

Dampak budaya organisasi terhadap produktivitas kerja dimoderating komitmen organisasi studi pada hotel berbintang di Medan

S. Sunaryo✉, Aulia Arief Nasution, Bagus Handoko, Alvin Fahlevi

Universitas Harapan Medan, Medan, Indonesia

<https://doi.org/10.47065/imj.v3i2.243>

Article info

Received [09-12-2022]
Revised [07-01-2023]
Accepted [14-01-2023]

Abstract

Previous research has shown that there is a gap in research on the impact of organizational culture on work productivity, even organizational commitment as a moderating variable weakens organizational culture in influencing work productivity, but other studies have stated otherwise. Therefore, this study aims to analyze the impact of organizational culture on employee productivity moderated by organizational commitment. The population of this study was employees who worked in star-rated hotels in Medan City. The questionnaire was distributed to respondents, who returned only 140, and was used as a sample in its entirety. Data analysis techniques using SEM-PLS. The results showed that organizational culture and organizational commitment positively and significantly affect work productivity, but organizational commitment is not significant as a moderating variable. The results of this study show that if the organizational culture created by management is good, it will encourage employee work productivity to be better, and organizational commitment must be developed by management so that there is a push for responsibility on employees to become productive employees for the company. Therefore, it is important for company management to form a good organizational culture by making good organizational arrangements and run consistently and continuously. However, the company's management still asks for employee commitments not only verbally but also in writing to demand their commitment to the development of the company.

Keywords: culture; organizational commitment; work productivity

Corresponding author:

S. Sunaryo
sunaryo.unhar@harapan.ac.id

Abstrak

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya gap research pada dampak budaya organisasi terhadap produktivitas kerja, bahkan komitmen organisasi sebagai variabel moderating memperlemah budaya organisasi dalam mempengaruhi produktivitas kerja, namun penelitian lain menyatakan sebaliknya. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan yang dimoderasi komitmen organisasi. Populasi penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di hotel berbintang di Kota Medan. Kuesioner disebarikan kepada responden, yang kembali hanya 140, dan dijadikan sebagai sampel seluruhnya. Teknik analisis data menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi positif dan signifikan mempengaruhi produktivitas kerja, namun komitmen organisasi tidak signifikan sebagai variabel moderating. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika budaya organisasi yang diciptakan oleh manajemen baik, akan mendorong produktivitas kerja karyawan semakin baik, dan komitmen organisasi wajib ditumbuh kembangkan oleh manajemen agar ada dorong tanggungjawab pada diri karyawan untuk menjadi karyawan yang produktif bagi perusahaan. Oleh sebab itu, penting bagi manajemen perusahaan untuk membentuk budaya organisasi yang baik dengan cara membuat peraturan organisasi yang baik dan dijalankan secara konsisten dan berkesinambungan. Namun manajemen perusahaan tetap meminta komitmen karyawan tidak hanya secara lisan tetapi juga tertulis untuk menuntut komitmen mereka bagi perkembangan perusahaan.

Kata kunci: budaya; komitmen organisasi; produktivitas kerja

Pendahuluan

Hotel merupakan perusahaan yang memiliki bisnis utamanya adalah memberikan jasa penginapan kepada semua masyarakat. Dalam menjalankan bisnisnya hotel akan berusaha untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada semua tamunya. Dengan memberikan pelayanan yang baik kepada tamu, maka bisnis mereka akan dapat bertahan selama-lamanya. Memberikan pelayanan yang baik, manajemen perusahaan membutuhkan karyawan yang produktif. Oleh sebab itu, manajemen hotel berusaha menjadikan semua karyawannya memiliki produktivitas kerja yang baik. Demi meningkatkan produktivitas karyawan, maka sering dilakukan perbaikan dan peningkatan kemampuan karyawan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi tugasnya. Tetapi seringkali kegiatan meningkatkan kemampuan karyawan tidak sesuai dengan harapan. Pada kondisi lain, ketika manajemen hotel memiliki karyawan yang berkualitas, namun budaya organisasi yang diciptakan oleh manajemen hotel kurang baik, pada akhirnya akan menutupi kemampuan dan keterampilan karyawan untuk menjalankan tugas dan fungsinya secara baik. Jika budaya organisasi pada kondisi yang kurang baik terus terjadi dan dibiarkan oleh manajemen hotel, maka menjadikan karyawan tidak mampu meningkatkan produktivitas dirinya dalam bekerja.

Banyak penelitian yang dilakukan untuk melihat variabel yang dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan. Namun hasil penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan antara satu penelitian dengan penelitian lainnya (*gap research*). Penelitian yang dilakukan oleh Sasuwe et al., (2018); Budiasih, (2012); dan Gabriella et al., (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, namun penelitian yang dilakukan oleh Rukmini, (2014); dan Matahelumual et al., (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak signifikan mempengaruhi produktivitas kerja. *Gap research* ini menunjukkan bahwa lokasi penelitian akan memberikan karakteristik permasalahan produktivitas kerja yang berbeda, dan variabel penyebab permasalahan produktivitas kerja juga berbeda walau tidak menutup kemungkinan akan sama.

Tidak cukup melihat budaya organisasi sebagai variabel yang menyebabkan terjadinya penurunan produktivitas kerja, penelitian ini mempertimbangkan komitmen organisasi karyawan sebagai variabel yang dapat saja memperkuat budaya organisasi memberikan dampak pada produktivitas kerja, atau bahkan komitmen organisasi karyawan akan memperlemah budaya organisasi mempengaruhi produktivitas kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Rukmini, (2014); Agustin, (2015); dan Matahelumual et al., (2019) menyatakan bahwa sebagai variabel bebas komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, walaupun penelitian yang dilakukan oleh (Gabriella et al., 2019) menyatakan bahwa sebagai variabel bebas komitmen organisasi tidak signifikan mempengaruhi produktivitas kerja.

Hal yang menarik adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Fuadi, (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memperlemah budaya organisasi mempengaruhi produktivitas kerja, tentu hasil penelitian tersebut menunjukkan ada *gap* secara teori, dan ini dapat dijadikan sebagai dasar pentingnya artikel penelitian ini dilakukan. Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Theory menyatakan setiap anggota organisasi memiliki perilaku yang positif dan saling ketergantungan antara satu anggota dengan anggota lain untuk meningkatkan produktivitas yang tinggi secara kolektif (Organ & Konovsky, 1989). Jadi berdasarkan teori OCB seharusnya komitmen organisasi karyawan memperkuat budaya organisasi meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Namun penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan sebaliknya. Oleh sebab itu, penting penelitian ini dilakukan. Berdasarkan penjelasan di atas maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan yang dimoderasi komitmen organisasi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi (*organizational culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol yang mengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Pada dasarnya budaya organisasi lahir dari kebiasaan yang telah berlangsung lama dan secara berkesinambungan diterapkan dalam aktivitas pekerjaan sehari – hari sebagai dasar untuk mencapai produktivitas tertentu (Jemi et al., 2018). Oleh sebab itu, setiap karyawan harus memiliki persepsi yang sama untuk menjalankan suatu ketentuan tertentu pada organisasinya, sehingga budaya organisasi merupakan wujud dari konsensus karyawan di organisasi (Octarini et al., 2021). Budaya organisasi dapat disebut sebagai seperangkat bersama, diambil untuk memberikan asumsi implisit bahwa kelompok yang memegang dan menentukan bagaimana cara pandang, cara berpikir, dan bereaksi terhadap berbagai macam lingkungan. Budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi atau perusahaan yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya organisasi dapat berperan dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi anggota

organisasi. Budaya organisasi akan diukur menggunakan indikator seperti yang dinyatakan oleh Edison et al., (2016), bahwa mengukur budaya organisasi menggunakan kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performan dan orientasi pada tim.

Komitmen Organisasi

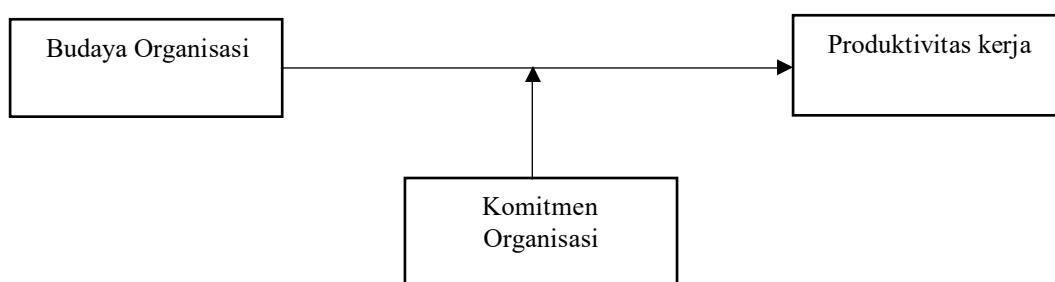
Seseorang dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dapat dikenali dengan ciri-ciri antara lain kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi di perusahaan tersebut. Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins & Timothy, 2015). Komitmen organisasi seorang karyawan dapat dilihat dari sikapnya dan perilakunya terhadap keberlangsungan organisasinya. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi akan memberikan perilaku yang cenderung loyal dalam pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi (Agitia & Irmadiani, 2022; Sukmawati & Mahfudiyanto, 2022). Dengan kata lain komitmen organisasi merupakan suatu keadaan yang dirasakan individu untuk terikat dalam organisasi dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sehingga mereka tidak mudah untuk mencari pekerjaan di luar dari perusahaan tempat mereka bekerja. Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Kharis, 2010) yaitu kemauan, kesetiaan dan kebanggaan kepada organisasi.

Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin dan hari esok juga harus lebih baik daripada hari ini (Satria, 2015). Apabila produktivitas kerja karyawan tinggi maka karyawan akan mampu menunjukkan hasil kerja dengan jumlah yang besar daripada jumlah masukan (Juliadi et al., 2022). Sebaliknya, jika produktivitas kerja karyawan rendah maka karyawan tidak akan mampu menghasilkan hasil produksi sesuai target yang telah ditentukan oleh organisasi. Tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari diri sendiri karyawan tersebut, lingkungan organisasi maupun kebijakan dari pemerintah secara keseluruhan. Maka, organisasi harus memperhatikan dan mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan agar upaya dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan bisa berjalan sesuai target yang ditetapkan (Ravianto, 2014). Untuk mengukur produktivitas kerja digunakan indikator kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu dan efisiensi (Sutrisno, 2019).

Pengembangan Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka kerangka konseptual penelitian ini seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hubungan budaya organisasi dengan produktivitas

Budaya organisasi penting untuk ditetapkan oleh manajemen perusahaan, sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, dengan ditetapkannya budaya organisasi maka para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi organisasi. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan profesional yang mempunyai produktivitas yang tinggi. Kesadaran para pimpinan dan karyawan tentang dampak positif dari budaya organisasi terhadap produktivitas organisasi akan menjadi stimulus yang baik untuk mempertahankan, memelihara dan mengembangkan budaya organisasi

tersebut. Oleh sebab itu, semakin efektif pelaksanaan budaya organisasi, maka akan semakin mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Ha1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan

Hubungan budaya organisasi dengan produktivitas yang dimoderasi komitmen organisasi

Budaya organisasi cerminan tentang tata kelola manajemen dalam menjalankan bisnisnya. Budaya organisasi akan sangat jelas tampak dari aktivitas sehari-hari yang terjadi di perusahaan. Jika budaya organisasi perusahaan baik, maka suasana kerja serta aktivitas karyawan juga akan berjalan dengan baik, dan sebaliknya jika budaya organisasi tidak baik, maka aktivitas karyawan juga akan terasa kurang baik dan terkesan ada suasana yang membuat karyawan tidak nyaman dalam bekerja. Dengan demikian, semakin baik budaya organisasi maka akan semakin baik produktivitas kerja karyawan. Namun komitmen organisasi karyawan sangat penting untuk mendorong budaya organisasi menjadi lebih baik dalam mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Komitmen organisasi karyawan akan membentuk perilaku karyawan untuk menjaga budaya organisasi tetap tercipta dengan baik yang pada akhirnya menjadikan produktivitas kerja karyawan juga baik.

Ha2 : Komitmen organisasi memoderasi secara positif dan signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan

Metode penelitian

Populasi penelitian ini karyawan yang bekerja pada hotel berbintang di Kota Medan. Pada tahun 2022 terdapat 60 hotel berbintang di Kota Medan dengan jumlah karyawan sebanyak 9.861 orang. (Hair et al., 2015) menyatakan pada penelitian multivariate jumlah sampel yang baik antara 100–200 sampel. Teknik penarikan sampel menggunakan random sampling, setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama menjadi sampel (Nurdin et al., 2018). Kuesioner disebarikan secara online kepada karyawan secara acak dan yang bersedia mengisi sebanyak 140 orang yang akhirnya menjadi sampel penelitian ini. Variabel penelitian ini terdiri dari 1 (satu) variabel bebas yaitu budaya organisasi yang diukur menggunakan indikator kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa dan orientasi tim (Edison et al., 2016). Selanjutnya terdapat 1 (satu) variabel terikat yaitu produktivitas kerja yang diukur menggunakan indikator kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu dan efisien (Sutrisno, 2016). Kemudian terdapat 1 (satu) variabel moderating yang diukur menggunakan indikator kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan pada organisasi (Kharis, 2010). Metode analisis data yang digunakan pada artikel ini adalah Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS) dengan menggunakan pendekatan moderating regression analysis, dengan menggunakan aplikasi SmartPLS. Pengolahan menggunakan SEM-PLS menggunakan dua pengujian yaitu outer model dan inner model. Pada outer model pengujian terdiri dari uji validitas (*convergent validity: loading factor* > 0,70; *AVE* ≥ 0,50 dan *discriminant validity: Fornell-Larcker Criterion AVE* ≥ korelasi variabel laten; *cross loading* variabel konstruk > nilai *cross loading* variabel konstruk lainnya), dan uji reliabilitas (*Cronbach Alpha* ≥ 0,70 dan *composite reliability* ≥ 0,70). Pada inner model pengujian terdiri dari pengujian model fit (*SRMR* ≤ 0,08), koefisien determinasi (baik ≥ 0,75; sedang = 0,26 - 0,50; lemah ≤ 0,25). Pengujian hipotesis (*p value* ≥ 1,96; *sig value* ≤ 0,05).

Hasil dan diskusi

Gambaran tentang karakteristik responden penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

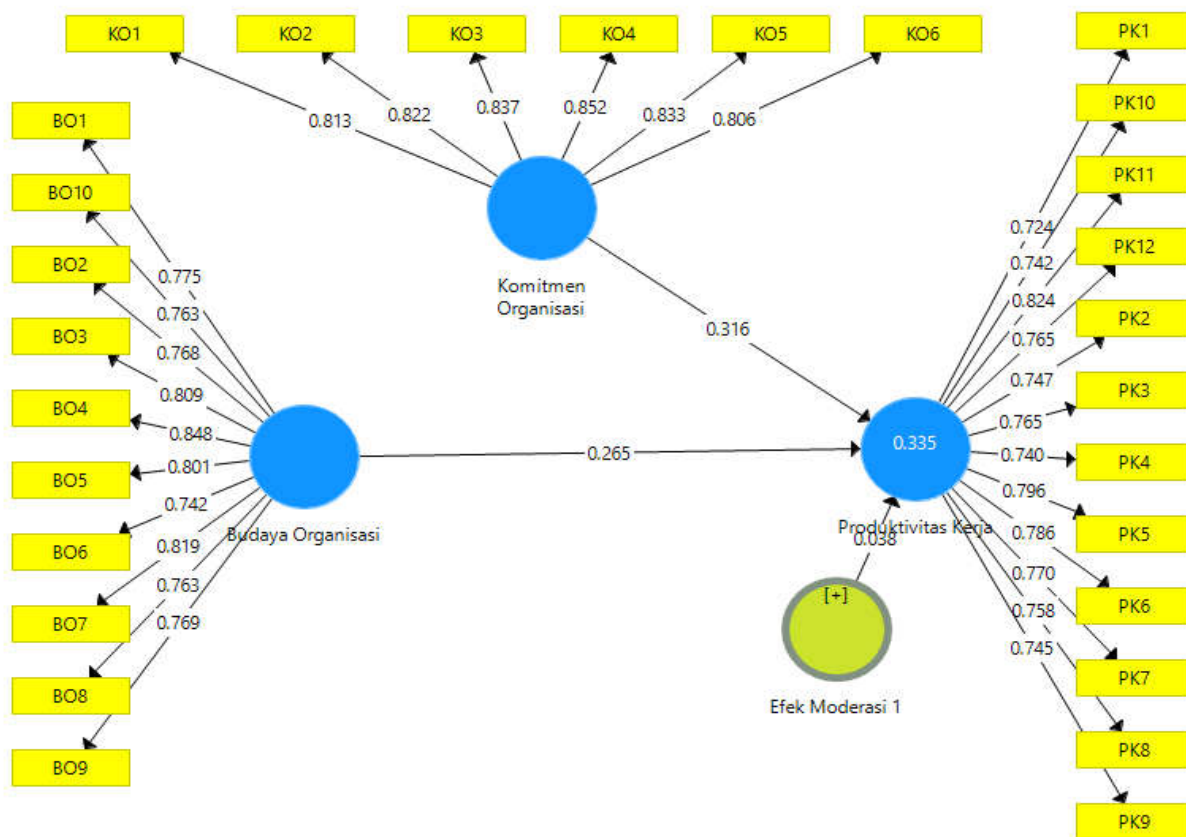
Tabel 1. Demografi Responden

| Jenis Demografi | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|-----------------|------------------|----------------|
| Jenis Kelamin | | |
| Laki-laki | 77 | 55.00 |
| Perempuan | 63 | 45.00 |
| Usia (Tahun) | | |
| <25 | 20 | 14.26 |
| 26 – 30 | 63 | 45.00 |
| 31 – 36 | 41 | 29.29 |
| >37 | 16 | 11.55 |

| Jenis Demografi | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|----------------------|------------------|----------------|
| Agama | | |
| Islam | 79 | 56.43 |
| Kristen | 36 | 25.71 |
| Hindu | 10 | 7.14 |
| Budha | 15 | 10.72 |
| Lama Bekerja (Tahun) | | |
| <3 | 32 | 22.86 |
| 4 – 8 | 36 | 25.71 |
| >9 | 72 | 51.43 |

Tabel 1 menunjukkan demografi dari responden. Dilihat dari jenis kelamin diketahui karyawan hotel berbintang di Medan di dominasi oleh karyawan laki – laki. Dilihat dari usia karyawan maka diketahui usia 26 – 30 tahun lebih dominan dibandingkan lainnya, artinya karyawan hotel berbintang di Medan pada usia yang sangat produktif. Dari sisi agama, maka diketahui Islam paling dominan dibandingkan agama lainnya. Jika dilihat dari lama bekerja diketahui rata – rata karyawan yang bekerja di hotel berbintang di Kota Medan di atas sembilan tahun.

Dalam melakukan pengujian, penelitian ini menggunakan SEM-PLS yang harus memenuhi syarat asumsi outer model (validitas dan reliabilitas). Pada pengujian *convergent validity* dapat dilihat loading factor seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 2. Hasil Pengujian Loading Factor SEM-PLS

Pengujian outer model untuk validitas yang pertama diuji adalah asumsi *convergent validity* dengan menggunakan nilai loading factor dan nilai AVE. Gambar 1 menunjukkan nilai *loading factor* pada semua variabel konstruk lebih besar dari 0,7 sehingga dapat dikatakan asumsi *convergent validity* menggunakan *loading factor* telah memenuhi syarat asumsinya. Sedangkan asumsi *convergent validity* menggunakan AVE diketahui untuk budaya organisasi (0,618 > 0,500), untuk variabel komitmen organisasi (0,685 > 0,500) sedangkan untuk variabel produktivitas kerja (0,584 > 0,500). Hasil tersebut menunjukkan asumsi *convergent validity* telah terpenuhi. Untuk pengujian outer model validitas selanjutnya adalah asumsi

discriminant validity menggunakan *Fornell-Larcker Criterion AVE* dan *cross loading*. Hasil pengujian ini dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Pengujian Discriminant Validity (Cross Loading & Fornell-Larcker Criterion AVE

| Kode Instrument Konstruk | Cross Loading | | | Fornell-Larcker Criterion AVE | | |
|--------------------------|-------------------|---------------------|---------------|-------------------------------|---------------------|---------------|
| | Budaya Organisasi | Komitmen Organisasi | Produktivitas | Budaya Organisasi | Komitmen Organisasi | Produktivitas |
| BO 1 | 0,775 | 0,587 | 0,379 | 0,786 | | |
| BO 2 | 0,768 | 0,673 | 0,543 | | | |
| BO 3 | 0,809 | 0,669 | 0,420 | | | |
| BO 4 | 0,848 | 0,742 | 0,468 | | | |
| BO 5 | 0,801 | 0,626 | 0,393 | | | |
| BO 6 | 0,742 | 0,578 | 0,245 | | | |
| BO 7 | 0,819 | 0,637 | 0,473 | | | |
| BO 8 | 0,763 | 0,469 | 0,323 | | | |
| BO 9 | 0,769 | 0,528 | 0,386 | | | |
| BO 10 | 0,763 | 0,559 | 0,462 | | | |
| KO 1 | 0,639 | 0,813 | 0,489 | 0,781 | 0,827 | |
| KO 2 | 0,633 | 0,822 | 0,501 | | | |
| KO 3 | 0,692 | 0,837 | 0,455 | | | |
| KO 4 | 0,664 | 0,852 | 0,430 | | | |
| KO 5 | 0,637 | 0,833 | 0,458 | | | |
| KO 6 | 0,607 | 0,806 | 0,379 | | | |
| PK 1 | 0,372 | 0,437 | 0,724 | 0,539 | 0,551 | 0,764 |
| PK 2 | 0,418 | 0,416 | 0,747 | | | |
| PK 3 | 0,396 | 0,412 | 0,765 | | | |
| PK 4 | 0,422 | 0,381 | 0,740 | | | |
| PK 5 | 0,463 | 0,444 | 0,796 | | | |
| PK 6 | 0,461 | 0,420 | 0,786 | | | |
| PK 7 | 0,464 | 0,432 | 0,770 | | | |
| PK 8 | 0,384 | 0,384 | 0,758 | | | |
| PK 9 | 0,404 | 0,392 | 0,745 | | | |
| PK 10 | 0,386 | 0,412 | 0,742 | | | |
| PK 11 | 0,387 | 0,465 | 0,824 | | | |
| PK 11 | 0,369 | 0,446 | 0,765 | | | |

Tabel 1 menunjukkan *discriminant validity* telah memenuhi asumsi *cross loading* dan *Fornell-Larcker Criterion AVE*. Kolom sebelah kiri yang diarsir pada Tabel 1 menunjukkan nilai *loading factor* variabel konstruk itu sendiri lebih besar dari nilai *cross loading factor* variabel konstruk lainnya. Sedangkan kolom sebelah kanan yang diarsir menunjukkan nilai *Fornell-Larcker Criterion AVE* variabel konstruk itu sendiri lebih besar di dibandingkan dengan nilai *Fornell-Larcker Criterion AVE* variabel konstruk lainnya. Oleh sebab itu, pengujian *discriminant validity* telah memenuhi asumsi persyaratannya.

Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas menggunakan dua pendekatan yaitu *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. Pengujian *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* memiliki *rule of thumb* lebih besar dari 0.7, namun demikian banyak ahli menyatakan nilai 0.6 merupakan nilai yang dapat diterima sebagai variabel yang memiliki instrument yang konsisten mengukur variabel konstraknya (Ken Kwong-Kay Wong, 2019). Hasil peujian *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2. Pengujian Cronbach Alpha dan Composite Reliability

| Variabel Konstruk | Cronbach Alpha | Composite Reliability | Kesimpulan |
|---------------------|----------------|-----------------------|------------|
| Budaya Organisasi | 0,932 | 0,942 | Reliabel |
| Komitmen Organisasi | 0,908 | 0,929 | Reliabel |
| Produktivitas Kerja | 0,935 | 0,944 | Reliabel |

Nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari nilai *rule of thumb* ($CA\ Values > 0,70$ dan $CR > 0,70$) dengan demikian disimpulkan bahwa setiap variabel konstruk memenuhi asumsi reliabilitas yang baik. Pada pengujian *fit model*, diketahui hasil bahwa nilai $SRMR\ 0,068 \leq 0,08$ sehingga disimpulkan bahwa model yang dihasilkan telah memenuhi asumsi model fit. Selanjutnya hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai R^2 penelitian ini sebesar 0,335 atau sama dengan 33,5%. Artinya budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating mampu menjelaskan produktivitas kerja sebesar 33,5% sedangkan sisanya sebesar 66,5% dijelaskan variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini. Hasil ini memberikan informasi kualitas model yang dihasilkan masih baik untuk diinterpretasikan.

Seluruh persyaratan pengujian penelitian ini telah memenuhi asumsi pengujian, oleh sebab itu selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis untuk melihat pengaruh, besarnya pengaruh dan arah pengaruh antara variabel eksogen dengan variabel endogennya. Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Pengujian Hipotesis

| Variabel Konstruk | Besar Pengaruh (O) | T Statistik | P Value | Kes |
|---|--------------------|-------------|---------|------------|
| Budaya Organisasi → Produktivitas Kerja | 0,265 | 2,024 | 0,044 | Terima Ha. |
| Komitmen Organisasi → Produktivitas Kerja | 0,316 | 2,119 | 0,035 | Terima Ha. |
| Moderating → Produktivitas Kerja | 0,038 | 0,533 | 0,594 | Tolak Ha. |

Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja ($0,044 < 0,05$). Besar budaya organisasi mempengaruhi produktivitas adalah 0,265 atau sama dengan 26,5%. Dengan kata lain semakin baik budaya organisasi di perusahaan, maka akan semakin baik pula produktivitas kerja karyawan. Kemudian terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja. Besar komitmen organisasi mempengaruhi produktivitas kerja adalah 0,316 atau sama dengan 31,6%. Dengan kata lain semakin tinggi sikap komitmen karyawan dalam bekerja, maka akan semakin tinggi pula produktivitas kerja yang akan mereka dapatkan. Selanjutnya hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak signifikan memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas, bahkan besar pengaruh komitmen organisasi memoderasi budaya organisasi hanya sebesar 3,8%.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi perusahaan merupakan variabel yang penting bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Budaya organisasi yang baik cenderung memiliki nilai yang baik pada perusahaan yang tercermin dari sikap karyawan yang loyal kepada perusahaan. Tidak hanya loyal karyawan juga cenderung akan menjalankan semua peraturan yang ditetapkan dengan menjalankan semua budaya positif yang sudah dibangun oleh manajemen perusahaan. Atas sikap loyal dan patuh karyawan tersebut menjadikan perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawannya dengan memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki produktivitas yang baik. Kondisi tersebut menggambarkan kondisi budaya organisasi yang baik dan pada akhirnya akan mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Kemudian jika dilihat pada komitmen organisasi, sangat menarik hasilnya yang ditunjukkan bahwa komitmen organisasi sangat kecil perannya sebagai variabel moderasi (memperkuat) budaya organisasi mempengaruhi produktivitas kerja, namun sangat dominan mempengaruhi secara langsung produktivitas kerja dibandingkan dengan budaya organisasi itu sendiri. Namun hasil penelitian ini telah membantah hasil penelitian yang dilakukan oleh Fuadi, (2014) yang menyatakan komitmen organisasi memperlemah budaya organisasi mempengaruhi produktivitas kerja, sekaligus penelitian ini telah membuktikan OCB Theory bahwa komitmen organisasi memperkuat produktivitas mempengaruhi produktivitas kerja.

Hasil penelitian ini telah membuktikan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Agustin, 2015; Fuadi, 2014; Gabriella et al., 2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Namun hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Matahelumual et al., 2019; Rukmini, 2014) yang menyatakan budaya organisasi tidak signifikan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Jika dilihat dari komitmen organisasi sebagai variabel moderating, hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja, hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fuadi, 2014) yang menyatakan komitmen organisasi mempengaruhi budaya organisasi terhadap produktivitas, namun komitmen organisasi memperlemah hubungan budaya organisasi terhadap produktivitas. Sehingga sangat jelas bahwa secara langsung budaya organisasi merupakan variabel yang penting bagi peningkatan produktivitas kerja karyawan. Namun penelitian ini membuktikan bahwa

komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan budaya organisasi terhadap produktivitas, sehingga masih membuka peluang bagi peneliti lainnya untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Kesimpulan

Budaya organisasi merupakan variabel penting untuk diperhatikan oleh setiap manajemen perusahaan. Semakin baik menciptakan budaya organisasi maka akan semakin baik pula capaian produktivitas kerja karyawan. Namun penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial komitmen organisasi merupakan variabel yang dominan untuk meningkatkan capaian produktivitas kerja karyawan, dan sangat kecil memberikan efek kepada budaya organisasi untuk mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini telah membuktikan OCB Theory bahwa komitmen organisasi karyawan akan menciptakan harmonisasi kerja di perusahaan yang akhirnya akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi pada karyawan.

Hasil penelitian ini tidak secara mutlak menunjukkan suatu kepastian. Karena dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan kompleksitas suatu permasalahan menjadikan apapun masalah pada suatu variabel bersifat dinamis, sehingga penelitian ini dengan terbuka menyatakan beberapa keterbatasannya. Untuk diketahui bahwa penelitian dilakukan hanya pada karyawan yang bekerja di hotel berbintang (bintang 1-6) di Kota Medan. Selain itu, penelitian ini dilakukan secara survei dengan metode kuesioner tertutup dan dilakukan secara online, sehingga penelitian ini tidak mampu menjabarkan secara mendalam alasan-alasan responden terkait dengan persepsi mereka untuk setiap variabel. Kemudian penelitian ini menjadikan komitmen organisasi sebagai variabel moderating dengan hasil yang tidak signifikan, hal ini dapat saja menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak secara nyata bukan variabel moderasi bagi hubungan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan hotel berbintang di Medan. Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya variabel yang diteliti bagi perusahaan, oleh sebab itu, penting bagi manajemen perusahaan untuk membentuk budaya organisasi yang baik dengan cara membuat peraturan organisasi yang baik dan dijalankan secara konsisten dan berkesinambungan. Namun manajemen perusahaan tetap meminta komitmen karyawan tidak hanya secara lisan tetapi juga tertulis untuk menuntut komitmen mereka bagi perkembangan perusahaan.

Penelitian ini memberikan rekomendasi kepada peneliti berikutnya, bahwa penting untuk melakukan observasi dan wawancara kepada responden selain instrumen utama penelitian yang digunakan. Kemudian penting mempertimbangkan komitmen organisasi sebagai variabel bebas untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan sekaligus juga dapat menjadi variabel mediasi bagi hubungan budaya organisasi dengan produktivitas kerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Agustin, N. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Komitmen Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada PT Astra International Tbk Daihatsu Cabang Majapahit Semarang). *Diponegoro Journal of Social and Politic*, 4(4), 1–12.
- Budiasih, Y. (2012). Struktur Organisasi, Desain Kerja, Budaya Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Karyawan Studi Kasus Pada PT. XX Di Jakarta. *Jurnal Liquidity*, 1(2), 99–105. <https://doi.org/10.32546/lq.v1i2.139>
- Edison, Emron, Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Fuadi, A. A. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating. *Informatika*, 1(2), 2337–5213.
- Gabriella, Lengkong, V. P. K., & Dotulong, L. O. H. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Karakteristik Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan Ajb Bumiputera 1912 Kantor Cabang Manado Tikala. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(2), 2531–2540.
- Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2015). *Multivariate Data Analysis (7th Editio)*. Prentice Hall.
- Jemi, Tarigan, I., & Syawaluddin. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Mitra Packindo Berdikari Medan. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(2), 64–77.
- Juliadi, Sekali, A. I. K., Samosir, H. N. P., Marpaung, M. T., & Jamila. (2022). Pengaruh komunikasi organisasi, komitmen kerja, kompetensi dan tingkat pendidikan terhadap produktivitas kerja pegawai di rumah sakit bhayangkara tingkat ii medan 1. *Tijarah*, 1(23), 11–21.

- Kharis, I. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 3 Bandung. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1).
- Matahelumual, N. P., Adolfini, & Kawet, R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 641–650.
- Muhammad Whisnu Agitia, & Nadia Dwi Irmadiani. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Sistem Reward Terhadap Produktivitas Kerja Driver Grab Bike (Studi Pada Komunitas Grab Bike Rumpun Online Semarang). *CiDEA Journal*, 1(1), 46–58. <https://doi.org/10.56444/cideajournal.v1i1.85>
- Nurdin, Hamdhana, D., & Iqbal, M. (2018). Aplikasi Quick Count Pilkada Dengan Menggunakan Metode Random Sampling Berbasis Android. *E-Journal Techsi Teknik Informasi*, 10(1), 141–154.
- Octarini, F., Sihite, M., & Supriyadi, E. (2021). Produktivitas Karyawan Outsource Dengan Retensi Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Pendidikan*, 8(1), 17–32.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157–164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
- Ravianto, J. (2014). *Produktivitas dan Pengukuran*. Binaman Aksara.
- Robbins, S. P., & Timothy, J. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson.
- Rukmini, R. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Dosen Dan Karyawan Pada Akademi Akuntansi Surakarta Tahun 2013. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 15(01). <https://doi.org/10.29040/jap.v15i01.214>
- Sasuwe, M., Tewal, B., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Kerja Karyawan PT . Air Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 2408–2418.
- Satria, A. G. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Produktivitas Karyawan Di Pt. Surya Mandiri Pratama Pekanbaru. *Jom FEKON*, 2(2), 1–13.
- Sukmawati, L., & Mahfudiyanto. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Ajong Gayasan Kabupaten Jember. *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, 4(2), 331–342. <https://doi.org/10.33752/bima.v4i2.396>
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (8th ed.). PRENADAMEDIA GROUP.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Kesebelas). Kencana. Prenada Media Group.