



PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI
PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN PERSEPSI
DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)*

(Studi pada Karyawan Hotel Bintang Empat di Semarang)

Aurilia Triani Aryaningtyas¹⁾, Aletta Dewi Maria Th²⁾

¹ Program Studi Manajemen,
STIEPARI Semarang

² Program Studi Perhotelan,
STIEPARI Semarang

Korespondensi:

¹ aurilia.ta@gmail.com

² aletta.dewimaria@gmail.com

Artikel ini tersedia dalam:

<http://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea>

DOI:10.31955/mea.vol4.iss1.pp120-136

Vol. 3 No. 3 September-Desember
2019

e-ISSN: 2621-5306

p-ISSN: 2541-5255

How to Cite:

Aryaningtyas, A., & Maria Th, A. (2019). PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) (Studi pada Karyawan Hotel Bintang Empat di Semarang). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(3), 120-136

Copyright (c) 2019 Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ABSTRAK: Penelitian ini menguji kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keterlibatan kerja dan persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*, menggunakan pendekatan kuantitatif melalui instrumen survei terhadap 188 karyawan hotel bintang empat di Semarang.

Hasil menunjukkan keterlibatan kerja dan persepsi dukungan organisasional secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Implikasi teoritis atas hasil penelitian mendukung teori maupun penelitian yang sudah ada, sedangkan implikasi manajerial menyarankan pada organisasi (industri perhotelan) untuk mempertimbangkan keterlibatan kerja dan persepsi dukungan organisasional sebagai faktor yang cukup penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan sehingga dapat meningkatkan OCB.

Kata Kunci : keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasional, kepuasan kerja dan OCB.

ABSTRACT: This study examined job satisfaction in mediating the influence of job involvement and perceived organizational support for *organizational citizenship behavior (OCB)*, using a quantitative approach through a survey instrument for 188 four-star hotel employees in Semarang.

The results showed job involvement and perceived organizational support positively and significantly affected OCB through job satisfaction. Theoretical implications of the results of the study support both existing theory and research, while managerial implications suggest for organizations (the hospitality industry) to consider job involvement and perceived organizational support as important factors to improve employee satisfaction in order to increase the OCB.

Keywords: job involvement, perceived organizational support, job satisfaction and OCB.

PENDAHULUAN

Memiliki karyawan yang bersedia mencurahkan segenap kemampuan demi kepentingan perusahaan/ organisasi adalah harapan bagi semua perusahaan/ organisasi (Iswara dan Sriathi, 2016). Setiap perusahaan/ organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan/ organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya, antara lain membuat karyawan bersedia melakukan sesuatu yang lebih dari sekedar tugas biasa, dan menunjukkan kinerja yang melebihi harapan.

Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, tugas-tugas lebih sering harus dikerjakan dalam tim dan lebih mementingkan fleksibilitas. Hal tersebut tampak dalam perilaku seperti membantu individu lain dalam tim, memajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, serta menghindari konflik yang tidak perlu. Kinerja karyawan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, tetapi juga dipengaruhi oleh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), yaitu 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 (Organ, 1988).

Di dunia perhotelan dimana pelayanan merupakan hal yang sangat penting, sumber daya manusia harus menjadi perhatian yang besar. Hotel merupakan suatu industri jasa yang sangat mengutamakan kepuasan bagi para tamu yang menginap. Ditengah persaingan yang semakin ketat, hotel juga dituntut memberikan pelayanan yang dapat memuaskan tamu/ pelanggan sehingga karyawan dituntut untuk menunjukkan kinerja yang baik dan memberikan pelayanan yang berkualitas. Karyawan yang bekerja di dunia perhotelan tidak hanya harus bekerja secara taat, dan menuruti manajemen, tetapi sangat penting untuk bisa bekerja suka rela melebihi pekerjaan yang diwajibkan kepadanya, dan bekerja tanpa menunggu perintah dari atasan (Halim & Dewi, 2018). Oleh karena itu sangat penting bagi hotel untuk benar-benar memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat menunjukkan kinerja yang diharapkan bahkan melampaui harapan tersebut. Agar dapat meningkatkan kinerja karyawan, partisipasi dari semua karyawan sangat diperlukan untuk melakukan yang terbaik untuk organisasi (Felicia, 2017).

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan, hotel sangat membutuhkan karyawan yang memiliki OCB yang tinggi. Dalam upaya untuk meningkatkan OCB karyawan, salah satu cara yang bisa ditempuh adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman apabila memperoleh kepuasan kerja. Kinerja seseorang akan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa memperoleh kepuasan dalam bekerja maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal untuk menyelesaikan pekerjaannya bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan yang menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau untuk memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya (Wijono, 2010). Kepuasan kerja telah muncul sebagai sebuah variabel penting dalam penelitian organisasi dan telah menarik perhatian ilmuwan manajemen maupun psikologi organisasi. Variabel ini memiliki arti penting dalam pengembangan organisasi dan seringkali dihubungkan dengan konsep-konsep perilaku organisasional yang fundamental. Hal ini terlihat dari sejumlah penelitian yang telah dilakukan terkait dengan kepuasan kerja (Nadiri & Tanova, 2010; Khan & Nemati, 2011; Aryaningtyas & Suharti, 2013; Mary, 2015).

Secara teoritis, hubungan antara OCB dan kepuasan kerja telah dijelaskan dengan baik. Karyawan yang puas akan lebih sering menunjukkan OCB daripada yang tidak puas (Kuehn dan Al-Busaidi, 2002). Zeinabadi (2010) menemukan bahwa kepuasan kerja memprediksi OCB. Lebih dari 20 tahun penelitian di bidang OCB selalu menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor yang baik dari OCB (Chien, 2004). Menurut Chiaburu dan Lim (2008), ketika memutuskan untuk menjadi warga organisasi yang baik atau tidak, karyawan terlibat dalam arti yang lebih kompleks dalam proses pembuatan keputusan. Namun di luar bukti empiris yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi OCB, Podsakoff *et. al.* (2000); Parnell dan Crandall (2003); Kuehn dan Al-Busaidi (2002) menemukan kepuasan kerja sebagai variabel mediator pada hubungan antara OCB dan prediktornya.

Membahas kepuasan kerja juga tidak akan terlepas dari adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Beberapa penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak variabel, di antaranya keterlibatan kerja dan persepsi dukungan organisasional. Hasil penelitian menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Khan & Nemati, 2011; Aryaningtyas & Suharti, 2013). Hal tersebut disebabkan karyawan akan lebih merasa puas dan senang jika bisa menghabiskan sebagian besar waktu, tenaga, dan pikiran untuk pekerjaannya. Hasil meta-analisis mengindikasikan bahwa orang dengan keterlibatan kerja tinggi memfokuskan sebagian besar perhatian pada pekerjaan mereka sehingga menjadi benar-benar tenggelam dan menikmati pekerjaan tersebut. Hal ini merupakan kepercayaan seseorang terhadap

pekerjaannya dan merupakan fungsi dari seberapa banyak pekerjaan tersebut dapat memuaskan keinginan seseorang (Diefendorff *et al.* 2006).

Persepsi dukungan organisasional (*Perceived Organisational Support/ POS*) juga merupakan variabel yang turut mempengaruhi kepuasan kerja (Rutherford *et al.*, 2010; Mary, 2015; Aryaningtyas & Suharti, 2013; Thevanes and Saranraj, 2018). Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), karyawan cenderung melihat apakah ada sikap atau perilaku menguntungkan dari organisasi yang muncul dari hubungan pertukaran yang terjadi antara karyawan dan pimpinan organisasi (Eisenberger *et al.*, 1997). Informasi di atas dapat menunjukkan pentingnya peran dukungan organisasional untuk para karyawan. Apabila karyawan percaya bahwa organisasi memberikan dukungan yang mereka perlukan, menilai kontribusi mereka, dan peduli tentang kesejahteraan mereka, maka hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka kebaruan dari penelitian ini adalah akan mengembangkan penelitian sebelumnya dengan cara mempelajari mekanisme relasional dari kepuasan kerja sebagai mediator untuk menjelaskan dampak keterlibatan kerja dan persepsi dukungan organisasional pada OCB, terutama pada karyawan hotel berbintang. Penelitian ini berusaha mengungkapkan bahwa hubungan antara keterlibatan kerja dan persepsi dukungan organisasional terhadap OCB karyawan hotel dimediasi oleh kepuasan kerja.

TINJAUAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Untuk membantu memahami konsep kepuasan kerja, Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja mengacu pada reaksi emosional positif individu untuk pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja juga mengenai sejauh mana orang-orang suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) pada pekerjaan mereka (Spector 1997). Kepuasan kerja merupakan kumpulan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Anderson, 2001). Jadi kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan yang menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau untuk memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya (Wijono, 2010).

Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja

Konsep keterlibatan kerja pertama kali diperkenalkan oleh Lodahl dan Kejner (1965). Mereka menghubungkan keterlibatan kerja pada identifikasi psikologis individu dengan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan dalam citra diri individu (Kanungo, 1982). Seorang karyawan dikatakan terlibat dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi (Akhtar dan Singh, 2010).

Keterlibatan kerja merupakan faktor penting dalam sikap kerja lain yang terkait seperti kepuasan kerja. Orang dengan keterlibatan kerja tinggi memfokuskan sebagian besar perhatian pada pekerjaan mereka sehingga menjadi benar-benar tenggelam dan menikmati pekerjaan tersebut. Hal ini merupakan kepercayaan seseorang terhadap pekerjaannya dan merupakan fungsi dari seberapa banyak pekerjaan tersebut dapat memuaskan keinginan seseorang (Diefendorff *et al.* 2006).

Dengan adanya keterlibatan secara penuh terhadap pekerjaan maka karyawan akan menciptakan kinerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya. Hasil penelitian Khan dan Nemati (2011) serta Aryaningtyas & Suharti (2013) menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karyawan akan lebih merasa puas dan senang jika bisa menghabiskan sebagian besar waktu, tenaga, dan pikiran untuk pekerjaannya.

Hipotesis 1: Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja

Konsep mengenai persepsi dukungan organisasi menurut Eisenberger *et al.* (1997) dijabarkan sebagai pemahaman karyawan secara global mengenai tingkat di mana organisasi peduli dengan keberadaan dan kontribusi karyawan serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Selanjutnya menurut Akhtar dan Singh (2010) keterlibatan kerja timbul sebagai respon terhadap suatu pekerjaan atau situasi tertentu dalam lingkungan kerja. Peran dukungan organisasi menjelaskan bahwa organisasi akan menyediakan bantuan sesuai yang dibutuhkan oleh karyawan untuk bekerja secara efektif dan dalam menghadapi situasi yang sulit.

Informasi di atas dapat menunjukkan pentingnya peran dukungan organisasi untuk karyawan. Apabila karyawan percaya bahwa organisasi menyediakan dukungan yang mereka perlukan, menilai kontribusi karyawan, dan peduli tentang kesejahteraan karyawan, maka hal ini dapat meningkatkan meningkatkan kepuasan kerja (Rhoades dan Eisenberger 2002). Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Rutherford *et.al.* (2010); Mary (2015); Aryaningtyas & Suharti (2013); serta Thevanes and Saranraj (2018) yang menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 2: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Keterlibatan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*

Keterlibatan kerja menunjukkan tingkat seberapa jauh seseorang mendedikasikan dirinya terhadap pekerjaannya, turut aktif didalamnya dan menganggap pekerjaan merupakan hal penting bagi dirinya (Allen & Meyer, 1995). Keterlibatan kerja telah menjadi salah satu alat paling efektif yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dengan meningkatkan partisipasi dan komitmen karyawan (Khan *et al.*, 2011).

Keterlibatan kerja telah terbukti terkait dengan berbagai hasil organisasi (Nwibere, 2014). Keterlibatan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif dan berkontribusi untuk organisasi, sehingga hal tersebut dapat juga berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Dengan karyawan terlibat dalam pekerjaan dan menganggap pekerjaan merupakan bagian dari hidupnya, maka ia merasa pekerjaan penting bagi dirinya ia rela dan bersedia untuk melakukan pekerjaan diluar dari apa yang telah ditetapkan. Beberapa penelitian menemukan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Saputra & Irvianti, 2013; Fadhilah & Uswatun 2014; Nwibere, 2014).

Hipotesis 3: Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan

Persepsi Dukungan Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan ini dinilai sebagai kepastian akan tersedianya bantuan dari organisasi ketika bantuan tersebut dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas karyawan agar dapat berjalan secara efektif serta untuk menghadapi situasi-situasi yang mengandung tekanan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), karyawan cenderung melihat apakah ada sikap atau perilaku menguntungkan dari organisasi yang muncul dari hubungan pertukaran yang terjadi antara karyawan dan pimpinan organisasi (Eisenberger *et al.*, 1997).

Literatur perilaku organisasi memberikan bukti bahwa karyawan yang merasakan tingkat dukungan organisasi yang lebih tinggi cenderung membalas dengan perasaan positif, sikap kerja, dan niat perilaku yang lebih baik terhadap organisasi (Wickramasinghe & Wickramasinghe, 2011). Hal ini didukung beberapa penelitian yang telah membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap OCB (Aryaningtyas & Suharti, 2013; Maula & Afrianty, 2017)

Hipotesis 4: Persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan

Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu karena mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja (Tangkilisan, 2005). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, maupun keberadaannya di organisasi akan melakukan perilaku yang menguntungkan bagi organisasi, (Maula & Afrianty, 2017). Selain itu, karyawan yang puas lebih cenderung untuk melakukan tugas melebihi job-description karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka (Soegandhi, 2013).

Konsisten dengan pemikiran ini, diskusi sebelumnya telah mengasumsikan bahwa OCB erat hubungannya dengan kepuasan kerja. Bukti-bukti juga menunjukkan bahwa ada korelasi yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB (Aryaningtyas & Suharti, 2013; Soegandhi, 2013).

Hipotesis 5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan

Peranan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediator

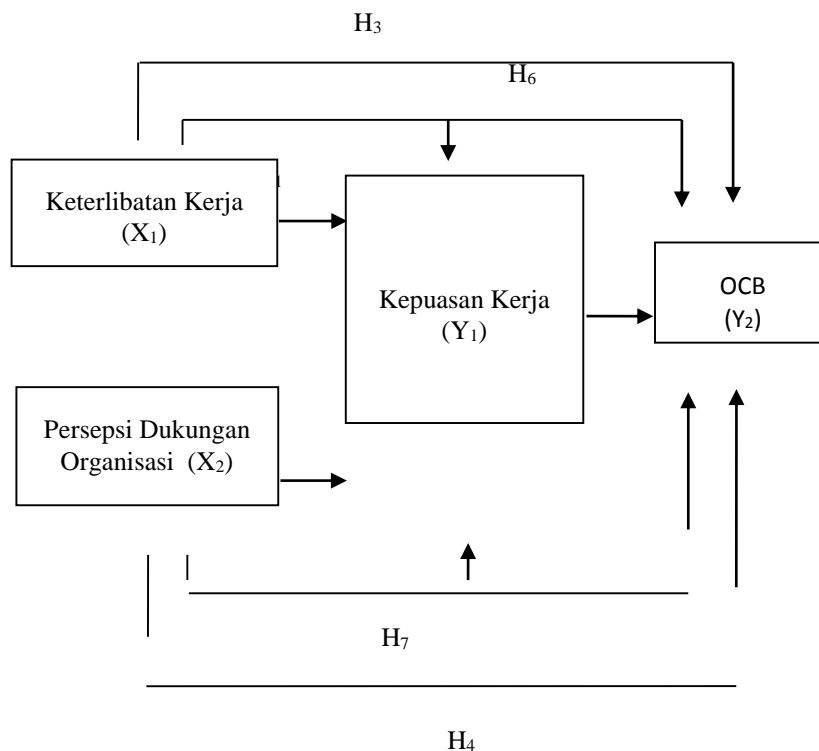
Penelitian ini berusaha mengungkapkan adanya pengaruh antara keterlibatan kerja dan persepsi dukungan organisasi terhadap OCB yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Telah banyak teori yang menjelaskan dengan baik hubungan antara OCB dan kepuasan kerja (Kuehn dan Al-Busaidi, 2002; Zeinabadi, 2010), bahkan lebih dari 20 tahun penelitian di bidang OCB selalu menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor yang baik dari OCB (Chien, 2004). Beberapa penelitian lain menemukan kepuasan kerja sebagai variabel mediator pada hubungan antara OCB dan prediktornya (Podsakoff *et. al.* (2000); Parnell dan Crandall (2003); Kuehn dan Al-Busaidi (2002).

Banyak variabel yang telah terbukti menjadi prediktor dari OCB, diantaranya keterlibatan kerja (Saputra & Irvianti, 2013; Fadhilah & Uswatun 2014; Nwibere, 2014) dan persepsi dukungan organisasi (Aryaningtyas & Suharti, 2013; Maula & Afrianty, 2017). Namun selain mempengaruhi OCB, kedua variabel tersebut (keterlibatan kerja dan persepsi dukungan organisasi) juga mempunyai pengaruh signifikan pada kepuasan kerja (Khan dan Nemati, 2011; Rutherford *et.al.*, 2010; Mary, 2015; serta Thevanes and Saranraj, 2018), sehingga dapat diasumsikan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi antara keterlibatan kerja dan persepsi dukungan organisasi terhadap OCB.

Hipotesis 6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh keterlibatan kerja terhadap OCB karyawan.

Hipotesis 7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap OCB karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dikembangkan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel dan Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di sepuluh hotel berbintang empat yang ada di Semarang. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *quota sampling*, dimana peneliti mengambil sampel karyawan dari masing-masing hotel dengan proporsi yang relatif sama (Sugiyono, 2011). Sampel diambil sebesar 20 karyawan dari setiap hotel, sehingga total sampel berjumlah 200 karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner terstruktur kepada 200 karyawan hotel yang menjadi sampel.

Variabel Penelitian dan Pengukuran

Penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*), Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organisational Support*), Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*), dan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Pengukuran menggunakan skala Likert tujuh point (1 = sangat tidak setuju sampai 7 = sangat setuju).

Keterlibatan kerja (*job involvement*)

Keterlibatan kerja diukur dengan 10 item keterlibatan kerja yang dibuat oleh Kanungo (1982) dan telah digunakan dalam penelitian Khan *et al.* (2011). Pertanyaannya antara lain mengenai pentingnya terlibat dalam pekerjaan, porsi pekerjaan dalam diri karyawan, keterlibatan secara pribadi dalam pekerjaan, pentingnya pekerjaan bagi kehidupan, ketertarikan untuk terpusat dalam pekerjaan, keterikatan dengan pekerjaan, perasaan terlepas dari pekerjaan, kaitan antara pekerjaan dengan tujuan hidup, pekerjaan merupakan pusat keberadaan karyawan, dan kesenangan terlibat dalam pekerjaan.

Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organisational Support*)

Persepsi dukungan organisasi diukur dengan 8 item pernyataan dari 36 item original yang dikembangkan dalam Survei Persepsi Dukungan Organisasi oleh Eisenberger *et al.* (1997) dan digunakan dalam penelitian Wickramasinghe & Wickramasinghe (2011). Pertanyaannya antara lain mengenai persepsi karyawan pada kepedulian organisasi terhadap pendapat karyawan, kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, kepedulian organisasi terhadap tujuan dan nilai-nilai karyawan, kepedulian organisasi dalam memberikan bantuan terhadap masalah karyawan, kepedulian organisasi dalam memberikan maaf atas kesalahan karyawan, keinginan organisasi untuk mengambil keuntungan dari karyawan, perhatian dari organisasi terhadap karyawan, dan kepedulian organisasi dalam memberikan bantuan khusus bagi karyawan.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja diukur dengan 7 item yang dikembangkan dan divalidasi oleh Al-Dmour dan Awamleh (2002), yang juga digunakan dalam penelitian Al Zu'bi (2010) dan Elamin & Alomaim (2011). Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan meliputi: kepuasan karyawan dengan pekerjaannya, penemuan bahwa pendapat karyawan dihormati di tempat kerja, kepuasan pada kebanyakan pekerjaannya, kepuasan dengan pengakuan yang didapatkan untuk pekerjaan yang dilakukan, kepuasan pada cara pembayaran gaji dibandingkan dengan dengan pekerjaan yang serupa di perusahaan lain, kepuasan dengan hubungan pribadi antara atasan dan/ bawahannya, dan kepuasan dengan cara pimpinan menangani karyawan.

OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)

OCB diukur berdasar 4 dimensi dengan 12 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Organ (1988) dan digunakan dalam penelitian Kesen (2016). Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan meliputi perilaku karyawan dalam (a) *Sportmanship* : perilaku karyawan dalam menghabiskan banyak waktu untuk mengeluh tentang sesuatu yang sepele (R), kecenderungan membesar-besarkan masalah (yang sesungguhnya tidak besar) (R), memfokuskan pada apa yang salah dalam pekerjaan, dan bukan pada sisi positifnya (R); (b) *Civic Virtue* : perilaku karyawan dalam mengikuti perkembangan kemajuan di perusahaan, melakukan sesuatu yang kurang penting, tetapi hal itu dapat membantu meningkatkan nama baik perusahaan, dan mengambil resiko tidak menyetujui untuk menyatakan keyakinan tentang apa yang paling baik buat perusahaan; (c) *Conscientiousness* : perilaku karyawan dalam mengikuti peraturan dan prosedur, menyerahkan laporan, proyeksi penjualan dan rencana kerja lebih awal daripada yang seharusnya, mengangkat telepon dan memberi balasan terhadap permintaan informasi secara spontan (segera); (d) *Helping* : perilaku karyawan dalam membantu memberikan orientasi terhadap karyawan baru walaupun sebenarnya tidak diharuskan, membantu atau mengulurkan tangan kepada orang-orang yang memerlukan, meluangkan waktu untuk membantu orang lain.

Teknik Analisis

Sebelum dilakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan uji validitas untuk menentukan valid tidaknya suatu kuesioner dan uji reliabilitas untuk mengetahui konsistensi suatu alat ukur di dalam mengukur gejala-gejala yang sama terhadap masing-masing butir pertanyaan kuesioner. Dalam penelitian ini, uji validitas menggunakan analisis butir (item) dengan melakukan korelasi skor setiap item terhadap skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Hasil perhitungan r_{xy} dikonsultasikan pada tabel r_{xy} dengan taraf signifikan 5%, jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir angket dikatakan valid. Uji reliabilitas. Dalam uji reliabilitas, suatu variabel dianggap reliabel jika nilai *cronbach alpha* > 0.60 (Ghozali, 2006).

Pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi berganda. Untuk menguji variabel mediasi, digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) dengan membandingkan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara keterlibatan kerja dengan OCB maupun antara persepsi dukungan organisasional dengan OCB.

Pengujian dilakukan dalam dua tahap, pada tahap 1 persamaan strukturalnya adalah:

$$Y_1 = p_{Y_1X_1}X_1 + p_{Y_1X_2}X_2$$

dimana

- X_1 = keterlibatan kerja,
- X_2 = persepsi dukungan organisasional
- Y_1 = kepuasan kerja
- pY_1 = koefisien regresi dari X_1 dan X_2

Pada tahap 2 persamaan strukturalnya adalah:

$$Y_2 = pY_2X_1 + pY_2X_2 + pY_2Y_1$$

dimana

- X_1 = keterlibatan kerja,
- X_2 = persepsi dukungan organisasional
- Y_1 = kepuasan kerja
- Y_2 = OCB
- pY_2 = koefisien regresi dari X_1 , X_2 , dan Y_1

HASIL & DISKUSI

Hasil Penelitian

Penyebaran kuesioner sebanyak 200 set, semuanya kembali namun hanya 188 yang terisi lengkap dan layak digunakan dalam analisis data. Profil responden secara umum didominasi oleh mereka yang berjenis kelamin laki-laki (57,6%), berumur antara 26 - 35 tahun (54,2%), dan masa kerja 5 - 10 tahun (44,3%).

Ringkasan statistik deskriptif dari masing-masing variabel terlihat dalam tabel di bawah

Tabel 1. Descriptive Statistics

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Keterlibatan Kerja	188	2.50	7.00	5.3888	1.03765
Persepsi Dukungan Organisasi	188	1.50	7.00	5.3049	1.03239
Kepuasan Kerja	188	2.43	7.00	5.5391	.90462
OCB	188	3.00	7.00	5.4326	.86342
Valid N (listwise)	188				

Sumber: Data primer, diolah. 2019

Dari tabel dapat dilihat bahwa rata-rata skor tiap variabel di atas 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasional, kepuasan kerja maupun OCB karyawan hotel bintang empat di Semarang termasuk dalam kategori tinggi.

Sepuluh item pernyataan dalam variabel keterlibatan kerja yang menggambarkan perilaku karyawan hotel bintang empat di Semarang menunjukkan bahwa rata-rata karyawan menganggap penting terlibat dalam pekerjaan, memiliki porsi pekerjaan dalam dirinya, memiliki keterlibatan secara pribadi dalam pekerjaan, menganggap pekerjaan penting bagi kehidupan, tertarik untuk terpusat dalam pekerjaan, memiliki keterikatan

dengan pekerjaan, tidak merasa terlepas dari pekerjaan, merasakan adanya kaitan antara pekerjaan dengan tujuan hidup, menjadikan pekerjaan sebagai pusat keberadaannya, dan senang terlibat dalam pekerjaan.

Selain memiliki keterlibatan kerja yang cukup tinggi, rata-rata karyawan hotel bintang empat di Semarang juga menyatakan bahwa organisasi peduli terhadap pendapat karyawan, kesejahteraan karyawan, tujuan dan nilai-nilai karyawan, memberikan bantuan terhadap masalah karyawan, memberikan maaf atas kesalahan karyawan, tidak hanya mengambil keuntungan dari karyawan, memberikan perhatian pada karyawan, dan memberikan bantuan khusus bagi karyawan.

Tingginya kepuasan kerja karyawan hotel bintang empat di Semarang juga ditunjukkan dengan rata-rata karyawan yang menyatakan puas dengan pekerjaannya, pendapat karyawan dihormati di tempat kerja, puas pada kebanyakan pekerjaannya, mendapat pengakuan untuk pekerjaan yang dilakukan, puas dengan cara pembayaran gaji dibandingkan dengan dengan pekerjaan yang serupa di perusahaan lain, puas dengan hubungan pribadi antara atasan dan/ bawahannya, serta puas dengan cara pimpinan menangani karyawan.

Karyawan hotel bintang empat di Semarang memiliki OCB yang tinggi, ditunjukkan dengan rata-rata karyawan yang menyatakan perilaku yang tidak menghabiskan banyak waktu untuk mengeluh tentang sesuatu yang sepele, tidak membesar-besarkan masalah (yang sesungguhnya tidak besar), memfokuskan pada sisi positif dari pekerjaan, selalu berusaha mengikuti perkembangan kemajuan di perusahaan, melakukan sesuatu yang kurang penting, tetapi hal itu dapat membantu meningkatkan nama baik perusahaan, bersedia mengambil resiko tidak menyetujui untuk menyatakan keyakinan tentang apa yang paling baik buat perusahaan, berusaha mengikuti peraturan dan prosedur, menyerahkan laporan, proyeksi dan rencana kerja lebih awal daripada yang seharusnya, mengangkat telepon dan memberi balasan terhadap permintaan informasi secara spontan (segera), membantu memberikan orientasi terhadap karyawan baru walaupun sebenarnya tidak diharuskan, membantu atau mengulurkan tangan kepada orang-orang yang memerlukan, dan meluangkan waktu untuk membantu orang lain.

Sebelum dilakukan analisis regresi, terlebih dahulu perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur (instrument penelitian) untuk melakukan fungsi ukurnya. Uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui konsistensi suatu alat ukur di dalam mengukur gejala-gejala yang sama terhadap masing-masing butir pertanyaan kuesioner.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	r hitung	Reliabilitas (Cronbach Alpha)
Keterlibatan Kerja		0.881
1. Saya menganggap penting terlibat dalam pekerjaan	0.671	
2. Porsi pekerjaan ada dalam diri saya	0.779	
3. Saya memiliki keterlibatan secara pribadi dalam pekerjaan	0.723	
4. Saya menganggap pekerjaan penting bagi kehidupan	0.696	
5. Saya tertarik untuk terpusat dalam pekerjaan	0.644	
6. Saya memiliki keterikatan dengan pekerjaan	0.487	
7. Saya tidak merasa terlepas dari pekerjaan,	0.760	
8. Saya merasakan adanya kaitan antara pekerjaan dengan tujuan hidup saya	0.797	
9. Saya menjadikan pekerjaan sebagai pusat keberadaan saya	0.736	
10. Saya senang terlibat dalam pekerjaan	0.626	

Persepsi Dukungan Organisasi **0.842**

1. Organisasi (hotel) peduli terhadap pendapat karyawan	0.806
2. Organisasi (hotel) peduli terhadap kesejahteraan karyawan	0.808
3. Organisasi (hotel) peduli terhadap tujuan dan nilai-nilai karyawan	0.780
4. Organisasi (hotel) memberikan bantuan terhadap masalah karyawan	0.707
5. Organisasi (hotel) memberikan maaf atas kesalahan karyawan	0.699
6. Organisasi (hotel) tidak hanya mengambil keuntungan dari karyawan	0.695
7. Organisasi (hotel) memberikan perhatian pada karyawan	0.669
8. Organisasi (hotel) memberikan bantuan khusus bagi karyawan.	0.385

Kepuasan Kerja **0.742**

1. Saya puas dengan pekerjaan saya	0.537
2. Pendapat saya dihormati di tempat kerja	0.642
3. Saya puas pada kebanyakan pekerjaan yang saya lakukan	0.691
4. Saya mendapat pengakuan untuk pekerjaan yang saya lakukan	0.669
5. Saya puas dengan cara pembayaran gaji dibandingkan dengan dengan pekerjaan yang serupa di hotel lain	0.580
6. Saya puas dengan hubungan pribadi antara atasan dan/ bawahannya	0.702
7. Saya puas dengan cara pimpinan menangani karyawan.	0.564

OCB **0.819**

1. Saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk mengeluh tentang sesuatu yang sepele	0.602
2. Saya tidak membesar-besarkan masalah (yang sesungguhnya tidak besar)	0.594
3. Saya memfokuskan pada sisi positif dari pekerjaan	0.677
4. Saya selalu berusaha mengikuti perkembangan kemajuan di perusahaan	0.464
5. Saya melakukan sesuatu yang kurang penting, tetapi hal itu dapat membantu meningkatkan nama baik perusahaan	0.545
6. Saya bersedia mengambil resiko tidak menyetujui untuk menyatakan keyakinan tentang apa yang paling baik buat perusahaan	0.523
7. Saya berusaha mengikuti peraturan dan prosedur	0.595

8. Saya menyerahkan laporan, proyeksi dan rencana kerja lebih awal daripada yang seharusnya	0.542
9. Saya mengangkat telepon dan memberi balasan terhadap permintaan informasi secara spontan (segera)	0.637
10. Saya membantu memberikan orientasi terhadap karyawan baru walaupun sebenarnya tidak diharuskan	0.683
11. Saya membantu atau mengulurkan tangan kepada orang-orang yang memerlukan	0.569
12. Saya meluangkan waktu untuk membantu orang lain	0.591

Sumber: Data primer, diolah. 2019

Hasil uji validitas menunjukkan semua instrumen variabel bernilai positif dan lebih besar dari r tabel (0.143). Koefisien alpha dari semua variabel menunjukkan alpha di atas 0,60. Ini berarti semua instrumen adalah *valid* dan *reliabel* dan dapat digunakan untuk proses pengolahan data selanjutnya.

Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3. Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model

MODEL	Koefisien regresi	Nilai Uji t	Sig.	Nilai Uji F	Sig.	R ²
Persamaan 1 (X ₁ , X ₂ ke Y ₁)						
X ₁ (pY ₁ X ₁)	0.472	6.943	0.000	95.210	0.000	0.502
X ₂ (pY ₁ X ₂)	0.308	4.531	0.000			
Persamaan 2 (X ₁ , X ₂ , Y ₁ ke Y ₂)						
X ₁ (pY ₂ X ₁)	0.171	2.516	0.013	95.957	0.000	0.604
X ₂ (pY ₂ X ₂)	0.140	2.194	0.030			
Y ₁ (pY ₂ X ₃)	0.554	8.442	0.000			

Sumber : Data primer, diolah. 2018.

Hasil analisis regresi pada persamaan 1 menunjukkan bahwa secara simultan keterlibatan kerja dan persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan hotel. Besaran pengaruh simultan adalah 0,502 atau 50,2% merupakan kontribusi dari variabel keterlibatan kerja dan persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan sisanya 49,8 % dipengaruhi faktor lain di luar model. Uji Anova menunjukkan F hitung sebesar 95,210 dengan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05 yang berarti kontribusi variabel keterlibatan kerja dan persepsi dukungan organisasional signifikan dalam memprediksi nilai variabel kepuasan kerja.

Adapun hasil analisis regresi pada persamaan 2 menunjukkan bahwa secara simultan, pengaruh X₁ X₂ dan Y₁ terhadap Y₂ adalah sebesar 0,604 atau 60,4%. Sisanya 39,6% dipengaruhi faktor lain di luar model. Uji Anova menunjukkan F hitung sebesar 95,957 dengan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05 yang berarti kontribusi variabel keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasional dan kepuasan kerja signifikan dalam memprediksi nilai variabel OCB.

Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Secara langsung keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Besaran pengaruh parsial keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,472 atau 47,2%. Artinya, tinggi rendahnya kepuasan kerja mampu dipengaruhi oleh keterlibatan kerja sebesar 47,2%. Adapun nilai t hitung sebesar 6,943 > t tabel sebesar 1,653 dan signifikansi $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, **dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.**

Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Secara langsung persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Besaran pengaruh parsial persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,308 atau 30,8%. Artinya, tinggi rendahnya kepuasan kerja mampu dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasional sebesar 30,8%. Adapun nilai t hitung sebesar 4,531 > t tabel sebesar 1,653 dan signifikansi $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, **dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.**

Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap OCB

Keterlibatan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Besaran pengaruh parsial keterlibatan kerja terhadap OCB adalah sebesar 0,171 atau 17,1%. Artinya, tinggi rendahnya OCB mampu dipengaruhi oleh keterlibatan kerja sebesar 17,1%. Adapun nilai t hitung sebesar 2,516 > t tabel sebesar 1,653 dan signifikansi $0,013 < 0,05$ menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap OCB, **dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.**

Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional terhadap OCB

Persepsi dukungan organisasional secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Besaran pengaruh parsial persepsi dukungan organisasional terhadap OCB adalah sebesar 0,140 atau 14,0%. Artinya, tinggi rendahnya OCB mampu dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasional sebesar 14,0%. Adapun nilai t hitung sebesar 2,194 > t tabel sebesar 1,653 dan signifikansi $0,030 < 0,05$ menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap OCB, **dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.**

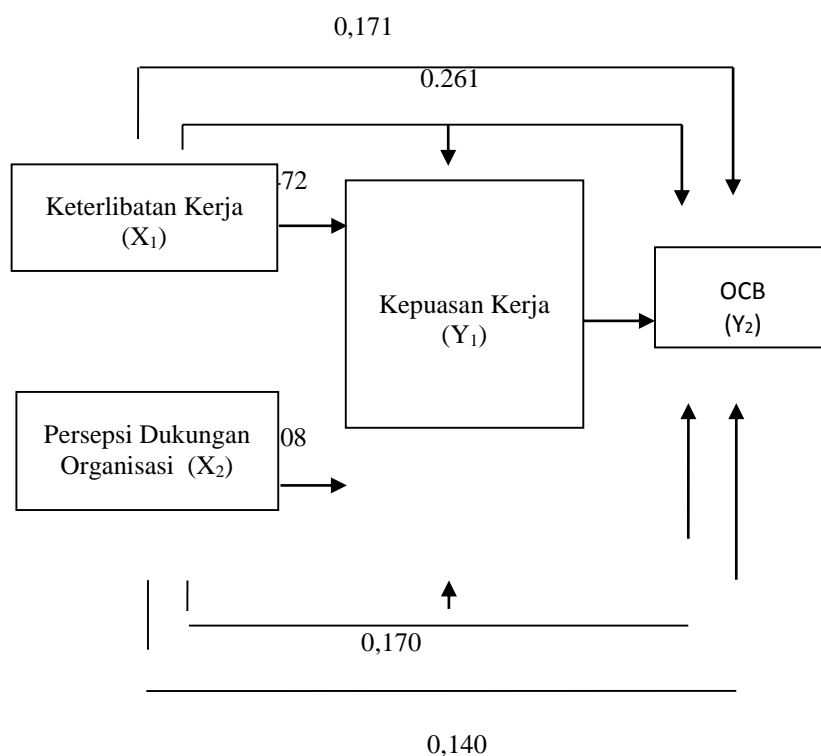
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB

Secara langsung kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Besaran pengaruh parsial kepuasan kerja terhadap OCB adalah sebesar 0,554 atau 55,4%. Artinya, tinggi rendahnya OCB mampu dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebesar 55,4%. Adapun nilai t hitung sebesar 8,442 > t tabel sebesar 1,653 dan signifikansi $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap OCB, **dengan demikian hipotesis 5 dapat diterima.**

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasional Terhadap OCB

Secara langsung kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan hotel. Besaran pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB adalah sebesar 0,554 atau 55,4%. Artinya, tinggi rendahnya OCB mampu dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebesar 55,4%. Dari tiga variabel yang digunakan sebagai prediktor OCB, variabel kepuasan kerja juga teridentifikasi sebagai variabel terkuat yang mempengaruhi OCB dibanding dua variabel lain yaitu keterlibatan kerja dan persepsi dukungan organisasional.

Secara keseluruhan, pengaruh-pengaruh yang dibentuk dari persamaan 1 dan persamaan 2 dalam diagram jalur empiris dapat dijelaskan gambar berikut ini:



Gambar 2. Diagram Jalur Empiris

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dapat berpengaruh langsung terhadap OCB dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,171, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,472 \times 0,554 = 0,261$. Oleh karena koefisien hubungan tidak langsung lebih besar daripada koefisien hubungan langsung maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara keterlibatan kerja terhadap OCB, **dengan demikian hipotesis 6 dapat diterima.**

Dalam analisis jalur juga dapat dilihat bahwa persepsi dukungan organisasional dapat berpengaruh langsung terhadap OCB dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,140, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,308 \times 0,554 = 0,170$. Oleh karena koefisien hubungan tidak langsung lebih besar daripada koefisien hubungan langsung maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasional terhadap OCB, **dengan demikian hipotesis 7 dapat diterima.**

Diskusi

Hasil penelitian ini menunjukkan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan hotel bintang empat di Semarang. Penelitian ini mendukung pendapat Diefendorff *et al.* (2006); Khan & Nemati (2011); serta Aryaningtyas & Suharti (2013), yang menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keterlibatan kerja merupakan suatu bentuk komitmen dari karyawan yang melibatkan peran dan kepedulian terhadap pekerjaan baik secara fisik, pengetahuan dan emosional sehingga menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangat penting serta memiliki keyakinan kuat untuk mampu menyelesaikannya (Alfine, Altje dan Greis, 2015).

Karyawan dengan keterlibatan kerja tinggi akan lebih merasa puas dan senang jika bisa menghabiskan sebagian besar waktu, tenaga, dan pikiran untuk pekerjaannya, memfokuskan sebagian besar perhatian pada pekerjaan mereka sehingga menjadi benar-benar tenggelam dan menikmati pekerjaan tersebut. Apabila karyawan terlibat

sepenuhnya dengan pekerjaannya, secara psikologis akan menimbulkan rasa sukses dalam diri karyawan tersebut sehingga akan menaikkan harga diri karyawan dan memberikan kepuasan kerja. Hal ini mendorong kesediaan karyawan untuk makin terlibat dan memberikan kontribusi pada berbagai kegiatan dan situasi, yang kemungkinan akan meningkatkan keinginan mereka untuk memberikan kontribusi secara bebas dalam bentuk OCB.

Keterlibatan kerja merupakan variabel yang penting dan perlu mendapat perhatian bagi organisasi terutama industri perhotelan yang mengedepankan kualitas pelayanan demi memberikan kepuasan tamu. Industri perhotelan di Indonesia dapat mempertimbangkan keterlibatan kerja sebagai salah satu variabel yang digunakan untuk memuaskan karyawan agar dapat meningkatkan OCB karyawannya. Salah satu yang dapat dilakukan adalah dengan memberi kesempatan yang luas bagi karyawan untuk terlibat dan memberikan kontribusi pada berbagai kegiatan dalam organisasi (hotel) agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan akhirnya mampu meningkatkan OCB.

Penelitian ini juga membuktikan persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini mendukung pendapat Rutherford *et.al* (2010); Mary (2015); Aryaningtyas & Suharti (2013); dan Thevanes and Saranraj (2018) yang menyatakan bahwa semakin tinggi persepsi dukungan organisasi maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja. Jadi jika organisasi, atau yang mewakili organisasi dianggap memberi dukungan yang tinggi terhadap karyawannya, maka akan mengarah ke tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Sebuah meta-analisis oleh Rhoades & Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa ada tiga kategori utama perlakuan menguntungkan yang diterima oleh karyawan (keadilan, dukungan penyelia dan penghargaan organisasi serta kondisi pekerjaan yang menguntungkan) dikaitkan dengan persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi pada gilirannya dapat memberikan kepuasan kerja serta suasana hati yang positif bagi karyawan serta komitmen afektif, peningkatan kinerja dan berkurangnya turnover dalam organisasi. Hubungan-hubungan ini didasarkan pada proses yang diasumsikan oleh teori dukungan organisasi yaitu: keyakinan karyawan bahwa tindakan organisasi bersifat diskresi, perasaan berkewajiban untuk membantu organisasi, pemenuhan kebutuhan sosial-emosional, dan harapan imbalan kinerja.

Menurut Bravo & Jimenez (2011), dukungan organisasi yang dirasakan adalah variabel yang terkait dengan kepuasan dan kesejahteraan, yang telah membangkitkan minat besar. Ini digambarkan sebagai persepsi global dari karyawan terhadap cara di mana organisasi tempat mereka bekerja menghargai nilai kontribusi mereka dan menjaga kesejahteraan mereka. Persepsi ini memiliki kepentingan tertentu, karena meningkatkan keterikatan karyawan pada organisasi, memperkuat harapan sebagai imbalan untuk bekerja lebih keras. Mengarah pada konsep bahwa keuntungan dan kerugian organisasi adalah berasal dari karyawan, maka sebagai konsekuensinya, organisasi harus lebih banyak mengadopsi peraturan dan prinsip-prinsip yang memberi dukungan lebih besar bagi karyawan.

Eisenberger *et al.* (1986) secara langsung mengkorelasikan persepsi dukungan organisasi dengan kepuasan kerja. Karyawan yang puas membantu organisasi dengan lebih berupaya untuk mencapai tujuannya. Persepsi dukungan organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja dengan memenuhi kebutuhan sosial-emosional karyawan, meningkatkan sistem penghargaan kinerja dan menunjukkan ketersediaan bantuan ketika diperlukan (Rhodes & Eisenberger 2002). Karyawan dengan tingkat persepsi dukungan organisasi yang lebih tinggi menangani pekerjaan mereka secara lebih efektif, memperoleh kepuasan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan OCB di tempat kerja.

Industri perhotelan di Indonesia selain perlu mempertimbangkan keterlibatan kerja sebagai salah satu variabel yang digunakan untuk memuaskan karyawan, juga dapat mempertimbangkan variable persepsi dukungan organisasional untuk meningkatkan OCB karyawannya. Memenuhi kebutuhan sosial-emosional karyawan, meningkatkan sistem penghargaan kinerja dan menunjukkan ketersediaan bantuan ketika diperlukan merupakan beberapa hal yang dapat dilakukan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan akhirnya mampu meningkatkan OCB. Kondisi ini pada akhirnya diharapkan akan berpengaruh terhadap peningkatan performa karyawan dan berdampak pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi (hotel) yaitu memberikan kepuasan pada tamu.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini, yaitu terbukti bahwa keterlibatan kerja dan persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Selain itu terbukti pula bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediator yang signifikan bagi pengaruh keterlibatan kerja terhadap OCB dan juga merupakan variabel mediator yang signifikan bagi pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap OCB.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah bahwa organisasi, khususnya industri perhotelan di Indonesia dapat mempertimbangkan keterlibatan kerja dan persepsi dukungan organisasional sebagai variabel yang cukup penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan agar selanjutnya dapat meningkatkan OCB karyawannya. Namun hal yang lebih penting dan perlu diperhatikan di sini adalah dengan memberi kesempatan yang luas serta menciptakan atmosfer yang mendukung bagi karyawan untuk terlibat dan memberikan kontribusi pada berbagai kegiatan dalam organisasi (hotel), sehingga kemungkinan organisasi dapat menuai keuntungan dari karyawan semakin besar (OCB), dan berdampak pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi (hotel) yaitu memberikan kepuasan pada tamu.

Penelitian yang telah dilakukan ini masih memiliki kelemahan dikarenakan adanya beberapa keterbatasan, antara lain karena penelitian ini hanya dilakukan pada lokasi penelitian yang terbatas, yaitu sebagian dari karyawan hotel berbintang empat di Semarang. Penelitian ini juga belum melakukan elaborasi dan analisis terhadap perbedaan karakteristik profil responden seperti umur, jenis kelamin, maupun bidang pekerjaannya.

Penelitian mendatang dapat melakukan beberapa pengembangan dari penelitian ini, misalnya dapat dilakukan pengujian ulang model yang sama pada sampel yang berbeda untuk mengetahui konsistensi hasil penelitian ini. Selain itu dapat dilakukan penyempurnaan model dengan menambahkan variabel-variabel lain yang dirasa relevan pada kelompok variabel bebas maupun variabel terganggunanya. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik dan hasil yang lebih akurat, dapat juga dicoba menggunakan metode penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Damour, H., & Awamleh, R. A. (2002). Effects of transactional and transformational leadership styles of sales managers on job satisfaction and self-perceived performance of sales people: A study of Jordanian manufacturing public shareholding companies. *Dirasat: Administrative Sciences Series*, 29(1), 247–261.
- Alfine Kakinsale, Altje L. Tumbel, Greis M. Sendow, (2015), Pengaruh Keterlibatan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Manado, *Jurnal EMBA* 3(1), 900-911.
- Allen, N. J., dan Meyer, J. P., 1995. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol 63, p.1-18.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- Aryaningtyas, A. T., & Suharti, L. (2013). Keterlibatan kerja sebagai pemediasi pengaruh kepribadian proaktif dan persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 15(1), 23-32
- Chiaburu, D. S., & Lim, A. S. (2008). Manager trustworthiness or interactional justice? Predicting organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 453-467.
- Chien, M. H. (2004). An investigation of the relationship of organizational structure, employee's personality and organizational citizenship behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 428-431.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Gosserand, R. H. (2006). Examination of situational and attitudinal moderators of the hesitation and performance relation. *Personnel Psychology*, 59(2), 365-393.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Elamin, A. M., & Alomaim, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment. *International Management Review*, 7(1), 38-49.
- Fadhilah, M., & Uswatun, L. (2014). *Hubungan antara keterlibatan kerja dengan organizational citizenship behavior (OCB) di universitas muhammadiyah surakarta (UMS)*. (Doctoral dissertation, Universitas muhammadiyah Surakarta).
- Felicia, A. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Hotel Gunawangsa Manyar Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 5(2), 368–370.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, A. N., & Dewi, M. B. (2018). Analisa Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bintang 3 di Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 6(2).
- Iswara, I Putu Gede Denny dan Sriathi, Anak Agung Ayu. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior di PT. BPD Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9). 5923-5948.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, 67(3), 341-349.
- Kesen, M. (2016). Linking organizational identification with individual creativity: organizational citizenship behavior as a mediator. *Journal of Yaşar University*, 11(41), 56-66.
- Khan, K., & Nemati, A. R. (2011). Impact of job involvement on employee satisfaction: A study based on medical doctors working at Riphah International University Teaching Hospitals in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(6), 2241-2246.
- Khan, T. I., Jam, F. A., Akbar, A., Khan, M. B., & Hijazi, S. T. (2011). Job involvement as predictor of employee commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 252-262
- Kuehn, K. W., & Al-Busaidi, Y. (2002). Citizenship behavior in a non-western context: An examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB. *International Journal of Commerce and Management*, 12(2), 107-125.
- Mary, V. S. (2015). Impact of perceived organisational support on job satisfaction-a study report. *International Journal of Applied Science and Engineering*, 3(2), 45.
- Maula, L. A., & Afrianty, T. W. (2017). Perceived Organizational Support dan Pengaruhnya terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Jawa Timur Park 1). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4), 178-184.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41.
- Nwibere, B. M. (2014). Interactive relationship between job involvement, job satisfaction, organisational citizenship behaviour, and organizational commitment in Nigerian universities. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(6), 321-340.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Parnell, J. A., & “Rick” Crandall, W. (2003). Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intentions to leave among Egyptian managers. *Multinational Business Review*, 11(1), 45-65.
- 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.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698–714.
- Rutherford, B., Boles, J. S., Hamwi, G. A., & Rutherford, L. G. (2010). Perceived organizational support and the seven facets of salesperson job satisfaction. *Journal of Selling & Major Account Management*, 10(1), 8-20.
- Saputra, A. A., Yono, L. H., & Irvianti, L. S. D. (2013). Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior di PT Prima Graphia Digital. *Binus Business Review*, 4(2), 897-903.
- Soegandhi, V. M. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *Agora*, 1(1), 808-819.
- Sugiyono. (2011). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tangkilisan, H.N.S.(2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo
- Thevanes, N. and Saranraj, Y. (2018). The Impact of Perceived Organizational Support on Job Satisfaction of Academic Staff. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 6(2), 1-8
- Wickramasinghe, D., & Wickramasinghe, V. (2011). Perceived organisational support, job involvement and turnover intention in lean production in Sri Lanka. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 55(5-8), 817-830.
- Wijono, S. (2010). *Psikologi industri & organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003.