

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: INVESTIGASI EMPIRIS
PADA KARYAWAN HOTEL DI SURABAYA**

Christy Widyawati, Verina Wijaya, Hendra, Rizki Adityaji, Wahyudi Henky Soeparto

Universitas Ciputra Surabaya

ARTICLE INFO

Keywords:

*organizational commitment,
organizational citizenship behavior;
employee performance.*

Kata Kunci:

komitmen organisasi, organizational
citizenship behavior; kinerja
karyawan

Corresponding author:

Verina Wijaya

verina.wijaya@ciputra.ac.id

ABSTRACT. In the hospitality industry, the quality of service to customers is the most important thing. This requires the best participation of all employees for a company, which may lead to an increase of an individual performance. This study aims to examine the effect of organizational commitment toward organizational citizenship behavior (OCB) and employee performance. This research uses 144 employees of 3, 4 and 5 star hotels in Surabaya as the samples. The data was collected through questionnaires and processed using SmartPLS software. The findings generated from this study reveal that organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance directly and through OCB as mediating factors. OCB itself also has a positive and significant effect on employee performance. The practical implication that can be suggested to hotel management is to enhance a holistic approach on the employees in order to increase emotional attachment of the employee toward the company. As the result, the employee sense of belonging on the company will increase, which make them also be responsible for the company's success.

ABSTRAK. Pada industri perhotelan, kualitas layanan kepada pelanggan adalah hal terpenting sehingga membutuhkan peran serta karyawan untuk bersedia melakukan tindakan terbaik bagi perusahaan dan berujung pada peningkatan kinerja individu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja karyawan. Jumlah sampel penelitian sebanyak 144 karyawan hotel bintang 3, 4 dan 5 di Surabaya. Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan diolah menggunakan software *SmartPLS*. Tiga temuan yang dihasilkan dari penelitian ini adalah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui OCB sebagai mediasinya. OCB sendiri secara langsung juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi praktis yang bisa disarankan kepada pihak manajemen hotel adalah lebih sering melakukan pendekatan yang bersifat holistik kepada karyawan sehingga karyawan bisa memiliki keterikatan secara emosional dengan perusahaan dimana karyawan merasa ikut memiliki dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan

PENDAHULUAN

Tingkat persaingan bisnis perhotelan di Surabaya semakin lama semakin ketat yang ditandai dengan kemunculan hotel-hotel baru, mulai dari kelas budget hingga hotel berbintang. Peningkatan jumlah hotel tersebut menandakan bahwa minat sebagian penanam modal tidak surut untuk berinvestasi pada bidang perhotelan (Rao, 2014). Salah satu cara bersaing dalam industri perhotelan adalah mengupayakan peningkatan efektivitas kinerja atau memaksimalkan pemanfaatan SDM (Gabcanova, 2012; Lawler & Boudreau, 2007; Plessis, Douangphichit, & Dodd, 2016). Lovelock & Wright (2002) mengatakan bahwa kualitas layanan perlu didukung oleh ketersediaan SDM yang unggul. Kesuksesan sebuah organisasi didominasi oleh ketergantungan pada faktor SDM dalam mengoperasikan organisasi agar menjadi efisien dan efektif (Okoye & Ezejiolor, 2013). SDM dipandang sebagai aset paling utama dan penting karena SDM selalu hadir dan dibutuhkan setiap aktivitas proses produksi barang maupun jasa (Dike, 2013). Di sisi lain, perusahaan seringkali mengalami kesulitan dalam mengelola SDM dikarenakan adanya keberagaman sifat dari setiap individu yang menyebabkan munculnya perilaku yang berbeda-beda diantara karyawan (Shen, Chanda, D'Netto, & Monga, 2009). Ulrich (1998) menambahkan SDM bisa juga berperan sebagai inisiator dan agen perubahan dalam membentuk proses budaya organisasi. SDM dengan keanekaragamannya memiliki kemampuan sebagai “*agent of change*” yang berbeda-beda pula (Long, Wan Ismail, & Amin, 2013).

Kualitas layanan kepada pelanggan adalah hal yang paling penting bagi industri perhotelan (Minh, Thu Ha, Chi Anh, & Matsui, 2015; Mmutle & Shonhe, 2017), sehingga membutuhkan partisipasi atau kontribusi aktif dari seluruh karyawan agar bersedia melakukan tindakan terbaik untuk perusahaan yang muaranya tentu saja membuat kinerja karyawan menjadi baik (Chan, 2015; Pantelidis, 2016). Kinerja karyawan sendiri merupakan buah upaya karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi (Igbaekemen & Odivwri, 2015; Kuranchie-Mensah & Amponsah-Tawiah, 2016).

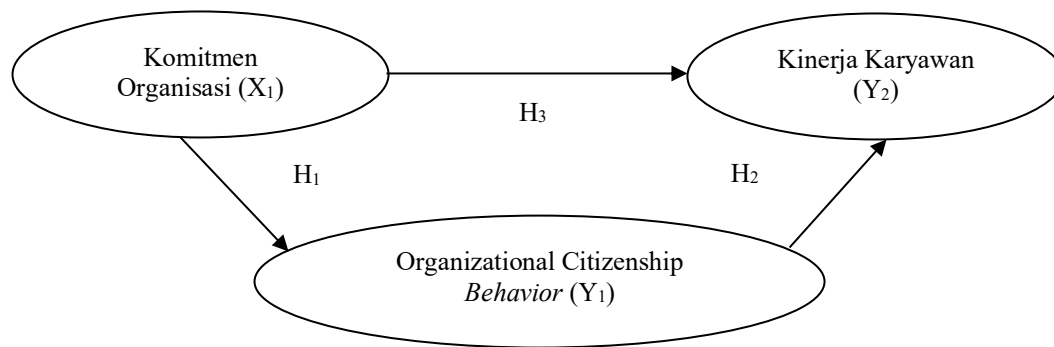
Menurut Mañas et al. (2018) dan Morrison (1994), kinerja karyawan yang optimal tidak hanya dalam artian melakukan pekerjaannya seperti yang tertulis dalam *job description* saja (*in-role*), namun juga mampu untuk melakukan pekerjaan di luar *job description* secara sukarela (*extra-role*). Perilaku *extra-role* tersebut juga disebut OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) (Stoner, Perrewé, & Munyon, 2011). OCB adalah perilaku spesifik yang tidak serta merta mendasarkan deskripsi pekerjaan sebagai patokan utama, namun lebih menekankan individu untuk memiliki keinginan atau kemauan untuk melakukannya atau tidak (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Menurut Robbins & Judge (2008), perilaku OCB dapat digambarkan sebagai suatu bentuk kesediaan secara sukarela dan sadar untuk bekerja melebihi dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi yang biasa dituangkan dalam bentuk *job description*. Bagi perusahaan, OCB dapat memberikan keunggulan, dan apabila terkait dengan industri jasa maka hal tersebut dapat dirasakan langsung baik oleh pihak perusahaan maupun pihak konsumen. Lebih lanjut, Hui, Lam, & Law (2000) menyatakan bahwa OCB merupakan aspek yang unik dari aktivitas individu dalam bekerja dan merupakan kebiasaan atau perilaku yang dilakukan secara

sukarela, bukan merupakan bagian dari pekerjaan formal, serta secara tidak langsung dikenali oleh sistem reward. Robbins & Judge (2008) menambahkan bahwa perusahaan yang mayoritas karyawannya memiliki perilaku OCB yang baik dinilai memiliki kinerja organisasi yang lebih baik dibandingkan organisasi lainnya. Oleh karena itu, OCB dikenal dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan performa suatu organisasi (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

Organ & Ryan (1995) menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat menimbulkan OCB dalam organisasi adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi berkaitan erat dengan tingkat komitmen karyawan pada perusahaan (Chandra, 2013). Komitmen organisasi mampu menstimulasi terwujudnya OCB dalam rangka mencapai kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi di perusahaan (Williams & Anderson, 1991). Robbins & Judge (2008) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan gambaran suatu keadaan dimana masing-masing individu memiliki keberpihakan kepada visi, misi dan tujuan organisasi serta memiliki hasrat untuk menjaga eksistensinya sebagai anggota organisasi. Seorang karyawan yang berkomitmen tinggi, cenderung memiliki upaya untuk mengaktualisasikan dirinya bagi kemajuan organisasi (Dike, 2013; Gallo, 2011). Sebaliknya, karyawan yang komitmennya rendah terhadap organisasi cenderung bersikap acuh tak acuh akan kemajuan organisasi, motivasi yang tidak begitu kuat dalam bekerja hingga tidak menjalankan aturan perusahaan sebagaimana mestinya. Contoh-contoh sikap seperti itu yang secara langsung atau tidak langsung memberikan dampak negatif pada kinerja karyawan itu sendiri, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting bagi kemajuan organisasi (Badubi, 2017; Vance, 2006).

Beberapa penelitian sudah pernah mencoba mengamati faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti komitmen organisasi dan OCB. Penelitian Schappe (1998), Lavelle et al. (2009) dan Bakhshi, Dutt, & Kuldeep (2011) menunjukkan bagaimana komitmen organisasi dapat meningkatkan OCB karyawan perusahaan. Selain itu, penelitian Fu & Deshpande (2014) dan Hakim (2015) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian Ekowati, Troena, & Noermijati (2013) dan Huei, Mansor, & Tat (2014) menjelaskan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.

Penelitian ini bertujuan untuk mengamati sejauhmana kinerja karyawan hotel di Surabaya dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan OCB seperti yang nampak dalam Gambar 1. Belum diketahui secara jelas apakah kinerja yang terbentuk dalam diri karyawan hotel tersebut hanya sebatas kinerja yang didasarkan pada *job description* saja atau tidak menutup kemungkinan melebihi *job description*. Sehingga menarik untuk diteliti lebih dalam agar bisa diketahui seberapa kuat partisipasi karyawan hotel yang tidak hanya bekerja memenuhi *job description* saja namun juga memiliki komitmen untuk bekerja melebihi *job description*.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

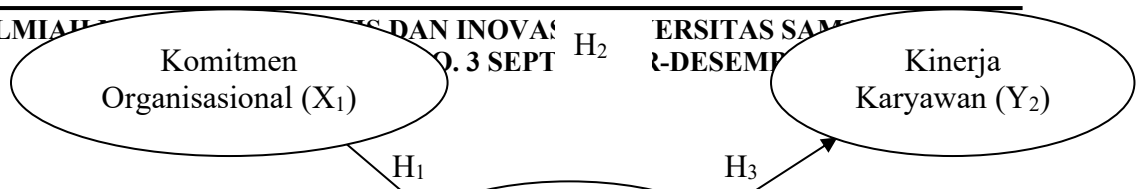
Karyawan hotel berbintang 3, 4 dan 5 yang terdapat di Surabaya merupakan populasi penelitian ini. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* yang dilakukan secara proporsional dan didasarkan pada dua pertimbangan utama yaitu kesediaan dari pihak hotel untuk dijadikan sampel dan cakupan area penyebaran hotel yang begitu luas di Surabaya. Pengambilan sampel penelitian dilakukan pada bulan Februari sampai April 2022. Kuesioner diberikan kepada karyawan tetap hotel yang sudah bekerja minimal 2 tahun yang tersebar di 33 hotel bintang yang meliputi 21 hotel bintang 3, 8 hotel bintang 4 dan 4 hotel bintang 5.

Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 165 kuesioner yang berarti masing-masing hotel menerima 5 kuesioner untuk diisi oleh karyawannya. Pemilihan karyawan yang dipercaya untuk mengisi kuesioner tersebut merupakan kewenangan dari pihak manajemen hotel terkait. Dari hasil penyebaran kuesioner tersebut, peneliti berhasil mendapatkan 144 kuesioner (87,3%) yang layak untuk diolah datanya. Metode analisis data menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan bantuan program software *SmartPLS*.

Semua indikator untuk mengukur ketiga variabel diadopsi dari beberapa penelitian terdahulu. Indikator variabel komitmen organisasi diadaptasi dari penelitian Allen & Meyer (1996) yang terdiri dari 6 indikator. Variabel OCB diukur melalui 10 indikator dari penelitian Podsakoff, MacKenzie, & Bommer (1996). Sedangkan indikator untuk mengukur variabel kinerja karyawan menggunakan 6 indikator milik (Williams & Anderson, 1991).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil olah data kuesioner, diketahui bahwa 79 responden (54.9%) adalah laki-laki, sedangkan sisanya sebesar 65 responden (45.1%) adalah perempuan. Dari faktor usia, sebesar 63 responden (43.8%) merupakan golongan karyawan yang berusia 20-30 tahun; 71 responden (49.3%) berusia 31-40 tahun; dan sisanya 10 responden (6.9%) berusia di atas 40 tahun. Selanjutnya dari lamanya bekerja (masa kerja) karyawan diketahui bahwa 77 responden (53.5%) telah bekerja selama 2-4 tahun; 51 responden (35.4%) telah bekerja pada kisaran 5-10 tahun; dan 16 responden (11.1%) telah bekerja lebih dari 10 tahun pada hotel tempat saat ini bekerja.



Berdasarkan jumlah gaji yang diterima, 69 responden (47.9%) mendapatkan gaji sebesar kurang dari 4 juta rupiah; 58 responden (40.3%) mendapatkan gaji tiap bulan pada kisaran 4-7,5 juta rupiah; 9 responden (6.3%) mendapatkan gaji pada kisaran 7,6-10 juta rupiah; sedangkan sisanya sebesar 8 responden (5.6%) mendapatkan gaji di atas 10 juta rupiah. Dilihat dari status pernikahan didapatkan data bahwa sebesar 107 responden (74.3%) sudah menikah; dan sisanya sebesar 37 responden (25.7%) belum menikah.

Dalam Tabel 1 diketahui bahwa respon jawaban responden terhadap keseluruhan butir pernyataan atau indikator dalam kuesioner baik untuk variabel komitmen organisasi, OCB maupun kinerja karyawan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menandakan bahwa karyawan hotel secara rata-rata memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan hotel tempat dia bekerja saat ini. Selain itu, karyawan hotel juga rata-rata memiliki perilaku OCB yang tinggi sehingga kinerjanya juga tinggi.

Tabel 1. Deskriptif Jawaban Responden

Item	Indikator	Mean	Kategori
X _{1.1}	Secara emosional terikat dengan perusahaan	3.93	Tinggi
X _{1.2}	Merasa ikut memiliki perusahaan	4.03	Tinggi
X _{1.3}	Hanya terdapat sedikit pilihan pekerjaan lainnya jika keluar dari perusahaan	4.00	Tinggi
X _{1.4}	Resiko yang tinggi apabila meninggalkan perusahaan untuk bekerja di tempat lain	3.87	Tinggi
X _{1.5}	Merasa terlalu banyak karyawan yang keluar masuk perusahaan	4.06	Tinggi
X _{1.6}	Merasa bahwa sering berpindah perusahaan adalah tindakan yang kurang baik	4.07	Tinggi
Variabel Komitmen Organisasi (X ₁)		3.99	Tinggi
Y _{1.1}	Bersedia membantu karyawan lain yang memiliki masalah terkait pekerjaan	3.85	Tinggi
Y _{1.2}	Selalu siap untuk memberikan uluran tangan kepada karyawan lain	4.04	Tinggi
Y _{1.3}	Bersedia lembur	4.21	Tinggi

Y _{1.4}	Tidak mengambil istirahat tambahan	4.03	Tinggi
Y _{1.5}	Toleransi terhadap kondisi perubahan dalam perusahaan	3.99	Tinggi
Y _{1.6}	Tidak menghabiskan banyak waktu untuk mengeluh tentang hal-hal sepele	3.99	Tinggi
Y _{1.7}	Menghargai rekan kerja	3.97	Tinggi
Y _{1.8}	Menyadari bahwa perilaku dapat mempengaruhi pekerjaan rekan kerja lainnya	4.25	Tinggi
Y _{1.9}	Menghadiri pertemuan organisasi yang penting tetapi tidak wajib	3.93	Tinggi
Y _{1.10}	Membangun fungsi yang tidak diperlukan dengan tujuan untuk membantu meningkatkan citra perusahaan	3.89	Tinggi
Variabel Organizational Citizenship Behavior (Y ₁)		4.01	Tinggi
Y _{2.1}	Bertanggung jawab seperti yang diharapkan dalam deskripsi pekerjaan	4.10	Tinggi
Y _{2.2}	Memenuhi syarat formal kinerja pekerjaan	4.08	Tinggi
Y _{2.3}	Bersedia menolong rekan kerja yang beban kerjanya yang lebih berat meskipun tidak diminta	4.07	Tinggi
Y _{2.4}	Meluangkan waktu untuk mendengarkan keluhan rekan kerja	3.97	Tinggi
Y _{2.5}	Memberitahu perusahaan bila tidak datang untuk bekerja	3.9	Tinggi
Y _{2.6}	Menjaga ketertiban dengan mengikuti peraturan perusahaan	4.03	Tinggi
Variabel Kinerja Karyawan (Y ₂)		4.04	Tinggi

Sumber: Data diolah (2022)

Langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi *outer model* (model pengukuran) melalui hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Hasil pengujian *convergent validity* dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator telah memenuhi syarat dikarenakan nilai *outer loading* di atas 0.5.

Tabel 2. Hasil Outer Loading

Indikator	Original Sample (O)	Validitas
Y _{2.1}	0.73	Valid
Y _{2.2}	0.77	Valid
Y _{2.3}	0.74	Valid
Y _{2.4}	0.74	Valid
Y _{2.5}	0.74	Valid
Y _{2.6}	0.73	Valid
X _{1.1}	0.76	Valid
X _{1.2}	0.72	Valid
X _{1.3}	0.72	Valid
X _{1.4}	0.72	Valid
X _{1.5}	0.73	Valid
X _{1.6}	0.75	Valid
Y _{1.1}	0.73	Valid
Y _{1.2}	0.72	Valid
Y _{1.3}	0.74	Valid
Y _{1.4}	0.73	Valid
Y _{1.5}	0.73	Valid
Y _{1.6}	0.73	Valid
Y _{1.7}	0.73	Valid
Y _{1.8}	0.71	Valid
Y _{1.9}	0.72	Valid
Y _{1.10}	0.72	Valid

Sumber: Data diolah (2022)

Selain *convergent validity*, validitas indikator juga dilihat dari uji *discriminant validity* dengan membandingkan nilai *loading factor*. Pada Tabel 3 diketahui bahwa keseluruhan indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 3. Hasil Uji Discriminant Validity

Indikator	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	OCB
Y _{2.1}	0.724464	0.503321	0.513905

Y _{2.2}	0.769678	0.577137	0.556645
Y _{2.3}	0.740045	0.646429	0.497199
Y _{2.4}	0.740542	0.490650	0.675745
Y _{2.5}	0.748201	0.573783	0.595402
Y _{2.6}	0.733842	0.691357	0.585465
X _{1.1}	0.582456	0.762800	0.557017
X _{1.2}	0.524311	0.720141	0.481148
X _{1.3}	0.560935	0.715718	0.365131
X _{1.4}	0.561048	0.721306	0.454421
X _{1.5}	0.542228	0.729991	0.537097
X _{1.6}	0.672371	0.752137	0.597216
Y _{1.1}	0.509203	0.442265	0.725293
Y _{1.2}	0.508808	0.501903	0.721769
Y _{1.3}	0.578917	0.500552	0.736902
Y _{1.4}	0.494591	0.383672	0.727432
Y _{1.5}	0.518399	0.546049	0.734690
Y _{1.6}	0.648798	0.552329	0.730302
Y _{1.7}	0.603226	0.470949	0.726294
Y _{1.8}	0.572160	0.463318	0.714465
Y _{1.9}	0.561743	0.574121	0.719026
Y _{1.10}	0.560648	0.516961	0.717774

Sumber: Data diolah (2022)

Metode lain dalam pengujian *discriminant validity* adalah mengacu pada nilai AVE (*square root of average variance extracted*). Dalam Tabel 4 dapat dilihat bahwa semua konstruk menghasilkan nilai AVE di atas 0.5 sehingga dinyatakan memenuhi persyaratan validitas. Nilai terendah AVE adalah sebesar 0.526245 pada konstruk OCB.

Tabel 4. Nilai AVE

Variabel	AVE
Kinerja Karyawan	0.551942
Komitmen Organisasi	0.538600
OCB	0.526245

Sumber: Data diolah (2022)

Setelah diketahui bahwa keseluruhan indikator dalam penelitian ini memenuhi unsur validitas, maka indikator-indikator tersebut juga harus dilakukan uji reliabilitasnya. Dikatakan *reliable* bila nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0.7. Dari Tabel 5 diketahui bahwa semua indikator sudah *reliable*.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kinerja Karyawan	0.880789	0.837776
Komitmen Organisasi	0.874998	0.829115
OCB	0.917403	0.900091

Sumber: Data diolah (2022)

Selain mengevaluasi *outer model* (model pengukuran), dalam hasil olah data PLS juga dilakukan evaluasi terhadap *inner model* (model struktural) yang dijelaskan melalui hasil nilai *R-Square* dan uji hipotesis.

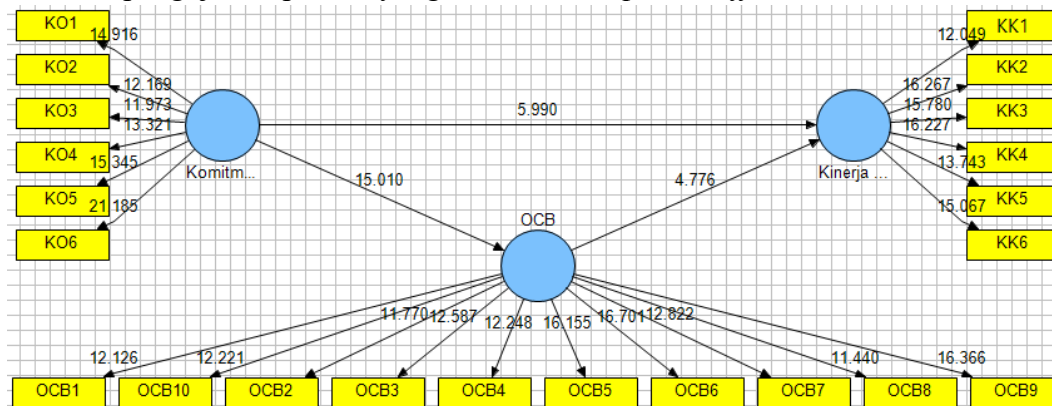
Nilai *R-Square* merupakan uji *goodness-fit model* dari penelitian ini. Pada Tabel 6, hasil nilai *R-Square* untuk konstruk kinerja karyawan adalah 0.7180 yang berarti bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi dan OCB sebesar 71.80%, sedangkan sisanya sebesar 28.20% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Konstruk OCB sendiri memiliki nilai *R-Square* sebesar 0.4731 yang berarti bahwa OCB dapat dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi sebesar 47.31%. Sisanya sebesar 52.69% dijelaskan faktor lain di luar model yang diteliti.

Tabel 6. Hasil R-Square pada Output PLS

Variabel	R Square
Kinerja Karyawan	0.7180
OCB	0.4731

Sumber: Data diolah (2022)

Untuk mendapatkan jawaban atas hipotesis penelitian maka pada Gambar 2 dan Tabel 7 disajikan hasil pengujian hipotesis yang memuat nilai *path coefficients* dan *t-statistic*.

**Gambar 2. Path Diagram t-Value Pada Model Penelitian**

Sumber: Data diolah (2019)

Tabel 7. Path Coefficients dan t-Values

Hipotesis	Path Coefficients	t-statistic	Sig.	Keputusan
Komitmen Organisasi → OCB	0.688	15.010	.000	Diterima
OCB → Kinerja Karyawan	0.436	4.776	.001	Diterima
Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0.486	5.990	.000	Diterima

Sumber: Data diolah (2022)

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan pengaruh antara komitmen organisasi dan OCB adalah signifikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 15.010. Nilai *path coefficients* adalah positif yaitu sebesar 0.688 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara komitmen organisasi dengan OCB adalah positif. Hasil pengujian hipotesis pertama ini mendukung hasil temuan beberapa penelitian terdahulu seperti Bakhshi et al. (2011), Lavelle et al. (2009) dan Schappe (1998). Hal uji hipotesis pertama menandakan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, maka potensi terciptanya perilaku OCB juga semakin tinggi. Dengan kata lain, komitmen organisasi mampu untuk mendorong terciptanya perilaku OCB di kalangan karyawan (Williams & Anderson, 1991). OCB merupakan luaran yang positif dari karyawan yang berkomitmen, yang ditandai dengan adanya sumbangan kontribusi ekstra dari karyawan terhadap perusahaan meskipun tidak diakui dalam sistem *reward* perusahaan (Bies, 2011). Sebaliknya, ketika karyawan merasa bahwa hubungan kerja mereka semata-mata hanya didasarkan pada pertukaran ekonomi, maka mereka hanya berusaha memenuhi persyaratan minimum tetapi tidak ada dorongan untuk mengerahkan upaya ekstra seperti membantu rekan kerja, membuat saran perbaikan pekerjaan, melakukan tugas di luar persyaratan minimum, dan berpartisipasi dalam pertemuan organisasi (Stamper & Van Dyne, 2001; Yen & Niehoff, 2004). Selain itu, karyawan yang berkomitmen cenderung terlibat dalam perilaku yang bertujuan meningkatkan nilai mereka di mata perusahaan sehingga terkesan selalu mendukung perusahaan. Dengan demikian, hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan OCB menjadi masuk akal. Komitmen organisasi adalah kekuatan atas identifikasi individu karyawan dan keterlibatannya dalam organisasi yang ditandai dengan keyakinan yang kuat dalam bentuk penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi (komitmen nilai) dan motivasi untuk tetap menjadi anggota organisasi (komitmen untuk tinggal) (Angle & Perry, 2006; Mowday, Steers, & Porter, 1979). Komitmen organisasi adalah emosi positif dari karyawan sebagai respon terhadap penilaian pekerjaan yang positif (Zeinabadia, 2010).

Sementara itu, hasil uji hipotesis kedua yang menyangkut pengaruh antara OCB dan kinerja karyawan adalah signifikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 4,776. Nilai *path coefficients* adalah positif yaitu sebesar 0,436 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara OCB terhadap kinerja karyawan adalah positif. Temuan ini mendukung penelitian Ekowati et al. (2013), Huei et al. (2014), dan Adityaji et al. (2022). Dari hasil uji hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa semakin

besar potensi terciptanya perilaku OCB, maka secara otomatis juga semakin meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Organisasi yang memiliki OCB yang tinggi dalam mayoritas diri karyawannya akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Robbins & Judge, 2008). Oleh karena itu, OCB mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan performa suatu organisasi (Podsakoff et al., 2000). OCB bagi organisasi dapat memberikan keunggulan yang lebih dan apabila terkait dengan industri jasa, maka hal tersebut dapat dirasakan langsung baik oleh pihak perusahaan maupun pihak konsumen. Penelitian Mañas et al. (2018) dan Morrison (1994) menyimpulkan bahwa kinerja karyawan yang optimal tidak hanya dalam artian *in-role* (bekerja sesuai dengan *job description*) tetapi juga bersedia secara sukarela untuk bekerja *extra-role* (melakukan pekerjaan di luar *job description*). Podsakoff et al. (2000) menyatakan bahwa OCB mempengaruhi stabilitas kinerja organisasi karena karyawan yang berhati-hati lebih cenderung mempertahankan tingkat output yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas dalam kinerja unit kerja. Yen & Niehoff (2004) memberikan contoh bahwa sikap menolong rekan kerja, yang merupakan salah satu dimensi OCB, dianggap mampu mengurangi persentase biaya produk dan meningkatkan rasio efisiensi operasional (Walz & Niehoff, 2000), karena karyawan yang menolong rekan kerja lainnya dapat mengurangi jam kerja dan membantu orang lain menjadi karyawan yang lebih produktif (Podsakoff et al., 2000).

Uji hipotesis yang terakhir atau ketiga terkait pengaruh antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan menunjukkan pengaruh signifikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 5.990. *Path coefficients* bernilai positif yaitu sebesar 0.486 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan adalah positif. Artinya komitmen organisasi yang semakin meningkat berdampak juga pada peningkatan kinerja karyawan tersebut. Hasil ini selaras dengan penelitian Fu & Deshpande (2014) dan Hakim (2015). Karyawan dengan tingkat komitmen yang kuat akan berusaha tetap berada dalam organisasi karena mereka memang (Kobulnicky, 2002). Selain itu, karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi cenderung berusaha untuk mengembangkan potensi dirinya bagi kemajuan perusahaan (Dike, 2013; Gallo, 2011). Di sisi lain, karyawan yang komitmennya rendah pada pada organisasi akan cenderung bersikap tidak peduli pada kemajuan organisasi, kehilangan motivasi dalam bekerja hingga bahkan melanggar aturan perusahaan. Contoh-contoh sikap seperti itu yang secara langsung atau tidak langsung memberikan dampak negatif pada kinerja karyawan itu sendiri, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting bagi kemajuan organisasi (Badubi, 2017; Vance, 2006). Komitmen organisasi menyiratkan bahwa seorang karyawan bersedia membuat keterikatan dan melakukan berbagai macam upaya atas nama organisasi (Mowday et al., 1979), dan secara logis diharapkan upaya-upaya tersebut mengarah pada peningkatan kinerja karyawan tersebut.

Dari hasil pengujian ketiga hipotesis di atas, penting juga untuk mengetahui efek mediasi dari variabel OCB sebagai variabel mediator seperti yang disajikan dalam Tabel 8.

Tabel 8. Efek Mediasi Variabel OCB

Pengaruh	Jalur	Koefisien Pengaruh
Langsung	Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0.300
Tidak Langsung	Komitmen Organisasi → OCB → Kinerja Karyawan	0.486

Sumber: Data diolah (2022)

Dari hasil perhitungan efek mediasi diketahui bahwa pengaruh tidak langsung sebesar 0.486 yang lebih besar dari pengaruh secara langsung yaitu 0.300. Hal ini menandakan bahwa OCB sebagai variabel mediator dalam model penelitian ini dinilai tidak cukup kuat untuk menjembatani hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Maksudnya, peningkatan kinerja karyawan yang tinggi sudah dapat dicapai melalui komitmen organisasi yang tertanam dalam diri karyawan tanpa perlu menunggu perilaku OCB terwujud terlebih dahulu.

SIMPULAN DAN SARAN

Ketiga hipotesis dalam penelitian ini semuanya dapat diterima. Dalam model penelitian ini, komitmen organisasi sebagai variabel eksogen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hotel di Surabaya baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu melalui variabel OCB sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang semakin kuat dalam diri karyawan hotel akan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan maupun perilaku OCB karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa OCB juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perilaku OCB yang dilakukan oleh seorang karyawan hotel tentu saja tidak lepas dari komitmen dari karyawan tersebut. Artinya, semakin kuat komitmennya maka peluang terciptanya perilaku OCB juga akan semakin besar.

Di sisi lain, penelitian ini juga memiliki keterbatasan yang dapat dipertimbangkan sebagai peluang bagi penelitian-penelitian selanjutnya. Penelitian ini hanya mengamati satu jenis industri saja yaitu industri perhotelan dan di satu kota. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian lanjutan yang menganalisa jenis industri yang lebih beragam dan meliputi banyak kota atau bahkan satu negara. Selain itu, responden yang dipilih untuk mewakili hotel tidak mempertimbangkan divisi atau unit kerja, sekaligus diwawancarai agar informasi yang diperoleh bisa semakin lengkap, jelas dan obyektif. Peluang selanjutnya bagi penelitian lanjutan adalah menganalisa potensi variabel intervening lainnya dalam menganalisa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

REFERENSI

Adityaji, R., Kartika, E. W., & Oktavio, A. (2022). I have chosen you among the others!: The impact of Leader-member exchange, perceived supervisor support and orgranizational citizenship behavior in enhancing subordinates' performance in hospitality industry. *Jurnal*

- Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 8(3), 818–832. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.36102>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (2006). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Badubi, R. M. (2017). Theories of motivation and their application in organizations: A risk analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44–51. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.33.2004>
- Bakhshi, A., Dutt, S. A., & Kuldeep, K. (2011). Organizational commitment as predictor of organizational citizenship behavior. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 78–87.
- Bies, R. J. (2011). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Academy of Management Review*, 14(2), 294–297. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4282145>
- Chan, B. (2015). *Manual on Module II Introduction to Hospitality Contributors. Tourism and Hospitality Studies*.
- Chandra, S. P. (2013). The impact of employee engagement on organization's productivity. In *2nd International Conference on Managing Human Resources at the Workplace* (pp. 1–9).
- Dike, P. (2013). *The impact of workplace diversity on organisations. Degree thesis*. Retrieved from https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63581/Thesisxx.pdf?fbclid=IwAR18VJ_p6gZGbjJ5k2yYeQK1zFyXJojeXJfcBhKiBywq3ZP2iA-oen78AH0
- Ekowati, V. M., Troena, E. A., & Noermijati, N. (2013). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership, job satisfaction on employee performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n17p1>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Gabcanova, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117–128. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>
- Gallo, A. (2011). Making sure your employees succeed. *Harvard Business Review*, Managing People. Retrieved from <https://hbr.org/2011/02/making-sure-your-employees-suc>
- Hakim, A. (2015). Effect of organizational culture, organizational commitment to performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi. *The International Journal Of Engineering and Science (IJES)*, 4(5), 33–41.
- Huei, T. Y., Mansor, N. N. A., & Tat, H. H. (2014). Role of OCB and demographic factors in the relationship of motivation and employee performance. *Intangible Capital*, 10(3), 425–447. <https://doi.org/10.3926/ic.435>
- Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 822–828. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.822>
- Igbaekemen, G., & Odivwri, J. (2015). Impact of leadership style on organization performance : A critical literature review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5). <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000142>

- Kobulnicky, P. J. (2002). Commitment in the workplace: Theory, research and application. *The Journal of Academic Librarianship*, 24(2), 175. [https://doi.org/10.1016/s0099-1333\(98\)90184-7](https://doi.org/10.1016/s0099-1333(98)90184-7)
- Kuranchie-Mensah, E. B., & Amponsah-Tawiah, K. (2016). Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 255–309. <https://doi.org/10.3926/jiem.1530>
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 337–357. <https://doi.org/10.1002/job.518>
- Lawler, E., & Boudreau, J. (2007). What makes HR a strategic partner? *Effective Organizations*, 1(213), 0–23. <https://doi.org/Article>
- Long, C. S., Wan Ismail, W. K., & Amin, S. M. (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2019–2033. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725080>
- Lovelock, C. H., & Wright, L. K. (2002). *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River, New Jersey.
- Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P., Pecino, V., López-Liria, R., Padilla, D., & Aguilar-Parra, J. M. (2018). Consequences of team job demands: Role ambiguity climate, affective engagement, and extra-role performance. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02292>
- Minh, N. H., Thu Ha, N., Chi Anh, P., & Matsui, Y. (2015). Service quality and customer satisfaction: A case study of hotel industry in Vietnam. *Asian Social Science*, 11(10), 73–85. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n10p73>
- Mmutle, T., & Shonhe, L. (2017). Customers' perception of service quality and its impact on reputation in the hospitality industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(3). <https://doi.org/10.1111/j.1552-6909.2008.00291.x>
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior : The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Okoye, P. V. C., & Ezejiofor, R. A. (2013). The effect of human resources development on organizational productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i10/295>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. California: Sage Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Padmawidjaja, L., Radianto, W. E. D., Salim, I. R., Putri, D. P. K. K., & Pebrunto, D. S. W. (2022). Mediating Role of Social Presence towards Teaching Presence and Cognitive Presence of Management Study Program. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 9(1). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v9i1.38640>
- Pantelidis, I. S. (2016). Hospitality Management: A Brief Introduction. *Tourism Management*, 57,

311. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.010>
- Plessis, A. J. du, Douangphichit, N., & Dodd, P. (2016). HRM in relation to employee motivation and job performance in the hospitality industry. *Journal of International Business Research and Marketing*, 1(4), 12–21. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.14.3002>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship. *Journal of Management*, 22(2), 259–298. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Porotu'o, A., Kairupan, B., & Wahongan, G. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Sikap Profesi Terhadap Kinerja Perawat Di Pelayanan Rawat Inap Rumah Sakit Umum GMIM Pancaran Kasih Manado Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(2). doi:<https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i2.32936>
- Qurota Angyuni, Z., & Ananda Rustam, T. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karier Di Pt Pelayaran Rickmus Samudera. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(2). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i2.34848>
- Rao, R. S. (2014). Emerging trends in hospitality and tourism. *Journal of Research - GRANTHAALAYAH*, 1(1), 1–8.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behavior: Global Edition*. Pearson.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 132(3), 277–290. <https://doi.org/10.1080/00223989809599167>
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Stamper, C. L., & Van Dyne, L. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 517–536. <https://doi.org/10.1002/job.100>
- Stoner, J., Perrewé, P. L., & Munyon, T. P. (2011). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 94–107. <https://doi.org/10.1108/02683941111102146>
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=25166324&Fmt=7&clientId=4574&RQT=309&VName=PQD%5Cnpapers3://publication/uuid/8341ECF7-B95B-4D3A-95B4-DAF14350A8EC>
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment*. SHRM Foundation (Vol. 22). Retrieved from <http://jsedres.sepmonline.org/content/22/1/11.abstract>
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(3), 301–319. <https://doi.org/10.1177/109634800002400301>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as

- predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(8), 1617–1637. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02790.x>
- Zeinabadia, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Vol. 5, pp. 998–1003). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.225>