

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA KARYAWAN HOTEL GRAND SUKA
PEKANBARU**

Feri Zaldi ¹⁾, Jumiati Sasmita ²⁾, Arwinence Pramadewi ²⁾

1) Mahasiswa Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Riau

2) Dosen Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Riau

Email: ferizaldi59@gmail.com

*The Influence Of Organizational Culture And Job Satisfaction On Organizational
Citizenship Behavior With Organizational Commitment As A Mediating Variable
For Employees Of Grand Suka Hotel Pekanbaru*

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of organizational culture and job satisfaction on organizational citizenship behavior through organizational commitment as a mediating variable for employees at Hotel Grand Suka Pekanbaru. The population and sample in this study included all hotel employees, amounting to 104 people. Primary data were collected using a questionnaire as an instrument to prove the results of the study, to test the hypothesis in this study was to use path analysis with the help of the SPSS program. The sampling technique that the author uses is a census technique in which the entire population is sampled in this study. Based on the tests that have been carried out, the partial regression test (t) shows that all the independent variables and the mediating variables studied: organizational culture, job satisfaction and organizational commitment have a significant effect on organizational citizenship behavior. Meanwhile, the sobel test shows that organizational commitment as a mediating variable can strengthen the influence of independent variables on the dependent variable in this study.

Keywords: *Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, OCB.*

PENDAHULUAN

Efisiensi bisnis di Indonesia tentunya perlu disokong dengan tenaga kerja yang produktif. Pasar tenaga kerja di Indonesia harus memiliki sumber daya manusia yang mampu bersaing di era global saat ini. Dalam suatu organisasi sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga yang harus di jaga

oleh organisasi agar tercapainya tujuan organisasi, kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur tersebut. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tindakan *in-role* dan *extra-role*. Perilaku *extra role* ini disebut juga dengan *organizational citizenship behavior* yaitu merupakan perilaku karyawan yang sukarela bekerja diluar tugas pokok atau tugas

wajibnya, serta bekerja sama dengan rekan kerja dan menerima perintah khusus tanpa keluhan yang dilakukan karyawan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi.

Penelitian dilakukan di Hotel Grand Suka Pekanbaru. Setelah penulis berbincang-bincang dengan HRD, penulis mengamati bahwa adanya fenomena rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* pada Hotel tersebut, banyak dari karyawan yang tidak mematuhi aturan yang telah ditetapkan seperti tidak menggunakan waktu kerja dengan efektif. Para karyawan sering terlambat dan memakai jam kerja untuk kepentingan pribadi daripada kepentingan hotel. Selain itu, adanya hubungan yang kurang erat antara sesama karyawan, hal ini dapat dibuktikan dengan rendahnya rasa saling tolong menolong terhadap sesama karyawan, kurang peduli dengan kesulitan rekan kerja dan tidak mau melaksanakan tugas diluar tanggung jawab mereka. Untuk mengumpulkan informasi lebih dalam lagi mengenai fenomena yang dipaparkan penulis di atas. Maka penulis melakukan *pra survey* dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 orang karyawan. Dari hasil pra riset dapat disimpulkan bahwa secara umum karyawan hanya bekerja sesuai tugas pokok masing-masing.

Salah satu faktor internal yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah budaya organisasi. Menurut Tan dalam Wibowo (2010:18) budaya organisasi merupakan serangkaian norma terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi.

Selain itu Robbins (2013: 53) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penentu utama perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan seseorang tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

Faktor lain yang memicu timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan pemikiran individu dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis ingin melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Hotel Grand Suka Pekanbaru.”

Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada karyawan Hotel Grand Suka Pekanbaru?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan Hotel Grand Suka Pekanbaru?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Hotel Grand Suka Pekanbaru?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Hotel Grand Suka Pekanbaru?

5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi melalui komitmen organisasional karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Hotel Grand Suka Pekanbaru?
6. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Hotel Grand Suka Pekanbaru?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja melalui komitmen organisasional karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Hotel Grand Suka Pekanbaru?
- 4 Membantu mengurangi kebutuhan energi sumber daya yang langka untuk fungsi pemeliharaan.
- 5 Dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- 6 Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- 7 Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
- 8 Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- 9 Meningkatkan efektivitas organisasi dengan menciptakan modal sosial.

TELAAH PUSTAKA

1. Organizational Citizenship Behavior

Menurut Robbins dan Judge (2013: 53), *organizational citizenship behavior* adalah perilaku karyawan yang sukarela bekerja diluar tugas pokok atau tugas wajibnya, pekerja yang puas seharusnya akan kelihatan berbicara positif mengenai organisasi, membantu yang lain, dan melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya, mungkin karena mereka ingin membalas pengalaman positifnya.

Organ (2006: 200-202) mengatakan ada sembilan manfaat *organizational citizenship behavior* yaitu:

- 1 Meningkatkan produktifitas rekan kerja.
- 2 Meningkatkan produktifitas manajer.
- 3 Menghemat sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif.

2. Komitmen Organisasional

Menurut Robbins and Judge (2013: 47), komitmen organisasional adalah tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota organisasi. Model teoritis menyatakan bahwa pekerja yang berkomitmen akan semakin kurang terlibat dalam pengunduran diri, sekalipun mereka tidak puas, karena mereka memiliki kesetiaan keterikatan terhadap organisasi.

Menurut Hasibuan (2014: 78) terbentuknya komitmen suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Faktor Kesadaran, Kesadaran menunjukkan suatu keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketetapan hati dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.
- b. Faktor Aturan, Aturan adalah

perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang.

- c. Faktor Organisasi itu sendiri.
- d. Faktor Pendapatan, Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga, pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi baik dalam bentuk uang .
- e. Faktor Kemampuan Keterampilan, Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan.
- f. Faktor Sarana Pelayanan, Sarana pelayanan ada segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan.

3. Budaya Organisasi

Coulter (2010:63) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara bertindak.

Menurut Schein dalam Titisari (2014) ada empat fungsi budaya organisasi yaitu :

1. Memberi identitas organisasi pada karyawan.
2. Memudahkan komitmen kolektif yaitu kemampuan seorang manajer dalam membuat karyawannya bangga bekerja pada perusahaan tersebut.
3. Mempromosikan sistem stabilitas sosial.
4. Membentuk perilaku dengan

membantu para manajer merasakan keberadaannya.

4. Kepuasan Kerja

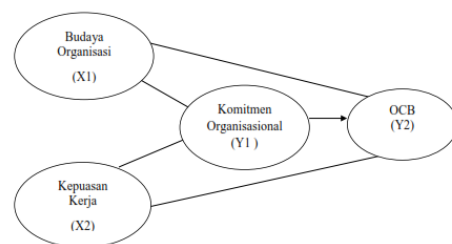
Lijan Poltak Sinambela (2016: 302), kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:171) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu :

1. *Need fulfillment* (pemuahan kebutuhan).
2. *Discrepancies* (perbedaan).
3. *Value attainment* (pencapaian nilai)
4. *Equity* (keadilan)
5. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Kerangka Penelitian

Gambar 1 Kerangka Penelitian



5. Hipotesis

- H1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan.
- H2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen

- organisasional pada karyawan.
- H3. Komitmen berpengaruh positif terhadap OCB pada karyawan.
- H4. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB pada karyawan.
- H5. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB melalui komitmen organisasional pada karyawan
- H6. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB pada karyawan.
- H7. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB pada karyawan melalui komitmen organisasional pada karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Grand Suka Hotel Pekanbaru yang beralamat di Jl. Soekarno – Hatta Kav.148, Kota Pekanbaru, Riau. Yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Grand Suka Pekanbaru yang menurut data awal tahun 2019 berjumlah 104 orang dari berbagai divisi yang ada. Mengingat jumlah populasi tidak besar, maka penulis melakukan teknik sensus dalam pemilihan sampel, yaitu menjadikan seluruh populasi sebagai responden penelitian.

Dalam melaksanakan penelitian ini, penulis memerlukan data dan informasi yang lengkap dan akurat. Jenis data yang dikumpulkan berupa data yang bersifat kualitatif dan kuantitatif serta terdiri dari:

- a. Data primer, yaitu data yang dikumpulkan secara langsung

dari hasil wawancara dengan responden serta data-data lainnya yang diperoleh dari karyawan seperti pengisian kuesioner.

- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari sumber-sumber lain yang telah ada, seperti data jumlah karyawan, sejarah singkat hotel, struktur organisasi, visi dan misi hotel.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

- a. Kuesioner, Angket atau kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis untuk memperoleh keterangan dari sejumlah responden.
- b. Wawancara, merupakan percakapan antar dua orang atau lebih yang bertujuan untuk mendapatkan informasi yang tepat dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan oleh si pewawancara kepada karyawan.
- c. Studi pustaka, untuk memperoleh informasi yang dilakukan dengan cara membaca, mencatat, mempelajari buku-buku literatur, bahan ajar, jurnal di internet yang berkaitan dengan penelitian ini.
- d. Observasi, dilakukan dengan kunjungan langsung pada PT. Talenggak Jaya Farm untuk mengetahui aktivitas karyawan yang menjadi objek penelitian ini secara langsung.

Analisis data yang digunakan yaitu metode deskriptif yaitu penganalisaan data yang diperoleh dan menghubungkan dengan teori-teori terkait, kemudian ditarik kesimpulan serta menggunakan metode kuantitatif yaitu melalui

analisis jalur.

Analisis jalur adalah suatu teknis untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai korelasi r hitung dengan r tabel, dengan kriteria pengujian yaitu jika r hitung $\geq r$ tabel maka item-item pernyataan dinyatakan valid dan jika r hitung $< r$ tabel maka item-item pernyataan dinyatakan tidak valid. Dari hasil pengolahan data diperoleh bahwa nilai r hitung berkisar antar 0,600 sampai 0,893. Jadi dari hasil pengujian didapatkan nilai r hitung $>$ nilai r tabel (0,193). Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item-item ke empat variabel dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keandalan dari instrumen pernyataan yang valid. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *cronbach's alpha*. Batasan nilai dalam uji adalah 0,6. Hasil pengujian nilai reliabilitas diperoleh *cronbach's alpha* berkisar antara 0,899 sampai 0,933 yang berada di atas 0,60. Artinya alat ukur yang digunakan reliabel atau dapat dipercaya.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Kriteria pengujian normalitas sebagai berikut. Jika angka signifikansi uji kolmogorov-smirnov sig. Besar dari 0,05 menunjukkan data berdistribusi normal dan jika angka signifikansi uji kolmogorov-smirnov sig. Kecil dari 0,05 menunjukkan data tidak berdistribusi normal.

Tabel 1 Hasil Uji Normalitas Struktur 1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Unstandardized Residual	
N		104
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0
	Std. Deviation	2.30973988
Most Extreme Differences	Absolute	0.07
	Positive	0.07
	Negative	-.056
Test Statistic		0.07
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Struktur 2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Unstandardized Residual	
N		104
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.99162212
Most Extreme Differences	Absolute	.061
	Positive	.061
	Negative	-.057
Test Statistic		.061
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber: Data Olahan 2020

Dari tabel di atas dapat diketahui asymp. Sig= 0,20 $>$ 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi secara normal.

b. Uji Multikolinearitas

Multikorelasi adalah korelasi sangat tinggi atau sangat rendah yang terjadi pada hubungan di antara variabel bebas. Dibawah ini terdapat tabel hasil uji multikolinearitas sebagai berikut:

Tabel 2 Hasil Uji Multikolinearitas Struktur 1

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Budaya Organisasi	.605	1.653
	Kepuasan Kerja	.605	1.653

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Struktur 2

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Budaya Organisasi	.440	2.275
	Kepuasan Kerja	.451	2.218
	Komitmen Organisasional	.341	2.932

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data Olahan 2020

c. Uji Linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau masih salah. Selanjutnya, melihat kolom Sig. Pada baris *Linearity di Anova Table*, jika nilainya $< 0,05$ maka bersifat linear, sehingga dapat disimpulkan memenuhi syarat linearitas.

Tabel 3 Hasil Uji Linearitas

Variabel	Sig. Linearity	Keputusan
Komitmen Organisasional * Budaya Organisasi	0,000	Linier
Komitmen Organisasional * Kepuasan Kerja	0,000	Linier
OCB * Budaya Organisasi	0,000	Linier
OCB * Kepuasan Kerja	0,000	Linier
OCB * Komitmen Organisasional	0,000	Linier

Sumber: Data Olahan 2020

4. Pengujian Hipotesis

a. Analisis Regresi Tahap 1

Pengujian regresi pada tahap satu dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan Hotel Grand Suka Pekanbaru. Berikut hasil pengujian secara parsial:

Tabel 4 Hasil Uji Parsial Tahap 1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.029	1.123		-.916	.362
	Budaya Organisasi	.372	.060	.461	6.165	.000
	Kepuasan Kerja	.503	.086	.439	5.876	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Sumber: Data Olahan 2020

Dengan demikian diperoleh:

- Budaya organisasi. Diperoleh nilai t hitung sebesar 6,165 dengan signifikansi 0,000. Dengan demikian maka diketahui t hitung ($6,165 > t$ tabel ($1,660$) atau signifikansi ($0,000 < 0,05$). Artinya adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.
- Kepuasan kerja. Diperoleh nilai t hitung sebesar 5,875 dengan signifikansi 0,000. Dengan demikian maka diketahui t hitung ($5,875 > t$ tabel ($1,660$) atau signifikansi ($0,000 < 0,05$). Artinya adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Lalu dari hasil pengujian regresi tahap 1 didapatkan nilai koefisien determinansi tahap 1 sebagai berikut:

Tabel 5 Hasil Uji Koefisien Determinansi Tahap 1

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.812 ^a	.659	.652	2.33250

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi
b. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Sumber: Data Olahan 2020

Dari Tabel diatas diperoleh nilai R^2 sebesar 0,659 atau 65,9%. Artinya adalah bahwa sebesar 65,9% variabel komitmen organisasional

dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja.

b. Analisis Regresi Tahap 2

Pengujian regresi pada tahap dua dilakukan untuk melihat pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB pada karyawan Hotel Grand Suka Pekanbaru. Berikut hasil pengujian secara parsial tahap 2 yang telah dilakukan:

Tabel 6 Hasil Uji Parsial Tahap 2

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.926	.977	.948	.345
	Budaya Organisasi	.158	.061	.197	.011
	Kepuasan Kerja	.209	.086	.183	.017
	Komitmen Organisasional	.558	.086	.560	.000

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data Olahan 2020

Dengan demikian maka diperoleh hasil sebagai berikut:

- Budaya organisasi. Diperoleh nilai t hitung sebesar 2,580 dengan signifikansi $0,011/2 = 0,006$. Dengan demikian maka diketahui t hitung $(2,580) > t$ tabel $(1,660)$ atau signifikansi $(0,006) < 0,05$. Artinya adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.
- Kepuasan kerja. Diperoleh nilai t hitung sebesar 2,435 dengan signifikansi $0,017/2 = 0,009$. Dengan demikian maka diketahui t hitung $(2,435) > t$ tabel $(1,660)$ atau signifikansi $(0,009) < 0,05$. Artinya adalah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.

- Komitmen organisasional. Diperoleh nilai t hitung sebesar 6,470 dengan signifikansi 0,000. Dengan demikian maka diketahui t hitung $(6,470) > t$ tabel $(1,660)$ atau signifikansi $(0,000) < 0,05$. Artinya adalah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Lalu, dari pengujian regresi tahap 2 yang telah dilakukan didapatkan nilai koefisien determinansi tahap 2 sebagai berikut:

Tabel 7 Hasil Uji Koefisien Determinansi Tahap 2

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.863 ^a	.744	.736	2.02128

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data Olahan 2020

Dari Tabel diatas diperoleh nilai R^2 sebesar 0,744 atau 74,4%. Artinya adalah bahwa sebesar 83,1% variabel OCB dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

c. Uji Sobel

Cara melakukan pengujian sobel yaitu dengan menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening, berikutnya merupakan tabel hasil Uji Sobel yang dilakukan:

Tabel 8 Hasil Uji Sobel

Pengaruh	A	B	Sa	Sb	ab	Sab	T Statistic
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasional → OCB	0,372	0,558	0,060	0,086	0,208	0,047	4,455
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional → OCB	0,503	0,558	0,086	0,086	0,281	0,065	4,316

Sumber: Data Olahan 2020

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa:

- Budaya organisasi. Dari hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai t statistic sebesar $4,455 > t$ tabel (1,65). Dengan demikian maka dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB melalui komitmen organisasional.
- Kepuasan kerja. Dari hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai t statistic sebesar $4,316 > t$ tabel (1,65). Dengan demikian maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB melalui komitmen organisasional.

Dari ke dua tahap regresi di atas, maka dapat diketahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

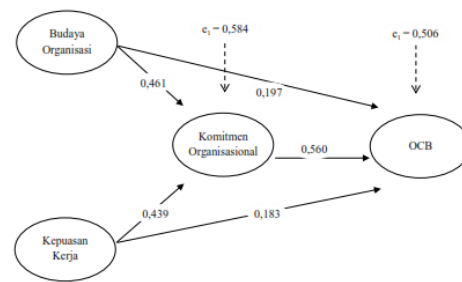
Tabel 9 Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung

Pengaruh	Langsung	Tidak Langsung	Total Pengaruh	Kategori
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasional	0,461	-	0,461	Kuat
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional	0,439	-	0,439	Kuat
Budaya Organisasi → OCB	0,197	$0,461 \times 0,560 = 0,258$	0,455	Kuat
Kepuasan Kerja → OCB	0,183	$0,439 \times 0,560 = 0,246$	0,429	Kuat
Komitmen Organisasional → OCB	0,560	-	0,560	Kuat

Sumber: Data Olahan 2020

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, maka dapat dilihat diagram jalur sebagai berikut ini:

Gambar 2 diagram jalur



$$e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,659} = 0,584$$

$$e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,744} = 0,506$$

PEMBAHASAN

a. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan Hotel Grand Suka Pekanbaru, hal ini terlihat dari persamaan analisis jalur yang memperoleh nilai t hitung sebesar 6,165 dengan signifikansi 0,000. Dengan demikian t hitung ($6,165 > t$ tabel (1,660) atau signifikansi ($0,000 < 0,05$). Hasil penelitian ini sesuai dengan dugaan penulis dan juga didukung oleh penelitian Syaiful (2015) bahwa semakin baik budaya yang dianut pada suatu organisasi maka akan meningkatkan komitmen organisasional pada diri anggota organisasi.

b. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Dari hasil penelitian analisis jalur dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif

terhadap komitmen organisasional pada karyawan Hotel Grand Suka Pekanbaru. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil nilai t hitung sebesar 5,875 dengan signifikansi 0,000. Artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karena t hitung (5,875) > t tabel (1,660) atau signifikansi (0,000) < 0,05. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan menyenangkan mengenai pekerjaannya dan akan merasa nyaman melakukan pekerjaannya.

c. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCB

Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap variabel OCB, hal ini terlihat dari persamaan regresi menghasilkan t hitung sebesar 6,470 dengan signifikansi 0,000. Dengan demikian maka t hitung (6,470) > t tabel (1,660) dan signifikansi (0,000) < 0,05. artinya, bahwa komitmen organisasional yang tinggi yang dirasakan oleh karyawan akan menimbulkan perilaku OCB yang tinggi pula dan sebaliknya, adanya komitmen organisasional yang rendah dari karyawan akan menimbulkan perilaku OCB yang rendah pula.

d. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB

Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap variabel OCB. Diperoleh nilai t hitung sebesar 2,580 dengan signifikansi $0,011/2 = 0,006$. Dengan demikian maka diketahui t hitung (2,580) > t tabel (1,660) atau signifikansi (0,006) < 0,05. Artinya adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap

OCB. Budaya yang kuat dapat mempengaruhi tingkat keeratan bagi para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu dikondisikan budaya yang kuat untuk terus melekat pada setiap pribadi karyawan, apabila budaya yang kuat dapat terkondisi dengan baik akan mendukung terhadap pencapaian visi organisasi.

e. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi

Dari hasil penelitian dapat dilihat hasil perhitungan yang diperoleh yaitu nilai t statistic sebesar 4,455 > t tabel (1,65). Dengan demikian maka dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB melalui komitmen organisasional. Pada hasil uji sobel dapat dilihat, bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap OCB secara langsung yaitu sebesar 0,197. Sedangkan pada pengujian tidak langsung dengan variabel komitmen organisasional sebagai mediator dapat memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap OCB yaitu menambah nilai koefisien sebesar 0,258, sehingga total nilai koefisiennya menjadi 0,445 dalam kategori kuat.

f. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap variabel OCB. Diperoleh nilai t hitung sebesar 2,435 dengan signifikansi $0,017/2 = 0,009$. Dengan demikian maka diketahui t hitung (2,435) > t tabel (1,660) atau signifikansi (0,009) < 0,05. Artinya adalah kepuasan kerja berpengaruh

signifikan terhadap OCB. Kepuasan ditentukan oleh perbedaan antara apa yang diharapkan didalam pekerjaan dengan apa yang diterima, hal ini logis untuk menyatakan bahwa kepuasan kerja seharusnya menjadi suatu penentu perilaku OCB. Pekerja yang puas seharusnya akan kelihatan berbicara positif mengenai hotel, membantu rekan kerja dan melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya serta akan memberikan kontribusi positif bagi keberhasilan hotel.

g. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi

Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi. Dari hasil perhitungan diatas, diperoleh nilai t statistic sebesar $4,316 > t$ tabel (1,65). Dengan demikian maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB melalui komitmen organisasional. Pada hasil uji sobel dapat dilihat bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB secara langsung yaitu sebesar 0,183. Sedangkan pada pengujian tidak langsung dengan variabel komitmen organisasional sebagai mediator dapat memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB yaitu menambah koefisien sebesar 0,246, sehingga total nilai menjadi 0,429 dalam kategori kuat.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta analisis yang telah dilakukan penulis pada bab sebelumnya, maka pada bab ini

dikemukakan kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Peraturan dan kebijakan yang baik dapat mengontrol secara keseluruhan perilaku karyawan serta dapat meningkatkan komitmen yang ada pada diri karyawan.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Dengan banyaknya kesempatan promosi dapat meningkatkan kepuasan sehingga meningkatkan rasa loyalitas karyawan.
3. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan cenderung selalu berinisiatif untuk menemukan ide – ide yang inovatif.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Apabila budaya yang ditanamkan sudah kuat maka secara otomatis dapat meningkatkan OCB pada karyawan.
5. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Seseorang yang sudah merasa nyaman dengan suatu budaya yang ditanamkan oleh hotel akan cenderung untuk tetap memilih bertahan serta akan berusaha semaksimal mungkin untuk kemajuan hotel.
6. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Apabila seseorang bekerja dengan tingkat kepuasan yang tinggi, maka dapat meningkatkan OCB.

7. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Seseorang yang sudah merasa puas dengan pekerjaan dan tempat mereka bekerja, akan cenderung bekerja secara totalitas dan secara ekstra untuk tercapainya tujuan bersama.

Hal-hal yang dapat disarankan penulis berdasarkan penelitian dan pembahasan adalah sebagai berikut:

1. Dalam meningkatkan budaya organisasi disarankan kepada pimpinan Hotel Grand Suka Pekanbaru agar sebaiknya mendorong karyawan untuk mengemukakan ide dan gagasannya untuk melakukan perbaikan dan perubahan strategi yang lebih baik demi kemajuan hotel.
2. Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan, disarankan kepada pihak hotel agar lebih memperhatikan karyawan dalam bekerja seperti memberikan arahan, nasihat dan motivasi dalam bekerja. Selain itu agar memberikan kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja dan prestasi yang dicapai karyawan.
3. Dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional disarankan kepada pimpinan Hotel Grand Suka Pekanbaru agar sebaiknya menyelaraskan peranan individu dengan keterampilan mereka, membantu karyawan melakukan aktualisasi diri melalui penyediaan training, seminar dan workshop yang mencukupi bagi kebutuhan kerja, menciptakan kepercayaan

bahwa karyawan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan hotel. Dan memastikan setiap karyawan diberlakukan dengan adil dan hormat serta mereka nyaman dan menikmati pekerjaan mereka.

4. Untuk meningkatkan OCB karyawan sebaiknya manajer Hotel Grand Suka Pekanbaru dapat menjadi mediator diantara para karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Manajer menyediakan berbagai petunjuk sehingga karyawan dapat termotivasi dan memunculkan perilaku OCB. Selain itu manajer sebaiknya memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan kontribusi kepada hotel dimana mengacu pada perilaku karyawan yang berfokus pada upaya inovatif untuk menyumbangkan ide baru dalam mengembangkan metode baru pada hotel.

DAFTAR PUSTAKA

- Alzubi, Hasal Ali. 2011. Organizational Citizenship Behavior and Impacts Knowledge Sharing: An Empirical Study. International Business Research, 4; pp: 221-227
- Anggi. 2018. *The Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Commitments and the Implementation on Organizational Citizenship Behavior in Employees of Pt. Bali Towerindo Sentra Tbk*

- <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effect-of-Organizational-Culture-and-Job-on-and-Patra-Aima/38c7d95882d00efdb0001145a082e7021a3cd0ee>
- Bakhsi, A., Kuldeep Kumar, dan Dutt Sharma. 2011. Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment, *International journal of business and management*. Vol.4, No. 9, h. 145-154
- Dewa. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan OCB Pada Karyawan Bali Rani Hotel. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/17852>
- Ebrahimpur, dkk. (2011). *A Survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior*. Jurnal. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/view/5569/7741>
- Enda, Putu. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap OCB Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/50308>
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Humphrey, Amber. 2012. Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The role of Organizational Identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15 (1), pp: 247-268
- Hutahayan, B., Astuti, E.S., Raharjo, K., Hamid, D., 2013. The Effect of Transformational Leadership, Organization Culture, Reward to Organizational Citizenship og Employee Behavior at PT Barata Indonesia (Persero). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 5, 466-474
- Jackson, Susan E., Randall S. Schuler dan Steve Werner. 2010. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Buku 1. Edisi 10. Salemba Empat
- Ketut, Niluh. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap OCB Pada Karyawan Hotel Berbintang di Bali. <https://journal.ubm.ac.id/index.php/ncci/article/view/1209>
- Kreitner & Kinicky. 2010. *Organizational Citizenship Behavior 9 edition*.
- Mayfield. 2013. Promoting Organizational Citizenship Throught Job Design. *Journal of Business Discoplines*, 11 (1), pp: 223-243.

- Maysarah. Sari. 2015. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap OCB (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang) <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/13287/12844>
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi : Manajer Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Edisi 9. Salemba Empat. Jakarta
- Ngurah, Putu. 2017. *The Influence Of Job Statisfaction on Organizational Citizenship Behavior throught the Mediation of Organizational Commitment (A Case Study in the Westin Resort Nusa Dua, Bali)*. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Influence-of-Job-Satisfaction-on-Organizational-Yasa-Suandra/ea57e347a988f5527a2ee8b832fac2f142f19a82>
- Poltak, Lijan. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Putu, Niluh. 2015. Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi pada Hotel Aget Jaya. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/2463>
- Quzwini, Muhammad. 2013. Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Lapas Kelas 1 Lowokwaru Malang. *Jurnal Online Psikologi*, 1 (1). Pp:133-141
- Robbins, Stephen. P, A. Judge Timothy. 2013. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. Dan Judge. Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi Enam Belas. Salemba Empat. Jakarta.
- Sarjono, Haryadi. dan Julianita, Winda. 2013. *SPSS vs LISREL*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisa Data Sumber Daya Manusia. Center for Academic Publishing Service (CAPS)*. Yogyakarta
- Titisari, Purnama. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Mitrawacana Media.
- Wardani, A.K. dan M.N. Suseno, 2013. *Faktor kepribadian dan organizational citizenship behavior pada polisi pariwisata*. *Jurnal humanitas*.
- Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajagrafindo.

Widyanto, M.A. 2013. *Statistika Terapan*, Jakarta : PT Elex Media Komputindo.

Xiaoming, C., & Junchen, X. (2012).
A Literature Review on

Organizational Culture and
Corporate Performance.
*International Journal of
Business Administration.*, 3
(2), 29-37