

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan yang Dimediasi oleh Komitmen Organisasional (Studi pada Hotel Grand Miami di Kepanjen Kabupaten Malang)

Mellien Pakerti Winengku¹, Survival², Alfiana³

^{1,2,3}Universitas Widya Gama Malang

E-mail: mellienpakerti@gmail.com¹

Article History:

Received: 24 September 2025

Revised: 02 Oktober 2025

Accepted: 07 Oktober 2025

Keywords:

job characteristics, organizational culture, organizational commitment, employee loyalty.

Abstract: *The purpose of this study was to determine the effect of Job Characteristics and Organizational Culture on Employee Loyalty mediated by Organizational Commitment. The population in this study were all employees of Grand Miami Hotel, totaling 55 employees. The sampling technique in this study used the Saturated Sample (Total Sampling) method, so that the entire population was used as respondents. Data were processed using Smart Partial Least Square (SmartPLS 4) software. The results showed that Job Characteristics had no significant effect on Employee Loyalty, but when mediated by Organizational Commitment, Job Characteristics had a positive and significant effect, indicating that Organizational Commitment served as a full mediator. Organizational Culture had a positive and significant effect on Employee Loyalty, both directly and indirectly through Organizational Commitment, indicating that Organizational Commitment acted as a partial mediator. In addition, Organizational Commitment was found to have a positive and significant effect on Employee Loyalty. Overall, the findings highlight the crucial role of Organizational Commitment in strengthening the influence of Job Characteristics and Organizational Culture on Employee Loyalty at Grand Miami Hotel, Kepanjen, Malang Regency.*

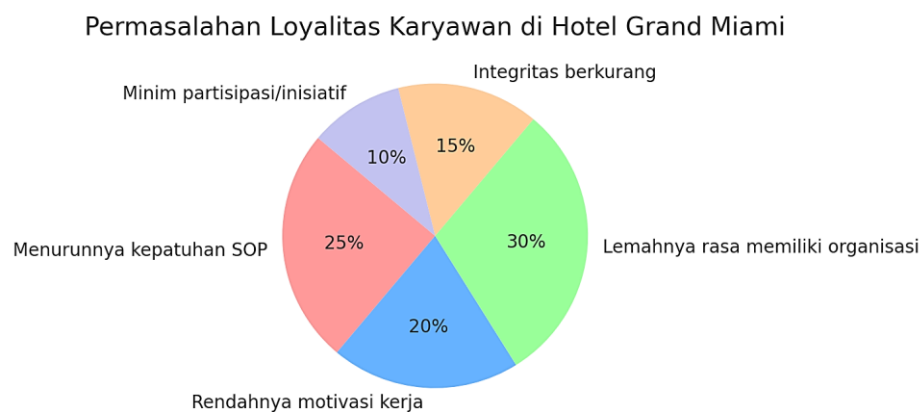
PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur vital dalam keberhasilan industri perhotelan karena kualitas pelayanan karyawan sangat menentukan reputasi hotel. Untuk menciptakan pelayanan optimal, citra positif, dan pelanggan yang loyal, hotel membutuhkan karyawan yang kompeten secara teknis sekaligus memiliki komitmen organisasional dan loyalitas tinggi.

Namun, di Hotel Grand Miami masih terdapat permasalahan loyalitas. Fenomena

yang muncul antara lain: menurunnya kepatuhan terhadap SOP, rendahnya motivasi terutama pada karyawan lama, lemahnya rasa memiliki organisasi, dan berkurangnya integritas. Upaya pelatihan karyawan belum konsisten dan belum menyentuh aspek pembentukan keterikatan emosional. Hal ini menunjukkan bahwa masalah loyalitas tidak hanya terkait aspek teknis, tetapi juga aspek psikologis dan emosional karyawan. Akibatnya, loyalitas masih bersifat transaksional, sebatas menjalankan peran tanpa rasa keterhubungan.

Diagram berikut memperlihatkan persentase indikator permasalahan loyalitas karyawan di Hotel Grand Miami hasil observasi awal dan analisis data internal tertera pada Gambar 1. berikut ini:



Gambar 1. Sumber: Laporan internal Hotel Grand Miami (Diolah peneliti,2025).

Kondisi ini menandakan lemahnya keterhubungan karyawan dengan organisasi, yang berpotensi mengganggu stabilitas operasional, menurunkan kualitas layanan, dan meningkatkan risiko turnover. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan strategis untuk membangun loyalitas yang berkelanjutan.

Loyalitas karyawan tidak terlepas dari karakteristik pekerjaan. Hackman dan Oldham (1976) menjelaskan bahwa variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik memengaruhi motivasi, kepuasan, serta loyalitas. Namun di Hotel Grand Miami, aspek ini belum optimal: multitugas menjadi beban, pemahaman identitas tugas kurang, apresiasi rendah, dan otonomi terbatas. Kondisi ini semakin memperkuat indikasi bahwa karakteristik pekerjaan yang kurang mendukung akan melemahkan loyalitas karyawan. Penelitian Supra Yudha dkk. (2022) serta Made dkk. (2023) membuktikan adanya pengaruh positif karakteristik pekerjaan terhadap loyalitas, meski berbeda dengan Nurrohmah (2022) yang menemukan hasil tidak signifikan. Dengan demikian, perbaikan pada karakteristik pekerjaan melalui kejelasan peran, pemberian otonomi, serta peningkatan penghargaan menjadi penting untuk memperkuat loyalitas karyawan.

Selain itu, budaya organisasi juga berperan penting. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikannya sebagai sistem nilai dan norma bersama yang membentuk perilaku karyawan. Budaya terbuka, partisipatif, dan kolaboratif dapat meningkatkan keterikatan emosional. Penelitian Ayunda dkk. (2023) dan Sofia dkk. (2024) menunjukkan pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap loyalitas, meski Ningrum & Purnamasari (2022) menemukan sebaliknya. Di Hotel Grand

Miami, budaya organisasi masih menghadapi kendala, seperti orientasi antar departemen yang tidak seragam, ketimpangan fokus hasil, kurangnya orientasi kerja sama tim dan individu. Artinya, kelemahan budaya organisasi memperburuk loyalitas karyawan akibat kurangnya kohesi dan rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga perlu diperkuat melalui internalisasi nilai bersama. Dengan demikian, budaya organisasi yang belum solid di Hotel Grand Miami menjadi tantangan dalam membangun loyalitas karyawan.

Faktor lain yang berhubungan adalah komitmen organisasional. Mowday et al. (1982) mendefinisikannya sebagai keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan terhadap organisasi. Di Hotel Grand Miami, komitmen masih lemah: pemahaman visi-misi rendah, partisipasi pasif, dan keinginan bertahan minim. Padahal, penelitian menunjukkan komitmen organisasional berkorelasi erat dengan loyalitas (Sinaga & Hidayat, 2023; berbeda dengan Muslih & Fauzan, 2022 yang tidak menemukan pengaruh). Dengan kata lain, lemahnya komitmen organisasional semakin memperjelas akar permasalahan loyalitas di Hotel Grand Miami. Komitmen ini sendiri dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan (Sandra dkk., 2023; Ardelia, 2024; Kevin & Edalmen, 2023) dan budaya organisasi (Meizary & Magdalena, 2024; Alhaitan dkk., 2023; Putri & Kasmiruddin, 2025). Dengan demikian, ketidakoptimalan karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi berkonsekuensi pada rendahnya komitmen organisasional, yang selanjutnya berimplikasi terhadap menurunnya loyalitas karyawan. Oleh karena itu, penguatan komitmen melalui perbaikan kedua faktor tersebut menjadi langkah strategis yang perlu dilakukan.

Komitmen organisasional juga berperan sebagai variabel mediasi dalam memperkuat pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap loyalitas (Giovanni et al., 2023). Dengan demikian, komitmen organisasional menjadi variabel mediator penting yang menghubungkan karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi dengan loyalitas karyawan (Mukhtaruddin et al., 2021; Wijonarko et al., 2024 ; Sutanto & Setiadi, 2021). Hal ini menegaskan bahwa ketiga variabel saling berhubungan erat dan tidak bisa dipisahkan dalam memahami persoalan loyalitas karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, loyalitas karyawan di Hotel Grand Miami tidak dapat dipisahkan dari kondisi karakteristik pekerjaan yang belum optimal, budaya organisasi yang belum seragam, serta lemahnya komitmen organisasional. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis secara empiris pengaruh karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan yang di mediasi oleh komitmen organisasional. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan nilai tambah dalam kajian akademis, tetapi juga menghadirkan manfaat nyata bagi pengembangan strategi manajerial di Hotel Grand Miami.

LANDASAN TEORI

Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan berakar pada *Job Characteristics Model* (JCM) yang dikembangkan Hackman dan Oldham (1976), yang menekankan lima dimensi inti keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik sebagai penentu kondisi psikologis karyawan berupa rasa bermakna, tanggung jawab, dan pemahaman hasil kerja yang berujung pada motivasi serta kepuasan kerja. Pekerjaan yang dirancang sesuai dimensi inti memberi tantangan dan penghargaan bagi karyawan (Kreitner & Kinicki, 2013) serta relevan dengan konteks organisasi modern (Robbins & Judge, 2017), sehingga dalam penelitian ini konsep tersebut digunakan untuk menjelaskan kaitannya dengan komitmen dan loyalitas karyawan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi dipahami melalui model Schein (2010) yang mendefinisikan budaya sebagai pola asumsi dasar yang diwariskan untuk mengatasi adaptasi eksternal dan integrasi

internal, dengan tiga tingkatan: artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Robbins dan Coulter (2012) menambahkan tujuh karakteristik budaya, seperti inovasi, orientasi hasil, hingga stabilitas, yang menunjukkan bagaimana budaya membentuk perilaku dan identitas organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi berperan sebagai kerangka nilai bersama yang memperkuat keterikatan emosional dan loyalitas karyawan.

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan didasarkan pada *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan Blau (1964), yang menyatakan hubungan karyawan–organisasi bersifat timbal balik, di mana perlakuan positif seperti dukungan dan penghargaan dibalas dengan loyalitas dan keterlibatan. Loyalitas mencakup aspek emosional, moral, dan perilaku, yang membentuk ikatan jangka panjang. Sutanto dan Perdana (2016) menurunkan indikator loyalitas menjadi kepatuhan, tanggung jawab, dedikasi, dan integritas, sehingga konsep ini menjelaskan bagaimana interaksi timbal balik meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi.

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional berlandaskan pada *Three Component Model of Commitment* dari Allen dan Meyer (1990), yang membagi komitmen menjadi tiga bentuk: afektif (karena keterikatan emosional), berkelanjutan (karena pertimbangan biaya dan risiko), dan normatif (karena kewajiban moral). Komitmen yang kuat membuat karyawan merasa menjadi bagian penting dari organisasi dan bersedia mendukung tujuan jangka panjang. Mowday et al. (1982) menegaskan bahwa komitmen tinggi meningkatkan identifikasi, keterlibatan, serta kesediaan untuk bekerja melampaui tuntutan formal, sehingga berperan sebagai faktor penting dalam menjaga loyalitas karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research) untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis, dengan instrumen berupa kuesioner terstruktur yang dianalisis menggunakan SPSS for Windows dan SmartPLS. Subjek penelitian adalah seluruh karyawan Hotel Grand Miami Kepanjen sebanyak 55 orang, yang sekaligus menjadi populasi penelitian dengan teknik sensus atau total sampling. Objek penelitian mencakup karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, komitmen organisasional sebagai variabel mediasi, serta loyalitas karyawan sebagai variabel terikat. Lokasi penelitian ditetapkan di Hotel Grand Miami Kepanjen, Malang, dengan pertimbangan aksesibilitas, ketersediaan data, dan kesediaan pihak manajemen. Data penelitian bersumber dari data primer berupa kuesioner dengan skala Likert dan data sekunder berupa dokumen internal hotel, yang dikumpulkan melalui teknik angket dan dokumentasi. Variabel penelitian didefinisikan secara operasional dengan indikator yang diadaptasi dari teori Hackman & Oldham (1976) untuk karakteristik pekerjaan, Robbins & Coulter (2012) untuk budaya organisasi, Allen & Meyer (1990) untuk komitmen organisasional, serta Luthans (2011) dan Sutanto et al. (2016) untuk loyalitas karyawan. sehingga memungkinkan pengukuran hubungan antar variabel secara sistematis, objektif, dan terukur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Model Test (Pengujian Outer Model)

Outer loadings dari *measurement model* dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antara *score* item dengan *score* konstruksinya. Indikator individu dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi di atas 0.70. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, 0.60 masih dapat diterima (Chin, 1998). Berdasarkan pada *result for outer loadings* (Tabel 1) maka

seluruh indikator memiliki *loading* di atas 0.60 dan signifikan.

Tabel 1. Result For Outer Loadings

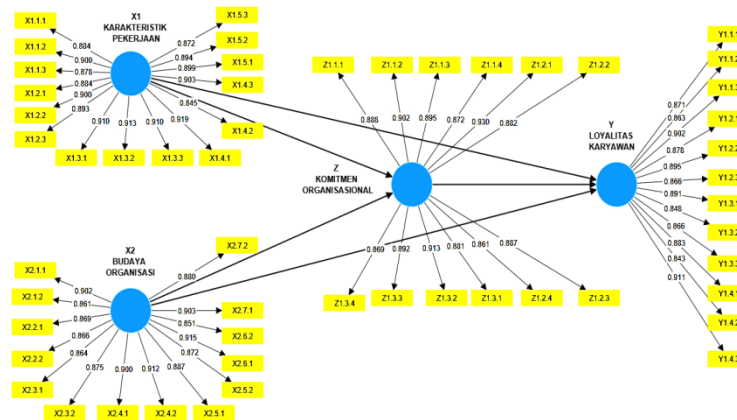
Item	karakteristik Pekerjaan (X1)	Budaya Organisasi (X2)	Loyalitas Karyawan (Y)	Komitmen Organisasional (Z)
X1.1.1	0.884			
X1.1.2	0.900			
X1.1.3	0.878			
X1.2.1	0.884			
X1.2.2	0.900			
X1.2.3	0.893			
X1.3.1	0.910			
X1.3.2	0.913			
X1.3.3	0.910			
X1.4.1	0.919			
X1.4.2	0.845			
X1.4.3	0.903			
X1.5.1	0.899			
X1.5.2	0.894			
X1.5.3	0.872			
X2.1.1		0.902		
X2.1.2		0.861		
X2.2.1		0.869		
X2.2.2		0.866		
X2.3.1		0.864		
X2.3.2		0.875		
X2.4.1		0.900		
X2.4.2		0.912		
X2.5.1		0.887		
X2.5.2		0.872		
X2.6.1		0.915		
X2.6.2		0.851		
X2.7.1		0.903		
X2.7.2		0.880		
Y1.1.1			0.871	
Y1.1.2			0.863	
Y1.1.3			0.902	
Y1.2.1			0.878	
Y1.2.2			0.895	
Y1.2.3			0.866	
Y1.3.1			0.891	
Y1.3.2			0.848	
Y1.3.3			0.866	
Y1.4.1			0.883	
Y1.4.2			0.843	
Y1.4.3			0.911	
Z1.1.1				0.888
Z1.1.2				0.902
Z1.1.3				0.895
Z1.1.4				0.872
Z1.2.1				0.930
Z1.2.2				0.882
Z1.2.3				0.887

Item	karakteristik Pekerjaan (X1)	Budaya Organisasi (X2)	Loyalitas Karyawan (Y)	Komitmen Organisasional (Z)
Z1.2.4				0.861
Z1.3.1				0.881
Z1.3.2				0.913
Z1.3.3				0.892
Z1.3.4				0.869

Sumber: Kuesioner (Diolah, 2025)

Pengujian validitas untuk indikator reflektif menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstraknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan adanya perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk jika indikator lain pada konstruk yang sama berubah (atau dikeluarkan dari model). Indikator reflektif cocok digunakan untuk mengukur persepsi sehingga penelitian ini menggunakan indikator reflektif.

Berikut ini adalah gambaran nilai *outer loading* dalam *outer model* yang dihasilkan setelah menjalankan program *SmartPLS* untuk seluruh indikator pada Gambar 2. berikut ini:



Gambar 2. Outer Model

Sumber: Kuesioner (Diolah, 2025)

Discriminat Validity

Discriminat validity dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal itu menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya.

Tabel 2. Hasil Uji Cross Loading

Item	Karakteristik Pekerjaan (X1)	Budaya Organisasi (X2)	Loyalitas Karyawan (Y)	Komitmen Organisasional (Z)
X1.1.1	0.884	0.413	0.384	0.549
X1.1.2	0.900	0.376	0.341	0.547
X1.1.3	0.878	0.326	0.160	0.356
X1.2.1	0.884	0.332	0.323	0.526
X1.2.2	0.900	0.444	0.300	0.513
X1.2.3	0.893	0.369	0.386	0.553
X1.3.1	0.910	0.535	0.426	0.610
X1.3.2	0.913	0.352	0.401	0.561
X1.3.3	0.910	0.418	0.303	0.462
X1.4.1	0.919	0.426	0.320	0.505
X1.4.2	0.845	0.382	0.346	0.548

Item	Karakteristik Pekerjaan (X1)	Budaya Organisasi (X2)	Loyalitas Karyawan (Y)	Komitmen Organisasional (Z)
X1.4.3	0.903	0.417	0.368	0.556
X1.5.1	0.899	0.409	0.344	0.553
X1.5.2	0.894	0.345	0.233	0.448
X1.5.3	0.872	0.388	0.346	0.523
X2.1.1	0.484	0.902	0.512	0.621
X2.1.2	0.325	0.861	0.464	0.529
X2.2.1	0.467	0.869	0.545	0.635
X2.2.2	0.497	0.866	0.410	0.570
X2.3.1	0.341	0.864	0.432	0.562
X2.3.2	0.238	0.875	0.449	0.517
X2.4.1	0.381	0.900	0.503	0.600
X2.4.2	0.435	0.912	0.489	0.662
X2.5.1	0.387	0.887	0.474	0.586
X2.5.2	0.377	0.872	0.504	0.574
X2.6.1	0.399	0.915	0.491	0.592
X2.6.2	0.487	0.851	0.487	0.607
X2.7.1	0.393	0.903	0.510	0.580
X2.7.2	0.261	0.880	0.452	0.520
Y1.1.1	0.256	0.439	0.871	0.675
Y1.1.2	0.351	0.522	0.863	0.716
Y1.1.3	0.300	0.523	0.902	0.732
Y1.2.1	0.315	0.606	0.878	0.743
Y1.2.2	0.409	0.459	0.895	0.699
Y1.2.3	0.219	0.335	0.866	0.647
Y1.3.1	0.369	0.478	0.891	0.754
Y1.3.2	0.273	0.480	0.848	0.710
Y1.3.3	0.464	0.476	0.866	0.719
Y1.4.1	0.375	0.450	0.883	0.728
Y1.4.2	0.306	0.467	0.843	0.745
Y1.4.3	0.367	0.488	0.911	0.782
Z1.1.1	0.431	0.553	0.758	0.888
Z1.1.2	0.533	0.611	0.751	0.902
Z1.1.3	0.499	0.530	0.707	0.895
Z1.1.4	0.505	0.589	0.716	0.872
Z1.2.1	0.468	0.555	0.787	0.930
Z1.2.2	0.600	0.633	0.715	0.882
Z1.2.3	0.582	0.609	0.701	0.887
Z1.2.4	0.564	0.603	0.678	0.861
Z1.3.1	0.551	0.591	0.737	0.881
Z1.3.2	0.553	0.527	0.796	0.913
Z1.3.3	0.512	0.660	0.716	0.892
Z1.3.4	0.505	0.605	0.729	0.869

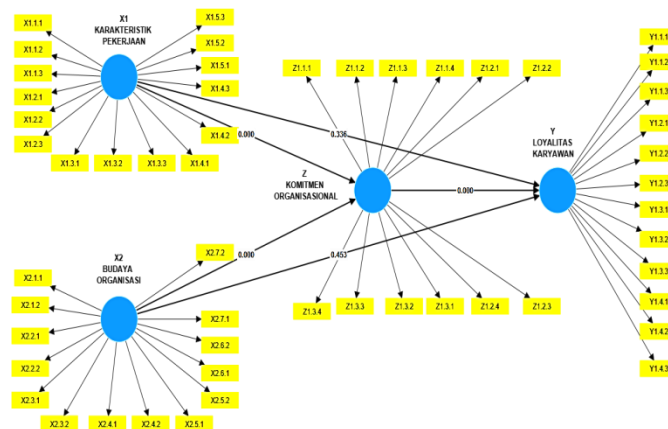
Sumber: Kuesioner (Diolah, 2025)

Pada tabel di atas, terlihat bahwa nilai *cross loading* untuk setiap indikator (cetak tebal) lebih tinggi jika dibandingkan dengan korelasi indikator dengan variabel laten yang lainnya, sehingga variabel laten memiliki *discriminant validity* yang memadai.

Selain menggunakan metode *cross loading* untuk menilai validitas diskriminan (*discriminant validity*), cara lain yang umum digunakan adalah dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. AVE mengukur sejauh mana varians indikator yang dimiliki oleh suatu konstruk dapat dijelaskan oleh konstruk itu sendiri dibandingkan dengan varians yang dijelaskan oleh konstruk lain. Secara umum, nilai AVE yang disarankan adalah lebih dari 0,5, yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruk yang bersangkutan, sehingga validitas diskriminan dapat dianggap terpenuhi.

Evaluasi Model Struktural (*Structural Model*)

Berikut ini adalah gambaran analisis jalur (*path*) dalam *inner model* yang dihasilkan setelah menjalankan program *SmartPLS* untuk seluruh hubungan antar konstruk pada Gambar 3 berikut ini:



Gambar 3. Inner Model

Sumber: Kuesioner (Diolah, 2025)

Evaluasi model struktural dapat dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun telah akurat dimana dilihat dari nilai *R-Square*, nilai *Predictive Relevance* (Q^2), dan *Path Coefficients* (Vinzi et al, 2010).

R-Square

Nilai *R-Square* merupakan uji *goodness fit model*. Perubahan nilai *R-Square* digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen, apakah mempunyai pengaruh substantif. Nilai *R-Square* 0.67; 0.33 dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural menunjukkan model kuat, moderat, dan lemah (Chin, 1998).

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan program *SmartPLS*, diperoleh hasil *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 3. *R-Square*

Variabel Laten Endogen	<i>R-Square</i>
Komitmen Organisasional (Z)	0.678
Loyalitas Karyawan (Y)	0.531

Sumber: Kuesioner (Diolah, 2025)

Tabel 3. di atas, terlihat nilai *R-Square* variabel laten endogen Komitmen Organisasional (Z) sebesar 0,678, yang menunjukkan model yang kuat substantial, karena nilainya melebihi 0,67, sedangkan nilai *R-Square* variabel endogen Loyalitas Karyawan (Y) sebesar 0,531, termasuk kategori moderate karena berada di atas 0,33 (Chin, 1998). Hasil *R-Square* dari PLS merepresentasikan proporsi variasi variabel laten endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen dalam model, sehingga semakin tinggi nilai *R-Square*, semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen.

Predictive Relevance (Q^2)

Selain melihat besarnya nilai *R-Square*, evaluasi model struktural PLS dapat juga dilakukan dengan Q^2 (*Q-Square* atau *predictive relevance* atau juga disebut *predictive sample reuse*) yang dikembangkan oleh Stone (1974) dan Geisser (1975). Nilai Q^2 yaitu 0.02; 0.15; dan 0.35 menunjukkan bahwa model lemah, moderate dan kuat.

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan program *SmartPLS*, diperoleh hasil *Predictive Relevance* (Q^2) sebagai berikut:

Tabel 4. Predictive Relevance (Q^2)

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Karakteristik Pekerjaan (X1)	825.000	825.000	0.000
Budaya Organisasi (X2)	770.000	770.000	0.000
Komitmen Organisasional (Z)	660.000	320.543	0.514
Loyalitas Karyawan (Y)	660.000	383.567	0.419

Sumber: Kuesioner (Diolah, 2025)

Tabel 4. Nilai Q^2 untuk variabel laten endogen Loyalitas Karyawan (Y) sebesar 0,419 dan untuk Komitmen Organisasional (Z) sebesar 0,514, keduanya lebih besar dari 0. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik, sehingga variabel endogen dalam model dapat diprediksi secara akurat oleh variabel eksogen dan mediator yang ada.

Path Coefficients

Path coefficients (koefisien jalur) merupakan suatu nilai yang berguna dalam menunjukkan arah hubungan pada variabel, apakah suatu hipotesis memiliki arah yang positif atau negatif. *Path coefficients* memiliki nilai yang berada di rentang -1 sampai dengan 1. Jika nilai berada pada rentang 0 sampai dengan 1 maka dapat dinyatakan positif, sedangkan jika nilai berada pada rentang -1 sampai dengan 0 maka dapat dinyatakan negatif. Dalam PLS *path coefficients* dapat dilihat dari nilai *original sample*.

Dalam penelitian ini, karena terdapat hubungan mediasi, maka pengujian *path coefficients* tidak hanya dilakukan pada hubungan langsung (direct effect) tetapi juga pada hubungan tidak langsung (indirect effect) melalui variabel mediasi. Oleh karena itu, untuk mengetahui signifikansi pengaruh baik langsung maupun tidak langsung digunakan prosedur bootstrapping pada *SmartPLS*.

Dengan demikian, interpretasi *path coefficients* dalam penelitian ini akan dibagi menjadi dua, yaitu:

Pengaruh langsung (Direct Effect)

Pengaruh langsung merupakan hubungan antar variabel eksogen terhadap endogen tanpa melalui mediator.

Tabel 5. Path Coefficients Direct Effect

Path	Original Sample(O)
Karakteristik Pekerjaan (X1) → Loyalitas Karyawan (Y)	-0.0164
Budaya Organisasi (X2) → Loyalitas Karyawan (Y)	0.016
Karakteristik Pekerjaan (X1) → Komitmen Organisasional (Z)	0.369
Budaya Organisasi (X2) → Komitmen Organisasional (Z)	0.498
Komitmen Organisasional (Z) → Loyalitas Karyawan (Y)	0.910

Sumber: Kuesioner (Diolah, 2025)

Tabel 5. menjelaskan *path coefficients Direct Effect* (Pengaruh Langsung) hubungan antar variabel, yaitu sebagai berikut:

- 1) Karakteristik Pekerjaan (X1) → Loyalitas Karyawan (Y) memiliki nilai *original sample* sebesar -0,0164, artinya jika Karakteristik Pekerjaan meningkat satu persen, maka Loyalitas Karyawan akan menurun sebesar 0,164 persen.
- 2) Koefisien jalur Budaya Organisasi (X2) → Loyalitas Karyawan (Y) memiliki nilai *original sample* sebesar 0.016, yang artinya apabila Budaya Organisasi meningkat satu persen, maka Loyalitas Karyawan akan meningkat sebesar 0.016 persen.
- 3) Koefisien jalur Karakteristik Pekerjaan (X1) → Komitmen Organisasional (Z) memiliki nilai *original sample* sebesar 0.369 yang artinya apabila Karakteristik Pekerjaan meningkat satu persen, maka Komitmen Organisasional juga akan

meningkat sebesar 0.369 persen.

- 4) Koefisien jalur Budaya Organisasi (X2) → Komitmen Organisasional (Z) memiliki nilai *original sample* sebesar 0.498, yang artinya apabila Budaya Organisasi meningkat satu persen, maka Komitmen Organisasional juga akan meningkat sebesar 0.498 persen.
- 5) Komitmen Organisasional (Z) → Loyalitas Karyawan (Y) memiliki nilai *original sample* sebesar 0.910, yang artinya apabila Komitmen Organisasional meningkat satu persen, maka Loyalitas Karyawan juga akan meningkat sebesar 0.910 persen.

Secara umum, hasil pengujian pengaruh langsung (*Direct Effect*) ini memberikan gambaran mengenai pola hubungan antarvariabel, serta menegaskan pentingnya memperhatikan peran setiap variabel dalam meningkatkan loyalitas karyawan di Hotel Grand Miami.

Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh langsung merupakan hubungan antar variabel eksogen terhadap endogen melalui mediator.

Tabel 8. Path Coefficients Indirect Effect

Path	Original Sample (O)
Karakteristik Pekerjaan (X1) → Komitmen Organisasional (Z) → Loyalitas Karyawan (Y)	0,336
Budaya Organisasi (X2) → Komitmen Organisasional (Z) → Loyalitas Karyawan (Y)	0,453

Sumber: Kuesioner (Diolah, 2025)

Berdasarkan Tabel 8, interpretasi *pathcoefficients* pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut:

- 1) Karakteristik Pekerjaan (X1) → Komitmen Organisasional (Z) → Loyalitas Karyawan (Y) mempunyai nilai *original sample* sebesar 0.336, yang artinya apabila Karakteristik Pekerjaan meningkat satu persen, maka melalui Komitmen Organisasional, Loyalitas Karyawan akan meningkat sebesar 0.336 persen.
- 2) Budaya Organisasi (X2) → Komitmen Organisasional (Z) → Loyalitas Karyawan (Y) mempunyai nilai *original sample* sebesar 0.453, yang artinya apabila Budaya Organisasi meningkat satu persen, maka melalui Komitmen Organisasional, Loyalitas Karyawan akan meningkat sebesar 0.453 persen.

Nilai *original sample* pada pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) ini menunjukkan kontribusi Komitmen Organisasional sebagai mediator dalam menjelaskan hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Secara keseluruhan, hasil pengujian pengaruh tidak langsung menegaskan bahwa Komitmen Organisasional memiliki peran strategis dalam memperkuat pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan Hotel Grand Miami di Kepanjen Kabupaten Malang. Artinya, meskipun variasi, identitas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik sudah cukup baik, hal tersebut belum mampu meningkatkan loyalitas secara nyata.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi pula loyalitas yang ditunjukkan.
3. Karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap

komitmen organisasional, sehingga belum cukup kuat dalam meningkatkan komitmen karyawan.

4. Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, yang berarti mampu mendorong karyawan untuk memiliki keterikatan yang lebih tinggi dengan organisasi.
5. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Semakin tinggi komitmen karyawan, semakin besar pula loyalitas yang ditunjukkan.
6. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas melalui komitmen organisasional, menunjukkan adanya mediasi penuh (full mediation). Tanpa melalui komitmen organisasional, karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas.
7. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas melalui komitmen organisasional dengan mediasi parsial (partial mediation). Hal ini berarti budaya organisasi tetap berpengaruh langsung terhadap loyalitas meskipun dimediasi oleh komitmen organisasional, dan keberadaan variabel mediasi hanya memperkuat hubungan tersebut.

Saran

1. Bagi manajemen Hotel Grand Miami: disarankan melakukan evaluasi berkala terhadap karakteristik pekerjaan serta mengadakan program pelatihan dan pengembangan berkesinambungan untuk mendukung peningkatan komitmen organisasional dan loyalitas karyawan.
2. Bagi penelitian selanjutnya: disarankan memperluas cakupan penelitian pada sektor dan konteks berbeda, serta menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, kompensasi, motivasi, atau gaya kepemimpinan guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor penentu loyalitas karyawan. sehingga hasil yang diperoleh dapat dibandingkan dan memperkuat generalisasi temuan.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan kasih-Nya sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Rektor, Dekan, dosen pembimbing, serta seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widya Gama Malang atas bimbingan dan ilmunya. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pihak Hotel Grand Miami Kepanjen beserta seluruh karyawan yang telah memberikan izin dan dukungan dalam proses penelitian. Tidak lupa penulis menyampaikan penghargaan kepada orang tua, keluarga, sahabat, serta semua pihak yang turut membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

DAFTAR REFERENSI

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1–18.
- Alhaitan, D. I., Kuncoro, & Alfiana. (2023). Pengaruh servant leadership style dan organizational culture terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 87–100. <https://jurnal.widyagama.ac.id/index.php/jim>
- Ardelia, E., Wulandari, W., & Mulyono, M. (2024). Pengaruh karakteristik pekerjaan dan knowledge sharing terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasional sebagai

- variabel mediasi. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen*, 2(3), 245–258. <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v2i3.1253>
- Ayunda, S., Adrian, A., & Wulansari, N. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan di Favehotel Olo Padang. *Bogor Hospitality Journal*, 6(2), 34–38. <http://ojs.stpbogor.ac.id>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii–xvi.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320–328.
- Giovanni, F. N., Survival, & Wulandari, W. (2023). Organizational commitment as mediation variable between job characteristics and knowledge sharing towards employee loyalty. *Journal of Business and Management Studies*, 5(2), 145–157. <https://doi.org/10.5555/jbms.v5i2.567>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Kevin, A. A., & Edalmen, E. (2023). Pengaruh karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja karyawan, dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 5(2), 529–539. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i2.23424>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational behavior* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Made, M., Satria, D., & Putra, M. S. (2023). Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap loyalitas karyawan dimediasi vertical trust dan perceived supervisory support. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(11), 2170–2183. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/>
- Meizary, A., & Magdalena, B. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan Hotel 21 Gisting Kabupaten Tanggamus. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA)*, 4(1), 501–515. <https://doi.org/10.47709/jebma.v4i1.3722>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mukhtaruddin, Adam, M., & Kesuma, T. M. (2021). The role of organizational commitment in mediating the effect of job characteristics and organizational support on employee loyalty of Muhammadiyah Aceh University. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(2), 92–104. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2021.3243>
- Muslih, & Fauzan, M. (2022). Pengaruh loyalitas, efikasi diri, komitmen profesional terhadap komitmen organisasional guru di SMK Bhina Tunas Bhakti Juwana. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(2), 14367–14376. <https://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/9550>
- Ningrum, P., & Purnamasari, W. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan loyalitas kerja karyawan. *IQTISHADEquity*, 4(2), 107–115.
- Putri, D., & Kasmirudin. (2025). Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen melalui motivasi kerja di Hotel Swiss-Belinn SKA Pekanbaru. *Jurnal Manajemen Strategik dan Bisnis*, 12(1), 17–25.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson

Education.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Sandra, E., Nasution, B. S., & Maryati, M. (2023). Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(23), 656–664.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sinaga, M. F., & Hidayat, R. (2023). Determinan komitmen organisasional dan implikasinya terhadap loyalitas karyawan di PT Oriental Electronics Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 211–225.
- Sofia, S., Muhammad, R., Rahayu, A., & Rokhimah, R. (2024). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen dan Sumberdaya*, 3(1), 14–19. <https://doi.org/10.54371/jms.v3i1.301>
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111–147.
- Supra Yudha, G., Wardhani, R. K., & Fajariah, N. (2022). Pengaruh karakteristik pekerjaan, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap loyalitas kurir pada PT Shopee Express Hub Kediri. *EBISMEN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Manajemen*, 1(3), 47–57.
- Sutanto, H., & Perdana, R. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 18(2), 108–116.
- Sutanto, H., & Setiadi, N. J. (2021). Organizational culture and employee loyalty: Mediation impact of organizational commitment. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(1), 704–717.
- Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*. Berlin: Springer.
- Wijonarko, G., Muksin, N. N., & Rajiani, I. (2024). The loyalty imperative: Understanding the link between organizational culture and employee commitment. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(4), 1–17. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i4.3267>