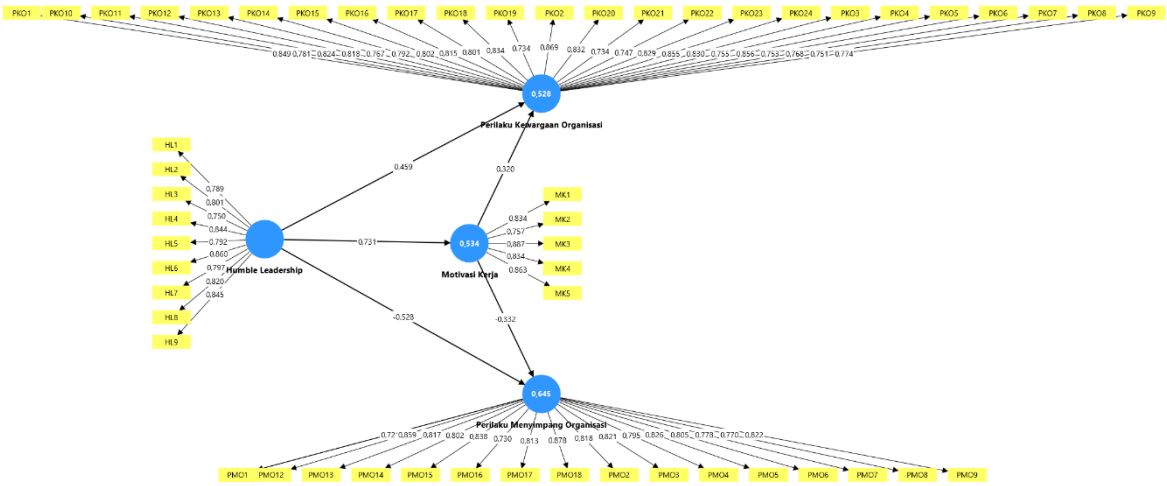
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PKO1	70	2	5	3.99	.771
PKO2	70	2	5	4.03	.780
PKO3	70	2	5	4.06	.778
PKO4	70	2	5	3.93	.786
PKO5	70	2	5	3.96	.824
PKO6	70	2	5	3.87	.867
PKO7	70	2	5	4.01	.876
PKO8	70	2	5	4.06	.740
PKO9	70	2	5	3.89	.860
PKO10	70	2	5	3.84	.828
PKO11	70	2	5	3.99	.789
PKO12	70	2	5	4.09	.812
PKO13	70	2	5	4.04	.824
PKO14	70	2	5	4.10	.819
PKO15	70	2	5	4.13	.900
PKO16	70	2	5	3.94	.796
PKO17	70	2	5	4.11	.843
PKO18	70	2	5	4.00	.816
PKO19	70	2	5	3.83	.798
PKO20	70	2	5	4.16	.810
PKO21	70	2	5	3.86	.873
PKO22	70	2	5	3.77	.820
PKO23	70	2	5	3.96	.731
PKO24	70	2	5	4.06	.759
Valid N (listwise)	70				
Rata-rata				3.99	

Perilaku Menyimpang Organisasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PMO1	70	1	4	2.30	.709
PMO2	70	1	4	2.14	.905
PMO3	70	1	4	2.09	.897
PMO4	70	1	4	2.20	.734
PMO5	70	1	4	2.20	.844
PMO6	70	1	4	2.26	.829
PMO7	70	1	4	2.00	.816
PMO8	70	1	4	2.21	.740
PMO9	70	1	4	2.36	.743
PMO10	70	1	4	2.26	.793
PMO11	70	1	4	2.13	.867
PMO12	70	1	4	2.16	.911
PMO13	70	1	4	2.27	.815
PMO14	70	1	4	2.33	.756
PMO15	70	1	4	2.10	.950
PMO16	70	1	4	2.20	.754
PMO17	70	1	4	2.17	.816
PMO18	70	1	4	2.06	.961
Valid N (listwise)	70				
Rata-rata				2.19	

OUTER MODEL



UJI VALIDITAS KONVERGEN

	Humble Leadership	Motivasi Kerja	Perilaku Kewargaan Organisasi	Perilaku Menyimpang Organisasi
HL1	0.789			
HL2	0.801			
HL3	0.750			
HL4	0.844			
HL5	0.792			
HL6	0.860			
HL7	0.797			
HL8	0.820			
HL9	0.845			
MK1		0.834		
MK2		0.757		
MK3		0.887		
MK4		0.834		
MK5		0.863		
PKO1			0.849	
PKO2			0.869	
PKO3			0.830	
PKO4			0.755	
PKO5			0.856	
PKO6			0.753	
PKO7			0.768	
PKO8			0.751	
PKO9			0.774	

PKO10			0.781	
PKO11			0.824	
PKO12			0.818	
PKO13			0.767	
PKO14			0.792	
PKO15			0.802	
PKO16			0.815	
PKO17			0.801	
PKO18			0.834	
PKO19			0.734	
PKO20			0.832	
PKO21			0.734	
PKO22			0.747	
PKO23			0.829	
PKO24			0.855	
PMO1				0.721
PMO2				0.818
PMO3				0.821
PMO4				0.795
PMO5				0.826
PMO6				0.805
PMO7				0.778
PMO8				0.770
PMO9				0.822
PMO10				0.819
PMO11				0.837
PMO12				0.859
PMO13				0.817
PMO14				0.802
PMO15				0.838
PMO16				0.730
PMO17				0.813
PMO18				0.878

UJI VALIDITAS DISKRIMINAN

Forner Larcker Criterion

	Humble Leadership	Motivasi Kerja	Perilaku Kewargaan Organisasi	Perilaku Menyimpang Organisasi
Humble Leadership	0.812			

Motivasi Kerja	0.731	0.836		
Perilaku Kewargaan Organisasi	0.693	0.655	0.800	
Perilaku Menyimpang Organisasi	-0.771	-0.718	-0.778	0.809

Cross Loading

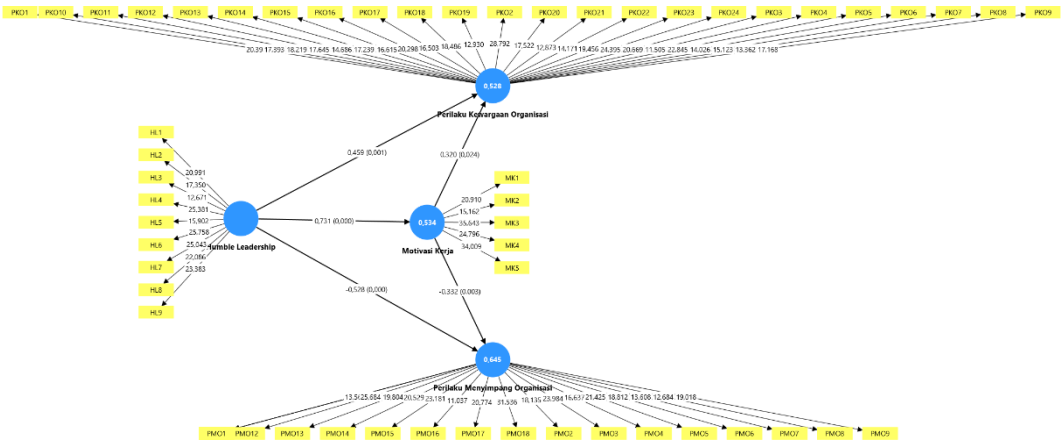
	Humble Leadership	Motivasi Kerja	Perilaku Kewargaan Organisasi	Perilaku Menyimpang Organisasi
HL1	**0.789**	0.607	0.467	-0.596
HL2	**0.801**	0.466	0.532	-0.591
HL3	**0.750**	0.519	0.480	-0.557
HL4	**0.844**	0.622	0.662	-0.702
HL5	**0.792**	0.594	0.610	-0.585
HL6	**0.860**	0.612	0.562	-0.654
HL7	**0.797**	0.593	0.482	-0.603
HL8	**0.820**	0.688	0.613	-0.673
HL9	**0.845**	0.609	0.618	-0.647
MK1	0.588	**0.834**	0.567	-0.615
MK2	0.613	**0.757**	0.536	-0.569
MK3	0.568	**0.887**	0.600	-0.548
MK4	0.618	**0.834**	0.529	-0.631
MK5	0.662	**0.863**	0.508	-0.630
PKO1	0.595	0.513	**0.849**	-0.661
PKO2	0.598	0.631	**0.869**	-0.663
PKO3	0.578	0.573	**0.830**	-0.665
PKO4	0.442	0.375	**0.755**	-0.484
PKO5	0.580	0.616	**0.856**	-0.658
PKO6	0.451	0.534	**0.753**	-0.448
PKO7	0.487	0.422	**0.768**	-0.524
PKO8	0.670	0.529	**0.751**	-0.590
PKO9	0.420	0.477	**0.774**	-0.522
PKO10	0.504	0.566	**0.781**	-0.612
PKO11	0.606	0.548	**0.824**	-0.691
PKO12	0.596	0.518	**0.818**	-0.701
PKO13	0.599	0.549	**0.767**	-0.739
PKO14	0.635	0.623	**0.792**	-0.666
PKO15	0.650	0.655	**0.802**	-0.720
PKO16	0.453	0.425	**0.815**	-0.579

PKO17	0.617	0.553	**0.801**	-0.679
PKO18	0.616	0.614	**0.834**	-0.754
PKO19	0.394	0.363	**0.734**	-0.482
PKO20	0.570	0.464	**0.832**	-0.618
PKO21	0.350	0.418	**0.734**	-0.464
PKO22	0.502	0.503	**0.747**	-0.515
PKO23	0.635	0.421	**0.829**	-0.673
PKO24	0.494	0.473	**0.855**	-0.589
PMO1	-0.552	-0.468	-0.625	**0.721**
PMO2	-0.580	-0.560	-0.695	**0.818**
PMO3	-0.597	-0.612	-0.580	**0.821**
PMO4	-0.666	-0.624	-0.631	**0.795**
PMO5	-0.593	-0.622	-0.556	**0.826**
PMO6	-0.616	-0.579	-0.721	**0.805**
PMO7	-0.570	-0.553	-0.601	**0.778**
PMO8	-0.611	-0.515	-0.576	**0.770**
PMO9	-0.674	-0.622	-0.681	**0.822**
PMO10	-0.690	-0.653	-0.675	**0.819**
PMO11	-0.691	-0.578	-0.661	**0.837**
PMO12	-0.628	-0.565	-0.599	**0.859**
PMO13	-0.577	-0.555	-0.718	**0.817**
PMO14	-0.668	-0.605	-0.634	**0.802**
PMO15	-0.633	-0.615	-0.572	**0.838**
PMO16	-0.596	-0.458	-0.562	**0.730**
PMO17	-0.616	-0.648	-0.592	**0.813**
PMO18	-0.632	-0.575	-0.644	**0.878**

CONSTRUCT RELIABILITY

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Humble Leadership	0.935	0.938	0.945	0.659
Motivasi Kerja	0.891	0.892	0.920	0.699
Perilaku Kewargaan Organisasi	0.975	0.978	0.977	0.640
Perilaku Menyimpang Organisasi	0.969	0.970	0.971	0.655

INNER MODEL



R-SQUARE

	R-square	R-square adjusted
Motivasi Kerja	0.534	0.527
Perilaku Kewargaan Organisasi	0.528	0.514
Perilaku Menyimpang Organisasi	0.645	0.635

Q-SQUARE

	Q^2predict	RMSE	MAE
Motivasi Kerja	0,519	0,709	0,570
Perilaku Kewargaan Organisasi	0,462	0,763	0,610
Perilaku Menyimpang Organisasi	0,581	0,666	0,482

UJI HIPOTESIS

Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Humble Leadership -> Perilaku Kewargaan Organisasi	0.459	0.455	0.140	3.272	0.001
Humble Leadership -> Perilaku Menyimpang Organisasi	-0.528	-0.525	0.122	4.328	0.000
Humble Leadership -> Motivasi Kerja	0.731	0.732	0.059	12.357	0.000
Motivasi Kerja -> Perilaku Kewargaan Organisasi	0.320	0.323	0.142	2.253	0.024
Motivasi Kerja -> Perilaku Menyimpang Organisasi	-0.332	-0.333	0.114	2.923	0.003

Pengaruh Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Humble Leadership -> Motivasi Kerja -> Perilaku Kewargaan Organisasi	0.234	0.236	0.106	2.197	0.028
Humble Leadership -> Motivasi Kerja -> Perilaku Menyimpang Organisasi	-0.242	-0.244	0.087	2.785	0.005