

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR, MOTIVASI DAN KINERJA**

(Survey Pada Karyawan Hotel Berbintang di Kota Malang dan Batu)

Bambang Warsito

Abstract: *This research seeks to investigate the relationship between organizational culture variables, work environment, organizational citizenship behavior, motivation and performance in the star-typed hotel industry at Malang and Batu. This research was purposed to assess the differences of organizational culture, work environment, organizational citizenship behavior, motivation and performance based on the characteristic of respondents. This research was categorized as survey one using cross-sectional study to 15 star-typed hotels at Batu and Malang. The result of investigation using SEM technique indicated that the model developed had moderate fit level. The result of Goodness of fit indices showed moderate result to all construct in the model. Partially, the construct developed showed good outcome in goodness of fit evaluation. Generally, all exogenous variables (organizational culture and work environment) significantly affected the performance of employee. Some hypotheses expected on this research were supported, and some of these were not supported. Organizational culture significantly affected organizational citizenship behavior and employee performance, but insignificantly affected motivation. Work environment significantly influenced organizational citizenship behavior but insignificantly affected motivation. Organizational citizenship behavior insignificantly affected motivation, but motivation significantly affected the employee performance.*

Keyword: *organizational culture, work environment, organizational citizenship behavior, motivation, performance.*

Tantangan utama yang harus dijawab oleh perusahaan di masa depan, termasuk industri perhotelan adalah peningkatan kemampuan untuk menciptakan organisasi yang lebih baik dan mengelolanya dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang semakin tinggi. Tantangan tersebut timbul sebagai akibat dinamika manusia yang terus berubah yang pada gilirannya membawa berbagai jenis perubahan, baik yang terjadi secara internal ataupun eksternal bagi perusahaan. Mengingat pentingnya SDM dalam pencapaian kinerja perusahaan, maka diperlukan penelitian dan pengkajian yang mendalam terhadap beberapa

*Bambang Warsito adalah Dosen Program Pascasarjana Universitas Kanjuruhan Malang
E-mail : warsitobambang@ymail.com*

faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan harus dapat teridentifikasi secara jelas guna meningkatkan efisiensi pengelolaan SDM perusahaan. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (1997), bahwa kinerja ekonomi jangka panjang dipengaruhi oleh budaya organisasi. Foster (1999) juga telah menemukan bahwa faktor lain yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah lingkungan kerja. Menurutnya, dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik akan diperoleh kinerja yang tinggi. Dalam model yang dikembangkan oleh Mitchell (dalam Rois, dkk, 2003), ditemukan bahwa motivasi erat kaitannya dengan kinerja individu dalam bekerja. Dalam penelitian lain, seperti yang dilakukan oleh Mark, *et al* (2002), meneliti tentang “*Organizational Citizenship Behavior and Social Capital in Organization*” menemukan bahwa OCB memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Dihasilkan pula bahwa OCB adalah penting karena membantu membangun *social capital* yang pada akhirnya memfasilitasi kinerja organisasi.

Dalam sektor industri perhotelan, upaya pengembangan sumberdaya karyawan dan internalisasi faktor budaya organisasi, motivasi, perilaku citizenship dan lingkungan kerja dewasa ini menunjukkan gejala semakin kuatnya tuntutan tersebut yang diakibatkan oleh mekanisme persaingan usaha sejenis. Banyaknya bidang usaha perhotelan dengan berbagai klasifikasinya menyebabkan proses pembenahan kedalam seperti pembenahan sumberdaya karyawan menjadi keharusan yang langsung berkaitan dan bersentuhan dengan masalah kinerja mereka. Demikian pula budaya organisasi yang semakin permisif menyebabkan lingkungan kerja organisasi semakin menuntut adanya proses perbaikan kualitas kinerja karyawan. Satu dan lain faktor tersebut berkaitan secara langsung dengan mati hidupnya perusahaan yang diakibatkan oleh kesalahan dalam implementasi dan proses pembelajaran lingkungan dan budaya organisasi dan juga semakin rendahnya perhatian sumberdaya manusia disebagian besar organisasi perusahaan perhotelan dewasa ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Luthans (1995), Bowen (1999) menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui pengakuan formal yang bersifat penghargaan, dan pengakuan sosial yang bersifat pendorong bagi peningkatan kinerja. Pengakuan sosial memiliki dampak yang lebih besar dalam kinerja karyawan karena sifatnya yang personal dan pribadi. Pengakuan formal lebih banyak diidentikan dengan pemberian penghargaan material, sehingga tidak murni sebagai *nonfinancial reward*., Pengakuan formal tetap penting untuk diberikan karena fleksibilitas yang dimilikinya. Bersama dengan pengakuan sosial, pengakuan formal yang adil dan obyektif merupakan pendorong peningkatan kinerja yang efektif. Bentuk-bentuk pengakuan terhadap kinerja karyawan dijelaskan secara sederhana dengan *reinforcement theory*, yang lebih lanjut diterangkan oleh teori kognisi sosial.

Ukuran kinerja perhotelan dapat dilihat dari perkembangan *occupation rate* setiap tahunnya. Data umum menunjukkan bahwa jumlah orang yang menginap di hotel berbintang di Jawa Timur selama tahun 2006-2007 mengalami perkembangan, baik hotel berbintang asing maupun hotel melati. Namun pada triwulan 1 tahun 2008, rata-rata jumlah orang yang menginap di hotel berbintang,

termasuk hotel melati mengalami penurunan. Menurut Sulastiyono (2006), dua faktor yang mempengaruhi tingkat hunian hotel, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang berpengaruh terhadap kinerja industri perhotelan antara lain mencakup, kondisi lingkungan organisasi, motivasi kerja karyawan, serta perilaku individu dalam organisasi.

Penurunan kinerja industri perhotelan tersebut pada hakekatnya dipengaruhi secara langsung oleh semakin menurunnya kinerja individu atau karyawan yang tergabung di dalamnya. Menurunnya kinerja individu (karyawan) juga diakibatkan oleh kurangnya sentuhan yang seharusnya diabsorpsi oleh industri perhotelan sebagai salah satu media untuk meningkatkan kualitas mereka. Oleh karena itu aktivitas pengembangan sumberdaya karyawan dan faktor budaya organisasi menjadi lokomotif upaya pengembangan berkelanjutan dan sangat strategis dalam upaya mengembangkan kualitas dan kinerja karyawan organisasi (Veithzal, 2004). Salah satu diantaranya adalah program pengembangan karyawan melalui penempatan yang relevan dengan kualifikasi dan keahlian mereka.

Mengingat pentingnya persoalan pengaruh faktor kultural organisasi, lingkungan kerja, *OCB*, dan motivasi terhadap kinerja karyawan sebagaimana diungkap di atas, maka peneliti merasa perlu untuk mendiskripsikan dan mengkaji lebih lanjut tentang persoalan keterkaitan (*interdependensi*) antara faktor budaya organisasi, lingkungan kerja, *OCB*, dan motivasi karyawan yang dikaitkan dengan seberapa besar kontribusinya pada proses terjadinya penurunan dan peningkatan kinerja karyawan hotel berbintang di Kota Malang dan Batu.

Berdasarkan pada pola hubungan antar variabel dibuatlah model konseptual dan untuk mencapai tujuan penelitian ini maka dikemukakan hipotesis-hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1 : Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *OCB*
- H2 : Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi
- H3 : Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja
- H4 : Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *OCB*
- H5 : Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi
- H6 : Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja
- H7 : *OCB* berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi
- H8 : Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

Metode

Jenis penelitian ini dapat dikategorikan sebagai *Explanatory Research* dengan prosedur pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) untuk menjawab pertanyaan dan tujuan penelitian. Hotel berbintang yang diambil sebagai objek dalam penelitian ini berjumlah 15 hotel yang terbagi dalam tipe hotel, mulai dari hotel berbintang 1 sampai berbintang 4. Dalam penelitian ini populasi mencakup seluruh karyawan hotel berbintang di kota Malang dan kota Batu yang berjumlah 1.366 orang. Sedangkan sampel target dalam penelitian ini adalah semua karyawan pada tingkatan karyawan dan pimpinan yang masing-masing tingkatan diambil secara acak (*stratified random sampling*). Ukuran sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah 250 orang.

Penelitian ini menekankan pada pendekatan kuantitatif dalam melakukan analisis data. Adapun metode yang digunakan dalam menganalisis data empiris yang dikumpulkan peneliti, yaitu: Metode Analisis Data dengan Statistik Deskriptif dan *Structural Equation Modelling* (SEM) terutama digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini. Dengan menggunakan pemodelan SEM dimungkinkan dapat menjawab pertanyaan yang bersifat regresif maupun dimensional.

Hasil

Deskripsi Objek Penelitian

Industri perhotelan lebih didominasi oleh karyawan laki-laki (56,5%) dibandingkan karyawan perempuan (43,5%). Pendidikan karyawan hotel berbintang di kota Malang dan Batu adalah jenjang SLTA sebanyak 153 orang (62,2%) Sedangkan karyawan yang berpendidikan tinggi (D1, D2, D3 dan S.1) sebanyak 92 orang (37,8%). persentase kelompok karyawan yang berusia 31-40 tahun memiliki jumlah terbesar yaitu sebanyak 93 orang (38%). Karyawan yang berusia antara 21-30 tahun sebanyak 83 orang (34%), sedangkan yang berusia 41-50 tahun sebanyak 68 orang (28%). Masa kerja karyawan terendah adalah kurang dari 3 tahun sedangkan masa terlama adalah di atas 12 tahun. Karyawan dengan masa kerja kurang dari 3 tahun sebanyak 76 orang (31%), karyawan dengan masa kerja 3,1-6 tahun sebanyak 44 orang (18%), karyawan dengan masa kerja 6,1-9 tahun sebanyak 35 orang (14%), karyawan dengan masa kerja 9,1-12 tahun sebanyak 47 orang (20%), sedangkan karyawan dengan masa kerja di atas 12,1 tahun sebanyak 42 orang (17%).

Model Persamaan Struktural

Koefisien pengaruh langsung budaya organisasi terhadap *OCB* sebesar 0,462 dengan nilai kritis sebesar 0,956 dan nilai probabilitas (p) sebesar 0,339. Signifikansi pengaruh Budaya Organisasi terhadap *OCB* dapat dilihat dari nilai kritis atau dengan melihat besarnya nilai probabilitas (p). Suatu variabel berpengaruh signifikan terhadap variabel lainnya jika nilai kritisnya lebih besar atau sama dengan 2 atau nilai probabilitas (p) lebih kecil dari *level of significant* (α). Nilai probabilitas (p) pengaruh variabel Budaya Organisasi sebesar 0,339 lebih besar dari *level of significant* ($\alpha=5\%$), demikian juga nilai kritis (*CR*) lebih kecil dari 2 (0,956). Hal ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *OCB*.

Koefisien pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap *OCB* sebesar 0,368 dengan nilai kritis sebesar 0,927 dan nilai probabilitas (p) sebesar 0,354. Signifikansi pengaruh lingkungan kerja terhadap *OCB* dapat dilihat dari nilai kritis atau dengan melihat besarnya nilai probabilitas (p). Suatu variabel berpengaruh signifikan terhadap variabel lainnya jika nilai kritisnya lebih besar atau sama dengan 2 atau nilai probabilitas (p) lebih kecil dari *level of significant* (α). Nilai probabilitas (p) pengaruh lingkungan kerja sebesar 0,354 lebih besar dari *level of significant* ($\alpha=5\%$), demikian juga nilai kritis (*CR*) lebih kecil dari 2

(0,927). Hal ini menunjukkan bahwa Lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *OCB*.

Lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi, dengan nilai koefisien sebesar 0,338, nilai kritis (*CR*) sebesar 2,081 lebih besar dari 2 dan nilai probabilitas (*P*) sebesar 0,048 lebih kecil dari *level of signifikan*. Begitu juga, budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai kritis sebesar -1,028 lebih kecil dari 2 dan nilai probabilitas (*P*) 0,304 lebih besar dari *level of signifikan*.

Signifikansi pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja relatif bervariasi. Hal ini dapat ditunjukkan oleh nilai *CR* pada pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja sebesar 2,066, budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 1,539, dengan nilai probabilitas (*p*) masing-masing sebesar 0,039 dan 0,124. Sementara pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja juga tidak signifikan oleh karena nilai *CR* sebesar -1,149 lebih kecil dari 2 dengan nilai probabilitas (*p*) sebesar 0,156 lebih besar dari *level of signifikan* 5%. Secara lengkap hasil estimasi koefisien, nilai kritis dan nilai probabilitas model tertuang pada Tabel berikut;

Tabel 1

Koefisien Jalur Pengukuran Model Struktural Pengaruh Variabel Budaya Organisasi dan Lingkungan terhadap OCB, Motivasi dan Kinerja Karyawan.

Hubungan Antar Variabel		Koefisien Jalur	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	Ket.	
Budaya Organisasi	-->	<i>OCB</i>	0,462	0,956	0,339	Tdk signifikan
Budaya Organisasi	-->	Motivasi	-0,125	-1,028	0,304	Tdk signifikan
Budaya Organisasi	-->	Kinerja	0,262	1,539	0,124	Tdk signifikan
Lingkungan Kerja	-->	<i>OCB</i>	0,368	0,927	0,354	Tdk signifikan
Lingkungan Kerja	-->	Motivasi	0,338	2,081	0,048	Signifikan
Lingkungan Kerja	-->	Kinerja	-0,477	-1,419	0,156	Tdk signifikan
<i>OCB</i>	-->	Motivasi	0,424	0,891	0,373	Tdk signifikan
Motivasi	-->	Kinerja	1,720	2,066	0,039	Signifikan

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB

Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap *OCB* tidak teruji. Hasil ini sekaligus belum bisa membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Nahapiet dan Ghosal (1998), Mark, *et al.* (2002), Carlif, Fey dan Denison (2003), Raul dan Cardona (2003) Morgan (1998), dan Elfina (2003). Van Dyne (1995) menjelaskan bahwa perilaku *extra-role* yang berkaitan dengan *OCB* lebih didorong oleh motif afiliasi yaitu perilaku dalam upaya untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa motif afiliasi dipandang sebagai suatu komitmen terhadap pemberian pelayanan. Motif ini

cenderung dimiliki oleh karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan emosi dan tingkat pendidikan yang cukup.

Sementara itu budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai bersama dalam organisasi yang disebarluaskan dalam organisasi yang kemudian diacu sebagai filosofi seluruh karyawan. Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap budaya organisasi cenderung menyesuaikan diri terhadap situasi sosial, dalam hal ini budaya organisasi itu sendiri. Jadi karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan emosi dan tingkat pendidikan yang cukup cenderung rasional dalam menyikapi budaya organisasinya. Hal ini akan mempengaruhi karyawan untuk menampilkan *OCB* nya. Menurut Circa, 1999 (dalam Wijaya, 2002), pendidikan berhubungan secara positif terhadap *OCB*. Lebih jauh dijelaskan kebutuhan perilaku *extra-role* lebih direspon oleh mereka yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi.

Hasil deskripsi tingkat pendidikan karyawan hotel berbintang di kota Malang dan Batu diketahui bahwa sebagian besar (62,2%) tingkat pendidikan karyawannya adalah SLTA dan sebagian kecil (37,8%) yang telah berpendidikan diploma (D1, D2, D3) atau sarjana (S1). Masih dominannya karyawan yang berpendidikan SLTA ini tentunya akan sangat mempengaruhi kemampuan SDM karyawan dalam menyerap dan mengimplementasikan budaya yang berlaku termasuk dalam berperilaku *Citizenship*.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi tidak teruji. Dengan demikian, hasil ini dapat dikatakan belum bisa membuktikan teori maupun hasil penelitian yang dikemukakan oleh Sathe (1995), Schein (1991), Meglino, *et al* (1992) dan Chatman (1989). Hasil ini cukup menarik dikaji karena pada umumnya secara teoritis maupun berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan hubungan antara budaya organisasi terhadap motivasi selalu positif (kuat). Angka *CR* yang negatif menunjukkan bahwa jika budaya organisasi meningkat maka motivasi menurun, demikian pula sebaliknya jika budaya organisasi menurun maka motivasi meningkat.

Budaya organisasi adalah makna bersama yang meliputi nilai, sikap dan keyakinan karyawan terhadap segala sesuatu yang berlaku dalam organisasi. Dari sepuluh indikator budaya organisasi yang diukur diantaranya adalah "stabilitas", yaitu jaminan dan komitmen manajemen perhotelan untuk menjaga kontinuitas atau keberlangsungan terhadap aspek personil atau karyawan. Karyawan bekerja dengan tenang tanpa ada pikiran sewaktu-waktu akan ada pemutusan hubungan kerja. Berdasarkan hasil deskripsi dari distribusi frekwensi skor variabel budaya organisasi diketahui bahwa butir pertanyaan dari indikator stabilitas ($X_{1.2}$) mempunyai skor rerata yang paling rendah (3,04) dibandingkan dengan skor indikator lainnya. Sementara itu motivasi adalah merupakan faktor yang mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya untuk mencapai prestasi yang diharapkan. Diantara indikator yang diukur diketahui bahwa butir pertanyaan $Y_{2.3}$ tentang "rasa aman" yang diciptakan oleh manajemen juga

mempunyai skor rerata relatif rendah (3,57) jika dibandingkan dengan skor butir pertanyaan lainnya. Dorongan rasa aman karyawan yang dimaksud adalah seberapa jauh kebutuhan rasa aman yang diberikan oleh perusahaan mendorong mereka untuk bekerja lebih giat.

Rendahnya skor stabilitas dan rasa aman yang diciptakan oleh manajemen mengindikasikan bahwa karyawan masih menganggap manajemen hotel di tempat mereka bekerja belum mampu memberikan jaminan akan keberlangsungan status kepegawaiannya. Karyawan masih merasa adanya kekuatiran apabila sewaktu-waktu terjadi pemutusan hubungan kerja. Hal ini bisa dimaklumi mengingat tingkat pengangguran dikota Malang dan Batu masih relatif tinggi, konsekwensinya persaingan untuk mendapatkan pekerjaan menjadi lebih ketat. Rendahnya tingkat kepercayaan karyawan terhadap keberlangsungan status kepegawaiannya dan rendahnya kemampuan manajemen dalam menciptakan rasa aman inilah yang disinyalir menyebabkan hubungan budaya organisasi dengan motivasi karyawan hotel berbintang di kota Malang dan Batu menjadi tidak signifikan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja tidak teruji. Hasil ini bisa dikatakan belum bisa membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Steere, (*dalam* Haselbinn *et al*; 1996), Kotter dan Heskett (1997), Ouchi (1981), Peters dan Waterman (1981), Deal dan Kennedy (1982), Davis dan Newstrom (1993), dan penelitian yang dilakukan oleh Onken, (1999) Foster, (1999) Pool (2000) Ritchie (2000) dan Choueke dan Armstrong, (2000). Hal ini cukup menarik karena umumnya penelitian terdahulu selalu mengindikasikan adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja. Seperti yang dinyatakan oleh Deal dan Kenedy (1982), Ouchi (1981) bahwa Budaya Organisasi mempengaruhi keluaran tertentu seperti; produktifitas, kinerja dan komitmen.

Budaya Organisasi adalah makna bersama yang meliputi sikap, nilai dan keyakinan karyawan terhadap apa yang berlaku dalam organisasi. Robbins (1996) membagi Budaya Organisasi dalam dua katagori yaitu budaya kuat dan budaya lemah. Masing-masing katagori budaya organisasi tersebut akan memanifestasikan derajat pengaruh yang berbeda-beda terhadap proses kognitif dimana karyawan menginterpretasikan lingkungan mereka. Semakin kuat budaya semakin kuat pula pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku karyawan. Karena budaya yang kuat akan menxiptakan rasa memiliki dan meningkatkan kinerja. Sebaliknya semakin lemah budaya, semakin lemah pula pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku karyawan (Ndara, 2003; Riche, 2000). Menurut Riche (2000) salah satu cara yang efektif untuk menciptakan dan internalisasi budaya organisasi adalah melalui pelatihan karyawan. Pelatihan berguna untuk membagi pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan, mengkomunikasikan nilai dan perilaku yang diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga akan tercapai persepsi bersama yang konsisten mengenai apa yang diharapkan.

Hasil deskripsi kuesioner pertanyaan terbuka dari variabel budaya organisasi terungkap bahwa sosialisasi visi, misi dan tujuan dari perusahaan masih sangat lemah (11%). Hal ini mengindikasikan bahwa dilingkungan hotel berbintang yang ada di kota Malang dan Batu belum dilakukan pembinaan budaya organisasi dengan baik. Menurut Budiar (2004), mahalnya biaya untuk melakukan pelatihan sehingga tercipta kualitas karyawan yang handal masih menjadi kendala utama. Hal inilah yang menyebabkan pembinaan budaya organisasi khususnya dalam industri hotel berbintang di kota Malang dan Batu masih lemah, sehingga Visi, misi dan tujuan perusahaan masih menjadi slogan yang hanya ditempel pada dinding tetapi belum banyak diaktualisasikan dalam bentuk pembinaan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap *OCB* tidak teruji. Hasil ini sekaligus bisa dikatakan belum bisa membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Sathe (1995), Schein (1991) Meglino, *et al* (1992) dan Chatman (1989). Hasil ini juga sangat menarik, karena penelitian terdahulu selalu mengindikasikan adanya hubungan antara lingkungan kerja dengan *OCB*. Seperti yang dinyatakan oleh Podsahasff dan McKenzie dalam Elfina (2003) bahwa *OCB* dapat memberikan manfaat pada organisasi dalam hal meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

Dalam hal ini Ahyari (1986) mengemukakan bahwa lingkungan kerja dalam perusahaan mempunyai pengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang baik akan menyebabkan semangat dan kegairahan kerja menurun. Lebih jauh As'ad (1998) membagi lingkungan kerja menjadi dua yaitu lingkungan fisik dan lingkungan non fisik. Lingkungan non fisik merupakan suasana yang tercipta dari hubungan antara karyawan dengan lingkungan fisik atau hubungan antara karyawan dengan karyawan lainnya mengingat setiap hari kerja, seseorang karyawan akan mengadakan interaksi dengan sejawatnya terkait dengan bidang pekerjaan yang ditangani. Menurut Organ (1988), *OCB* melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap atasan dan prosedur ditempat kerja. Perilaku *OCB* menurut Aldag dan Rescjhe (1997) menggambarkan "nilai tambah" dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial positif, konstruktif dan bermakna mau membantu karyawan lain atau rekan sejawat dalam interaksinya sehari-hari ditempat kerja.

Hasil deskripsi tentang distribusi frekwensi *OCB* karyawan (Y_1) nampak bahwa skor rata-rata dari butir pertanyaan ($Y_{1.1}$) "sikap bersedia membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk atau berhalangan hadir" (3,05) dan skor rata-rata butir pertanyaan ($Y_{1.2}$) "sikap yang ditunjukkan oleh karyawan bersedia membantu rekan kerja yang berada dibagian lain jika karyawan bagian lain tersebut mempunyai masalah" relatif rendah (3,08) dibandingkan

dengan skor butir pertanyaan lainnya. Keadaan inilah yang disinyalir menyebabkan hubungan antara lingkungan kerja dengan *OCB* karyawan hotel berbintang di kota Malang dan Batu menjadi tidak signifikan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi

Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap Motivasi dapat terbukti. Hasil ini sekaligus mendukung dan membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Gibson (1996), Holahan (1982), McCornik (*dalam* Mangkunegara, 2002), Fisher (2002). Penelitian yang dilakukan Lam, *et al* (2000) menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Peningkatan dan pengembangan lingkungan kerja yang meliputi pengembangan fisik tempat kerja, pengembangan skill dan manajemen mempunyai hubungan yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Foster (1999) dalam penelitiannya juga mengungkapkan bahwa dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik para karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang sebaik-baiknya.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk menjelaskan bahwa pola hubungan antara variabel lingkungan kerja terhadap motivasi menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Lingkungan kerja dirancang oleh manajemen dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dimana karyawan bekerja. Implikasi bagi manajemen hotel berbintang di kota Malang dan Batu dalam menetapkan kebijakan sumberdaya manusia hendaknya mempertimbangkan aspek lingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan motivasi karyawan. Manajemen dapat melaksanakan beberapa program *setting* lingkungan kerja sebagai salah satu upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dalam upaya mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja tidak teruji. Hasil ini sekaligus belum bisa membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Ahyari (1986), Swasto, (1996), dan Penelitian yang dilakukan oleh Boone, Brabender dan Hellemans, (2000). Hasil tersebut menarik untuk dikaji lebih lanjut, karena pada umumnya secara teoritis maupun berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan hubungan antara lingkungan kerja dengan motivasi selalu positif.

Menurut Davis dan Newstrom (1985) Lingkungan kerja lebih mengacu pada seperangkat sarana dan prasarana serta suatu kondisi yang diciptakan oleh manajemen terkait dengan penyelesaian pekerjaan. lingkungan kerja yang baik akan mencerminkan lingkungan organisasi yang kondusif bagi pencapaian kinerja seluruh karyawan. Sementara itu Ma'rat (1982) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor individu dan faktor situasi kerja. Menurut Siagian (2002) situasi kerja yang mendukung kinerja karyawan meliputi antara lain; sarana yang menunjang, ruangan yang tenang,

sehat, adanya pengakuan terhadap prestasi yang ada, pemimpin yang mengerti akan kebutuhan karyawan serta sistem kerja yang mendukung.

Berdasarkan distribusi frekwensi, variabel lingkungan kerja mempunyai jumlah rerata yang paling rendah (3,20) dibandingkan dengan jumlah skor variabel yang lain (budaya organisasi, OCB, motivasi dan kinerja). Rendahnya skor variabel lingkungan kerja mengindikasikan bahwa fasilitas yang disediakan oleh manajemen perhotelan dianggap masih belum sesuai dengan yang diharapkan karyawan. Rendahnya sikap karyawan terhadap lingkungan kerja inilah yang disinyalir menyebabkan hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja menjadi tidak signifikan.

Pengaruh OCB terhadap Motivasi

Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel *OCB* terhadap motivasi tidak terbukti. Dengan demikian hasil ini belum bisa membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Ahyari (1986), penelitian yang dilakukan oleh Boone, Brabender dan Hellemans, (2000) serta penelitian yang dilakukan oleh Katz dan Kah, 1978 (dalam Rivai dan Basri, 2005) yang menyatakan bahwa organisasi bergantung pada kontribusi dari para karyawan yang bekerja melebihi apa yang semestinya dituntut oleh tugas agar berfungsi secara efektif. Perilaku *citizenship* merupakan perilaku plus (suka membantu tugas teman sejawat, sangat loyal pada perusahaan, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra) yang dimiliki oleh karyawan tanpa ada kaitannya dengan *reward* formal. Perilaku ini menurut Aldag dan Resckhe (1997) menggambarkan "nilai tambah" karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Tentunya tidak semua karyawan mempunyai perilaku *citizenship*. Banyak karyawan yang bekerja hanya sekedar untuk memenuhi target atau memenuhi kewajiban saja. Bahkan ada sebagian karyawan mau bekerja dengan baik kalau mereka merasa diawasi oleh pimpinannya. Kelompok karyawan yang sedemikian ini menganggap perilaku *citizenship* merupakan perilaku yang berlebihan dan karyawan yang berperilaku *citizenship* diposisikan sebagai ancaman yang suatu saat bisa membahayakan eksistensinya. Indikator inilah yang menjelaskan sehingga pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap motivasi tidak signifikan.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja telah terbukti. Hasil ini sekaligus membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Mar'at (1982), Hasibuan (1999), Michel (dalam Rois, dkk: 2003), Robbins (1993), Swasto, (1996), dan penelitian yang dilakukan oleh Olson dan Gough, (2001), Cooper dan Malkin (1995). Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk menjelaskan bahwa pola hubungan antara variabel motivasi terhadap kinerja menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Pemberian motivasi oleh pimpinan dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi positif bagi kinerja karyawan. Pemberian motivasi

menurut Hasibuan (1999) akan menyebabkan; peningkatan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan, meningkatkan produktifitas karyawan, meningkatkan disiplin, menciptakan hubungan dan suasana kerja yang baik, meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan dan mempertinggi rasa tanggung jawab. Implikasi bagi pimpinan hotel berbintang di kota Malang dan Batu dalam menetapkan kebijakan sumberdaya manusia hendaknya memperhatikan aspek yang mampu menimbulkan motivasi karyawan sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dengan menggunakan koefisien jalur dan tingkat signifikansi 0,05%, hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa a) hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap *OCB* tidak dibuktikan. Hasil ini belum mampu membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Nahapiet dan Ghosal (1998), Mark, *et al.* (2002), Carlf, Fey dan Daniel, Denison (2003), Raul dan Cardona (2003) Morgan (1998), dan Elfina (2003). b). Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap motivasi tidak terbukti. Dengan demikian, hasil ini belum bisa membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Sathe (1995), Schein (1991) Meglino, *et al* (1992) dan Chatman (1989). c). Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja tidak terbukti. Hasil ini belum bisa mendukung dan membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Steere, (*dalam* Haselbinn *et al*; 1996), Kotter dan Heskett (1997), Ouchi (1981), Peters dan Waterman (1981), Deal dan Kennedy (1982), Davis dan Newstrom (1993), dan penelitian yang dilakukan oleh Duken, (1999) Foster, (1999) Pool (2000), Ritchie (2000) dan Choueke dan Roger, (2000) Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap *OCB* tidak terbukti. Hasil ini belum bisa membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Sathe (1995), Schein (1991) Meglino, *et al* (1992) dan Chatman (1989). d). Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap motivasi terbukti. Hasil ini bisa membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Gibson (1996), Holahan (1982), McCornik (*dalam* Mangkunegara, 2002), dan penelitian yang dilakukan Fisher (2002). e). Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja tidak terbukti. Hasil ini belum bisa mendukung dan membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Ahyari (1986), Swasto (1996), dan Penelitian yang dilakukan oleh Boone, Brabender dan Hellemans, (2000). f). Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel *OCB* terhadap motivasi tidak terbukti. Hasil ini belum bisa membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Ahyari (1986), dan Penelitian yang dilakukan oleh Boone, Brabender dan Hellemans, (2000). g). Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel motivasi terhadap kinerja terbukti. Hasil ini bisa membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh

Mar'at (1982), Hasibuan (1999), Michel (dalam Rois, dkk: 2003), Robbins (1993), Swasto, (1996).

Saran

Penelitian ini telah menghasilkan sebuah model hubungan budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap *OCB*, motivasi dan kinerja karyawan hotel berbintang di Kota Malang dan Batu. Dalam model tersebut, sejumlah hipotesis belum bisa dibuktikan. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan, baik dalam hal objek yang diamati maupun metodologi yang digunakan. Terhadap peneliti lainnya, penelitian ini memberikan ruang bagi dilakukannya penelitian lebih lanjut, terutama pada hubungan antar variabel yang belum bisa dibuktikan. Variabel-variabel lain masih dapat dikembangkan dalam kaitannya dengan kajian kinerja karyawan, misalnya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan karakteristik individu.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus, 1986. *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi*, BPFE, Yogyakarta.
- Allison, J., Barbara., Voss, S. Richard., Houston, C., Richard, 2001. *An Empirical Investigation of The Impact of SDB on The Relationship Between OCB and Individual Performance.*, <http://www.Sbaer.uca.edu/research/2001/ACME/16Lacme01.htm>.
- Arikunto, Suharsimi, 1998. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, M., 1998. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Psikologi, dan Industri*, Cetakan Ketiga, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Budiar, 2004. *Pengaruh Demografi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja serta Komitmen Organisasi: Studi Pada Industri Rokok Kretek di Propinsi Jawa Timur*, Disertasi, tidak Dipublikasikan, Universitas Brawijaya, Malang.
- Carl F., Fey dan Daniel R, Denison, 2003. *Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?*. Institute of International Business, Stockholm, Sweden.
- Chatman, J.A., 1991. *Matching People and Organizations; Selection and Socialization in Public Accounting Firms. Administrative Science Quartely*. 36 (3); pp. 459-485.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. 1985. *Human behavior at Work: Organizational Behavior*, Seventh Edition, McGraw-Hill Publishing Ltd, New Delhi.

- Elfina P, Debora, 2003. *Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Citizenship Karyawan*, tidak dipublikasikan.
- Fisher, Cynthia D., Lile F Schoenfeld & James B. Shaw. 1993. *Human Resource Management*, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Foster, 1999. Employee Benefit for Performance : The Success Factor, *The Academic Management*, 17 (2), pp. 133-145.
- Hasibuan. M., 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT.. Gunung Agung, Jakarta.
- Luthan, Fred, 1995. *Organizational Behavior*, Fourth Edition, McGraw-Hill Inc, New York.
- Mangkunegara, Prabu A., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mar'at M., 1982. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 242-266.
- Onken, Marina H., 1999, *Temporal Elements of Organizational Culture and Impact on Firm Performance*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14 Number 3/4, pp. 231-244.
- Raul L. & Pablo Cardona, 2003. *Relationship Among Leadership, Organizational Commitment, and OCB in Uruguayan Health Institutions*, *Leadership and Organizational Development Journal*. Vol.24(5), pp. 24-36.
- Rivai, Veithzal, Basri, Ahmad FM., 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rois, Amirullah, dan Fauziah, 2003. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Bayumedia Malang.
- Rose, R.W., 1991. *Comparisons of Employee Turnover in Food and Beverage and Other Departments in Hotel Properties*. Ann Arbor, MI: UMI Dissertation Service.
- Schein, E.H., 1991. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey Bass Publisher, San Fransisco.

Swasto, Bambang., 1995. *Pengembangan Sumber daya Manusia Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan, Suatu Kajian Terhadap Dosen Perguruan Tinggi Swasta Pada Kopertis Wilayah VII Jawa Timur*, Desertasi, Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, Surabaya.

Veithzal, 2004. *Management Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wijaya, H. Setiadi, 2000. *Pengaruh Komponen Komitmen Organisasional pada Hubungan Persepsi Kaitan Kinerja-Gaji dan Organizational Citizenship Behavior*, Thesis, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.