



## Komitmen Organisasi sebagai Pemediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Yohanes Angga Apriliyanto<sup>1\*</sup>, Agus Sugiarto<sup>2</sup>

Universitas Kristen Satya Wacana, Jl Diponegoro No 52-60 Salatiga, Jawa Tengah, 50711

\*corresponding author

[212020108@student.uksw.edu](mailto:212020108@student.uksw.edu)

<https://doi.org/10.29407/nusamba.v10i1.22134>

Informasi Artikel		Abstract
Tanggal masuk	30 Januari 2024	<b>Research aim:</b> This research examines the effect of organizational commitment as a mediating variable factor on cultural organization and job satisfaction about organizational citizenship behavior.
Tanggal revisi	15 Agustus 2024	<b>Method:</b> The data analysis uses Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) bootstrapping.
Tanggal diterima	07 Oktober 2024	<b>Research Finding:</b> The result of the research showed that culture organization has a significant impact on organizational citizenship behavior, job satisfaction does not significant affect organizational citizenship behavior, culture organization significantly affect organizational commitment, job satisfaction has a significant effect on organizational commitment, commitment organizational does not significant affect organizational citizenship behavior, organizational commitment does not mediate the influence of culture organization on organizational citizenship behavior, and organizational commitment does not mediate the influence of job satisfaction on organizational citizenship behavior.
<b>Keywords:</b> Culture Organization, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment.		<b>Theoretical contribution:</b> The conceptual framework developed in this research model is a development of previous research by presenting organizational commitment as a mediator variable on culture organization and job satisfaction toward organizational citizenship behavior.
		<b>Practical Implication:</b> The results of this research are a reference for companies in maintaining and increasing the level of organizational citizenship behavior of employees and maintaining the level of employee loyalty to the company.
		<b>Research Limitation:</b> This research focuses on one company with a relatively small number of employees so it can't represent other companies operating in the same field.

### Abstrak

**Tujuan Penelitian:** Tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Villa Alam Dusun.

**Metode:** Analisis data yang digunakan adalah metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) bootstrapping.

**Temuan Penelitian:** Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, dan komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

**Kontribusi Teoritis:** Kerangka konseptual yang disusun pada model penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya dengan memunculkan komitmen organisasi sebagai variabel mediator pada budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

**Implikasi bagi Praktisi:** Hasil penelitian ini menjadi referensi bagi perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan tingkat *organizational citizenship behavior* karyawan serta mempertahankan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

**Keterbatasan Penelitian:** Penelitian ini hanya terfokus pada satu perusahaan dengan jumlah karyawan yang tergolong kecil sehingga tidak dapat mewakili perusahaan lain yang bergerak pada bidang yang sama.



## **Pendahuluan**

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang dibutuhkan di dalam organisasi dalam mencapai tujuan. Sumber daya manusia memegang peran sebagai penggerak dalam melaksanakan aktivitas perusahaan [1]. Sumber daya manusia dengan kualitas kerja yang baik akan membantu perusahaan untuk dapat mengembangkan dan mempertahankan reputasinya [2]. Sumber daya manusia diminta memiliki peran ekstra di luar uraian tugas. Sumber daya manusia dengan peran ekstra tentunya akan berdampak positif terhadap keberlangsungan aktivitas perusahaan, seperti meningkatnya produktivitas operasional perusahaan [3]. Selain itu, perilaku peran ekstra menjadi sebuah kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku ekstra peran ini dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior* [4].

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan suatu perilaku karyawan yang melampaui standar perilaku dan peran formal yang telah ditetapkan, di mana perilaku tersebut memberikan manfaat bagi perusahaan [5]. Sedangkan menurut [6], *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan sebuah perilaku ekstra peran (*extra-role*) di luar uraian tugas formal yang bermanfaat bagi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi yang dilakukan oleh karyawan secara sukarela. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik tentunya dapat menciptakan sumber daya manusia yang memiliki perilaku OCB. Karyawan dengan perilaku OCB dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasional suatu organisasi [7]. Selain itu, adanya perilaku OCB dapat meningkatkan kestabilan kinerja perusahaan [8]. Menurut [9], faktor-faktor yang mampu memberikan pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan dalam suatu organisasi ialah *employee engagement*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Sedangkan menurut [10], faktor lain yang dapat memberikan pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu keadilan organisasi dan budaya organisasi. Berdasarkan beberapa faktor yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh elemen organisasi, penentu jati diri, pemberi energi, dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan operasional organisasi [11]. Dalam mewujudkan sebuah tujuan, organisasi tentunya memerlukan sebuah pedoman yang dapat dianut oleh para anggota organisasi. Anggota organisasi yang berlandaskan budaya organisasi dalam melakukan pekerjaannya akan memberikan dampak positif bagi organisasi, sehingga akan tercipta suasana yang nyaman. Budaya organisasi yang kuat diyakini akan membentuk suatu ikatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi [12]. Dengan adanya ikatan yang kuat tersebut nantinya akan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan yang terbentuk dengan baik [13].

Kepuasan kerja dapat dianggap sebagai penentu utama munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* [14]. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang telah dibebankan, karyawan cenderung akan lebih memperlihatkan produktivitasnya dalam bekerja dan memberikan kinerja yang maksimal [7]. Selain itu, karyawan yang puas



terhadap perusahaan cenderung memilih untuk bertahan dan melakukan tugas melampaui uraian tugas yang telah dibebankan [15].

Komitmen organisasi merupakan bentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi dan bentuk komitmen untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan organisasi [16]. Komitmen organisasi dapat dilihat dari keterlibatan peran aktif karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Adanya rasa komitmen organisasi yang tinggi, nantinya akan berdampak pada produktivitas karyawan. Semakin karyawan berkomitmen terhadap perusahaan, karyawan cenderung melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan melakukan pekerjaan yang berada di luar uraian tugas pokok dengan senang hati tanpa meminta suatu imbalan terhadap perusahaan [17].

Berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* [4]. Penelitian lainnya mengemukakan hasil komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* [18]. Sementara itu, penelitian lain telah membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi [19]. Ada pula penelitian yang mengungkap bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi [20]. Penelitian terdahulu menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi [21]. Selain itu, penelitian lain membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi [22]. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu terlihat bahwa penelitian yang terkait dengan budaya organisasi, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) serta komitmen organisasi telah banyak diteliti oleh beberapa peneliti terdahulu, namun demikian hasil penelitian dari peneliti-peneliti terdahulu menunjukkan hasil yang berbeda-beda atau belum konsisten. Adanya hasil yang belum konsisten itulah yang mendorong penelitian lebih lanjut serta peneliti menambahkan variabel komitmen organisasi sebagai pemediasi dalam penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan di PT Villa Alam Dusun yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pariwisata. PT Villa Alam Dusun merupakan salah satu perusahaan yang memiliki budaya yang berbeda dengan perusahaan lain. Karyawan PT Villa Alam Dusun diharapkan mampu melakukan dan membiasakan diri dengan budaya yang ada di PT Villa Alam Dusun oleh manajer. Selain itu, PT Villa Alam Dusun memiliki tekanan kerja yang cukup tinggi sehingga akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan pengamatan awal dan wawancara yang telah dilakukan, budaya organisasi PT Villa Alam Dusun dibentuk melalui nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta didukung oleh adanya pemahaman karyawan secara merata terhadap budaya organisasi yang diterapkan. Karyawan yang memahami budaya organisasi secara menyeluruh tentunya merasa puas terhadap budaya organisasi yang diterapkan. Akan tetapi, masih dijumpai beberapa karyawan yang kurang memahami budaya organisasi secara menyeluruh, sehingga karyawan merasa kurang puas terhadap budaya organisasi dan berakibat pada penurunan kinerja karyawan. Penurunan kinerja karyawan juga disebabkan oleh adanya beberapa karyawan yang kurang puas terhadap pekerjaannya. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan ini disebabkan oleh adanya jam kerja yang melebihi tanggung jawab dari semestinya, kurangnya sarana prasarana, serta bonus yang dirasa kurang sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan. Ketidakpuasan tersebutlah yang memicu turunnya produktivitas kerja karyawan. Kuatnya kepuasan kerja akan menciptakan sebuah komitmen terhadap perusahaan, di mana nantinya akan mendorong



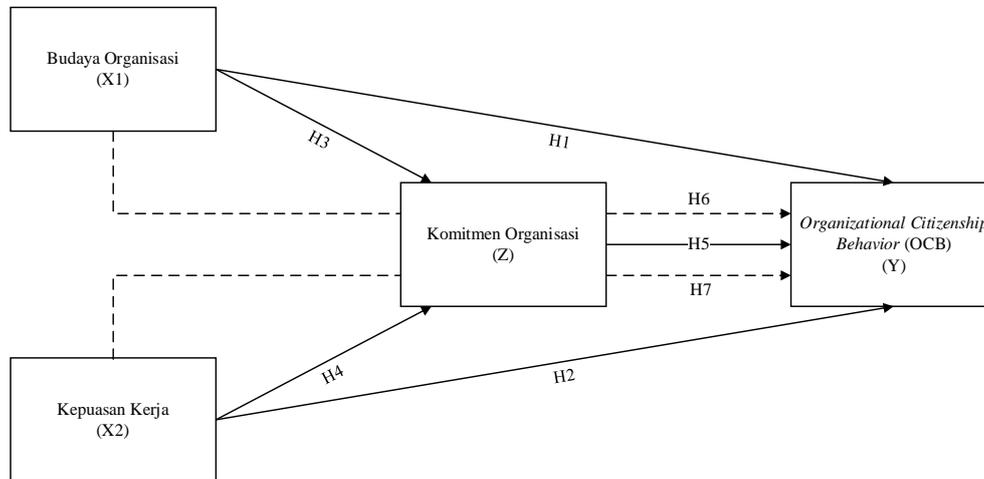
munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* serta loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Akan tetapi, tidak bisa dipungkiri bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang belum memiliki komitmen yang kuat, sehingga perilaku *organizational citizenship behavior* masih kurang terlihat. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti apakah terdapat pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT Villa Alam Dusun.

### **Pernyataan Masalah Penelitian**

Berdasarkan adanya hasil penelitian terdahulu yang belum konsisten serta adanya keterbatasan dalam menjadikan variabel komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, maka diperoleh beberapa persoalan penelitian yang mendasari penelitian ini, antara lain: 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Villa Alam Dusun?; 2) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Villa Alam Dusun?; 3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Villa Alam Dusun?; 4) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Villa Alam Dusun?; 5) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Villa Alam Dusun?; 6) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Villa Alam Dusun?; dan 7) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Villa Alam Dusun?

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini, antara lain: 1) Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Villa Alam Dusun; 2) Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Villa Alam Dusun; 3) Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Villa Alam Dusun; 4) Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Villa Alam Dusun; 5) Menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Villa Alam Dusun; 6) Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Villa Alam Dusun; 7) Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Villa Alam Dusun. Dari adanya tujuan penelitian ini tersusun sebuah kerangka konseptual, sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## Metode

Penelitian ini merupakan penelitian berjenis *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Villa Alam Dusun. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT Villa Alam Dusun yang berjumlah 59 karyawan. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel penelitian ini yaitu menggunakan teknik sampel jenuh dikarenakan jumlah populasi dalam penelitian ini tergolong dalam jumlah populasi yang relatif kecil. Teknik sampel jenuh merupakan sebuah teknik di mana keseluruhan populasi digunakan sebagai sampel penelitian [23].

Data yang digunakan di dalam penelitian ini merupakan data primer dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT Villa Alam Dusun. Pertanyaan atau pernyataan yang diajukan bersifat tertutup dengan menggunakan pengukuran skala Likert. Skala Likert merupakan teknik pengukuran dengan cara memberikan skor pada setiap pertanyaan atau pernyataan di mana skala tersebut dapat mengukur setiap jawaban responden mengenai sebuah fenomena [23].

Metode analisis data yang digunakan di dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode tersebut digunakan karena pada penelitian ini terdapat variabel mediasi sehingga metode yang cocok untuk digunakan adalah metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Pada metode tersebut terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas, uji *Goodness of Fit* (GoF), dan uji hipotesis yang terdiri dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

## Hasil dan Pembahasan

Penelitian yang telah dilakukan pada karyawan PT Villa Alam Dusun yang terdiri dari 59 responden memberikan beberapa hasil. Apabila dilihat dari jenis kelamin maka kebanyakan 46 (77.97%) responden berjenis laki-laki, apabila dilihat dari sisi usia maka perolehan data



tertinggi sebanyak 24 (40.68%) responden berada pada rentan usia 26-30 tahun. Kemudian apabila dilihat dari pendidikan sebanyak 20 (49.15%) responden berasal dari tamatan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Sedangkan, apabila dilihat dari masa kerja responden bekerja pada PT Villa Alam Dusun sebanyak 33 (55.93%) responden sudah bekerja selama 2-4 tahun. Data tersebut dapat dilihat pada rincian tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Data Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	46	78%
	Perempuan	13	22%
Usia	<25 Tahun	15	25.4%
	26-30 Tahun	24	40.7%
	>30 Tahun	20	33.9%
Pendidikan	Sekolah Menengah Pertama (SMP)	2	3.4%
	Sekolah Menengah Atas (SMA)	6	10.2%
	Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)	29	49.2%
	Diploma (D1-D3)	18	30.5%
Masa Kerja	Sarjana (S1)	4	6.8%
	<2 Tahun	26	44.1%
	2-4 Tahun	33	55.9%

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Item	Outer Loading	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
X1-1 ← BO	0.903	0.759	0.969	0.964
X1-2 ← BO	0.818			
X1-3 ← BO	0.916			
X1-4 ← BO	0.873			
X1-5 ← BO	0.919			
X1-6 ← BO	0.727			
X1-7 ← BO	0.905			
X1-8 ← BO	0.904			
X1-9 ← BO	0.867			
X1-10 ← BO	0.861			
X2-1 ← KK	0.876	0.735	0.917	0.879
X2-2 ← KK	0.88			
X2-4 ← KK	0.893			
X2-5 ← KK	0.775	0.725	0.94	0.924
Z1 ← KO	0.870			
Z2 ← KO	0.908			
Z3 ← KO	0.819			
Z4 ← KO	0.844			
Z5 ← KO	0.867			
Z6 ← KO	0.797			



Y1 ← OCB	0.936	0.802	0.97	0.964
Y2 ← OCB	0.902			
Y3 ← OCB	0.893			
Y4 ← OCB	0.934			
Y5 ← OCB	0.902			
Y6 ← OCB	0.917			
Y7 ← OCB	0.901			
Y8 ← OCB	0.769			

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Sebuah data dapat dikatakan valid apabila secara konvergen memiliki nilai *outer loading* > 0,6 dan secara diskriminan memiliki nilai konstruk yang lebih besar dibandingkan nilai konstruk item variabel lainnya. Selain itu, sebuah variabel dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai AVE > 0,5 [24]. Berdasarkan tabel 2 memberikan hasil bahwa X1-11, X2-3, dan Y9 dikeluarkan dari kerangka konseptual dikarenakan ketiga item tersebut memiliki nilai konstruk yang lebih kecil dibandingkan dengan nilai item konstruk variabel lainnya sehingga dinyatakan tidak valid secara diskriminan.

Data dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 dan *cronbach's alpha* > 0,7 [24]. Berdasarkan tabel 2 memberikan hasil sebagai berikut: 1) Setiap item dalam budaya organisasi (BO) memiliki nilai CR sebesar 0.969 dan nilai CA sebesar 0.964; 2) Setiap item dalam kepuasan kerja (KK) memiliki nilai CR sebesar 0.917 dan nilai CA sebesar 0.879; 3) Setiap item dalam komitmen organisasi (KO) memiliki nilai CR sebesar 0.94 dan nilai CA sebesar 0.924; dan 4) Setiap item dalam *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki nilai CR sebesar 0.97 dan nilai CA sebesar 0.964. Dari hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa nilai CR > 0,7 dan nilai CA > 0,7 sehingga setiap item yang dimiliki untuk mengukur suatu variabel dinyatakan reliabel.

Tabel 3. Hasil Uji *Goodness of Fit* (GoF)

Variabel	AVE	R-square
Budaya Organisasi (BO)	0.759	
Kepuasan Kerja (KK)	0.735	
Komitmen Organisasi (KO)	0.725	0.889
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.802	0.926
Rata-Rata	0.755	0.908
<i>Goodness of Fit</i>		0.828
Kategori GoF		Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Nilai GoF sebuah penelitian terbentang antara 0 sampai dengan 1. Apabila nilai GoF 0.1 (GoF rendah), 0.25 (GoF medium), dan > 0,36 (GoF tinggi) [24]. Berdasarkan hasil analisa uji kriteria *goodness of fit* (GoF), nilai GoF ini merupakan akar dari perkalian antara rata-rata AVE dengan rata-rata R-square sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai perhitungan GoF sebesar 0.828. Nilai GoF tersebut terpenuhi dan berada pada GoF tinggi. Hal ini memberikan



arti bahwa data empiris mampu menjelaskan model pengukuran dengan tingkat kecocokan tinggi.

Tabel 4. Hasil Uji Bootstrapping

<b>Direct Effect</b>	<b>Original Sample</b>	<b>P-value</b>	<b>Keputusan</b>
BO → OCB	0.774	0.000	Diterima
KK → OCB	0.164	0.226	Ditolak
BO → KO	0.288	0.024	Diterima
KK → KO	0.675	0.000	Diterima
KO → OCB	0.041	0.716	Ditolak
<b>Indirect Effect</b>	<b>Original Sample</b>	<b>P-value</b>	<b>Keputusan</b>
BO → KO → OCB	0,012	0,752	Ditolak
KK → KO → OCB	0,028	0,721	Ditolak

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

### **Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang tertera pada tabel 4 ditemukan bahwa terdapat beberapa hasil yang berbeda-beda. Pada analisis *direct effect*, pengaruh terbesar terdapat pada pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan tingkat pengaruh sebesar 77,4% dengan tingkat signifikan 0,000. Sedangkan pengaruh paling kecil dalam terdapat pada pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan tingkat pengaruh sebesar 4,1% dengan tingkat signifikan 0,716 sehingga pada pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dinyatakan tidak signifikan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil analisis *direct effect* PLS-SEM dalam penelitian ini memberikan hasil nilai *p-value*  $0.000 < 0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Hasil ini memberikan arti bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Apabila budaya organisasi yang merupakan pedoman karyawan dalam bekerja dapat diterapkan dengan baik di dalam sebuah organisasi maka budaya organisasi dapat meningkatkan tingkat kontribusi karyawan terhadap tugas di luar uraian tugas (ekstra peran) yang diberikan perusahaan [17]. Pernyataan ini senada dengan penelitian [25] yang mengemukakan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik di dalam perusahaan dapat meningkatkan produktivitas seorang karyawan dalam bekerja, maka dari itu sebuah perusahaan perlu memperkuat dan menerapkan budaya organisasi yang baik dalam proses mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh [26,27] yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.



### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil analisis *direct effect* PLS-SEM dalam penelitian ini memberikan hasil bahwa hipotesis kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* ditolak dikarenakan nilai *p-value*  $0.226 > 0.05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan karyawan tidak akan mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan [28] yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Salah satu faktor yang menyebabkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB adalah masih rendahnya tingkat kepuasan terhadap gaji yang dibuktikan dengan rendahnya skor indikator kepuasan terhadap gaji. Menurut [28] adanya kesesuaian gaji akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga akan memicu perilaku OCB karyawan. Penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang telah dilakukan oleh [29,30] yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil analisis *direct effect* PLS-SEM dalam penelitian ini memberikan hasil bahwa hipotesis budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi diterima yang dibuktikan oleh nilai *p-value*  $0.024 < 0.05$ . Hasil ini memberikan arti bahwa penerapan budaya organisasi yang baik di dalam organisasi akan memberikan dampak berupa peningkatan komitmen organisasi. Adanya budaya organisasi yang tertanam dalam diri karyawan seperti adanya dorongan untuk selalu berinovasi, adanya solidaritas antar karyawan, adanya dorongan untuk melakukan pekerjaan secara optimal akan meningkatkan komitmen organisasi [20]. Hasil penelitian ini didukung oleh [19] yang menyatakan bahwa adanya lingkungan kerja yang nyaman dan komunikasi yang baik dalam suatu organisasi akan memberikan pengaruh positif pada proses mencapai tujuan organisasi. Hasil pengolahan data dalam penelitian ini sejalan dengan [31,32] yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil analisis *direct effect* PLS-SEM dalam penelitian ini memberikan hasil bahwa hipotesis kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi diterima yang dibuktikan oleh nilai *p-value*  $0.000 < 0.05$ . Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian [21] yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi di mana semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan akan meningkatkan loyalitas seorang karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya di dalam sebuah organisasi. Lalu, penelitian ini sejalan dengan [33] yang menyatakan bahwa besar tingkat kepuasan kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan meningkatkan komitmen pada karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian [34] yang menyatakan bahwa adanya kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan atas tercapainya tujuan organisasi akan memicu adanya komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [16,35] yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.



### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil analisis *direct effect* PLS-SEM dalam penelitian ini memberikan hasil bahwa hipotesis kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* ditolak dikarenakan nilai *p-value*  $0.716 > 0.05$ . Penelitian ini sejalan dengan [36] yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Salah satu faktor yang menyebabkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* adalah 39 (66,1%) berada pada usia yang tergolong muda. Karyawan pada usia muda cenderung memiliki kebiasaan berpindah-pindah tempat pekerjaan karena adanya peluang untuk berkembang di perusahaan lain sehingga tingkat berkomitmen terhadap perusahaan masih kurang. Selain berfokus pada pengembangan diri, karyawan dengan usia muda cenderung terfokus pada peningkatan kualitas pribadinya sehingga karyawan memilih perusahaan yang dapat memberikan peluang besar untuk terus belajar dan berkembang sehingga dapat memberikan kinerja yang baik terhadap perusahaan. Oleh sebab itu adanya kenaikan atau penurunan tingkat komitmen organisasi tidak akan berpengaruh terhadap OCB. Penelitian yang telah dilakukan oleh [12,37] memberikan hasil yang berbeda di mana komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

### **Peran Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil analisis *indirect effect* PLS-SEM dalam penelitian ini memberikan hasil bahwa hipotesis budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi ditolak dikarenakan nilai *p-value*  $0.752 > 0.05$ . Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [38] yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* jika dimediasi oleh komitmen organisasi. Selain itu diperkuat dengan nilai *original sample path coefficient*  $BO \rightarrow OCB$  (0.774) lebih besar dibandingkan nilai *original sample specific indirect effect*  $BO \rightarrow KO \rightarrow OCB$  (0.012). Hasil penelitian ini tidak senada dengan penelitian [25,39] yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

### **Peran Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil analisis *indirect effect* PLS-SEM dalam penelitian ini memberikan hasil bahwa hipotesis kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi ditolak dikarenakan nilai *p-value*  $0.721 > 0.05$ . Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [40] yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi. Hasil ini diperkuat dengan nilai *original sample path coefficient*  $KK \rightarrow OCB$  (0.164) lebih besar dibandingkan dengan nilai *original sampel specific indirect effect*  $KK \rightarrow KO \rightarrow OCB$  (0.028). Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang telah dilakukan [33,37] yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi.



## **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis data serta pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian ini dapat menjawab persoalan penelitian yang telah disusun sebelumnya. Hasil penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* PT Villa Alam Dusun, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* PT Villa Alam Dusun, budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi PT Villa Alam Dusun, kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi PT Villa Alam Dusun, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* PT Villa Alam Dusun, komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* PT Villa Alam Dusun, dan komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* PT Villa Alam Dusun.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap setiap variabel, PT Villa Alam Dusun dapat menerapkan budaya organisasi dengan baik dikarenakan budaya organisasi mampu untuk meningkatkan perilaku ekstra peran karyawan serta mampu meningkatkan tingkat komitmen karyawan. Dalam penerapan budaya organisasi PT Villa Alam Dusun sebaiknya menanamkan sikap berani mengambil resiko dan menanamkan budaya bersaing secara sehat dalam bekerja kepada karyawan. dalam pelaksanaannya PT Villa Alam Dusun dapat melakukan sosialisasi terkait budaya organisasi agar budaya organisasi dapat tertanam dengan baik bagi para karyawan. Selain itu PT Villa Alam Dusun harus memperhatikan tingkat kepuasan karyawan terutama pada bagian gaji maupun bonus dan sistem pengawasan perlu diperhatikan lebih lanjut karena kedua hal tersebut mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan selama bergabung sebagai anggota perusahaan.

Pada penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yaitu masih terfokus pada satu perusahaan hospitality saja sehingga tidak mampu mewakili perusahaan hospitality lainnya. Selain itu jumlah karyawan pada objek penelitian masih relatif kecil yaitu sebesar 59 karyawan saja. Peneliti selanjutnya, diharapkan hasil penelitian ini mampu menjadi referensi dan bukti pendukung mengenai pengaruh setiap variabel yang dibahas pada penelitian ini. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan objek penelitian dengan jumlah karyawan yang lebih besar agar mendapat hasil yang tidak hanya terfokus pada satu objek.

## **Daftar Rujukan**

- [1] Suseno, Kirana KC, Lukitaningsih A. Analisis budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi sebagai variabel moderasi. *J Nusant Apl Manaj Bisnis* 2021;6:269–82. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v6i2.16005>.
- [2] Aisyah H. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB): Studi kasus pada karyawan STMIK Indonesia Padang. *J Enterp Dev* 2020;2:13–21. <https://doi.org/10.20414/jed.v2i01.1837>.
- [3] Saputra Y, Wita NF, Sandri SH. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan keuangan pada perusahaan ritel melalui OCB sebagai variabel mediasi. *J Akunt Dan Ekon* 2020;10:129–38. <https://doi.org/10.37859/jae.v10i1.1929>.
- [4] Winoto SA, Priadana S, Indah DY. Komitmen dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). *J Ris Bisnis Dan Manaj* 2020;13:97–103.



- <https://doi.org/10.23969/jrbm.v13i2.4039>.
- [5] Jufrizen, Khair H, Kesuma AD, Sari M, Pandia MM. Servant leadership and organizational culture on organizational citizenship behavior: The mediation role of job satisfaction. *Mix J Ilm Manaj* 2023;13:31–43. [https://doi.org/10.22441/jurnal\\_mix.2023.v13i1.010](https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2023.v13i1.010).
- [6] Pandia MM, Jufrizen J, Khair H, Tanjung H. Organization citizenship behavior: The role of spiritual leadership, self efficacy, locus of control and job satisfaction. *J Organ Dan Manaj* 2023;19:168–87. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.3489.2023>.
- [7] Lestari ER, Ghaby NKF. The influence of organizational citizenship behavior (OCB) on employee's job satisfaction and performance. *Ind J Teknol Dan Manaj Agroindustri* 2018;7:116–23. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>.
- [8] Dewi KDC, Riana IG. Pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior. *Distrib - J Manag Bus* 2019;7:203–14. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v7i2.86>.
- [9] Na-Nan K, Kanthong S, Joungrakul J. An empirical study on the model of self-efficacy and organizational citizenship behavior transmitted through employee engagement, organizational commitment and job satisfaction in the Thai Automobile Parts Manufacturing Industry. *J Open Innov Technol Mark Complex* 2021;7:170–89. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030170>.
- [10] Kamil I, Rivai HA. Pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. *JMK (Jurnal Manaj Dan Kewirausahaan)* 2021;6:49–64. <https://doi.org/10.32503/jmk.v6i3.1924>.
- [11] Najih S, Mansyur A. Organizational citizenship behavior (OCB ): Efek budaya organisasi dan work-family conflict. *JESYA J Ekon Ekon Syariah* 2022;5:347–54. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.554>.
- [12] Windrawati F, Purwanto A, Mas N. Analisis budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening (Studi pada Department Maintenance PT POMI). *J Ilmu Manaj* 2020;6:1–12. <https://doi.org/10.31328/jim.v6i1.1304>.
- [13] Satyawati CIS, Rahyuda AG. Pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior dengan employee engagement sebagai variabel mediasi. *J Nusant Apl Manaj Bisnis* 2022;7:358–68. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v7i2.17794.14>.
- [14] Zufriah D. Pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja terhadap OCB (organizational citizenship behaviors) Karyawan Koperasi Sadar Sejahtera Sumatera Selatan. *Relev J Manag Bus* 2019;2:251–62. <https://doi.org/10.22515/relevance.v2i2.1910>.
- [15] Sholikhah CIR, Frianto A. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada perusahaan ritel. *J Ilmu Manaj* 2022;10:291–301. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p291-301>.
- [16] Adhan M, Jufrizen, Prayogi MA, Siswadi Y. Peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tetap universitas swasta di kota Medan. *J Samudra Ekon Dan Bisnis* 2020;11:1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>.
- [17] Hariyono R, Putrar RB, Dewi RC, Fitri H. Pengaruh budaya organisasi dan komitmen



- organisasi terhadap organizational citizenship behaviour dengan dukungan organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Famili Raya Padang. *JLE J Law Econ* 2022;1:63–70. <https://doi.org/10.56347/jle.v1i1.42>.
- [18] Takdir S, Ali M. Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behaviors (OCB) (Studi kasus Yapis di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya). *J Manaj* 2020;6:9–16. <https://doi.org/10.35906/jm001.v6i1.458>.
- [19] Aranki DH, Suifan TS, Sweis RJ. The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Mod Appl Sci* 2019;13:137–54. <https://doi.org/10.5539/mas.v13n4p137>.
- [20] Asi LL, Gani A, Sukmawati S. Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja dosen Universitas Negeri Gorontalo. *J Manag Sci* 2021;2:1–24. <https://doi.org/10.33096/jms.v2i1.295>.
- [21] Ellys E, Le M. Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan. *J Manaj Maranatha* 2020;20:75–84. <https://doi.org/10.28932/jmm.v20i1.3026>.
- [22] Paradina AE, Wijayati DTW. Pengaruh keadilan sosial dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. *Equilib J Ekon* 2022;18:17–23. <https://doi.org/10.30742/equilibrium.v18i1.1643>.
- [23] Sugiyono. Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D. 1st ed. Bandung: Alfabeta; 2019.
- [24] Ghozali I. Partial least squares konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2.9 untuk penelitian empiris. 3rd ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro; 2021.
- [25] Arundita AR, Subiyanto D, Kurniawan IS. Pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi (Studi kasus pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sleman). *J Fokus Manaj Bisnis* 2021;11:1–21. <https://doi.org/10.12928/fokus.v11i1.3194>.
- [26] Haryati DN. Pengaruh motivasi dan kepribadian terhadap organizational citizenship behavior dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. *J Maksipreneur Manajemen, Koperasi, Dan Entrep* 2019;9:28–40. <https://doi.org/10.30588/jmp.v9i1.433>.
- [27] Zahreni S, Simarmata R, Nainggolan Y. Pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan kerja dan organizational citizenship behavior (OCB). *Anal J Magister Psikol UMA* 2021;13:34–43. <https://doi.org/10.31289/analitika.v13i1.4683>.
- [28] Sudarmo TI, Wibowo UDA. Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Psycho Idea* 2018;16:51–8. <https://doi.org/10.30595/psychoidea.v16i1.2497>.
- [29] Mahayasa IGA, Sintaasih DK, Putra MS. Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior perawat. *Matrik J Manajemen, Strateg Bisnis Dan Kewirausahaan* 2018;12:71–86. <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2018.v12.i01.p08>.
- [30] Ramadhanty A, Kurniawan IS. Penguatan organizational citizenship behavior : Peran kepuasan kerja dan loyalitas. *J Penelit Ipteks* 2020;5:37–44.



- <https://doi.org/10.32528/ipteks.v5i1.3003>.
- [31] Ependi NH, Sudirman. Pengaruh budaya organisasi dan kepercayaan (trust) terhadap komitmen organisasi. *J Ilmu Pendidik STKIP Kusuma Negara* 2021;12:172–81. <https://doi.org/10.37640/jip.v12i2.858>.
- [32] Oupen SM, Agung AAG, Yudana IM. Kontribusi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional guru SD. *J Adm Pendidik Indones* 2020;11:32–41. <https://doi.org/10.23887/japi.v11i1.3167>.
- [33] Fitri VC, Purwana D, Saptono A. Pengaruh kepuasan kerja, pengembangan karir terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan Peruri. *J E-Bis* 2021;5:31–44. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i1.448>.
- [34] Rosyidah E, Fadah I, Tobing DSK. Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di unit-unit pelayanan publik Kabupaten Jember. *Relasi J Ekon* 2018;14:1–16. <https://doi.org/10.31967/relasi.v14i1.246>.
- [35] Heriyanti SS, Zayanti R. Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. *JESYA J Ekon Ekon Syariah* 2021;4:267–77. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.319>.
- [36] Aqdami RK. Pengaruh persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan spiritualitas kerja terhadap produktivitas kerja dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening pada Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga. *JENIUS J Ilmiah, Manaj Sumber Daya Mns* 2021;5:183–94. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v5i1.13154>.
- [37] Azhar, Sari EYD, Anam C. Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (ocb) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator. *Akuntabel* 2019;16:36–46. <https://doi.org/10.30872/jakt.v16i1.5371>.
- [38] Sanhaji A, Soetjipto BE, Suharto S. Pengaruh keadilan organisasi dan budaya organisasi terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja. *J Pendidik Teor Penelitian, Dan Pengemb* 2016;1:917–26. <https://doi.org/10.17977/jp.v1i5.6311>.
- [39] Serpian. Peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *J Bisnis Dan Manaj* 2021;8:100–6. <https://doi.org/10.26905/jbm.v8i1.5650>.
- [40] Purnomo AK, Apriliani D, Aziz TF. Intervensi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior organisasi mahasiswa. *JESYA J Ekon Ekon Syariah* 2023;6:1459–69. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1090>.