

**PREDIKTOR ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
KARYAWAN DI THE BREEZES BALI RESORT & SPA SEMINYAK**

**A.A. Ngr. Bayu Suryanatha<sup>1</sup>  
I Gde Adnyana Sudibya<sup>2</sup>  
I Gede Riana<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail : ngrbayusuryanatha@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk 1) menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional, 2) menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), 3) menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan 4) menganalisis peran mediasi komitmen organisasional pada pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap OCB. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, kuisioner dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan adalah PLS (*Partial Least Square*). Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini 1) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, 2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), 3) Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan 4) Komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap OCB

**Kata kunci:** kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

**ABSTRACT**

This study aims to 1) analyze the influence of employee satisfaction on organizational commitment, 2) analyze the influence of employee satisfaction on organizational citizenship behavior (OCB), 3) analyze the effect of organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) and 4) to analyze the role of mediation commitment the organizational influence employee satisfaction on OCB. The population in this study were all employees of The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak. Data collected through observation, questionnaires and interviews. Data analysis technique used is PLS (*Partial Least Square*). Based on the results obtained in this study 1) Job satisfaction positive and significant effect on organizational commitment, 2) Job satisfaction positive and significant effect on organizational citizenship behavior (OCB), 3) Commitment organizational positive and significant effect on organizational citizenship behavior (OCB) and 4) organizational commitment mediates the influence of employee satisfaction on OCB.

**Keywords:** job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior (OCB).

## PENDAHULUAN

Sektor pariwisata dan industri perhotelan dianggap sebagai lokomotif perekonomian di Bali sebagai salah satu tujuan wisata dunia teratas, persaingan di industri pariwisata dan hotel menjadi lebih intens. Bali juga bersaing dengan negara-negara tetangga seperti Malaysia, Singapura, dan Thailand yang juga menyediakan tujuan wisata yang menarik. Untuk mempertahankan dan meningkatkan preferensi wisata ke Bali, maka pariwisata industri perhotelan sangat penting melakukan peningkatan dan perbaikan untuk kualitas layanan *hospitality*.

Persaingan dalam era global yang semakin kompleks, perusahaan harus memperhatikan pemanfaatan sumber daya yang ada, seperti SDA dan SDM. Kedua hal tersebut sangat penting bagi perusahaan karena dapat memberikan efisiensi dalam pengelolaan suatu perusahaan dan keuntungan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. SDM merupakan peran utama dalam suatu perusahaan karena SDM mampu menciptakan inovasi yang dapat menggerakkan suatu perusahaan. Sukses atau tidaknya kegiatan yang dijalankan oleh suatu perusahaan tergantung pada kemampuan yang dimiliki oleh SDM dalam perusahaan itu sendiri.

Perusahaan walaupun dengan mudah dapat mengatasi permasalahan dalam bidang finansial, produksi maupun pemasaran, namun apabila permasalahan dalam bidang sumber daya manusia tidak dapat diatasi, maka dapat dikatakan perusahaan belumlah berhasil mengatasi potensi manusia di dalam perusahaan. Jadi betapa pentingnya peranan sumber daya manusia dalam operasional

perusahaan terutama dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Berkaitan dengan hal tersebut, maka perilaku sumber daya manusia dalam organisasi sangat menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan mencapai suatu tujuan. Salah satu indikator dalam meningkatkan dan mengembangkan perusahaan adalah perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Robbins dan Judge (2008:40) yang mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif dan Garay (2006) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela dari seseorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan disaat jam istirahat dengan sukarela. Dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan karyawan untuk bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Wardani dan Suseno (2012) menyatakan OCB dapat meningkatkan kinerja pekerjaan (*job performance*) karena perilaku ini akan memperlancar interaksi sosial pada masing-masing anggota organisasi, mengurangi terjadinya perselisihan dan meningkatkan efisiensi. Kemampuan anggota tim untuk bekerja dalam tim ini juga akan menentukan efektivitas dan

kinerja tim pada masa selanjutnya sehingga juga akan meningkatkan *performance* dan efektivitas perusahaan.

Komitmen merupakan salah satu variabel yang telah banyak diketahui memiliki kaitan yang erat dengan OCB (Organ, 1988). Luthans (2006:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasional rendah akan memiliki ciri-ciri seperti semangat rendah dalam bekerja dan berkarya, cepat lelah, bosan, emosi tidak stabil serta memiliki tingkat absensi yang tinggi (Wijaya dan Sutanto, 2014). Komitmen organisasional yang tinggi dapat menghasilkan kinerja yang optimal, karena dengan komitmen organisasional yang dimiliki oleh seseorang maka rasa kebanggaan terhadap pekerjaannya makin meningkat (Koesmono, 2011). Komitmen organisasional mencerminkan bagaimana seseorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi (SY, 2013).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan

yang bersangkutan (Martoyo, 2007:156). Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki semangat kerja yang tinggi pula, sehingga prestasi kerjanya akan maksimal. Sebaliknya karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah, menyebabkan prestasi kerja menjadi buruk, mereka menjadi tidak bersemangat dalam bekerja dan ini akan sangat berdampak bagi perusahaan (Wijaya dan Sutanto, 2014).

Teori dua faktor (*Two Factor Theory*) yang dikemukakan oleh Herzberg dalam (Gibson, 1996), teori ini memandang kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan ketidakpuasan kerja berasal dari ketidak-adaan faktor-faktor ekstrinsik. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Kesimpulan dari penelitian Herzberg adalah sebagai berikut: (1) ada sekelompok kondisi ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi: gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi, supervisi, dan hubungan interpersonal. Apabila faktor ini tidak ada maka karyawan akan merasa tidak puas, (2) ada sekelompok kondisi intrinsik yang meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan pertumbuhan. Apabila kondisi intrinsik ini dipenuhi organisasi atau perusahaan maka karyawan akan puas. Kepuasan kerja menjadi faktor penentu utama dari perilaku OCB seorang karyawan. Karyawan yang puas tampaknya

cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka (Robbins dan Judge, 2008:113). Penelitian yang dilaksanakan oleh Ningsih dan Arsanti (2014) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB. Kepuasan kerja yang dibangun atas kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan, sifat pekerjaan yang dihadapi, hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan kesempatan promosi yang disediakan ternyata belum mampu untuk mendorong karyawan untuk berperilaku OCB. Penelitian ini dilaksanakan di Bank Nasional kantor cabang Purwodadi dengan sampel yaitu seluruh karyawan bank.

Perkembangan pariwisata di Kuta yang sangat pesat membuat investor mengembangkan bisnisnya di Kuta, tepatnya pada daerah Seminyak. Salah satu hotel yang terdapat di Seminyak adalah The Breezes Bali Resort & Spa. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak, terdapat perilaku kurangnya sikap karyawan untuk melaksanakan tugas diluar tanggung jawab secara sukarela, sering terjadi perselisihan antar karyawan, kurang kepedulian karyawan terhadap kebijakan, nilai dan fungsi perusahaan serta kurang aktif terhadap kontribusi ide dan saran untuk perkembangan dan permasalahan perusahaan sehingga menjadikan rendahnya kontribusi peran ekstra atau OCB pada diri karyawan terhadap perusahaan. Rendahnya OCB disebabkan oleh rendahnya komitmen karyawan (William dan Setiawan, 2013), yang

merupakan salah satu perilaku penghambat perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Rendahnya komitmen organisasional ditunjukkan dengan kurangnya keterlibatan karyawan dalam kegiatan perusahaan serta kurangnya rasa memiliki dan keinginan untuk memajukan perusahaan. Menurunnya komitmen dalam diri seseorang terhadap nilai-nilai perusahaan diindikasikan oleh kepuasan individu terhadap pekerjaannya (Majorsy, 2007). Kepuasan kerja karyawan masih rendah ditunjukkan dengan minimnya kesempatan untuk mengembangkan karir serta beberapa kebijakan perusahaan yang dianggap masih memberatkan para karyawannya dalam kelancaran pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Puspitawati dan Riana (2014) yang melakukan penelitian pada Hotel Bali Hyatt Sanur, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Diputra dan Rahyuda, 2015; Lather dan Kaur, 2015). Implikasi penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian antara beban kerja dan gaji sangat penting diperhatikan demi menjaga komitmen organisasional, di sisi lain, kepuasan kerja akan meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dan kesediaan karyawan untuk memberikan kualitas layanan terbaik.

Andriani dkk. (2012) menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan PT. Terminal Petikemas Surabaya. Sedangkan Barusman dan Mihdar (2014) yang melakukan penelitian pada petugas di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Bengkulu dan Lampung menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dengan OCB,

sehingga komitmen organisasional yang tinggi akan meningkatkan OCB (Darmawati dkk. 2013; Lubis, 2015; Sarmawa *et al.* 2015). Namun pendapat ini tidak sejalan dengan Darmawati dkk. (2013) yang mengemukakan komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh terhadap variabel OCB, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih mendalam untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB karyawan. Fraga *et al.* 2015 yang melakukan penelitian pada karyawan keuangan kementerian Timor-Leste menyimpulkan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja karyawan terhadap OCB melalui komitmen organisasional, ini berarti kepuasan kerja secara langsung dapat meningkatkan OCB dan organisasi komitmen karyawan, serta komitmen organisasional yang tinggi dapat meningkatkan OCB karyawan. Karyawan yang sangat puas dengan pekerjaan yang dilakukan dan juga sangat berkomitmen untuk organisasi dan kemungkinan akan terlibat dalam menerapkan sikap OCB dalam pekerjaannya.

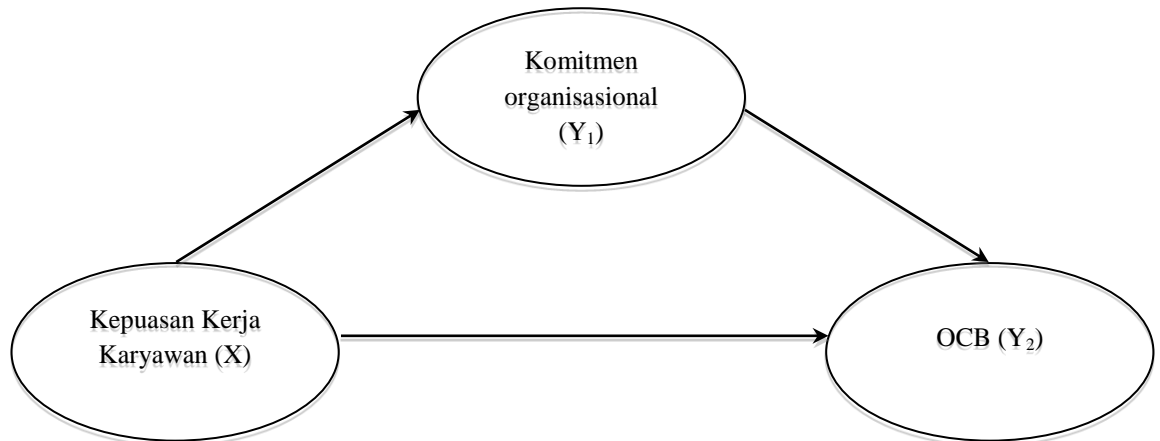
Berdasarkan rumusan masalah maka hipotesis yang dapat dipaparkan adalah.

- H1: Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
- H2: Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
- H3: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
- H4: Komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap OCB.

## **METODE PENELITIAN**



Desain causal explanatory digunakan dalam penelitian ini menggunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel kepuasan kerja karyawan dengan komitmen organisasional dan OCB. Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya dapat disajikan kerangka konseptual seperti berikut.



**Gambar 1. Kerangka Konsep**

Sumber : Hasil Penelitian dan Publikasi Ilmiah

Penelitian dilakukan di The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak dengan subjek penelitiannya adalah seluruh karyawan The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak, sedangkan objek penelitiannya adalah kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasional dan OCB.

Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja karyawan (X) sebagai variabel eksogen. Sedangkan variabel endogen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional (Y1) dan OCB (Y2).

Instrumen utama penelitian ini adalah kuesioner yang diberikan langsung kepada para karyawan The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak. Sedangkan untuk mengukur persepsi para responden terhadap butir-butir pertanyaan menggunakan skala pengukuran dengan skala Likert. Variasi skor dengan skala

tersebut adalah (5) sangat setuju, (4) setuju, (3) cukup setuju, (2) tidak setuju dan (1) sangat tidak setuju.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif yang diperoleh baik secara primer maupun sekunder. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dan karyawan kontrak pada The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak dengan jumlah 148 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportionate random sampling* yaitu 108 minimal sampel karyawan, karena populasinya homogeny dan dihitung secara proporsional berdasarkan masing-masing department.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data deskriptif untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagai mana adanya. Selain itu digunakan metode analisis menggunakan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *Partial Least Square* (PLS).

Analisis data dan pemodelan persamaan struktural dengan menggunakan software PLS adalah pengembangan model berbasis teori atau *inner model*, pengembangan diagram alur (*path diagram*), *evaluasi goodness of fit model PLS*, pengujian hipotesis dan pengujian mediasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Data penelitian diperoleh dari kuesioner yang telah disebarakan kepada 108 responden. Untuk mendeskripsikan penilaian responden pada masing-masing instrumen penelitian dilakukan penggolongan jawaban responden ke dalam 5

(lima) skala pengukuran, Berdasarkan hasil perhitungan formulasi *interval range* maka dapat disusun kriteria hasil pengukuran sebagai berikut:

	OCB	Komitmen organisasional	Kepuasan Kerja
1,00 - 1,80	sangat rendah	sangat rendah	sangat tidak puas
1,81 - 2,61	rendah	rendah	tidak puas
2,62 - 3,42	cukup	cukup	cukup
3,43 - 4,23	tinggi	tinggi	puas
4,24 - 5,00	sangat tinggi	sangat tinggi	sangat puas

Berdasarkan Tabel 1 nilai rata-rata yang dihasilkan dari masing-masing indikator adalah Tinggi (3,65) artinya karyawan The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak sudah mampu menerapkan sikap OCB secara baik walaupun belum sempurna. Hasil rata-rata tertinggi pada dimensi *courtesy* (3,88), yang berarti karyawan selalu menghormati hak privasi rekan kerja, selalu mencoba untuk tidak membuat masalah dengan rekan kerja, selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja dan selalu mempertimbangkan dampak terhadap rekan kerja dari setiap tindakan yang dilakukan. Ini dapat dilihat dari sikap karyawan yang membantu mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja sekerjanya.

**Tabel 1**  
**Deskripsi Variabel OCB**

	Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Rata-rata	Keterangan	
		1	2	3	4	5			
1	Bersedia membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih.	1	10	29	55	13	3,64	Tinggi	
2	Bersedia menggantikan peran (pekerjaan) rekan kerja yang berhalangan hadir.	2	10	50	38	8	3,37	Cukup	
3	Membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan.	3	10	37	36	22	3,59	Tinggi	
4	Membantu rekan kerja agar lebih produktif.	1	6	17	71	13	3,82	Tinggi	
5	Membantu proses orientasi lingkungan kerja (memberi arahan kepada pegawai baru) meski tidak diminta.	4	11	37	46	10	3,44	Tinggi	
							<b>Altruism (Y2.1)</b>	<b>3,57</b>	<b>Tinggi</b>
6	Menghormati hak privasi rekan kerja.	4	10	9	57	28	3,88	Tinggi	
7	Tidak membuat masalah dengan rekan kerja.	6	9	8	54	31	3,88	Tinggi	

8	Menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja.	3	12	8	57	28	3,88	Tinggi
9	Mempertimbangkan dampak terhadap rekan kerja dari setiap tindakan yang dilakukan.	0	14	8	61	25	3,90	Tinggi
							<b>Courtesy (Y2.2)</b>	<b>3,88</b>
10	Tidak membesar-besarkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi.	4	12	8	58	26	3,83	Tinggi
11	Menerima kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi.	1	8	36	37	26	3,73	Tinggi
12	Menerima ketidaknyamanan yang terjadi ditempat kerja.	6	17	43	37	5	3,17	Cukup
							<b>Sportmanship (Y2.3)</b>	<b>3,57</b>
13	Peduli terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi.	4	10	30	52	12	3,54	Tinggi
14	Berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi.	2	10	37	44	15	3,56	Tinggi
15	Mengambil inisiatif untuk memberikan masukan atau saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan.	6	6	45	44	7	3,37	Cukup
							<b>Civic Virtue (Y2.4)</b>	<b>3,49</b>
16	Melapor kepada atasan atau memberitahukan rekan kerja terlebih dahulu, ketika tidak masuk kerja.	2	10	9	54	33	3,98	Tinggi
17	Berusaha untuk menyelesaikan tugas sebelum waktunya.	3	6	11	65	23	3,92	Tinggi
18	Berusaha melakukan lebih dari apa yang seharusnya dilakukan.	6	10	26	51	15	3,55	Tinggi
19	Melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi disamping tugas utama secara sukarela.	0	15	36	45	12	3,50	Tinggi
20	Tidak bisa membuang-buang waktu	6	12	9	57	24	3,75	Tinggi
							<b>Conscientiousness (Y2.5)</b>	<b>3,74</b>
							<b>OCB</b>	<b>3,65</b>

Sumber : Data diolah 2016

Hasil rata-rata terendah pada dimensi *civic virtue* (3,49), yang berarti karyawan peduli dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi, berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi dan mengambil inisiatif memberikan masukan atau saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan. Ini dapat dilihat dari sikap karyawan untuk meringankan problem-problem berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi karyawan lain. Dapat diketahui bahwa indikator “melapor kepada atasan atau memberitahukan rekan kerja terlebih dahulu, ketika tidak masuk kerja”

memiliki nilai tertinggi (3,98), artinya perilaku ini paling dominan dalam merefleksikan konstruk OCB dan indikator “menerima ketidaknyamanan yang terjadi ditempat kerja” memiliki rata-rata terendah (3,17).

Berdasarkan Tabel 2 nilai rata-rata yang dihasilkan dari masing-masing indikator adalah cukup (3,14) artinya karyawan The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak belum mampu menerapkan sikap komitmen organisasional secara baik.

Hasil rata-rata tertinggi pada dimensi komitmen afektif (*affective commitment*) (3,35), yang berarti karyawan bahagia untuk menghabiskan waktu berkarir di perusahaan, karyawan merasa masalah perusahaan adalah masalahnya juga dan karyawan juga merasa seperti bagian keluarga dari perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari perasaan cinta karyawan terhadap organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi.

**Tabel 2**  
**Deskripsi Variabel Komitmen organisasional**

	Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Rata-rata	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Bahagia menghabiskan waktu berkarir di perusahaan ini.	4	11	40	38	15	3,45	Tinggi
2	Merasa masalah perusahaan adalah masalah saya.	1	41	22	37	7	3,07	Cukup
3	Merasa seperti bagian keluarga dari perusahaan ini.	8	6	33	43	18	3,53	Tinggi
	<b>Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>) Y1.1</b>						<b>3,35</b>	<b>Cukup</b>
4	Takut tentang hal yang mungkin terjadi jika berhenti dari perusahaan ini tanpa memiliki alternatif tempat kerja yang akan menerima.	6	18	34	45	5	3,23	Cukup
5	Sangat sulit bagi saya meninggalkan perusahaan ini meskipun saya menginginkannya.	3	41	25	26	13	3,05	Cukup
6	Terlalu banyak hal dalam kehidupan yang terganggu jika memutuskan untuk meninggalkan perusahaan.	3	42	29	30	4	2,91	Cukup
7	Saya harus membayar mahal jika keluar dari perusahaan ini.	5	29	20	51	3	3,17	Cukup

8	Saya mempunyai sedikit pilihan untuk mempertimbangkan keluar dari perusahaan ini.	9	31	33	34	1	2,88	Cukup
<b>Komitmen Kelanjutan (<i>Continuance Commitment</i>) Y1.2</b>							<b>3,04</b>	<b>Cukup</b>
9	Percaya dengan seseorang harus setia dengan perusahaannya.	2	13	18	67	8	3,61	Tinggi
10	Berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain merupakan hal yang tidak etis.	31	28	19	29	1	2,45	Rendah
11	Alasan tetap bekerja di perusahaan ini karena loyalitas penting dan karenanya terdapat kewajiban moral untuk tetap tinggal.	7	16	36	48	1	3,19	Cukup
12	Saya tidak meninggalkan perusahaan jika mendapatkan tawaran bekerja di perusahaan lain.	6	34	37	30	1	2,87	Cukup
<b>Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>) Y1.3</b>							<b>3,03</b>	<b>Cukup</b>
<b>Komitmen Organisasional</b>							<b>3,14</b>	<b>Cukup</b>

Sumber : Data diolah 2016

Hasil rata-rata terendah pada dimensi Komitmen Normatif (*normative commitment*) (3,03), yang berarti karyawan percaya harus setia dengan perusahaannya, berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain merupakan hal yang tidak etis, alasan tetap bekerja di perusahaan karena loyalitas penting dan karenanya terdapat kewajiban moral untuk tetap tinggal dan tidak meninggalkan perusahaan jika mendapatkan tawaran bekerja di perusahaan lain. Hal ini dapat dilihat dari hasrat karyawan untuk bertahan menjadi bagian dari anggota organisasi. Dapat diketahui bahwa indikator “percaya dengan seseorang harus setia dengan perusahaannya” memiliki nilai tertinggi (3,61), artinya perilaku ini paling dominan dalam merefleksikan konstruk komitmen organisasional dan indikator “berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain merupakan hal yang tidak etis” memiliki rata-rata terendah (2,45).

Berdasarkan Tabel 3 nilai rata-rata yang dihasilkan dari masing-masing indikator adalah puas (3,59) artinya karyawan The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak sudah menggambarkan sikap yang puas dalam pekerjaannya.

Hasil rata-rata tertinggi pada dimensi pekerjaan (*job*) (3,76), yang berarti karyawan diberikan kesempatan untuk belajar dan karyawan diberikan kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari sikap karyawan yang puas mengenai pekerjaan yang menarik dan memberikan kesempatan untuk pembelajaran serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan.

Hasil rata-rata terendah pada dimensi pembayaran (*pay*), yang berarti penghasilan karyawan sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan. Hal ini dapat dilihat dari sikap karyawan mengenai kesesuaian upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab personal dalam organisasi. Dapat diketahui bahwa indikator “kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan” dan “atasan memberikan bantuan secara teknis berkaitan dengan pekerjaan” memiliki nilai tertinggi (3,79), artinya perilaku ini paling dominan dalam membentuk konstruk kepuasan kerja karyawan dan indikator “penghasilan sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan” memiliki rata-rata terendah (3,34).

**Tabel 3**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan**

	Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Rata-rata	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Penghasilan sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan.	4	15	39	40	10	3,34	Cukup
		<b>Pembayaran (<i>Pay</i>) X1</b>					<b>3,34</b>	<b>Cukup</b>
2	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk belajar.	1	14	14	62	17	3,74	Puas
3	Kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan.	0	13	14	64	17	3,79	Puas
		<b>Pekerjaan (<i>Job</i>) X2</b>					<b>3,76</b>	<b>Puas</b>

4	Puas dengan kesempatan yang diberikan organisasi (promosi, karier, kenaikan pangkat dan golongan).	4	13	36	38	17	3,47	Puas
5	Puas dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi.	7	10	37	37	17	3,44	Puas
<b>Kesempatan Promosi (<i>Promotion Opportunities</i>) X3</b>							<b>3,45</b>	<b>Puas</b>
6	Atasan selalu memberi perhatian kepada bawahan.	5	12	9	65	17	3,71	Puas
7	Atasan memberikan bantuan secara teknis berkaitan dengan pekerjaan.	4	13	6	64	21	3,79	Puas
8	Puas dengan atasan dalam memperlakukan bawahan.	3	14	13	56	22	3,74	Puas
<b>Atasan (<i>Supervisor</i>) X4</b>							<b>3,74</b>	<b>Puas</b>
9	Teman sekerja menguasai bidang kerja secara teknis.	2	14	20	53	19	3,68	Puas
10	Teman sekerja menunjukkan sikap bersahabat.	3	15	11	60	19	3,71	Puas
11	Teman sekerja menunjukkan sikap kerjasama.	5	10	15	57	21	3,73	Puas
12	Teman sekerja menunjukkan sikap saling mendukung dalam pekerjaan.	3	11	30	45	19	3,61	Puas
<b>Rekan Kerja (<i>Co Workers</i>) X5</b>							<b>3,68</b>	<b>Puas</b>
<b>Kepuasan Kerja Karyawan</b>							<b>3,59</b>	<b>Puas</b>

Sumber : Data diolah 2016

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan memeriksa *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator konstruk serta *composite reliability* untuk menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya.

#### 1) *Convergent Validity*

Berdasarkan koefisien *outer loading* masing-masing indikator pada masing-masing variabel seperti ditunjukkan pada Tabel 4, menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai lebih besar dari 0,50 maka sesuai ketentuan seluruh indikator yang membentuk variabel laten dapat dikatakan valid.

**Tabel 4**  
***Outer Loading* Variabel Penelitian**

Indikator	Proses	Keterangan
-----------	--------	------------



Pembayaran ( <i>Pay</i> ) (X1) <- Kepuasan Kerja	0.843	Valid
Pekerjaan ( <i>Job</i> ) (X2) <- Kepuasan Kerja	0.895	Valid
Kesempatan Promosi ( <i>Promotion Opportunities</i> ) (X3) <- Kepuasan Kerja	0.884	Valid
Atasan ( <i>Supervisor</i> ) (X4) <- Kepuasan Kerja	0.943	Valid
Rekan Kerja ( <i>Co Workers</i> ) (X5) <- Kepuasan Kerja	0.918	Valid
Komitmen Afektif ( <i>Affective Commitment</i> ) (Y1.1) <- Komitmen Organisasional	0.923	Valid
Komitmen Kelanjutan ( <i>Continuance Commitment</i> ) (Y1.2) <- Komitmen Organisasional	0.865	Valid
Komitmen Normatif ( <i>Normative Commitment</i> ) (Y1.3) <- Komitmen Organisasional	0.890	Valid
<i>Altruism</i> (Y2.1) <- OCB	0.927	Valid
<i>Courtesy</i> (Y2.2) <- OCB	0.901	Valid
<i>Sportsmanship</i> (Y2.3) <- OCB	0.927	Valid
<i>Civic Virtue</i> (Y2.4) <- OCB	0.940	Valid
<i>Conscientiousness</i> (Y2.5) <- OCB	0.939	Valid

Sumber : Data diolah 2016

## 2) *Discriminant Validity*

Berdasarkan nilai *average variance extracted* (AVE) ditunjukkan dalam Tabel 5, dimana seluruh nilai AVE menunjukkan diatas 0,50 sehingga seluruh indikator yang membentuk variabel laten dapat dikatakan valid. Nilai-nilai akar AVE seluruhnya lebih besar dari nilai-nilai korelasi antar variabel, maka berdasarkan *discriminant validity*, seluruh indikator yang membentuk variabel laten adalah valid.

**Tabel 5**  
***Discriminant Validity* Variabel Penelitian**

Variabel Laten	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$	X	Y1	Y2
----------------	-----	---------------------	---	----	----

<b>X</b>	0.805	0.897	1.000	0.000	0.000
<b>Y1</b>	0.798	0.893	0.754	1.000	0.000
<b>Y2</b>	0.859	0.927	0.878	0.796	1.000

Sumber : Data diolah 2016

### 3) *Composite Reliability*

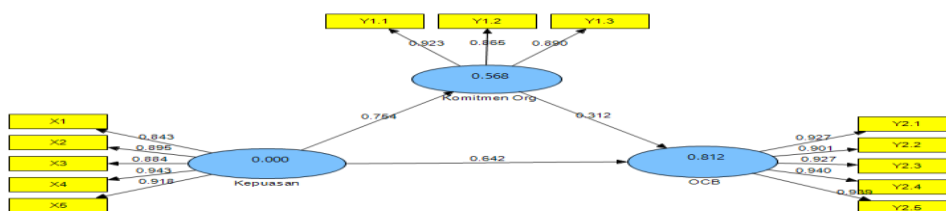
Berdasarkan Tabel 6, dimana nilai *Cronbach Alpha* dan nilai *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70 maka dapat dikatakan jawaban-jawaban responden memiliki konsistensi yang cukup tinggi, sehingga seluruh indikator dapat dikatakan reliabel.

**Tabel 6**  
***Composite Reliability Variabel Penelitian***

Variabel	Koefisien Cronbach Alpha	Composite Reliability	Keterangan
<b>Kepuasan</b>	0.939	0.954	Reliabel
<b>Komitmen Org</b>	0.875	0.922	Reliabel
<b>OCB</b>	0.959	0.968	Reliabel

Sumber : Data diolah 2016

Hasil analisis model struktural penelitian (*inner model*) dengan menggunakan Partial Least Square (PLS) disajikan pada Gambar 2.



**Gambar 2**  
**Model Struktural Penelitian (*Inner Model*)**

Nilai  $Q^2$  *predictive-relevance* ( $Q^2$ ) untuk melakukan uji terhadap variabel-variabel yang digunakan pada model sehingga dapat diketahui seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai  $R^2$  tiap-tiap variabel endogen dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 7 berikut.

**Tabel 7**  
**Nilai  $R^2$  Variabel Endogen**

Variabel Endogen	$R^2$
Komitmen organisasional (Y1)	0.568
OCB (Y2)	0.812

Sumber : Data diolah 2016

$Q^2$  *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) dihitung dengan formulasi :

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,568) (1 - 0,812)$$

$$Q^2 = 1 - (0,432) (0,188)$$

$$Q^2 = 1 - (0,081) = \mathbf{0,919}$$

Berdasarkan hasil perhitungan  $Q^2$ , nilai  $Q^2$  adalah sebesar 0,919 atau 91,90%. Hasil ini memberikan makna bahwa 91,90% variasi pada variabel komitmen organisasional dan OCB dapat dijelaskan oleh variabel yang digunakan dalam model penelitian yaitu kepuasan kerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 8,10% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis *Partial Least Square* (*PLS*) untuk melakukan uji dan analisis terhadap hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya. Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan pada Tabel 8.

**Tabel 8**

**Path Coefficient Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X), Komitmen Organisasional (Y1) dan OCB (Y2)**

	Hubungan Antar Variabel	<i>Path Coefficient</i>
Pengaruh Langsung	Kepuasan Kerja Karyawan (X) → <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Y2)	0.642
Pengaruh Tidak Langsung	Kepuasan Kerja Karyawan (X) → Komitmen Organisasional (Y1)	0.754
	Komitmen Organisasional (Y1) → <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Y2)	0.312
	Pengaruh Tidak Langsung = 0.754 x 0.312	0.235
Pengaruh Total	Kepuasan Kerja Karyawan (X) → <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Y2)  (0.642+0.235)	0.877

Sumber : Data diolah 2016

Berdasarkan Tabel 8 maka dapat dikemukakan hasil pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut:

**1) Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasional**

Tabel 8 menginformasikan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini ditunjukkan dari besarnya koefisien jalur (*path*) dari kepuasan kerja karyawan ke komitmen organisasional sebesar 0,754. Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak sudah menggambarkan sikap

yang puas dalam pekerjaannya. Dapat dilihat dari karyawan diberikan kesempatan untuk belajar dan karyawan diberikan kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari sikap karyawan yang puas mengenai pekerjaan yang menarik dan memberikan kesempatan untuk pembelajaran serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Argensia dkk. (2014), Taurisa dan Ratnawati (2012), Ahmed (2015) dan Azeem dan Akhtar (2014). Hasan (2012) yang melakukan penelitian pada pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Pertambangan dan Energi Kota Padang, menyatakan pengaruh kepuasan kerja terhadap variabel komitmen organisasional. Ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja dengan komitmen organisasional pegawai. Jika kepuasan kerja meningkat, maka komitmen organisasional pegawai juga akan mengalami peningkatan. Begitupun sebaliknya, jika kepuasan kerja menurun, maka komitmen organisasional pegawai juga akan mengalami penurunan.

Mangkunegara dan Octorend (2015) melakukan penelitian pada karyawan PT. Dada Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, sedangkan penelitian yang dilaksanakan oleh Ahmed (2015) yang melakukan penelitian pada pekerja di sektor publik dan swasta (karyawan pada universitas). Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasional pada pekerja publik cukup tinggi yang disebabkan oleh upah yang tinggi namun untuk kepuasan kerjanya cukup rendah sedangkan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen

organisasional, di mana pekerja swasta lebih tinggi dalam kepuasan kerja dan lebih rendah terhadap komitmen organisasional.

## 2) Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap OCB

Tabel 8 menginformasikan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini ditunjukkan dari besarnya koefisien jalur (*path*) dari kepuasan kerja karyawan ke komitmen organisasional sebesar 0,642. Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa karyawan yang puas dalam pekerjaannya akan memunculkan kerelaan mereka dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan di luar dari *job desk* mereka. Karyawan selalu menghormati hak privasi rekan kerja, selalu mencoba untuk tidak membuat masalah dengan rekan kerja, selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja dan selalu mempertimbangkan dampak terhadap rekan kerja dari setiap tindakan yang dilakukan adalah beberapa sikap OCB yang di tunjukkan oleh karyawan The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak. Untuk meningkatkan OCB dapat dilakukan dengan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan karena karyawan yang telah memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap OCB dan secara tidak langsung juga akan membawa dampak meningkatnya produktivitas perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Andriani dkk. (2012), Rohayati (2014), Zadeh *et al.* (2015) dan Mohammad *et al.* (2011). Pradhiptya

(2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada PT. Pilih Utama. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja akan meningkatkan sikap OCB karyawan. Perusahaan menerapkan beberapa hal agar karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja karyawan dapat tercapai. Seperti memberikan upah kepada karyawan sesuai UMR, memberikan beberapa tunjangan seperti Jamsostek, THR, *reward* dan jenjang karir untuk karyawan yang loyal serta berkontribusi baik bagi perusahaan, membangun hubungan baik dengan karyawan.

Tabatabaei *et al.* (2015) yang melakukan penelitian pada perawat di provinsi Isfahan, Iran menyatakan bahwa ada hubungan langsung antara kepuasan kerja dan OCB. Rumah sakit harus memperhatikan faktor-faktor kepuasan seperti upah dan tunjangan, sifat pekerjaan, promosi, pengawasan, hubungan dengan rekan-rekan agar kepuasan kerja para perawat dapat meningkat sehingga secara tidak langsung akan timbulnya sifat-sifat OCB perawat.

### **3) Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCB**

Tabel 8 menginformasikan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini ditunjukkan dari besarnya koefisien jalur (*path*) dari kepuasan kerja karyawan ke komitmen organisasional sebesar 0,312. Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa komitmen organisasional karyawan The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak cukup baik, dapat dilihat dari

karyawan yang bahagia untuk menghabiskan waktu berkarir di perusahaan, karyawan merasa masalah perusahaan adalah masalahnya juga dan karyawan juga merasa seperti bagian keluarga dari perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari perasaan cinta karyawan terhadap organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Kurniawan (2015), Rini dkk. (2013), Lubis (2015) dan Bakan *et al.* (2013). Rahmantun dan Kristyanto (2014) yang melakukan penelitian pada karyawan master D restoran wilayah Surabaya I, menyatakan pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB berpengaruh positif dan signifikan. Apabila semakin tinggi komitmen organisasional maka akan semakin tinggi pula OCB, salah satu bentuk komitmen organisasional yang ada di Master D Restoran Wilayah Surabaya I karyawan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, karyawan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target. Selain itu karyawan akan tetap bertahan di perusahaan karena mereka merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan sehingga dengan senang hati mereka mau melakukan pekerjaan di luar *job descriptionnya*.

Hasil penelitian Sarmawa *et al.* (2015) menyimpulkan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru PNS di beberapa sekolah menengah kejuruan swasta di Kabupaten Klungkung, Bali.

#### **4) Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap OCB**



Tabel 8 menginformasikan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap OCB sebesar 0,235 ( $0.754 \times 0.312$ ). Pengaruh total antara kepuasan kerja karyawan terhadap OCB adalah 0,877. Dengan demikian komitmen organisasional berperan sebagai pemediasi parsial antara pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap OCB.

Hasil pengujian membuktikan bahwa kepuasan kerja masih mampu mempengaruhi OCB para karyawan The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak dengan atau tanpa adanya variabel komitmen organisasional. Variabel komitmen organisasional tidak perlu dipaksakan jika karyawan telah memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi yang mampu memberikan pengaruh positif terhadap OCB karyawan.

Ünal (2013) menyimpulkan bahwa komitmen afektif yang merupakan bagian dari komitmen organisasional berfungsi sebagai mediasi parsial hubungan antara kepuasan kerja dan OCB, sedangkan komitmen lanjutan menjadi pemediasi sempurna hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB pada karyawan berbagai bidang pekerjaan di delapan perusahaan swasta di Istanbul. Sari *et al.* (2014) yang melakukan penelitian di SMA Pesantren Tulungagung, menyatakan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasional, ini berarti ketika guru memiliki kepuasan kerja yang tinggi secara tidak langsung akan meningkatkan OCB melalui komitmen organisasional.

Fraga *et al.* 2015 yang melakukan penelitian pada karyawan keuangan kementerian Timor-Leste menyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh pada OCB baik secara langsung maupun tidak langsung melalui

komitmen organisasi karyawan. Ini berarti bahwa komitmen organisasional dapat meningkatkan kepuasan kerja dan sikap OCB karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan yang dilakukan akan menumbuhkan komitmen untuk organisasinya dan akan menimbulkan tumbuhnya sikap OCB karyawan.

### **IMPLIKASI PENELITIAN**

Penelitian ini memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap OCB, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan maka akan semakin tinggi sikap OCB yang ditunjukkan. Dalam penelitian ini terdapat hasil bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB melalui komitmen organisasional, yang membuktikan bahwa kepuasan kerja masih mampu mempengaruhi OCB karyawan dengan atau tanpa adanya variabel komitmen organisasional. Variabel komitmen organisasional tidak perlu dipaksakan jika karyawan telah memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi yang mampu memberikan pengaruh positif terhadap OCB karyawan.

Secara teoritis temuan penelitian ini memberikan implikasi terhadap strategi dan kebijakan manajemen The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak untuk lebih memperhatikan kepuasan karyawannya yang mampu memicu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya melalui perilaku OCB.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak maka akan semakin tinggi tingkat komitmen organisasional karyawan tersebut dan sebaliknya.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula OCB yang ditunjukkan.

Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasional karyawan The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak maka akan semakin tinggi sikap OCB yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut dan sebaliknya semakin rendah komitmen organisasional karyawan The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak maka semakin rendah sikap OCB yang ditunjukkan oleh karyawan yang bekerja di The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak tersebut.

Komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap OCB. Kepuasan kerja masih mampu mempengaruhi OCB para karyawan The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak dengan atau tanpa adanya variabel komitmen organisasional. Variabel komitmen organisasional tidak perlu dipaksakan jika karyawan telah memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi yang mampu memberikan pengaruh positif terhadap OCB karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, berikut ini dapat diberikan beberapa saran yakni:

Mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan gaji sesuai dengan pekerjaannya, kesempatan promosi untuk setiap karyawan yang berkompeten, menjaga hubungan atasan terhadap bawahan dan rekan sekerja.

Meningkatkan loyalitas karyawan melalui pemberian penghargaan yang berhubungan dengan kontribusi mereka dalam memajukan perusahaan serta memberikan rasa keyakinan kepada karyawan bahwa mereka adalah bagian penting dari perusahaan agar komitmen organisasional bisa lebih meningkat lagi.

Manajemen The Breezes Bali Resort & Spa Seminyak harus memperhatikan faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional agar timbulnya sikap OCB pada setiap karyawan dan menjaga suasana kerja antara atasan dan bawahan agar terciptanya suasana kerja yang nyaman dan kondusif.

## **REFERENSI**

- Ahmed, Khaled Ahmed Galal. 2015. The Relationships between Conflict Management Styles, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Workers in Public and Private Sectors. *Universal Journal of Psychology*, Vol 3, No 2, pp. 41-50.
- Andriani, Gita, M. Asad Djalali dan Diah Sofiah. 2012. Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja pada Karyawan. *Jurnal Penelitian Psikologi*, Vol 3, No 1, hal. 341-354.
- Argensia, Ritha F. Dalimunthe dan Sitti Raha Agoes Salim. 2014. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening (Studi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan BEA dan CUKAI tipe Madya Pabean B Medan). *Jurnal Ekonomi*, Vol. 17, No. 2, hal. 39-53.
- Azeem, Syed Muhammad and Nadeem Akhtar. 2014. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Public Sector Employees in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, Vol 5, No 7,

pp. 127-133.

- Bakan, Ismail, Tuba Buyukbese, Burcu Frsahan and Ilker Kefe. 2013. The Effect of Organizational Commitmen on Women Employees Organizational Citizenship Behavior. *Indian Journal of Applied Research*, Vol 3, No 2, pp. 202-204.
- Barusman, Andala Rama Putra and Fauzi Mihdar. 2014. The Effect of Job Satisfaction and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior with Organization Commitment as the Moderator. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol 4, No. 9, pp. 118-126.
- Darmawati, Arum, Lina Nur Hidayati dan Dyna Herlina S. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, Vol 9, No 1, hal. 10-17.
- Diputra, Alvan Anggara dan Agoes Ganesha Rahyuda. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Guru SD Saraswati 4 Denpasar. *E-jurnal Manajemen Unud*, Vol 4, No 4, hal. 207-235.
- Fraga, Deonisio Gonzaga Meles, Achmad Sudiro, Surachman and Noermijati. 2015. Organizational Commitment and Job Satisfaction as a Mediator the Effect of Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior of Employees. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol 9, No 31, pp. 498-508.
- Garay, Hannah Dara Vanzuela, 2006. Kinerja Extra-Role dan Kebijakan Kompensasi, SINERGI. *Kajian Bisnis Dan Manajemen*, Vol 8, No 1, hal. 33-42.
- Gibson, Invancevich dan Donnely. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur-Proses*, Edisi kedelapan. Binapura Aksara.
- Hasan, Lenny. 2012. Pengaruh Kepuasan kerja dan Disipin Kerja terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Pertambangan dan Energi Kota Padang. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 3, No 1, hal. 57-92.
- Koesmono, H. Teman. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Variabel Mediasi Komitmen Organisasional Karyawan Perusahaan Swasta di Surabaya Timur. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol 2, No 2, hal. 19-31.
- Kurniawan, Albert. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT X Bandung. *Jurnal Manajemen*, Vol 15, No 1, hal. 95-118.
- Lather, Anu Singh and Simran Kaur. 2015. A Study of Influence of Interactional,

Procedural and Distributive Justice on Work Outcomes. *International Journal of Advanced Research*, Vol 3, No 7, pp. 874-885.

Lubis, M. Saleh. 2015. Pengaruh Iklim Organisasi dan komitmen Organisasi terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan dalam rangka Peningkatan Kinerja. *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, Vol 3, No 2, hal. 75-84.

Luthans, F. 2006. Perilaku Organisasi. Yogyakarta : ANDI.

Majorsy, Ursa. 2007. Kepuasan, Semangat Kerja dan Komitmen Organisasional pada Staf Pengajar Universitas Gunadarma. *Jurnal Psikologi*, Vol 1, No 1, hal. 63-74.

Mangkunegara, Anwar Prabu dan Tinton Rumbungan Octorend. 2015. Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia). *Universal Journal of Management*, Vol 3, No 8, pp. 318-328.

Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.

Mohammad, Jehad, Farzana Quoquab Habib and Mohmad Adnan Alias. 2011. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: An empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*, Vol 16, No 2, pp. 149-165.

Ningsih, Febru Rida dan Tutuk Ari Arsanti. 2014. Pengaruh Job Satisfaction terhadap OCB dan Turnover Intention. *Benefit Jurnal Manajmen dan Bisnis*, Vol 18, No 1, hal. 41-48.

Organ, D.W. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

Pradhiptya, Anja Raksa. 2013. Pengaruh kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan mediasi Komitmen Organisasional, *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol 1, No 1, Hal. 342-352.

Puspitawati, Ni Made Dwi dan I Gede Riana. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol 8, No 1, hal. 68-80.

Rini, Dyah Puspita. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, Vol 1, No 1, Hal. 69-88.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi." Buku 1. Edisi 12.

Rohayati, Ai. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational*

*Citizenship Behavior* : Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia. *SMART – Study & Management Research*, Vol 6, No 1, Hal. 20-38.

- Sari, Niki Puspita, Armanu Thoyib and Noermijati. 2014. The Effect of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction toward Organizational Citizenship Behavior Mediated By Organizational Commitment (A Study on Teachers of Islamic Boarding High School in Tulungagung Regency). *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, Vol 4, No 2, pp. 9-18.
- Sarmawa, IWG, NK Suryani and I Gede Riana. 2015. Commitment and Competency as an Organizational Citizenship Behaviour predictor and its effect on the Performance (A Study of Private Vocational High Schools in Klungkung Regency, Bali, Indonesia). *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol 3, No 1, pp. 1-13.
- SY, Ratnaningsih. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Media Mahardhika*, Vol 11, No 2, hal. 113-138.
- Tabatabaei, Sayyed Akbar Nilipour, Farima Takapoo and Ali Leilaeyoun. 2015. The Effective of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol 5, No 1, pp. 155-165.
- Taurisa, Catherina Melina dan Intan Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Vol 19, No 2, hal. 170-187.
- Ünal, Ömer Faruk. 2013. Relationship Between The Facets of Job Satisfaction and The Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Vol 18, No 1, pp. 243-269.
- Wardani, Atika Kusuma dan Miftahun Ni'mah Suseno. 2012. Faktor Kepribadian dan Organizational Citizenship Behavior pada Polisi Pariwisata. *Jurnal Humanitas*, Vol 9, No 2, pp. 193-204.
- Wijaya, Ferry Jaya dan Eddy Madiono Sutanto. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di PT XYZ Surabaya. *Jurnal AGORA*, Vol 2, No 2, hal. 1-6.
- William, Theophilus dan Roy Setiawan. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT. CB Capita. *Agora*, Vol 1, No 1, hal. 1-8.
- Zadeh, Mina Hakak, Mohammad Reza Esmaili, Farshad Tojari and Ali Zarei.

2015. Relationship between Job satisfaction, Organizational commitment and Organizational Justice with Organizational Citizenship Behavior in Physical Educators. *MAGNT Research Report*, Vol 3, No 2, pp. 199-210.