

**Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Savana Hotel & Convention Malang**

**Dinda Cahya Imana<sup>1</sup>, Ryan Basith Fasih Khan<sup>2</sup>**

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia

<sup>1</sup>200501110190@students.uin-malang.ac.id <sup>2</sup>ryanbasithfasihkhan@uin-malang.ac.id

**ABSTRACT**

*This research aims to examine the variables that influence employee performance and their influence on service sector employees at Savana Hotel and Convention Malang. The type of research used is quantitative with an explanatory approach. Primary data in this study used a questionnaire which was distributed using a questionnaire sheet. The population in this study were employees of the Savana Hotel and Convention Malang and a sample of 100 respondents. Using the Partial Least Square (PLS) analysis method 4. Based on the research results, it shows that the variables of organizational culture and organizational commitment have a significant effect on employee performance at the Savana Hotel and Convention. And the organizational citizenship behavior (OCB) variable is able to mediate organizational culture and organizational commitment on employee performance for Savana Hotel and Convention employees. It can be concluded that if organizational culture improves it will support the formation of organizational commitment, then these two variables will encourage high levels of organizational citizenship behavior (OCB), this is usually called employee loyalty, this will increase employee performance.*

**Keywords:** *organizational culture; organizational commitment; organizational citizenship behavior (OCB); employee performance*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dan pengaruhnya terhadap karyawan bidang jasa di Savana Hotel dan Convention Malang. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Data primer pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang di distribusikan menggunakan lembar kuesioner. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Savana Hotel dan Convention Malang serta sampel sejumlah 100 responden. Dengan menggunakan metode analisis Partial Least Square (PLS) 4. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Savana Hotel dan Convention. Dan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) mampu memediasi budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan Savana Hotel dan Convention. Dapat disimpulkan bahwasannya apabila budaya organisasi meningkat akan mendukung terbentuknya komitmen organisasi lalu kedua variabel tersebut mendorong tingginya tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) hal ini biasa di sebut dengan loyalitas karyawan hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan.

**Kata kunci:** *budaya organisasi; komitmen organisasi; organizational citizenship behavior (OCB); kinerja karyawan*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting di dalam perusahaan maupun organisasi agar tercapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dibutuhkan oleh setiap perusahaan agar tercapai target dan tujuan perusahaan dengan efektif. Selain itu perusahaan juga harus membentuk budaya organisasi yang mendukung bagi karyawan (Alfitri Rijanto dan Mukaram, 2018) Salah satu faktor yang membentuk loyalitas dan komitmen pada karyawan melalui budaya organisasi. Karyawan yang memiliki budaya dan komitmen organisasi yang kuat akan mendorong terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior*.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah suatu perilaku positif individu sebagai anggota organisasi dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja dan memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal dalam organisasi (Unika dan Kartika, 2010). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terbentuk dari beberapa faktor. Kualitas dalam diri karyawan tidak semata mata terbentuk begitu saja. Faktor- faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantaranya antara lain kepribadian, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dan *servant leadership*, tanggung jawab sosial pegawai serta keadilan organisasi (Andi dkk, 2020).

Salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah budaya organisasi, itu dikarenakan budaya organisasi mengarahkan karyawan untuk meningkatkan perilaku *extra-role* seperti: membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan *extra*, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku, dan lain-lain. Menurut hasil penelitian oleh (Rusminah and Daud, 2023) terkait Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan Budaya Organisasi secara parsial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan penelitian terdahulu terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja (Lukman dan Novita, 2019) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango. Hasil penelitian yang sama juga dikemukakan oleh (Endiet dkk, 2020) Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat diartikan bahwasanya budaya organisasi yang baik akan mendukung meningkatnya kinerja pada karyawan.

Namun terdapat hasil yang kontradiktif pada penelitian lain oleh (Wulan, 2019) penelitian ini dilakukan di RS Putri Hijau Medan dengan hasil budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan di dukung oleh penelitian lain oleh (Firman dkk, 2015) Hasil penelitian menunjukkan bahwa

budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain budaya organisasi untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal juga di perlukan komitmen, Komitmen organisasi suatu Perusahaan akan berpengaruh pada kesuksesan Perusahaan (Dwi dan Nuri, 2022) Karyawan yang memiliki komitmen akan bekerja optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktu untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakan sesuai dengan yang diharapkan oleh Perusahaan (Lumintan, 2017).

Komitmen organisasi pada seseorang pegawai merupakan perilaku yang dapat digunakan untuk menilai seberapa loyal dan baik kinerja karyawan kepada organisasi. Sebuah penelitian bahwasanya komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Komang dkk, 2021). Didukung dalam penelitian lain yang dilakukan oleh (Rony, 2016) menunjukkan bahwa secara simultan, bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Terdapat hasil yang kontradiktif pada pembahasan penelitian lain yakni Berdasarkan penelitian hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan swalayan ada baru oleh (Tri, 2016) Dari hasil analisis data ditemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja.

Dengan melihat *Research Gap* di atas dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak selalu mempengaruhi kinerja karyawan maka dari itu peneliti tertarik mengkaji lebih dalam permasalahan tersebut pada Hotel Savana Malang.

Perjalanan berdirinya Hotel Savana yang mula-mula menjadi usaha keluarga yang dikelola oleh Ibu Erly Setiawati Tedja. Bangunan yang dahulunya adalah sebuah Mall Mitra 2, pada tahun 2010 mengalami kebangkrutan sehingga pada tahun 2011 bangunan tersebut dialih fungsikan menjadi bangunan Hotel Savana

**Tabel 1. Jumlah Wisatawan Domestik**

Jumlah Wisatawan Domestik di Kota Malang		
2020	2021	2022
662.570	771.670	2.749.783

Sumber : BPS 2024

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah wisatawan domestik di kota malang pada tahun 2020 sampai 2023 bertambah sekitar 2.606.110. Dengan kenaikan yang cukup signifikan tersebut banyak bermunculan hotel atau penginapan baru maka pemilik mengubah konsep bangunan *mall* menjadi hotel berbintang yang dibutuhkan oleh para wisatawan untuk menginap.

Dalam industri jasa seperti di dalam hotel, peranan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak positif terhadap kepuasan konsumen (Johana dkk, 2013) Beberapa fenomena mengenai perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga ditemukan pada karyawan di Savana Hotel & Convention Malang, Wawancara langsung dengan Bapak Haris pada 24 Oktober 2023, ada karyawan yang telah menyelesaikan jam kerjanya tetapi masih melakukan *overtime* dikarenakan ada seorang tamu yang akan *check-in* pada sore hari. Karyawan tersebut bersedia dan memiliki inisiatif sendiri tanpa disuruh oleh atasannya untuk bekerja melebihi jam kerjanya. Karyawan tersebut bersedia bekerja lebih lama hanya untuk memastikan tamu disambut dan didampingi dengan baik.

Tujuan Organisasi dapat dicapai dengan bantuan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Budaya organisasi dan komitmen karyawan dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Riset ini bertujuan untuk mempelajari pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Savana Hotel & Convention Malang. Dengan uraian latar belakang diatas peneliti tertarik Menyusun penelitian ini dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Savana Hotel & Convention Malang.

## **METODE PENELITIAN**

Peneliti menggunakan jenis pendekatan kuantitatif dengan metode *eksplanatory research*. Dengan data primer berupa kuesioner yang disebarkan melalui lembar kuesioner. Populasi penelitian 100 responden yaitu karyawan Savana Hotel dan Convention. Peneliti menggunakan teknik sampling jenuh yakni pemilihan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sampel dalam hal ini sampel yang diambil seluruh karyawan Savana Hotel dan Convention sebanyak 100 sampel. Penelitian dilakukan pada bulan Maret 2024, lokasi penelitian dilakukan di Savana Hotel & Convention Malang Jl. Letjen.Sutoyo No.30-34, Rampal Celaket, Kec.Klojen Kota Malang, Jawa Timur 65141. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa sesuai dengan fenomena yang diangkat pada study kasus.

Penelitian ini menggunakan metode analisis Partial Least Square (PLS). PLS adalah metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi seperti data tidak harus berdistribusi normal, sampel tidak harus besar. PLS dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif.

Analisis PLS terdiri dari dua sub model yaitu model struktural (struktural model) atau sering disebut *inner model* dan model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model*. Model struktural atau *inner model* menunjukkan

kekuatan estimasi antar konstruk, sedangkan model pengukuran atau *outer model* menunjukkan bagaimana indikator merepresentasikan variabel laten untuk diukur.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya Kilmann dkk, 1988 dalam (Sudarsono, 2019).

Mowday 2012:64 dalam (Kristanty,2017) mendefinisikan komitmen karyawan sebagai “kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi kerja”. Sedangkan (Wibawa dkk, 2019) memandang komitmen karyawan sebagai suatu orientasi nilai terhadap pekerjaan yang menunjukkan bahwa individu berpikir secara mendalam tentang pekerjaannya, pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status kepada individu”.

Muhamamad Busro, (2018) memberikan definisi bahwa kinerja adalah prestasi kerja (kuantitas) baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seseorang selama periode tertentu, biasanya dalam satu tahun.

Menurut Sule, (2018) menyatakan bahwa OCB adalah kontribusi karyawan di atas dan lebih dari uraian pekerjaan formal yang diembannya. OCB melibatkan beberapa perilaku, antara lain perilaku membantu orang lain, menjadi sukarelawan untuk berbagai tugas ekstra, mematuhi berbagai aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku tersebut menggambarkan nilai tambah karyawan dan merupakan bentuk perilaku pro sosial yaitu perilaku yang bersifat positif, konstruktif dan bermakna untuk membantu.

### **Hipotesis Penelitian**

Sagita, (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota Auto2000 Cabang Sutoyo Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X) memiliki nilai yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) karena memiliki nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi pegawai terhadap kinerja pegawai

H1 : Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ling and Bhatti, (2014) mengemukakan bahwa prestasi dan keluaran karyawan diakui oleh organisasi tempat mereka bekerja dan ditandai dengan keterampilan, usaha dan sifat kondisi kerja merupakan kombinasi yang dinyatakan sebagai bagian yang mewakili kinerja pekerjaan. Hasil kerja yang baik akan diperoleh ketika karyawan mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi dan keterikatan psikologis terhadap organisasi

H2 : Diduga komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai, karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan kinerja dalam suatu organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditentukan. Sedangkan menurut (Akhtar, 2013) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)

H3 : Diduga ocb memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Johana dkk, (2013) Organizational Citizenship Behavior memiliki kontribusi secara langsung yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja melalui Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. (Sukmawati dkk, 2014) komitmen individu terhadap organisasi mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasional ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterikatan dengan atau organisasi dengan kata lain merasa menjadi bagian dari organisasi mereka dan memiliki komitmen organisasi yang positif yang pada akhirnya karyawan yang ada pada PT X mampu memberikan kontribusi peran yang lebih banyak

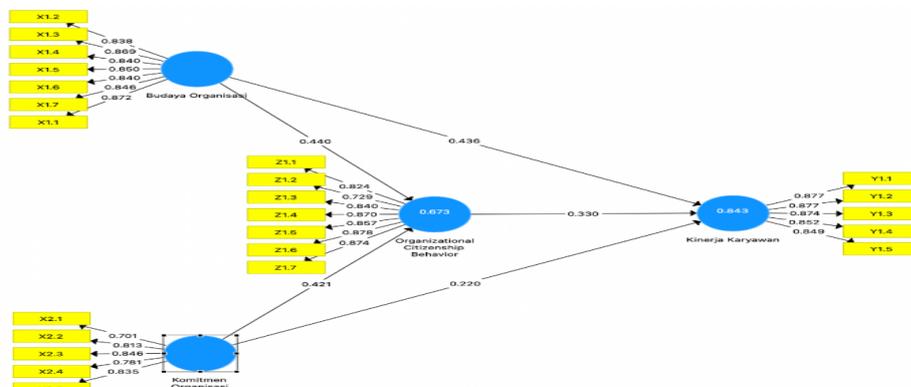
H4 : Diduga OCB memediasi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Adapun hasil dan pembahasan yang diperoleh peneliti setelah melakukan penyebaran kuesioner melalui lembar kuesioner yaitu sebagai berikut :

### Skema Model Partial Least Square (PLS)

Model PLS yang telah disarankan oleh penelitian pada pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Savana Hotel dan Convention di bawah ini sebagai berikut:



Gambar 1. Graphical Output

**Pengujian Model Struktural**

Pengujian ini mencakup: Asumsi Linieritas, Pengujian Model Struktural, serta Pengujian hipotesis.

**Evaluasi Model Pengukuran (*outer model*)**

**Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Adapun tiga uji untuk menilai outer loading dalam SmartPLS yaitu validitas konvergen (*convergent validity*), average variance extracted (ave), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan *composite reliability*.

**a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)**

Nilai loading faktor menunjukkan besar korelasi antara indikator dengan konstruk latennya. Dalam model PLS, apabila nilai loading faktor menunjukkan nilai > 0.7 maka dinyatakan valid dan jika menunjukkan nilai > 0.4 hingga < 0.7 apabila tidak mengubah perhitungan selanjutnya maka dapat dipertahankan. Hasil convergent validity dapat dilihat dalam tabel 2:

**Tabel 2. Outer loading factor**

Item	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	Organizational Citizenship Behavior
X1.1	0,872			
X1.2	0,838			
X1.3	0,869			
X1.4	0,840			
X1.5	0,850			
X1.6	0,840			
X1.7	0,846			
X2.1			0,701	
X2.2			0,813	
X2.3			0,846	
X2.4			0,781	
X2.5			0,835	
Y1.1		0,877		
Y1.2		0,877		
Y1.3		0,874		
Y1.4		0,852		
Y1.5		0,849		
Z1.1				0,824
Z1.2				0,729
Z1.3				0,840

Z1.4				0,870
Z1.5				0,857
Z1.6				0,878
Z1.7				0,874

Sumber: data diolah (2024)

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa item yang memiliki nilai convergent validity diatas 0,7 maka dapat disimpulkan bahwa semua item sudah valid, maka dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid.

**b. Average Variance Extracted (AVE)**

Pengujian *average variance extracted* (AVE) ini dapat menunjukkan kemampuan nilai variabel dalam mewakili skor data asli dimana apabila nilai AVE > 0,5 menunjukkan bahwa ukuran *convergent validity* baik. Nilai AVE disajikan pada tabel 3 berikut:

**Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)**

Item	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,724
Kinerja Karyawan	0,750
Komitmen Organisasi	0,635
Organizational Citizenship Behavior	0,706

Sumber: data diolah (2024)

Berdasarkan tabel 3 dapat disimpulkan bahwa nilai AVE setiap variabel menunjukkan nilai variabel ada yang kurang dari 0.5. Maka dapat dinyatakan bahwa memiliki *convergent validity* yang belum baik. Dan hasil dari olah data diatas nila AVE menunjukkan nilai > 0,5 maka dapat dinyatakan sudah baik. Dari tabel AVE diatas menunjukkan >0,5 yang berarti bahwa setiap variabel sudah baik, dimana budaya organisasi nilai AVE 0,724, sedangkan nilai AVE kinerja karyawan 0,750, nilai AVE dari komitmen organisasi sebesar 0,635, dan OCB nilai AVE nya 0,706

**c. Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)**

Validitas diskriminan (*discriminant validity*) dilihat dari nilai cross loading yang digunakan untuk menguji indikator-indikator suatu konstruk memiliki nilai cross loading yang lebih tinggi dengan indikator dari konstruk lainnya. Hasil validitas diskriminan dapat dilihat pada tabel 4 berikut:

Tabel 4. Nilai validitas diskriminan

Item	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	Organizational Citizenship Behavior
X1.2	0,838	0,690	0,712	0,602
X1.3	0,869	0,745	0,690	0,660
X1.4	0,840	0,721	0,647	0,659
X1.5	0,850	0,771	0,723	0,656
X1.6	0,840	0,729	0,657	0,670
X1.7	0,846	0,789	0,711	0,711
X2.1	0,545	0,572	0,701	0,533
X2.2	0,640	0,641	0,813	0,665
X2.3	0,705	0,713	0,846	0,672
X2.4	0,677	0,646	0,781	0,547
X2.5	0,680	0,736	0,835	0,674
Y1.1	0,704	0,877	0,725	0,733
Y1.2	0,781	0,877	0,720	0,677
Y1.3	0,745	0,874	0,719	0,741
Y1.4	0,731	0,852	0,670	0,683
Y1.5	0,815	0,849	0,768	0,806
Z1.1	0,654	0,698	0,720	0,824
Z1.2	0,565	0,564	0,486	0,729
Z1.3	0,625	0,705	0,619	0,840
Z1.4	0,671	0,720	0,662	0,870
Z1.5	0,690	0,758	0,701	0,857
Z1.6	0,686	0,737	0,665	0,878
Z1.7	0,705	0,756	0,704	0,874

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai cross loading untuk masing-masing indikator ada yang memiliki nilai yang lebih kecil dari indikator variabel konstruk lainnya. Maka dapat dikatakan semua konstruk sudah memiliki discriminant validity yang baik.

**d. Composite Reliability**

Uji selanjutnya yaitu uji composite reliability yang digunakan untuk mengukur konsistensi variabel, disajikan pada tabel 5 sebagai berikut :

**Tabel 5. Composite reliability**

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Budaya Organisasi	0,948	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,937	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,897	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,944	Reliabel

Sumber: data diolah (2024)

Tabel 5 menunjukkan nilai composite reliability telah memenuhi syarat yaitu lebih dari 0,7. Dari tabel di atas budaya organisasi mendapat nilai composite reliability sebesar 0,948, kinerja karyawan sebesar 0,937, komitmen organisasi sebesar 0,897 dan OCB sebesar 0,944. Dapat diartikan bahwa masing-masing variabel sudah ada memenuhi syarat reliabilitas.

**Uji Model Struktural (*inner model*)**

Setelah melakukan uji pada *outer model*, tahap selanjutnya ialah melakukan pengujian terhadap *inner model* yang bertujuan untuk mengetahui korelasi antara konstruk, nilai signifikan, dan R-square. Uji kelayakan model dapat dilakukan dengan melihat nilai R-square dari variabel laten bebas terhadap variabel terikat.

**a. R-square**

Model struktural dapat diukur menggunakan R-Square untuk melihat hubungan antara variabel dependen dan independen. Nilai R Square dapat disajikan pada tabel 4.16:

**Tabel 6. R-square**

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.843	0.838
Organizational Citizenship Behavior	0.673	0.666

Sumber: data diolah (2024)

Dari tabel 6 di atas menunjukkan nilai R-square dari variabel kinerja karyawan mendapatkan nilai sebesar lebih dari 0,843. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar dipengaruhi oleh X lebih dari 80 % atau sangat kuat. dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain, sedangkan nilai R-square dari variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) mendapatkan nilai sebesar 0,673. Sehingga dapat dikatakan bahwasanya berhasil menjalani uji rehabilitas dan dikatakan *reliable*.

**Uji Hipotesis**

Uji model struktural dalam suatu penelitian berfungsi untuk menguji dan mengetahui korelasi antar variabel pada suatu penelitian. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian diuji dengan melihat besaran nilai atau skor t-statistik dan p-value. Apabila besaran nilai p-value yang dihasilkan menunjukkan nilai 0.05, maka hipotesis ditolak. Hal tersebut didasarkan pada *output* grafik atau besaran nilai yang terdapat pada path coefficients dan indirect effect.

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen dengan kriteria nilai t-statistik > 1,96 (significance level=5%).

**Direct Effect (Pengaruh Langsung)**

*Direct Effect* ini sendiri digunakan untuk mengetahui hasil dari hipotesis penelitian adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*, dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berikut merupakan hasil nilai P-value *direct effect* yang ditampilkan pada tabel 7

**Tabel 7. Hasil Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect)**

Hubunghan Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,436	0,442	0,132	3,308	0,001
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,220	0,208	0,100	2,203	0,028

Sumber: data diolah (2024)

Merujuk pada hasil pengujian hipotesis melalui Smart PLS versi 4 diketahui:

**H1: Budaya Organisasi (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hasil pengujian hipotesis budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai p-values 0,001, yang artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan

**Hipotesis diterima**

**H2: Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hasil pengujian hipotesis terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain nilai *original sample* ditandai dengan 0,436 dan t statistic 3,308. Sehingga hipotesis pada penelitian ini hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diterima.

komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai p-values 0,028, yang artinya komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain nilai *original sample* ditandai dengan 0,220 dan t-statistic 2,203. Sehingga hipotesis pada penelitian ini hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan diterima.

**Hipotesis diterima**

**Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)**

*Indirect Effect* digunakan untuk menganalisis hasil dari hipotesis penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Berikut ini, merupakan hasil dari nilai P-value *indirect effect* yang ditampilkan pada tabel 8:

**Tabel 8. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi -> Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja Karyawan	0,145	0,148	0,071	2,031	0,043
Komitmen Organisasi -> Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja Karyawan	0,139	0,143	0,068	2,053	0,041

Sumber: data diolah (2024)

**H3: Organizational Citizenship Behavior (OCB) memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai p-values 0,043, yang artinya budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) . Di sisi lain nilai *original sample* ditandai dengan 0,145 dan t-statistic 2,031. Sehingga hipotesis pada penelitian ini yaitu hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* diterima.

**Hipotesis diterima**

**H4: Organizational Citizenship Behavior memediasi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai p-values 0,041, yang artinya komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Di sisi lain nilai *original sample* ditandai dengan 0,139 dan t-statistic 2,503. Sehingga hipotesis pada penelitian ini yaitu tentang hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* diterima.

### Hipotesis diterima

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan Analisa data yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasi yang mendukung bagi karyawan di Hotel Savana Malang maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen karyawan pada organisasi di Hotel Savana Malang maka akan meningkatkan kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu berperan sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal itu menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka akan mendorong terbentuknya *organizational citizenship behavior* yang terjadi pada karyawan di Hotel Savana Malang maka akan semakin tinggi kinerja para karyawan Hotel Savana Malang. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu berperan sebagai variabel mediasi antara komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi akan mendorong tingkat *organizational citizenship behavior* yang dimiliki karyawan di Hotel Savana Malang. Meningkatnya *organizational citizenship behavior* akan meningkatkan kinerja para karyawan di Hotel Savana Malang.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis menyampaikan saran yaitu, bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel tambahan atau pengganti seperti *work engagement* untuk melakukan penelitian secara mendalam tentang pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan peneliti mempunyai sejumlah keterbatasan. Akibatnya, diharapkan akan tetap ada penelitian dimasa yang akan datang yang meneliti bidang SDM.

## DAFTAR PUSTAKA

### Jurnal Ilmiah

- Alfitri Rijanto dan Mukaram. 2018. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures)." *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi* 4 (2): 35.
- Andi Hendrawan Sucahyowati, Hari, Indriyani, and Cristian Cahyandi. 2020. "Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Menurunkan Stress Kerja." *Jurnal HUMMANSI (Humaniora, Manajemen, Akuntansi)* 3 (November): 23-34.
- Dwi Franadita dan Nuri Aslami. 2022. "Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan." *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen* 2 (2): 2949-54.
- Endiet Jaloe Prasetyo, Sri Langgeng Ratnasari, Lukmanul Hakim. 2020. "Analisis Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Jurnal Dimensi* 9 (2): 186-201.
- Firman Nurhalim, Diana Sulianti K. Tobing, Sudarsih. 2015. "Pengaruh Budaya Organisasi , Lingkungan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember ( The Effect of Organizational Culture , Work Environment and Organizational Citizenship Behavior To Performance O."
- Johana Susanti Gunawan, Pinkan Datun Solang, Endo Wijaya Kartika. 2013. "Organizational Citizenship Behavior Yang Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Konsumen Di Hotel Sheraton Surabaya." *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa* 1 (2): 120-33.
- Komang Ade Wahyudi I Gede Putu Kawiana I Wayan Suartina. 2022. "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organizational Citizenship Behavior." *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata* 2 (2): 366-75.
- Lukman Hadju & Novita Adam. 2019. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango Lukman" Vi: 125-35.
- Lumintan, Christina. 2016. "Analisis Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Di Hotel Calista Beach Bau-Bau." *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 4 (2): 134-46.
- Rony Jaya. 2016. "Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)." *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 13 (4): 407-14.

- Rusminah, and Ilzar Daud. 2023. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Pengaruh Kinerja Rumah Sakit." *Mbig* 1: 650–62.
- Sukmawati. 2014. "Peran Organizational Citizenship Behavior Sebagai Mediator Pengaruh." *Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar*, no. 66: 547–58.
- Tri Sulasih. 2016. "Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Swalayan Ada Baru."
- Unika Prihatsanti dan Kartika Sari Dewi. 2010. "Hubungan Antara Iklim Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Guru Sd Negeri Di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo." *Hubungan Antara Iklim Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Guru Sd Negeri Di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo* 7 (1): 11–17.
- Wulan sari Girsang. 2019. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No . 17 Medan" 04 (17): 159–70.