

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA
KARYAWAN DI HOTEL SHERATON SURABAYA**

Stella Monica

Program Manajemen Perhotelan, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen
Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

Email: stellamonicah35@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari komitmen organisasi yang terdiri dari 3 komponen yaitu Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan di hotel Sheraton Surabaya dengan teknik pengambilan sampel regresi linier bergand pada karyawan di hotel Sheraton. Hasil penelitian yang diperoleh dalam penelitian ini adalah Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Komitmen Normatif berpengaruh terhadap OCB, tetapi untuk Komitmen Berkelanjutan mendapatkan hasil akhir signifikan negative terhadap OCB.

Kata kunci : Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Komitmen Normatif,
Organizational Citizenship Behavior

Abstract

The purpose of this research is to know the influence of organization commitment which has 3 components consists of Affective Commitment, Continuance Commitment, and Normative Commitment to Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Sheraton Hotel Surabaya using multiple linear regression technique towards the employees. The result of this research is Affective Commitment, Continuance Commitment, and Normative Commitment have effect on Organizational Citizenship Behavior, while specially for Continuance Commitment has a negative significant result towards OCB.

Keywords : Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, OCB

PENDAHULUAN

Memantau perkembangan manajemen sumber daya manusia di Indonesia maupun dunia, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta globalisasi telah membuat perubahan yang besar dalam dunia bisnis. Perusahaan menghadapi

tantangan besar untuk beradaptasi dalam era globalisasi yang semakin kompetitif, terutama dalam mencari sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi. Saat ini fenomena mengenai sumber daya manusia semakin marak dibicarakan khususnya di industri perhotelan. Peran HRD sendiri semakin menjadi fokus utama perusahaan karena HRD sendiri menjadi pintu gerbang utama kesuksesan suatu perusahaan dalam menghasilkan karyawan-karyawan yang berkualitas. Karyawan dianggap sebagai elemen utama dari setiap perusahaan dan keberhasilan dan kegagalannya didasarkan terutama pada kinerja karyawan (Hameed and Waheed, 2011).

Topik sumber daya manusia yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah tentang komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan sedikit lebih berkomitmen dengan organisasi. Komitmen menurut Jaros, (2007) dibagi menjadi tiga komponen, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

Komitmen afektif didefinisikan sebagai pendekatan emosional untuk identifikasi dengan organisasi (Jaros, 2007). Komitmen ini merupakan level dari komitmen organisasi karyawan yang mencerminkan ketertarikan emosional dan pengabdian karyawan kepada organisasi (Jaros, 2007). Sedangkan komitmen berkelanjutan mengarah kepada sudut pandang apabila meninggalkan organisasi, maka akan timbul banyaknya biaya yang bermunculan (Meyer et al, 2003). Komitmen berkelanjutan diharapkan berkembang sebagai respons terhadap kondisi yang akan meningkatkan biaya untuk pergi (Meyer, 2003). Terakhir, komitmen normatif merupakan komitmen yang diyakini sebagai suatu hal untuk mengembangkan respon terhadap tekanan sosial (Meyer et al, 2003). Komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan agar tetap berada di dalam organisasi. Sedangkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* disebut sebagai rangkaian perilaku tempat kerja diskresioner yang melebihi persyaratan pekerjaan dasar seseorang dan biasa disebut sebagai perilaku yang melampaui panggilan tugas. Sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB pada diri karyawan, termasuk juga komitmen organisasinya. Jaros (2007), mengusulkan bahwa komitmen adalah kekuatan yang mengikat individu kearah tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target. Karyawan berpikir untuk mengalami kekuatan ini dalam bentuk 3 basis atau pola pikir: afektif, berkelanjutan, dan normatif yang mencerminkan ikatan emosional, kewajiban yang dirasakan, dan biaya yang ditanggung yang diterima dalam kaitannya dengan targetnya, masing-masing (Jaros, 2007).

Berdasarkan data masa kerja karyawan yang didapatkan dari wawancara dengan salah satu karyawan di *Human Resource Department* sebagai manajer HRD hotel Sheraton Surabaya, bahwa masa kerja yang sudah cukup lama, ada komitmen yang terjadi pada karyawan-karyawan tersebut walaupun belum diketahui persis komitmen apa yang menjadi dasar karyawan tersebut bertahan di dalam organisasi itu. Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti terhadap karyawan yang bekerja di Sheraton Club (lantai 25) khususnya untuk karyawan yang bertugas di *shift* pukul

14.30 (yang dimana *lounge* Sheraton tutup pada jam 23.30 sesuai dengan berakhirnya *shift sore*) hampir setiap hari mengalami bekerja *overtime* dikarenakan banyaknya tamu yang bersantai / menikmati fasilitas *lounge* hingga lupa waktu (karena menurut para senior, sangat tidak etis bila mengusir tamu hanya karena pukul 23.30 seharusnya sudah tutup). Sehingga, sebagai karyawan harus berkorban untuk tamu sebagai salah satu bentuk sikap profesionalisme karyawan terhadap tamu. Hal tersebut tidak dilakukan hanya satu atau dua kali saja, tetapi hampir setiap hari. Padahal, segala urusan kerjaan yang belum terselesaikan seharusnya bisa dikerjakan oleh karyawan yang bekerja di shift selanjutnya. Sebagai catatan juga, di hotel Sheraton Surabaya tidak ada biaya *overtime*. Oleh karena fenomena inilah yang membuat peneliti ingin meneliti lebih dalam mengenai peran komitmen organisasi terhadap peningkatan perilaku *organizational citizenship behavior* di hotel Sheraton Surabaya.

TEORI PENUNJANG DAN HIPOTESIS

Komitmen Organisasi

Wolowska (2014) dalam penelitiannya mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu konsep dasar yang mendeskripsikan mengenai hubungan antara karyawan dan sebuah organisasi. Komitmen organisasi adalah hasil dari peran seorang individu di tempat kerja. Komitmen Organisasi dideskripsikan ada banyak argumen yang sangat berkomitmen bahwa karyawan bekerja lebih baik daripada karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang lebih rendah. Allen dan Meyer (2003) merekomendasikan bahwa studi terkait komitmen organisasi yang dilakukan terhadap karyawan dilakukan berdasar atas perspektif, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Sukanto (2014), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi atau sebagai suatu keadaan di mana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi juga merupakan proses pada individu dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, tujuan organisasi, dan meliputi hubungan yang aktif antara karyawan dengan organisasinya. Terdapat 3 model komponen utama dari komitmen organisasi menurut Wolowska (2014), yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

Komitmen Afektif

Wolowska (2014) menguraikan bahwa komitmen afektif merupakan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi dan identifikasi dengan organisasi tersebut. Pilihan gagasan tersebut (komitmen afektif) dikondisikan oleh sebuah kepercayaan bahwa semua faktor terlibat di dalam pengembangan atas komponen ini disertai oleh perasaan positif yang kuat, dan ini mungkin juga aspek yang paling penting dalam pembentukan komitmen ini. Dikatakan komitmen afektif

juga adalah ketika karyawan sepenuhnya merangkul tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Karyawan menjadi terlibat secara emosional dengan organisasi dan merasa bertanggung jawab secara pribadi untuk tingkat kesuksesan organisasi. Adapun indikator dari komitmen afektif adalah: emosional, identifikasi, keterlibatan karyawan dalam organisasi. Hartono, Wijaya, dan Kartika (2015) mengemukakan bahwa komitmen afektif terbentuk sebagai hasil yang mana organisasi dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama, dan karyawan akan juga mempertahankan keanggotaannya. Dikatakan komitmen afektif juga adalah ketika karyawan sepenuhnya merangkul tujuan dan nilai-nilai organisasi. Karyawan menjadi terlibat secara emosional dengan organisasi dan merasa bertanggung jawab secara pribadi untuk tingkat kesuksesan organisasi. Individual-individual yang seperti ini biasanya menampilkan performa berlevel tinggi, sikap kerja yang positif, dan keinginan untuk tetap bersama organisasi.

Komitmen Berkelanjutan

Wolowska (2014), berpendapat bahwa komitmen berkelanjutan adalah komitmen yang dapat berkembang sebagai hasil dari tindakan atau peristiwa yang meningkatkan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi (dalam kondisi bahwa dalam pandangan karyawan, biaya ini harus dikeluarkan sendiri). Dalam 3 komponen model dari komitmen organisasi ini dideskripsikan perilaku dan kejadian ini sebagai investasi dan alternatif. Investasi dapat diperlakukan sebagai “*personal sacrifice*” yang terkait dengan mengabaikan organisasi. Komitmen berkelanjutan yang kuat akan menimbulkan pemikiran karyawan yang percaya bahwa karyawan tersebut memiliki beberapa kemungkinan. Factor-faktor yang mempengaruhi persepsi karyawan tentang kemungkinan-kemungkinan alternatif pekerjaan termasuk informasi dalam pasar tenaga kerja dan iklim ekonomi umum, evaluasi karyawan untuk keterampilannya (saat ini dan yang diinginkan di pasar tenaga kerja atau yang sudah ketinggalan jaman), serta efek dari upaya pencarian pekerjaan sebelumnya dan sejauh mana factor-faktor keluarga membatasi kemampuan mereka untuk mengubah tempat tinggalnya. Investasi dan alternatif yang tercantum di atas mempengaruhi pengembangan komitmen berkelanjutan hanya ketika karyawan menyadari kehadirannya dan konsekuensinya.

Komitmen berkelanjutan terjadi ketika individu mendasarkan hubungannya dengan organisasi pada apa yang diterima sebagai imbalan atas upayanya dan apa yang akan hilang jika karyawan tersebut pergi (contohnya adalah bayaran, keuntungan, dan asosiasi). Individual semacam ini mengajukan upaya terbaiknya hanya ketika imbalan sesuai dengan harapan karyawan tersebut.

Komitmen Normatif

Wolowska (2014), mengatakan bahwa komitmen normatif adalah bentuk komitmen yang mengarah pada sosialisasi sebelumnya (tekanan dari keluarga dan

budaya) serta dalam pengaruh individu dikenakan sebagai orang yang baru dipekerjakan di organisasi selama proses sosialisasi. Pengalaman sosialisasi, baik dari masa awal masa kanak-kanan individu dan yang diperoleh di tempat kerja, termasuk banyak berbagai informasi yang terkait dengan relevansi sikap dan perilaku tertentu. Pengkondisian yang rumit dan proses pemodelan mengajarkan individu dan memberi karyawan pengetahuan tentang apa yang berharga, apa yang keluarga, budaya atau organisasi harapkan dari karyawan tersebut. Komitmen normatif akan muncul ketika individual tetap dengan organisasi berdasarkan standar yang diharapkan dari perilaku atau norma social.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Dikutip dari Felicia (2017), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Oleh karena itu, OCB tidak dikaitkan langsung dengan reward tertentu seperti pemberian bonus atau semacamnya. Ada dua dimensi utama dari alat ukur OCB yang disusun berdasarkan teori dari William dan Anderson (1991), yaitu: OCB-I (*organizational citizenship behavior towards individu*) dan OCB-O (*organizational citizenship behavior towards organization*).

Menurut teori William dan Anderson (1991), sangat penting dalam suatu penelitian untuk membedakan OCB-O dan OCB-I sejak banyaknya penelitian yang mengatakan bahwa dua bentuk dari aktifitas OCB ini memiliki pendahuluan yang berbeda. Untuk penelitian ini, peneliti memilih untuk menggunakan OCB-I dan OCB-O karena peneliti ingin mengetahui ada atau tidaknya OCB dalam setiap karyawan, entah OCB yang mengarah kepada individu maupun yang mengarah pada organisasi berdasarkan fenomena unik yang terjadi di hotel Sheraton Surabaya.

Komitmen Afektif dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hartono, Wijaya, dan Kartika (2015), ditemukan adanya hasil yang menunjukkan bahwa komitmen afektif akan berpengaruh positif terhadap tindakan *organizational citizenship behavior*. Selain itu, Felicia (2017) juga menemukan adanya hubungan yang positif dan berpengaruh antara komitmen afektif dan *organizational citizenship behavior* yang di mana karyawan merasa memiliki rasa kebersamaan dengan karyawan lainnya dan hal tersebut bias terjadi karena karyawan merasa ada kenyamanan di tempat kerja, sehingga perilaku ekstra karyawan dalam bekerja semakin baik. Maka dari itu, hipotesis yang dapat dituliskan adalah :

H1: Komitmen Afektif berpengaruh signifikan positif terhadap

Organization Citizenship Behavior

Komitmen Berkelanjutan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Felicia (2017), dapat diketahui bahwa komitmen berkelanjutan dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*, semakin komitmen berkelanjutan meningkat maka *organizational citizenship behavior* juga akan meningkat dalam organisasi. Dapat dikatakan, karyawan mungkin saja akan memiliki pemikiran bahwa akan adanya beberapa kemungkinan bahwa karyawan akan mendapatkan pekerjaan lain begitu keluar dari perusahaan yang lama. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Meyer dan Topolosky (2002) menyatakan bahwa komitmen berkelanjutan tidak berkorelasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Sehingga, hipotesis yang dapat dituliskan adalah :

H2: Komitmen Berkelanjutan berpengaruh signifikan negatif terhadap Organizational Citizenship Behavior

Komitmen Normatif dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Bakhshi, Sharma, dan Kumar (2011) dimana dalam penelitiannya ditemukan adanya pengaruh positif dari komitmen normatif terhadap OCB. Peraturan atau norma yang ditetapkan perusahaan dipandang dapat memicu atau menimbulkan niatan karyawan untuk melakukan tindakan OCB. Selain itu, mengacu pada hasil penelitian dari Felicia (2017), yang mengatakan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif terhadap OCB dimana komitmen normatif dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Karyawan merasa memiliki kewajiban saat bekerja dan merasa perilaku tersebut adalah sebuah kewajiban, dipercayakan tanggung jawab yang besar agar karyawan tetap bertahan di organisasi tersebut, dan perasaan tersebut merupakan adanya keterpaksaan dan tekanan dari pihak lain, sehingga tidak menciptakan suatu perilaku extra bagi perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka dalam penelitian ini hipotesis yang dapat dituliskan adalah:

H3: Komitmen Normatif berpengaruh signifikan positif terhadap Organizational Citizenship Behavior

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan penjelasan mengenai informasi yang berhubungan dengan penelitian yang mencakup jenis penelitian, teknik pengukuran variabel, teknik pembuatan kuesioner, desain sample, metode, dan analisa data untuk membahas dan menjawab permasalahan dalam penelitian. Pada penelitian ini peneliti meneliti tentang hubungan antara pantara komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan serta pengaruh komitmen normatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan di

hotel Sheraton Surabaya. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan hotel Sheraton di Surabaya yang sudah berstatus karyawan tetap dan kontrak dengan minimal waktu 1 tahun lama kerja.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi bukan hanya manusia, tetapi juga objek dan benda-benda yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek atau subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh objek atau subjek tersebut (Sugiyono, 2011). Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan hotel Sheraton di Surabaya yang sudah berstatus karyawan tetap dan kontrak dengan minimal waktu 1 tahun lama kerja.

Menurut Cooper & Schindler (2008, p.374) sampel adalah sekelompok orang yang dipilih untuk mewakili suatu populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *non-probability sampling* dimana teknik ini tidak memberikan kesempatan yang sama kepada setiap populasi untuk dipilih menjadi sampel (Cooper & Schindler, 2008, p.379). Peneliti memilih *judgmental sampling* dimana peneliti memilih berdasarkan populasi mana yang dianggap paling sesuai dengan maksud dan tujuan peneliti (Cooper & Schindler, 2008, p. 397).

Menurut Ferdinand (2002), sampel adalah subyek dari populasi dan terdiri dari beberapa anggota populasi. Subyek tersebut diambil karena tidak akan memungkinkan jika peneliti meneliti seluruh anggota populasi sehingga dibentuklah suatu perwakilan populasi yang disebut sampel. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan 3 variabel bebas dan 1 variabel terikat, jadi jumlah sampel ditetapkan sebanyak $10 \times 4 = 40$ sampel. Untuk mengantisipasi adanya data yang tidak valid, peneliti menetapkan untuk menggunakan 100 sampel yang sudah memenuhi jumlah minimal sampel (Ferdinand, 2002). Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah karyawan hotel Sheraton Surabaya yang sudah bekerja diatas 1 tahun yang sudah berstatus karyawan tetap dan kontrak.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berisi sejumlah pernyataan terkait dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara offline kepada seluruh karyawan di Hotel Sheraton Surabaya. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Analisa Regresi Linier Berganda

Cooper & Schindler (2008) mengatakan bahwa analisa regresi berguna untuk memprediksi pengaruh satu atau beberapa variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) agar dapat mengevaluasi kontribusi dari variabel lain dengan lebih baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk melihat variabel dependen jika variabel independen dinaikkan atau diturunkan. Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk menguji pengaruh simultan dari tiga variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah tabel hasil uji regresi linier berganda:

Tabel Hasil Analisa Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		Beta	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,470	,197		2,383	,019
	AC_X1	,496	,084	,503	5,918	,000
	CC_X2	-,091	,039	-,092	-2,311	,023
	NC_X3	,423	,083	,426	5,063	,000

Sumber: Lampiran 3

Dari hasil perhitungan tabel di atas, maka diperoleh persamaan regresi linier berganda yang signifikan sebagai berikut:

$$Y = 0,470 + 0,496X_1 - 0,092X_2 + 0,423X_3 + e$$

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,926 ^a	,857	,853	,370	,857	192,429

Sumber: Lampiran 3

Dari tabel di atas dapat dilihat nilai koefisien determinasi (R^2) atau *R Square* adalah sebesar 0,857. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel Komitmen Afektif (X1), Komitmen Berkelanjutan (X2), dan Komitmen normatif (X3) memiliki pengaruh terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 85,7%, pengaruh dinilai cukup besar, sedangkan 14,3% sisanya merupakan pengaruh dari variabel bebas lainnya yang tidak diteliti.

Uji Kelayakan Model (Uji *F*)

Tabel Hasil Uji *F*

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	78,848	3	26,283	192,429	,000 ^b
	Residual	13,112	96	,137		
	Total	91,960	99			

Sumber: Lampiran 3

Hasil perhitungan Anova maka dapat diketahui bahwa *F* hitung sebesar 192,429. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi adalah sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Dari hasil yang didapat, disimpulkan bahwa secara simultan variabel Komitmen Afektif (X1), Komitmen Berkelanjutan (X2), dan Komitmen Normatif (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Uji Pengaruh Parsial (Uji *t*)

Tabel Hasil Uji *t*

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		Beta	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,470	,197		2,383	,019
	AC_X1	,496	,084	,503	5,918	,000
	CC_X2	-,091	,039	-,092	-2,311	,023
	NC_X3	,423	,083	,426	5,063	,000

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka dapat dijelaskan bahwa jika terjadi kenaikan pada X1, maka kenaikannya akan sebesar 0,496 satuan, X2 akan terjadi penurunan sebesar 0,091 satuan dan untuk X3 akan terjadi kenaikan sebesar 0,423 satuan.

Berdasarkan data uji t yang ditunjukkan pada tabel di atas diketahui bahwa variabel Komitmen Afektif (X1) menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan jika Komitmen Afektif (X1) berpengaruh secara signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Dari hasil uji t pada tabel di atas dapat dilihat jika variabel Komitmen Berkelanjutan (X2) menunjukkan bahwa H_0 ditolak, dan H_1 diterima, yang menandakan bahwa hipotesis diterima. Berdasarkan hasil tersebut, dapat ditunjukkan jika Komitmen Berkelanjutan berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Dari hasil uji t pada tabel di atas dapat dilihat jika variabel pribadi (X3) menunjukkan bahwa H_0 ditolak, dan H_1 diterima, yang menandakan bahwa hipotesis diterima. Berdasarkan hasil tersebut, dapat ditunjukkan jika variabel Komitmen Normatif (X3) berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Variabel Komitmen Afektif (X1) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Pengaruh Komitmen Afektif (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dapat dilihat melalui nilai signifikansi uji t yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil signifikansi uji t , budaya memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 yang nilainya lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial bahwa Komitmen Afektif memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Dari hasil pengujian tersebut menunjukkan jika hipotesa penelitian dapat diterima.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Felicia (2017) juga menemukan adanya hubungan yang positif dan berpengaruh antara Komitmen Afektif dan *Organizational Citizenship Behavior* yang di mana karyawan merasa memiliki rasa kebersamaan dengan karyawan lainnya dan hal tersebut bisa terjadi karena karyawan merasa ada kenyamanan di tempat kerja, sehingga perilaku extra karyawan dalam bekerja semakin baik.

Variabel Komitmen Berkelanjutan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Adanya pengaruh Komitmen Berkelanjutan (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dapat ditentukan melalui hasil uji t yang memiliki nilai signifikansi kurang dari 5% atau 0,05. Berdasarkan hasil signifikansi uji t Komitmen Berkelanjutan (X2), didapatkan nilai signifikansi 0,023 yang mana lebih kecil dari 0,05 yang dapat diartikan jika secara parsial Komitmen Berkelanjutan memiliki pengaruh yang negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Variabel Komitmen Normatif (X3) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Adanya pengaruh Komitmen Normatif (X3) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dapat ditentukan melalui hasil uji t yang memiliki nilai

signifikansi kurang dari 5% atau 0,05. Berdasarkan hasil signifikansi uji *t Normative Commitment* (X_3), didapatkan nilai signifikansi 0,000 yang mana lebih kecil dari 0,05 yang dapat diartikan jika secara parsial Komitmen Normatif (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Karyawan merasa memiliki kewajiban saat bekerja dan merasa perilaku tersebut adalah sebuah kewajiban, dipercayakan tanggung jawab yang besar agar

karyawan tetap bertahan di organisasi tersebut, dan perasaan tersebut merupakan adanya keterpaksaan dan tekanan dari pihak lain, sehingga tidak menciptakan suatu perilaku extra bagi perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Komitmen Afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan hotel Sheraton Surabaya.
2. Komitmen Berkelanjutan berpengaruh negative terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan hotel Sheraton.
3. Komitmen Normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan hotel Sheraton Surabaya.

Berdasarkan hasil penelitian maka terdapat beberapa saran yang diberikan:

1. Untuk pihak hotel

Saran yang diberikan khususnya bagi perusahaan hotel Sheraton adalah mengembangkan dalam memaksimalkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan hotel Sheraton Surabaya.

2. Untuk peneliti selanjutnya

Penelitian ini berfokus pada variabel yang berkaitan dengan Komitmen Afektif (X_1), Komitmen Berkelanjutan (X_2), Komitmen Normatif (X_3), dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Penelitian berikutnya diharapkan menambah variabel baru sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu seperti *leadership* dan *emotional intelligence* sebagai salah satu variabel yang diteliti pada penelitian berikutnya.

DAFTAR REFERENSI

- Allen, N. J. (2003). Organizational commitment in the military: a discussion of theory and practice, *Military Psychology*, 15, 237-253. doi:10.1207/S15327876MP1503_06

- Bakhshi, A., Sharma, A. D., & Kumar, K. (2011). Organizational commitment as Predictor of organizational citizenship behavior. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 78-86.
- Felicia, A. (2017). Pengaruh komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior di hotel Gunawangsa Manyar Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 5(2), 473-486.
- Hartono, C., Wijaya, K. F., & Kartika, E. W. (2015). Analisa pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif dan organizational citizenship behavior pada karyawan di restoran X Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 3(2), 184-198,
- Wolowska, A. (2014). Determinants of organizational commitment. *Human Resources Management & Ergoomics*, 8(1), 129-146
- 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. doi:10.1177/014920639101700305