

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

**PENGARUH ORGANIZATION COMMITMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN PERSON-ORGANIZATION FIT SEBAGAI
MODERATOR PADA KARYAWAN OAKWOOD HOTEL & RESIDENCES
SURABAYA**

Emi Ecinsia, J.L. Eko Nugroho, M.E. Lanny Kusuma Widjaja

Universitas Surabaya

ARTICLE INFO

Keywords:

Organizational Citizenship Behavior, Organization Commitment, Perceived Organizational Support, Employee Development, Person-Organization Fit

Kata Kunci:

Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Komitmen Organisasi, Dukungan Organisasi yang Dirasakan, Pengembangan Karyawan, Kesesuaian Orang-Organisasi

Corresponding author:

M.E. Lanny Kusuma Widjaja

lanny.kusumawidjaja@staff.ubaya.ac.id

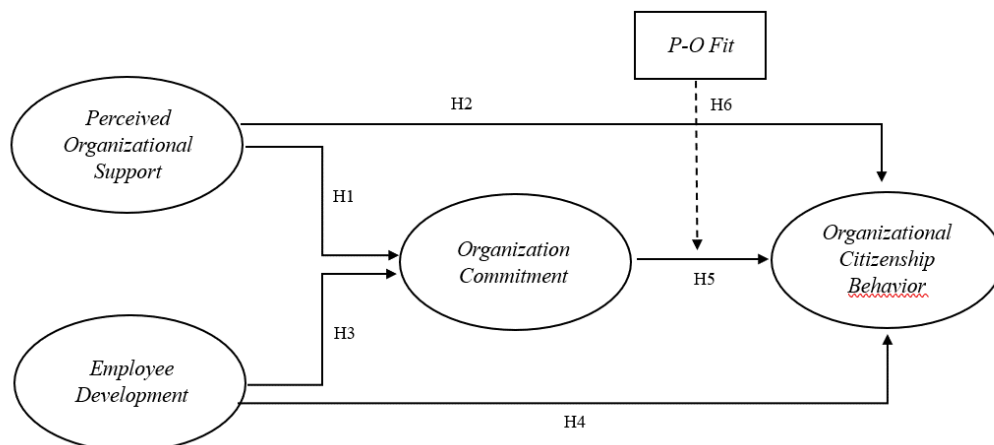
Abstract. *This study aims to determine the effect of organizational commitment on organizational citizenship behavior with person-organization fit as a moderator for Oakwood Hotel & Residences Surabaya employees. This research will see the extent to which the role of perceived organizational support, employee development, and organization commitment in influencing organizational citizenship behavior of Oakwood Hotel & Residences Surabaya employees. This research uses a quantitative approach using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) analysis using SmartPLS software with a sample size of 115 respondents. This study shows the results that perceived organizational support, employee development, and organization commitment have a positive and significant effect on organizational citizenship behavior and person-organization fit moderate the relationship between organization commitment and organizational citizenship behavior.*

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *organization commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *person-organization fit* sebagai moderator pada karyawan Oakwood Hotel & Residences Surabaya. Pada penelitian ini akan melihat sejauh mana peran *perceived organizational support*, *employee development*, dan *organization commitment* dalam memengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan Oakwood Hotel & Residences Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modelling-Partial Least Square* (SEM-PLS) menggunakan software SmartPLS dengan jumlah sampel sejumlah 115 responden. Penelitian ini memperlihatkan hasil bahwa *perceived organizational support*, *employee development*, dan *organization commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* serta *person-organization fit* memoderasi hubungan antara *organization commitment* dengan *organizational citizenship behavior*.

PENDAHULUAN

Industri yang kompetitif mengharuskan perusahaan untuk terus mengembangkan keunggulan kompetitif yang unik. Dalam upaya ini, manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menjadi krusial dalam hal ini karena melibatkan perilaku proaktif karyawan yang tidak hanya memenuhi tugas-tugas mereka tetapi juga berkontribusi secara ekstra, seperti membantu rekan kerja, sukarela mengambil tugas tambahan, serta meminimalkan gangguan terhadap tanggung jawab mereka. *OCB* bukan hanya menciptakan nilai tambah dalam bisnis tetapi juga meningkatkan produktivitas karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan daya saing perusahaan.

Penelitian oleh Jehanzeb, (2020) yang meneliti pada sektor industri perbankan menyoroti pentingnya variabel seperti *Perceived Organizational Support (POS)*, *Employee Development*, dan *Person-Organization Fit (P-O fit)* dalam kaitannya dengan *Organization Commitment* dan *OCB*. Penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan hasil dengan penelitian yang dilakukan oleh Detnakin & Rurkkhum, (2019) dan Jehanzeb & Mohanty, (2018) dalam hubungan antara variabel ini, menciptakan kesenjangan dalam pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku karyawan. Misalnya, variabel seperti *POS* dan *Employee Development* tampak memiliki pengaruh yang berbeda terhadap *Organization Commitment* dan *OCB* tergantung pada sektor industri yang diteliti.



Gambar 1. Model Penelitian

Penelitian ini dilakukan di sektor perhotelan di Kota Surabaya, yang merupakan bagian penting dari industri pariwisata Indonesia. Industri ini memiliki dampak besar dalam menggerakkan ekonomi dan membutuhkan upaya untuk meningkatkan kualitas layanan. Oakwood Hotel & Residence Surabaya, sebagai hotel bintang 5, menunjukkan prestasi luar biasa dalam memberikan layanan terbaik dengan jumlah sumber daya manusia yang terbatas. *OCB* menjadi krusial dalam meningkatkan kualitas pelayanan hotel, dan penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi terbentuknya *OCB* di hotel ini, dengan tujuan meningkatkan pelayanan dan memperkuat industri pariwisata Surabaya.

Berdasarkan inkonsistensi dari hasil penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut terkait faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB* untuk memberikan jawaban mengenai hubungan antara *POS*, *Employee Development*, dan *Organization Commitment* dengan *OCB*. Melalui pemahaman yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB* di lingkungan kerja hotel, diharapkan dapat diambil langkah-langkah yang tepat untuk mendorong dan memelihara perilaku proaktif karyawan. Hal ini tidak hanya akan menguntungkan Oakwood Hotel & Residence Surabaya

tetapi juga akan memberikan kontribusi positif bagi perhotelan secara keseluruhan di kota Surabaya.

REVIU LITERATUR DAN HIPOTESIS

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh analisis *cost-benefit* saat berinteraksi dengan masyarakat (Jonason & Middleton, 2015). Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan menunjukkan perilaku tertentu jika percaya bahwa perilaku tersebut akan memberikan imbalan. Dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support/POS*) merupakan bagian dari teori ini, di mana karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memberikan perilaku positif sebagai balasan atas dukungan yang diberikan.

Perceived Organizational Support (POS) adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana perusahaan memberikan dukungan serta perhatian terhadap kesejahteraan, dan kesediaan dalam membantu pengembangan keterampilan untuk tujuan karir mereka. Hal ini merupakan bentuk imbalan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan. *POS* mencerminkan keyakinan karyawan terkait komitmen perusahaan pada mereka, dilihat dari penghargaan atas kontribusi karyawan dan perhatian terhadap kehidupan mereka. Upaya meningkatkan dukungan organisasi menjadi penting dalam menilai kinerja dan loyalitas karyawan saat ini (Rhoades & Eisenberger, 2002; Tremblay *et al.*, 2019).

Employee Development merujuk pada pertumbuhan pribadi dan profesional jangka panjang individu, mencakup program yang membantu karyawan mengembangkan keterampilan, perilaku, dan sikap yang membentuk dasar dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka (Galunic & Anderson, 2000; London, 1989; Noe, 2013; Tansky & Cohen, 2001). Program ini berfokus pada pelatihan formal, pengalaman kerja, serta penilaian keterampilan dan kepribadian yang membantu persiapan pekerjaan karyawan (Jehanzeb & Bashir, 2013). *Employee Development* memiliki dampak positif bagi perusahaan dan perilaku karyawan, memberikan pegangan emosional yang memperkuat efisiensi dan kontribusi karyawan dalam organisasi (Feldman, 2000; Wood & Lilian M. De Menezes, 1998).

Organization Commitment, menurut berbagai sumber seperti Ivancevich *et al.*, (2007), Meyer & Allen, (1997), Mowday *et al.*, (1979), Robbins & Judge, (2008), dan Widjaja, (2015), adalah identifikasi kuat individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini mencakup perilaku yang menyatukan identitas individu dengan tujuan organisasi, tingkat dukungan terhadap tujuan organisasi, perasaan, partisipasi, dan dedikasi karyawan terhadap perusahaan. Adanya komitmen organisasi ini merupakan hasil dari hubungan antara individu dan organisasi serta memengaruhi kinerja karyawan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan, sanksi, atau sistem reward, namun secara keseluruhan meningkatkan efisiensi organisasi. Menurut penelitian Aldag, R., and Reschke, (1997), Jahangir *et al.*, (2004), MacKenzie *et al.*, (1998) *OCB* memiliki implikasi positif pada produktivitas dan efisiensi organisasi dengan mendukung inovasi, transformasi, dan adaptabilitas. (Podsakoff *et al.*, 2000) mengidentifikasi 7 dimensi *OCB*: *Helping Behavior*, *Sportsmanship*, *Organizational Loyalty*, *Organizational Compliance*, *Individual Initiative*, *Civic Virtue*, dan *Self Development*. *Helping Behavior* mencakup memberikan bantuan pada pekerjaan orang lain, *Sportsmanship* adalah kesediaan untuk mentolerir ketidaknyamanan tanpa keluhan, *Organizational Loyalty* menunjukkan komitmen kuat terhadap organisasi, *Organizational Compliance* adalah patuh pada peraturan tanpa pengawasan, *Individual Initiative* mencakup inovasi dan tanggung jawab tambahan, *Civic Virtue* adalah perhatian terhadap organisasi, dan *Self Development* adalah upaya sukarela untuk meningkatkan kemampuan dan

pengetahuan individu. Meskipun *OCB* penting bagi organisasi, mendorongnya sulit karena sifatnya yang bersifat sukarela (Moorman & Blakely, 1995).

Person-organization fit (P-O fit) adalah keselarasan antara karyawan dan organisasi yang mengacu pada kesesuaian atribut mereka (Kristof, 1996). Definisi ini diperkuat oleh Chatman, (1989) dan McCulloch & Turban, (2007) yang menekankan kesesuaian antara kepribadian dan nilai individu dengan karakteristik organisasi. *P-O fit* mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen, produktivitas, dan tingkat pergantian karyawan, serta berperan penting dalam identifikasi organisasi dan perilaku kerja (Yaniv & Farkas, 2005).

Lingkungan kerja yang memberikan dukungan kepada karyawan, ditandai oleh *Perceived Organizational Support (POS)*, dapat mengarah pada peningkatan komitmen organisasi. Penelitian dari Blau, (1964) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa diperhatikan oleh organisasi, mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat. Studi Jehanzeb, (2020) dan penelitian sebelumnya oleh Tremblay *et al.*, (2019) serta O'Donnell *et al.*, (2012) juga menegaskan bahwa POS memainkan peran penting dalam membentuk komitmen organisasi. Oleh karena itu, hipotesis dari penelitian ini adalah:

H1: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Commitment*

Penelitian Detnakarin & Rurkkhum, (2019) di Hotel Thailand menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Temuan ini sejalan dengan studi sebelumnya oleh Eisenberger *et al.*, (2001), yang menegaskan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki tanggung jawab untuk memberikan kontribusi melebihi tugas yang ditugaskan. Berbagai penelitian lain, termasuk Chiang & Hsieh, (2012), Danish *et al.*, (2015), Kurtessis *et al.*, (2015), Kuvaas & Dysvik, (2009, 2010), Miao & Kim, (2010), dan Rhoades & Eisenberger, (2002) juga menegaskan adanya hubungan positif antara POS dan OCB. Oleh karena itu, hipotesis dari penelitian ini adalah:

H2: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian di sektor perbankan Pakistan oleh (Jehanzeb, 2020) menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara *Employee Development* dan *Organization Commitment*. Ini menandakan bahwa *Employee Development* memengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi. Praktik *Employee Development* yang terstruktur membantu organisasi mempertahankan staf berkompeten, sementara penelitian oleh Eisenberger *et al.*, (1986) dan Wagner, (2000) juga menunjukkan pengaruh positif *Employee Development* terhadap *Organization Commitment*. Berdasarkan temuan ini, diasumsikan hipotesis:

H3: *Employee Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Commitment*

Investasi dalam *Employee Development* tak hanya memberi keuntungan bagi perusahaan, tapi juga meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Studi menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat dalam pengembangan cenderung menunjukkan perilaku ekstra di luar tugas mereka. Ini terjadi karena hubungan positif antara karyawan dan organisasi. Penelitian juga menegaskan bahwa *Employee Development* yang berfokus pada karyawan dapat mendorong perilaku positif di tempat kerja tanpa perlu permintaan langsung dari perusahaan, memberikan manfaat baik bagi karyawan maupun organisasi

(Maturangga & Santoso, 2021). Dengan dasar ini, diajukan hipotesis:

H4: *Employee Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) di tempat kerja bergantung pada komitmen individu, yang mendorong perilaku tersebut. Hubungan antara *Organization Commitment* dan *OCB* didukung oleh penelitian di sektor perbankan Pakistan (Jehanzeb, 2020) dan studi lain yang menunjukkan karyawan yang komitmen cenderung menunjukkan lebih banyak upaya ekstra untuk organisasi (Jehanzeb *et al.*, 2013; Moorman, 1991; Organ & Ryan, 1995). Lingkungan kerja yang positif menciptakan komitmen yang tinggi pada karyawan, sejalan dengan penelitian lain. Dengan dasar ini, diajukan hipotesis:

H5: *Organization Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kesesuaian antara kepribadian karyawan dan nilai-nilai organisasi (*P-O fit*) memiliki peran penting dalam meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi dan mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Jehanzeb, (2020) menemukan bahwa *P-O fit* memoderasi hubungan antara *Organization Commitment* dan *OCB*. Penelitian lain juga mendukung hubungan antara *P-O fit*, *Organization Commitment*, dan *OCB* (Chang *et al.*, 2010; Jin *et al.*, 2018; Khaola & Sebotsa, 2015; Kristof-Brown *et al.*, 2005). Dengan dasar ini, hipotesis yang diajukan adalah:

H6: *P-O Fit* akan memoderasi hubungan antara *Organization Commitment* dengan *Organizational Citizenship Behavior*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian replikasi dari Jehanzeb, (2020). Penelitian ini dikategorikan sebagai jenis penelitian dasar (*basic research*) yang membahas tentang pengaruh dari *Organization Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Person-Organization fit* sebagai moderator. Pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dikarenakan pengolahan data yang menghasilkan angka, dan pengumpulan data menggunakan metode survey dengan mengumpulkan langsung data dari responden melalui kuisioner. Pada penelitian ini terdapat dua variabel independen yaitu *Organization Commitment* dan *Organizational Citizenship Behavior*, variabel dependen yaitu *Perceived Organizational Support*, serta variabel moderator yaitu *Person-Organization Fit*. Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan merupakan sumber data primer. Data didapat dari penyebaran kuisioner secara online melalui *Google Form* dan diisi oleh responden yaitu karyawan Oakwood Hotel & Residences Surabaya. Aras yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur yaitu aras interval untuk mengukur sikap dan pendapat seseorang untuk mengetahui tingkat persetujuan terkait rangkaian pernyataan dalam kuisioner. Populasi dari penelitian ini adalah 176 karyawan Oakwood Hotel & Residences Surabaya. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling*. Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* untuk menguji validitas, reliabilitas, *outer model*, dan *inner model* (Ghozali & Latan, 2015).

Dalam pengujian hipotesis menerapkan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan *software SmartPLS 3.0*. *PET Analysis* dilakukan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan memanfaatkan skala *Likert* guna mengukur sikap dan opini individu terhadap pernyataan yang digunakan sebagai instrument. Skala ini terdiri dari 5 opsi, mulai dari angka 1 hingga 5. Analisis data dalam studi ini meliputi analisis deskriptif, serta uji validitas dan reliabilitas, dan uji model fit. Pengumpulan data dilakukan pada Agustus 2023 dan menghasilkan sampel akhir 115

responden yang dapat dipertimbangkan untuk analisis lebih lanjut, Berdasarkan teori Hair *et al.*, (2018), penelitian ini telah memenuhi jumlah responden yang dibutuhkan. Untuk model dengan ≤ 5 variabel konstruk dan menggunakan ≥ 3 indikator konstruk untuk setiap variabel, penting untuk mengumpulkan minimal 100 responden. *Perceived Organizational Support (POS)* diukur menggunakan 5 item, versi singkat dari alat ukur yang dikembangkan oleh Eisenberger *et al.*, (1986). *Employee Development* diadopsi dari studi Rahman & Nas, (2013). P-O fit diukur dengan menggunakan skala 3 item yang diadopsi dari Cable & Judge, (1996). *Organization Commitment* diukur dengan 7 item yang diadopsi dari (2004). Terakhir, OCB diukur menggunakan 15 item yang dipilih dari Podsakoff *et al.*, (1990).

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

Berdasarkan survei yang dilakukan secara online menggunakan Google Form didapatkan jumlah responden sebanyak 115 dan sudah sesuai dengan kriteria. Kriteria yang diperlukan dalam penelitian ini adalah karyawan Oakwood Hotel & Residence Surabaya. Oleh karena itu, berikut adalah ciri-ciri sampel dalam penelitian ini.

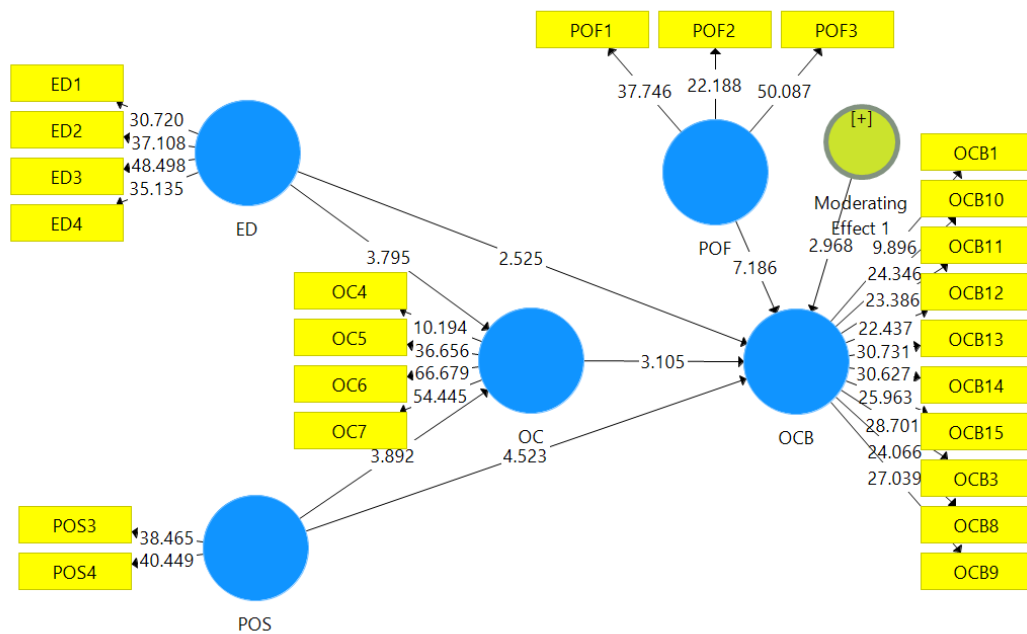
Tabel 1. Karakteristik Sampel

Faktor	Frekuensi	(%)
Jenis Kelamin		
Perempuan	41	35,7%
Pria	74	64,3%
Usia		
18-25 tahun	68	59,1%
26-30 tahun	20	17,4%
31-50 tahun	26	22,6%
> 50 tahun	1	0,9%
Pendidikan Terakhir		
SMA/SMK	63	54,8%
Diploma 1	18	15,7%
Diploma 2	0	0%
Diploma 3	15	13%
Sarjana	19	16,5%
Magister	0	0%
Doktoral	0	0%

Sumber : Google Form dan sudah di proses

Hasil

Berdasarkan studi teoritis, dapat diprediksi dampak dari *Perceived Organization Commitment*, *Employee Development*, dan *Organization Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Person-Organization Fit* sebagai moderator. Untuk menguji prediksi yang telah dibahas sebelumnya, dilakukan penyebaran kuesioner secara online. Penggunaan item-item dalam penelitian ini juga telah dilakukan dalam penelitian sebelumnya. Data yang terkumpul nantinya akan diuji menggunakan *outer model* untuk mengkonfirmasi hubungan antara variabel independent dan dependen. Dalam studi ini, evaluasi terhadap *outer model* untuk mengonfirmasi hubungan antara variabel independen dan dependen. Dalam studi ini, evaluasi terhadap *outer model* meliputi *comparison factor loading*, *reliability test*, *convergent validity*, dan *discriminant validity*. Berdasarkan Ghazali & Latan, (2015), validitas konvergen dapat diukur dari tingkat korelasi yang tinggi antara setiap konstruk. Nilai konvergen dari masing-masing konstruk pada indikator yang merefleksikan hal tersebut dinilai berdasarkan *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai AVE harus diatas 0,5, yang sesuai dengan 50% atau lebih dari varian item.



Gambar 2. Measurement model

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM), suatu analisis multivariat yang digunakan untuk menjelaskan hubungan linier antara variabel observasi (indikator) dan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung pada saat yang sama (sumber). Menurut Sugiyono, (2018), uji validitas dapat menunjukkan kemampuan alat ukur yang dipakai untuk mengukur data serta mengevaluasi kualitas pernyataan yang diujikan pada responden. Uji reliabilitas mengevaluasi konsistensi setiap pernyataan pada waktu tertentu dan kesesuaian data yang terkumpul dari kuesioner yang diisi oleh partisipan. Pengujian menggunakan metode *Cronbach's alpha*. Ukuran reliabilitas dianggap memadai ketika berada dalam rentang 0 hingga 1, dengan nilai antara 0,60 – 0,70 (Hair *et al.*, 2018). Kemudian pernyataan item akan dimanfaatkan untuk menentukan nilai reliabilitas bagi setiap variabel. Kriteria pengujian reliabilitas berdasarkan nilai koefisien *Cronbach's alpha* seharusnya melebihi 0,6, sedangkan *composite reliability* seharusnya mencapai 0,6-0,7. Nilai minimal yang dapat diterima untuk AVE adalah 0,50.

Tabel 2. Factor Loading, Construct Reliability and Convergent Validity

Variabel	Item	Nilai Loading Factor	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Employee Development (ED)</i>	ED.1	0,886	0,918	0,927	0,942	0,802
	ED.2	0,905				
	ED.3	0,924				
	ED.4	0,865				
	ED.5	DELETED				
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	POS.1	DELETED	0,765	0,767	0,895	0,810
	POS.2	DELETED				
	POS.3	0,906				
	POS.4	0,893				
	POS.5	DELETED				
<i>Organization Commitment (OC)</i>	OC.1	DELETED	0,907	0,924	0,935	0,784
	OC.2	DELETED				
	OC.3	DELETED				
	OC.4	0,773				

	OC.5	0,901				
	OC.6	0,943				
	OC.7	0,914				
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	OCB.1	0,750				
	OCB.2	DELETED				
	OCB.3	0,888				
	OCB.4	DELETED				
	OCB.5	DELETED				
	OCB.6	DELETED				
	OCB.7	DELETED				
		OCB.8	0,860	0,962	0,963	0,967
	OCB.9	0,875				
	OCB.10	0,893				
	OCB.11	0,859				
	OCB.12	0,854				
	OCB.13	0,890				
	OCB.14	0,852				
	OCB.15	0,899				
Person- Organization fit (POF)	POF.1	0,894				
	POF.2	0,881	0,885	0,890	0,929	0,814
	POF.3	0,930				

Sumber: SmartPLS (data telah diolah, 2023)

Discriminant validity bertujuan untuk menilai apakah setiap indikator bersifat reflektif dan akurat dalam mengukur konstruk yang sesuai, melalui korelasi tinggi dengan konstruk tersebut. Pengukuran dari konstruk yang berbeda tidak boleh menunjukkan hubungan korelasi yang tinggi (Ghozali & Latan, 2015). Nilai *cross loading* harus lebih besar dari 0,7. *Discriminant validity* membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) dari setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lain dalam model. Jika akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lain dalam model, maka model dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik. Menurut Henseler *et al.*, (2015) untuk mengevaluasi validitas diskriminan dari dua konstruk reflektif menggunakan HTMT, nilai tersebut harus kurang dari 0,9.

Tabel 2. *Discriminant Validity*

	<i>Employee Development</i>	<i>OC x PO</i>	<i>Organization Commitment</i>	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	<i>P-O Fit</i>	<i>Perceived Organization Support</i>
<i>Employee Development</i>	0,799					
<i>OC x PO</i>	-0,122	1,000				
<i>Organization Commitment</i>	0,594	-0,248	0,792			
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0,440	0,070	0,486	0,750		
<i>P-O Fit</i>	0,394	0,011	0,511	0,534	0,796	
<i>Perceived Organization Support</i>	0,184	-0,006	0,293	0,308	0,204	0,770

Berdasarkan Tabel 3 diatas variabel *Perceived Organizational Support*, *Employee Development*, *Organization Commitment*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Person-Organization Fit* memiliki nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) atau *cross loading* yang tidak lebih besar dari nilai korelasi antar variabel laten. Dapat disimpulkan bahwa perolehan nilai setiap variabel laten sudah memenuhi kriteria yang ditentukan pada uji *discriminant validity* yang berkorelasi tinggi dengan konstruk lainnya.

Pedoman pengukuran numerik dapat secara tepat menentukan bagaimana variabel direpresentasikan.

Suatu pengukuran reliabilitas dianggap dapat diterima jika nilainya berada dalam rentang 0 hingga 1, dengan rentang nilai antara 0,60 hingga 0,70 (Hair *et al.*, 2018). Dalam memperoleh *discriminant validity* perlu membandingkan hasil AVE dari setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel. Nilai AVE tersebut tidak boleh kurang dari 0,5 dan direkomendasikan nilai AVE sebesar 0,5 atau lebih, yang setara dengan minimal 50% dari varian item, sebagai suatu acuan. Berdasarkan data Tabel 2, *outer loading* berkisar antara 0,750 hingga 0,943, nilai *Cronbach's alpha* berkisar antara 0,765 hingga 0,962, *Composite reliability* berkisar antara 0,895 hingga 0,967, dan *Average Variance Extracted (AVE)* berkisar antara 0,745 hingga 0,814. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua elemen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas dan reliabilitas.

Beberapa indikator yang terkait dengan *Employee Development*, *Perceived Organization Support*, *Organization Commitment* dan *Organizational Citizenship Behavior* dihapus untuk mendapatkan hasil ini. Dihilangkan untuk memperoleh hasil tersebut. Secara khusus ED 5, POS 1, POS 2, POS 5, OC 1, OC 2, OC 3, OCB 2, OCB 4, OCB 5, OCB 6, dan OCB 7 dihapus karena nilainya dibawah 0,7, sehingga dianggap tidak dapat diandalkan (Hair *et al.*, 2018). Nilai muatan untuk ED 5, POS 1, POS 2, POS 5, OC 1, OC 2, OC 3, OCB 2, OCB 4, OCB 5, OCB 6, dan OCB 7 berturut-turut adalah 0,643, 0,525, 0,664, 0,640, 0,488, 0,649, 0,600, 0,601, 0,666, 0,489, 0,619, dan 0,388.

Nilai R2 yang disesuaikan dari masing-masing konstruk endogen dapat digunakan untuk menilai seberapa baik model struktural dalam melakukan prediksi (Ghozali & Latan, 2015). R-Aquare diklasifikasikan sebagai tinggi jika melebihi 0,67, moderat jika lebih dari 0,33 tetapi kurang dari 0,67, dan rendah jika lebih dari 0,19 tetapi kurang dari 0,33 (Chin W, 1998).

Tabel 3. R-Square

	R- Square	Hubungan
<i>Organization Commitment</i>	0,551	Kuat
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,907	Kuat

Sumber : SmartPLS (telah diolah, 2023)

Berdasarkan nilai hasil uji pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai *R-Square* pada *Organization Commitment (OC)* memiliki nilai 0,551 yang berarti variabilitas konstruk *Organization Commitment* dapat dijelaskan oleh variabilitas *Perceived Organizational Support (POS)* dan *Employee Development (ED)* sebesar 55,1% pada kategori moderat, sedangkan sisa nilai 44,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Pada variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki nilai 0,907, yang berarti variabilitas konstruk *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *Perceived Organizational Support*, *Employee Development*, dan *Organization Commitment* sebesar 90,7%, pada kategori kuat, sedangkan sisa nilai 9,3% dijelaskan oleh variabel diluar penelitian ini.

F-square digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana dampak antar variabel. Sebuah nilai *f-square* sebesar 0,02 akan dianggap kecil, 0,15 sebagai moderat, dan nilai 0,35 dianggap besar. Apabila nilai kurang dari 0,02, maka efek tersebut bisa diabaikan atau dianggap tidak signifikan menurut Ghozali & Latan, (2015).

Tabel 4. F-Square

Variabel	Effect Size	Rating
Organizational Commitment (OC)		
<i>Employee Development (ED)</i>	0,190	Moderat
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	0,185	Moderat
Organizational Citizenship Behavior (OCB)		
<i>Employee Development (ED)</i>	0,080	Kecil
<i>Perceived Organizational</i>	0,151	Moderat

Support (POS)		
Organization Commitment (OC)	0,140	Kecil
P-O Fit (POF)	0,798	Kuat

Sumber : SmartPLS (telah diolah, 2023)

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa variabel *Employee Development* dan *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh yang sedang dalam mempengaruhi *Organization Commitment*. Sedangkan variabel *Employee Development*, *Perceived Organizational Support*, dan *Organization Commitment* memiliki pengaruh yang kecil dalam mempengaruhi variabel *Organizational Citizenship Behavior* dan variabel *Person-Organization fit* memiliki pengaruh yang besar dalam mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.

Tabel 5. Uji Hipotesis

Hubungan Pengaruh	Path Coefficiencie	Original Sample (O)	Original Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic (O/STDEV)	P Values	Keterangan
POS > OC	0,400	0,400	0,382	0,103	3,892	0,000	Significant
POS > OCB	0,185	0,185	0,181	0,041	4,523	0,000	Significant
ED > OC	0,406	0,406	0,422	0,107	3,795	0,000	Significant
ED > OCB	0,141	0,141	0,138	0,056	2,525	0,012	Significant
OC > OCB	0,184	0,184	0,192	0,059	3,105	0,002	Significant
OC x POF > OCB	-0,062	-0,062	-0,060	0,021	2,968	0,003	Significant

Sumber : SmartPLS (telah diolah, 2023)

Path coefficient diukur untuk menentukan signifikansi, kekuatan hubungan, dan menguji hipotesis. *Path coefficient* berkisar dari -1 hingga +1. Nilai yang mendekati +1 menunjukkan hubungan yang kuat antara kedua konstruk, sedangkan nilai yang mendekati -1 menunjukkan hubungan negatif. Analisis *bootstrapping* dilakukan untuk mengetahui keterkaitan antara *Perceived Organizational Support (POS)*, *Employee Development (ED)*, *Organization Commitment (OC)*, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan *Person-Organization fit (PO-fit)*. Hasilnya menunjukkan bahwa POS memiliki dampak signifikan terhadap OC dengan koefisien beta 0,400, *t-statistics* 3,892, *standard deviation* sebesar 0,103, dan *p-values* sebesar 0,000, yang menunjukkan H1 diterima. POS memiliki dampak yang signifikan terhadap OCB dengan nilai beta 0,185, *t-statistic* 4,523, *standard deviation* sebesar 0,041, dan *p-values* sebesar 0,000, menunjukkan H2 diterima. ED memiliki dampak yang signifikan terhadap OC dengan nilai beta 0,406, *t-statistic* sebesar 3,795, *standard deviation* sebesar 0,107, dan *p-values* sebesar 0,000, menunjukkan H3 diterima. ED memiliki dampak yang signifikan terhadap OCB dengan nilai beta 0,141, *t-statistic* sebesar 2,525, *standard deviation* sebesar 0,056, dan *p-values* sebesar 0,012, menunjukkan H4 diterima. OC memiliki dampak yang signifikan terhadap OCB dengan nilai beta 0,184, *t-statistic* sebesar 3,105, *standard deviation* sebesar 0,059, dan *p-values* sebesar 0,002, menunjukkan H5 diterima. PO-fit memoderasi hubungan antara OC dengan OCB memiliki hubungan yang signifikan dengan nilai beta -0,062, *t-statistic* sebesar 2,968, *standard deviation* sebesar 0,021, dan *p-values* sebesar 0,003, sehingga H6 diterima. Kesimpulannya, semua hipotesis pada penelitian ini memiliki signifikansi statistik.

Diskusi

Hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Commitment* di Oakwood Hotel & Residences Surabaya. Ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa dukungan dari perusahaan terhadap tindakan dan kontribusi karyawan dapat meningkatkan keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Responden menyatakan bahwa dukungan perusahaan, seperti lingkungan kerja yang nyaman dan tunjangan, telah meningkatkan keterikatan mereka dengan Oakwood Hotel & Residences Surabaya. Ini

tercermin dalam kesetiaan dan komitmen tinggi dari karyawan, yang mengkonfirmasi teori *social exchange* bahwa karyawan yang merasa didukung cenderung menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Dukungan ini juga terbukti dari rendahnya *turnover* karyawan, menunjukkan komitmen mereka untuk tetap bekerja di perusahaan.

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Oakwood Hotel & Residences Surabaya. Meski temuan ini berbeda dengan penelitian (Jehanzeb, 2020) yang menyatakan bahwa *POS* tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap *OCB*, namun penelitian ini konsisten dengan penelitian lain yaitu Detnakaran & Rurkkhum, (2019) dan Shakir & Siddiqui, (2018) yang menegaskan bahwa sikap positif terhadap dukungan organisasi mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi ekstra dan berperilaku proaktif di luar tugas pekerjaan mereka. Karyawan Oakwood Hotel & Residences Surabaya merasa didukung oleh perusahaan dengan berbagai fasilitas dan dukungan yang diberikan, sehingga merespons dengan memberikan kontribusi ekstra seperti membantu rekan kerja dan mematuhi peraturan organisasi. Ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan akan dukungan organisasi mendorong mereka untuk berperilaku lebih dari yang diharapkan dalam konteks perilaku kewargaan organisasi.

Hasil uji hipotesis yang ketiga menunjukkan *Employee Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Commitment* di Oakwood Hotel & Residences Surabaya. Temuan ini mendukung hubungan positif antara keduanya. Program pengembangan karyawan yang terstruktur membantu organisasi mempertahankan karyawan berpotensi tinggi, memberikan keunggulan di pasar. Fokus pada pengembangan karyawan penting; kurangnya perhatian dapat menimbulkan risiko kehilangan tenaga ahli. Di Oakwood Hotel & Residences Surabaya, program pelatihan, seminar, dan workshop memberikan manfaat bagi karyawan dalam meningkatkan keterampilan. Respons positif karyawan tercermin dalam ketaatan terhadap aturan, mencerminkan komitmen mereka terhadap perusahaan. Ini menegaskan bahwa manfaat dari program pengembangan memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Hipotesis keempat menunjukkan bahwa *Employee Development* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Oakwood Hotel & Residences Surabaya, berbeda dari temuan sebelumnya yang tidak menunjukkan korelasi yang signifikan. Program pengembangan karyawan di hotel tersebut tidak hanya meningkatkan keterampilan profesional tetapi juga mendorong perilaku sukarela. Dalam konteks ini, program ini memberikan kesempatan pada karyawan untuk berkontribusi lebih, seperti memberikan masukan kepada rekan kerja, membentuk pola perilaku *OCB* yang positif di Oakwood Hotel & Residences Surabaya.

Hasil uji hipotesis kelima menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara *Organization Commitment* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Oakwood Hotel & Residences Surabaya. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa komitmen tinggi terhadap organisasi dapat mempengaruhi partisipasi dalam *OCB*. Hal ini tercermin dalam perilaku karyawan yang sangat terikat pada perusahaan, menunjukkan tingkat *OCB* yang lebih tinggi, seperti membantu rekan kerja, mentaati aturan, atau terlibat dalam kegiatan di luar tugas kerja. Kesimpulan ini mendukung karyawan Oakwood Hotel & Residences yang memiliki komitmen tinggi, cenderung memberikan kontribusi lebih pada perusahaan melalui *OCB*.

Hasil uji hipotesis keenam, menunjukkan bahwa *Person-organization fit (P-O fit)* memoderasi hubungan antara *Organization Commitment* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Oakwood Hotel & Residences Surabaya. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jehanzeb (2020). Namun *P-O fit* memperlemah hubungan antara *Organization Commitment* dengan *OCB*. Hal ini dikarenakan karyawan terlalu fokus pada kecocokan individu dengan organisasi. Ketika ada kesesuaian yang kuat antara individu dengan organisasi dalam hal nilai, budaya, dan tujuan, individu cenderung merasa puas dan berkomitmen terhadap organisasi tersebut seperti yang ditemukan oleh Santoso & Irwantoro, (2014). Namun, penelitian tersebut juga menemukan *P-O fit* memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap *OCB*. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang terlalu fokus pada kesesuaian ini dapat mengurangi

motivasi individu untuk melakukan *OCB*. Individu yang merasa sangat cocok dengan organisasi mungkin merasa tidak perlu untuk menunjukkan perilaku ekstra, karena mereka sudah terhubung secara kuat dengan organisasi.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dijalankan dan dibahas pada bagian sebelumnya, terungkap bahwa dari 6 hipotesis yang diuji menggunakan SmartPLS, semua hipotesis menunjukkan hasil yang positif. Oleh karena itu, keenam hipotesis pada penelitian ini dapat diterima dengan rincian sebagai berikut:

1. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Commitment*.
2. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. *Employee Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Commitment*.
4. *Employee Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
5. *Organization Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
6. *P-O Fit* memoderasi hubungan antara *Organization Commitment* dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan serta konklusi yang telah diambil, maka terdapat beberapa rekomendasi yang dapat peneliti berikan.

Rekomendasi untuk organisasi: peneliti merekomendasikan organisasi untuk harus terus berupaya untuk memberikan dukungan dan bentuk kepedulian dengan peningkatan fasilitas-fasilitas yang dapat membuat karyawan merasa terdukung. melanjutkan program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan individu karyawan. Hal ini akan memungkinkan para karyawan merasakan manfaat pribadi dari pengembangan tersebut, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keterikatan mereka terhadap organisasi.

Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya: Penelitian yang dilakukan saat ini memiliki keterbatasan yang dimana dapat memberikan peluang bagi penelitian selanjutnya pada masa mendatang. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan penelitian selanjutnya untuk meneliti (1) sektor yang berbeda atau hotel dengan variasi bintang untuk memperluas cakupan penelitian terkait hubungan variabel yang diteliti di berbagai konteks organisasi, (2) Menambahkan variabel *job satisfaction* yang juga mempengaruhi *Organization Commitment*, (3) Melibatkan jumlah responden yang lebih besar untuk meningkatkan validitas hasil dan generalisasi yang lebih kuat dikarenakan penelitian ini memiliki keterbatasan jumlah responden yang sedikit yakni 115 responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldag, R., and Reschke, W. (1997). *Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value*. Center for Organization Effectiveness.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Cable, & Judge. (1996). Person-organization fit, job choice, and organization entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 204–213.
- Chang, H. T., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Exploring the Moderating Roles of Perceived Person-Job Fit and Person-Organisation Fit on the Relationship between Training Investment and

- Knowledge Workers' Turnover Intentions. *Applied Psychology*, 59(4), 566–593. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00412.x>
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333. <https://doi.org/10.2307/258171>
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Chin W, M. G. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Formula Modeling. *Advances in Hospitality and Leisure*, 8 (2) (January 1998), 5.
- Danish, R. Q., Humayon, A. A., Shahid, A. U., Ahmad, H. W., & Murtaza, G. (2015). Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior; a Study of Employees in National Highway Authority of Pakistan. *American Journal of Economics, Finance and Management*, 1(3), 195–199.
- Detnakarin, S., & Rurkkhum, S. (2019). Moderating Effect of Perceived Organizational Support on Human Resource Development Practices and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(3), 215–234. <https://doi.org/10.1080/10599231.2019.1647078>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Percieve Organisational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Feldman, D. C. (2000). The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism About Ineffective Management Is Changing the Nature of Careers in Organization. *American Behvaioral Scientist*, 43(8), 1286–1300.
- Galunic, D. C., & Anderson, E. (2000). From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment. *Organization Science*, 11(1), 1–20. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.1.1.12565>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis*. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (W. Hardani & B. A. Yoso (eds.)). Erlangga.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75–85. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior?: Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, 44(6–7), 637–657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243–252.
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person–organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 171–191. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12127>
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, M. F. (2013). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 79–90. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n8p79>

- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Does Public Service Motivation Matter in Public Higher Education? Testing the Theories of Person–Organization Fit and Organizational Commitment Through a Serial Multiple Mediation Model. *American Review of Public Administration*, 48(1), 82–97. <https://doi.org/10.1177/0275074016652243>
- Jonason, P. K., & Middleton, J. P. (2015). Dark Triad: The “Dark Side” of Human Personality. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, 5, 671–675. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.25051-4>
- Khaola, P., & Sebotsa, T. (2015). Person-organisation fit, organisational commitment and organisational citizenship behaviour. *Danish Journal of Management and Business Sciences*, August. <https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.1487700>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals’ fit at work - Meta-analysis of PJ, PO, PG, PS fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217–236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x>
- London, M. (1989). *Managing the training enterprise: high-quality, cost-effective employee training in organizations*. <https://doi.org/10.5860/choice.27-6420>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87–98. <https://doi.org/10.1177/002224299806200306>
- Maturangga, C., & Santoso, T. (2021). Pengaruh Employee Development Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Normative Commitment Dan Person-Organization Fit Pada Karyawan Pt Wings Surya. *Agora*, 9(2).
- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004. *University of Western Ontario*, 16. <http://employeecommitment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf>
<http://audacityblog.info/wordpress/wp-content/uploads/2011/03/Meyer-Allen-Empl-Commitment-Survey.pdf>
- Miao, R., & Kim, H.-G. (2010). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study. *Journal of Service Science and Management*, 03, 257–264. <https://doi.org/10.4236/jssm.2010.32031>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Magnetic Resonance in Chemistry*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1002/mrc.1260320406>
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of org. *Journal of Organizational Behavior*, 16(August 1994), 127–142.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.

- Noe, R. A. (2013). *Employee Training & Development* (Sixth Edit). McGraw-Hill Education.
- O'Donnell, M., Jayawardana, A. K. L., & Jayakody, J. A. S. K. (2012). Organisational support and employee commitment in Srilanka. *Economic and Labour Relations Review*, 23(1), 125–142.
- 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.
- Pada, A. T., Malik, A. J., & Amelia, L. H. (2021). Pembelajaran dari Kaizen Event di Masa Pandemi Covid 19: Studi Kasus pada Toyota Kalla, Indonesia. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(3).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- 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/10.1016/0009-2614\(78\)85552-3](https://doi.org/10.1016/0009-2614(78)85552-3)
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: Theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564–579. <https://doi.org/10.1108/EJTD-May-2012-0015>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organization Behavior* (12th ed.). Jakarta Salemba Empat.
- Santoso, D., & Irwantoro, I. (2014). Pengaruh Person-Organization Fit (P-O Fit) terhadap Organization Citizenship Behaviour (OCB) dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada KPPBC TMP Tanjung Emas Semarang). *Jurnal NeO-Bis*, 8(1), 1–16.
- Shakir, K., & Siddiqui, S. J. (2018). The Relationship Between Work-Life Balance Initiatives and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *JISR Management and Social Sciences & Economics*, 16(2), 65–84. [https://doi.org/10.31384/jisrmsse/\(2018\).16.2.5](https://doi.org/10.31384/jisrmsse/(2018).16.2.5)
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285–300. <https://doi.org/10.1002/hrdq.15>
- Tremblay, M., Gaudet, M. C., & Vandenberghe, C. (2019). The role of group-level perceived organizational support and collective affective commitment in the relationship between leaders' directive and supportive behaviors and group-level helping behaviors. *Personnel Review*, 48(2), 417–437. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0172>
- Wagner, S. B. T.-T. & D. (2000). *Retention: Finders, Keepers*. 54(8), 64.
- Widjaja, M. . L. K. (2015). Pengaruh Lama Kerja, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Al-Anwar Jurnal Ilmu Ekonomi*, 4(1), 1–97.
- Wood, S., & Lilian M. De Menezes. (1998). High Commitment Management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*, 51, 485–515. <https://doi.org/10.1023/A:1016941914876>
- Yaniv, E., & Farkas, F. (2005). The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers. *Journal of Change Management*, 5(4), 447–461. <https://doi.org/10.1080/14697010500372600>