

**KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KEPUASAN KERJA DI ERA  
NEW NORMAL: PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR**

*ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO JOB SATISFACTION IN THE NEW  
NORMAL ERA: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

**Ridwan Baraba<sup>1)</sup> dan Susi Widjajati<sup>2)</sup>**

<sup>1,2)</sup> Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Purworejo  
Jalan K.H Ahmad Dahlan 3 Purworejo 54311  
*e-mail: barabaridwan@umpwr.ac.id*

**ABSTRAK**

Pandemi Virus Covid 19 yang melanda Indonesia membawa dampak perubahan yang besar dalam berbagai sektor tidak terkecuali dalam sektor pariwisata terutama perhotelan. Sehingga terjadi perubahan pola kerja bagi karyawan hotel yang dinamain New Normal. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh peran mediasi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan *Mexolie Hotel and Convention Center* Kebumen. Teknik pengumpulan sampel yang digunakan adalah sampel sebanyak 72 orang karyawan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan menggunakan pilihan jawaban *Likert Scale* yang telah diujicobakan dan telah memenuhi syarat Validitas dan Reliabilitas. Alat analisis yang digunakan adalah uji mediasi dengan metode Baron dan Kenny. Hasil penelitian diperoleh bahwa semua hipotesis penelitian ini terbukti, yaitu komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB, OCB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan namun OCB tidak memediasi hubungan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.

**Kata kunci :** *komitmen organisasional, OCB dan kepuasan kerja.*

**ABSTRACT**

*The Covid 19 virus pandemic that hit Indonesia had a major impact on various sectors including the tourism sector, especially hospitality. So that it causes a change in work patterns for hotel employees. This study aims to examine the effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) mediation on the relationship between organizational commitment and job satisfaction. The population in this study were all employees of the Mexolie Hotel and Convention Center Kebumen. The sample collection technique used was a sample of 72 employees. Collecting data using a questionnaire using the Likert Scale answer option that has been tested and has met the requirements of validity and reliability. The analytical tool used is the mediation test with the Baron and Kenny method. The results showed that all the research hypotheses were proven,*

---

**Ridwan Baraba Dan Susi Widjajani**

*Komitmen Organisasional Pada Kepuasan Kerja Di Era New Normal: Peran Organizational Citizenship Behaviour*

*namely organizational commitment has a positive effect on job satisfaction, organizational commitment has a positive effect on OCB, OCB has a positive effect on job satisfaction, and however, OCB does not mediate the relationship between organizational commitment and job satisfaction.*

**Keywords:** *organizational commitment, OCB, and job satisfaction.*

## **PENDAHULUAN**

Kasus positif COVID-19 di Indonesia pertama kali dideteksi pada 2 Maret 2020, ketika dua orang terkonfirmasi tertular dari seorang warga negara Jepang. Pada 9 April 2020, pandemi sudah menyebar ke 34 provinsi dengan Jawa Timur, DKI Jakarta, dan Sulawesi Selatan sebagai provinsi paling terpapar. Sebagai tanggapan terhadap pandemi, beberapa wilayah telah memberlakukan pembatasan sosial berskala besar (PSBB). Sebagian wilayah tersebut yang telah mengakhiri masa PSBB dan mulai menerapkan kenormalan baru (*new normal*). Definisi *new normal* menurut Pemerintah Indonesia adalah tatanan baru untuk beradaptasi dengan COVID-19. Artinya segala sektor kehidupan yang ada mengalami tatanan kehidupan baru untuk menghadapi COVID – 19 tersebut. Seperti disampaikan Presiden Joko Widodo dalam pernyataan resminya di Istana Merdeka Jakarta Jumat, 15 Mei 2020 “Kehidupan kita sudah pasti

berubah untuk mengatasi resiko wabah ini, itu keniscayaan. Itulah yang oleh banyak orang disebut sebagai *new normal* atau tatanan kehidupan baru.”

Indonesia sebagai salah satu Negara yang terdampak dari kondisi ini. Banyak sektor yang mengalami kemunduran dan bahkan kemacetan diantaranya sektor bisnis pariwisata yang menjadi andalan sumber devisa bagi Negara, dengan ditutupnya obyek-obyek wisata, diperlakukannya penutupan jalur penerbangan dan izin perjalanan antar Negara tentu berdampak tidak adanya perjalanan wisatawan asing ke Indonesia. Dari seluruh sektor properti yang terdampak, perhotelan terpuak paling keras selama pandemi Covid-19. Mengutip data Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI), tingkat hunian hotel turun drastis. Bahkan okupansi hotel dan resor di Bali hanya mencapai 20 persen. Sementara tingkat hunian keseluruhan hotel di Indonesia mencapai 30-40 persen, terendah sejak akhir

Desember 2019 atau ketika wabah mulai menyerang. Pengurangan jumlah tenaga kerja atau bahkan penutupan hotel secara permanen tentu sebagai akibat besar yang didapatkan. Bagi sebagian hotel yang masih mampu bertahan dalam kondisi yang ada, maka ketika memasuki era new normal tentu akan berdampak pada banyak hal yang akan berubah.

Karyawan sebagai garda depan dalam jasa yang dijual perhotelan memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan. Harapan terwujudnya kepuasan kerja tentu sangat dimaklumi. Ketika Fase I (1 Juni 2020) era new normal dimana jasa perhotelan boleh mulai beroperasi kembali maka mulai diperlakukan protokoler baru diantaranya dengan pengecekan temperatur suhu tubuh, orang yang masuk ke hotel harus bersuhu tubuh di bawah 37,3 derajat Celsius suhu tubuhnya, masalah etika berbatuk misalnya, terus harus pakai masker, tas atau alas kaki yang digunakan harus disemprot disinfektan, serta penyediaan hand sanitizer dibeberapa titik. Tentu hal ini menuntut kesiapan dan pemahaman bagi karyawan.

Setiap perusahaan pasti menginginkan semua karyawannya bekerja dengan baik dan benar demi terus meningkatkan produktivitas perusahaan sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan. Namun apabila karyawan tidak merasa puas dengan apa yang mereka kerjakan dan dapatkan, maka karyawan akan merasa terbebani atas pekerjaan yang ditugaskan padanya dan akibatnya pekerjaan akan terbengkalai atau mengalami kendala seperti pekerjaan yang tidak sesuai procedural terlebih ketika karyawan mendapatkan beban tugas yang baru ketika diterapkan protokoler kesehatan di era tatanan baru tersebut. Dengan demikian perlu bagi perusahaan untuk memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan. Fathoni (2006:128) mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan bisa dinikmati di dalam pekerjaan, di luar pekerjaan, dan kombinasi di dalam dan di luar pekerjaan. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja, kombinasi di dalam dan di luar pekerjaan, akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil

dan layak. Afandi (2016:77) menyebutkan bahwa ada beberapa variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja diantaranya motivasi, perlibatan kerja, organization citizenship behavior, organizational commitment, ketidakhadiran (absenteisme), perputaran (turnover), perasaan stres, dan prestasi kerja/kinerja.

Agar dapat bekerjasama dan berprestasi kerja dengan baik seorang karyawan harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya. Selanjutnya dengan terpenuhinya harapan kerja ini akan menimbulkan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap suatu organisasi akan lebih termotivasi untuk bekerja dan menimbulkan kepuasan kerja dalam dirinya. Guna dapat bekerjasama dan berprestasi kerja dengan baik seorang karyawan harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya. Selanjutnya dengan terpenuhinya harapan kerja ini akan menimbulkan kepuasan kerja (Karsono, 2008). Komitmen organisasi yang kuat mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Porter et. al. 1974) dalam Karsono (2008).

Wirawan (2014:722) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku sukarela di tempat kerja yang dilaksanakan oleh pegawai secara bebas yang diluar persyaratan pekerjaan seseorang dan ketentuan organisasi sehingga tidak ada dalam sistem imbalan organisasi yang jika dilaksanakan oleh pegawai akan meningkatkan berfungsinya organisasi. Organ (1988:22) berpendapat bahwa OCB merupakan perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

*Organizational Citizenship Behavior* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra dan patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Kinerja individu akan memengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan yang menuntut adanya perilaku

karyawan dalam suatu instansi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi pada karyawan tidak hanya perilaku in-role, tetapi juga perilaku ekstra role atau dalam hal ini adalah *Organizational Citizenship Behavior*. Organ (1988) berpendapat bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sangat penting dalam kelangsungan hidup organisasi. Organ (1988) memperinci bahwa perilaku organisasi kewargaan bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi.

Organ dan Konovsky (1988) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan bentuk kontribusi individu ditempat kerja yang dilakukan diluar tugas pokok. *Organizational citizenship behavior* dapat melibatkan beberapa perilaku, misalnya perilaku menolong orang lain, aktif dalam kegiatan kantor, bertindak sesuai prosedur dan memberikan pelayanan kepada semua orang (Organ dan Konovsky, 1988). Perilaku-perilaku tersebut menggambarkan nilai tambah tersendiri bagi karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku sosial

yang positif. Ini merupakan alasan mengapa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang penting dalam organisasi, adanya OCB akan meningkatkan komitmen setiap anggota organisasi sehingga kepuasan kerja akan tercapai. Penelitian ini termotivasi dengan minimnya penelitian yang menggunakan variabel intervening pada pengujian hubungan komitmen organisasional dengan kepuasan kerja. Meskipun banyak peneliti (Trisnarningsih: 2003, Kadir: 2003 dan Trisnarningsih: 2004) membuktikan adanya pengaruh komitmen organisasional dengan kepuasan kerja, penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja masih menarik untuk dilakukan dengan memasukkan variabel intervening dalam hubungan kedua variabel. Alasan dimasukkannya variabel OCB sebagai variabel intervening dalam model pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja adalah ditemukannya bukti empiris mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB dalam penelitian Purba dan Seniati (2004) dan Dewayani (2007) serta pengaruh OCB terhadap kepuasan dalam

penelitian Murphy dkk (2002). Memasukkan variabel OCB pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja juga menarik karena penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh Trisnaningsih (2003) membuktikan bahwa pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening.

Penelitian ini akan difokuskan di Mexolie Hotel and Convention Centre Kebumen, karena adanya masa Pandemi Covid 19 ini berdampak pada perubahan pelaksanaan standar kerja sehingga tuntutan ditunjukkan kepada karyawan sebagai pelaksana yang menjadi permasalahan disini siapkah karyawan untuk itu. Menurut informasi yang didapat dari Ibu Tresna Anggi selaku Bagian Personalia bahwa saat ini kepuasam kerja karyawan mengalami penurunan yang dikarenakan tingkat hunian hotel yang mengalami penurunan sehingga muncul rasa pesimisme akan keberlanjutan usaha perhotelan dimana mereka bekerja selama ini. Selain itu nilai-nilai saling membantu dikalangan karyawan Mexolie Hotel and Convention Centre Kebumen

menjadi tidak sekuat seperti masa sebelum Pandemi. Pegawai kurang respect kepada pegawai lainnya, perilaku sukarela terganti dengan kepentingan materi atau gaji dan bonus semata. Apabila kondisi pegawai seperti tersebut terus berlangsung, maka dikhawatirkan pencapaian tujuan dari Mexolie Hotel and Convention Centre Kebumen akan jauh dari harapan.

### **KEPUASAN KERJA**

Afandi (2016: 58) menyatakan Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan respons efektif atau emosional terhadap terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Menurut Sutrisno (2010: 74) kepuasan kerja yaitu suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sedangkan menurut Robbins (2015: 170), kepuasan kerja adalah, suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknyaganjaraan yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula, tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampaknya tidaksama.

### **KOMITMEN ORGANISASIONAL**

Komitmen organisasional merupakan kemampuan seseorang dalam mengidentifikasi dan melibatkan diri dalam kepentingan organisasi (Mowday dkk., 1979:226). Komitmen organisasional yang efektif adalah keterikatan emosional karyawan, keterlibatan dalam, dan identifikasi dengan suatu organisasi (McShane dan

Glinow, 2018:106). Seorang karyawan dengan komitmen organisasional mengidentifikasi diri dengan organisasi tertentu dan tujuan serta keinginannya untuk tetap menjadi anggota. Karyawan yang memiliki komitmen akan lebih kecil kemungkinannya untuk melakukan penarikan kerja walaupun mereka tidak puas karena mereka memiliki rasa loyalitas atau keterikatan organisasi. Bahkan jika karyawan saat ini tidak senang dengan pekerjaan mereka, mereka bersedia untuk berkorban bagi organisasi jika mereka cukup berkomitmen (Robbins dan Judge, 2017:116).

Salah satu pengukuran komitmen organisasional yang sering digunakan akan mengacu pada pendapat Mowday dkk., (1979:228) yang telah mengembangkan *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*. Komitmen organisasional dapat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya turnover intention pada diri karyawan (Armstrong, 2009:349; George dan Jones, 2012:85; Robbins dan Judge, 2013:75).

**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR (OCB)**

Menurut George dan Jones (2012:87), *organizational citizenship behavior* merupakan bentuk perilaku yang tidak harus dikerjakan oleh pegawai, tetapi perilaku tersebut dapat membantu kelangsungan hidup dan efektivitas organisasi. *Organizational citizenship behavior* bersifat sukarela. Artinya tidak ada tekanan situasional yang kuat untuk melakukan suatu perilaku. Karena OCB tidak secara formal diperlukan pegawai, maka tidak diakui oleh sistem penghargaan dan insentif organisasi (George dan Jones, 2012:87).

Perilaku diskresioner yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pegawai, dan yang berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja, disebut OCB, atau *citizenship behavior*. Organisasi yang sukses memiliki pegawai yang akan melakukan lebih dari tugas pekerjaan biasanya. Di tempat kerja yang dinamis saat ini, di mana tugas semakin dilakukan oleh tim dan fleksibilitas sangat penting, pegawai yang terlibat dalam perilaku *good citizenship* (kewarganegaraan yang baik) membantu orang lain dalam tim,

menjadi relawan untuk pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat, serta sabar mentolerir pemaksaan dan gangguan yang terkait dengan pekerjaan. Organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang akan melakukan hal-hal yang tidak ada dalam uraian tugas apa pun (Robbins dan Judge, 2017:65).

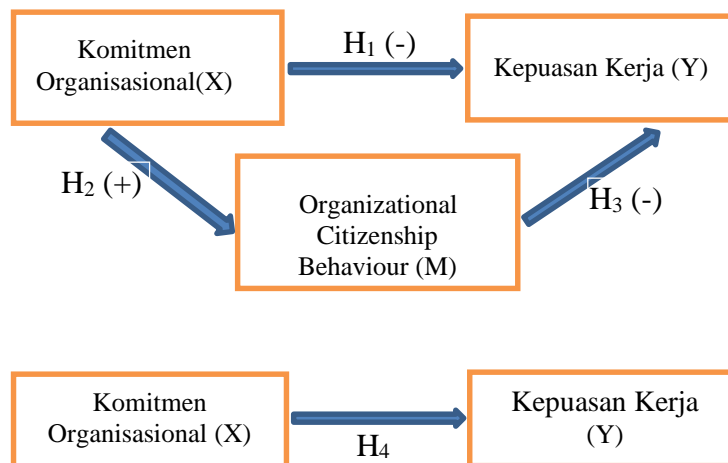
Bukti menunjukkan kepuasan kerja berkorelasi dengan OCB orang yang lebih puas dengan pekerjaannya lebih cenderung terlibat dalam *citizenship behavior*. Mengapa kepuasan kerja mengarah ke *organizational citizenship behavior*, salah satu alasannya adalah kepercayaan. Penelitian di 18 negara menunjukkan bahwa manajer membalas OCB pegawai dengan perilaku saling percaya. Individu yang merasa rekan kerja mendukung juga lebih cenderung terlibat dalam perilaku yang membantu daripada yang memiliki hubungan rekan kerja yang bermusuhan. Kepribadian juga penting, individu dengan sifat kepribadian tertentu (kesesuaian dan kesadaran) lebih puas dengan pekerjaan, yang pada gilirannya lebih terlibat dalam OCB (Robbins dan Judge, 2017:124).



*Organizational citizenship behaviors* dapat memiliki efek signifikan pada efektivitas individu, tim, dan organisasi. Pegawai yang membantu orang lain memiliki kinerja tugas yang lebih tinggi karena menerima lebih banyak dukungan dari rekan kerja. OCB juga meningkatkan kinerja tim di mana anggota saling bergantung satu sama lain. Namun, terlibat dalam OCB juga dapat memiliki konsekuensi negatif. OCB

mengambil waktu dan energi dari melakukan tugas, sehingga pegawai yang memberikan perhatian lebih pada OCB berisiko lebih rendah dari kesuksesan karier di perusahaan yang menghargai kinerja tugas. Juga, pegawai yang sering melakukan OCB cenderung memiliki konflik kerja-keluarga yang lebih tinggi (McShane dan Glinow, 2018:36).

Model penelitian ini dapat digambarkan seperti pada Gambar 1 berikut ini:



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**  
(Sumber: dikembangkan dalam penelitian ini)

## HIPOTESIS PENELITIAN

### 1. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Komitmen yang kuat memungkinkan setiap karyawan untuk berusaha menghadapi tantangan dan tekanan yang ada. Keberhasilan dalam menghadapi tantangan tersebut akan

menumbuhkan rasa kebanggaan tersendiri terhadap organisasinya (Toegijono, 2007). Hasil penelitian Trisnaningsih (2003), Kadir (2003) dan Trisnaningsih (2004) membuktikan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Oleh sebab itu, peneliti mengajukan hipotesis, yaitu:

*H<sub>1</sub> : Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.*

## **2. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**

Komitmen yang kuat memungkinkan setiap karyawan untuk berusaha menghadapi tantangan dan tekanan yang ada. Keberhasilan dalam menghadapi tantangan tersebut akan menumbuhkan rasa kebanggaan tersendiri terhadap organisasinya (Toegijono, 2007). Perilaku diskresioner yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pegawai, dan yang berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja, disebut OCB, atau *citizenship behavior*. Organisasi yang sukses memiliki pegawai yang akan melakukan lebih dari tugas pekerjaan biasanya artinya adanya Komitmen dalam diri

karyawan dan akan memberikan pengaruh OCB dalam diri karyawan. Hasil penelitian Purba dan Seniati (2004) dan Dewayani (2007) membuktikan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. Oleh sebab itu, peneliti mengajukan hipotesis, yaitu:

*H<sub>2</sub>: Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap OCB*

## **3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja**

OCB merupakan perilaku karyawan yang berkontribusi melebihi dari tuntutan pekerjaannya, sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Kaswan, 2012). Beberapa penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa OCB merupakan variabel yang penting terhadap kepuasan kerja (Cohen & Vigoda (2000); Todd (2003)). Oleh sebab itu, peneliti mengajukan hipotesis, yaitu:

*H<sub>3</sub>: *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.*

## **4. Pengaruh Komitmen Organizational**

**terhadap Kepuasan Kerja yang di  
mediasi Organizational Citizenship  
Behavior (OCB).**

Organizational citizenship behavior dapat melibatkan beberapa perilaku, misalnya perilaku menolong orang lain, aktif dalam kegiatan kantor, bertindak sesuai prosedur dan memberikan pelayanan kepada semua orang (Organ dan Konovsky, 1988). Perilaku-perilaku tersebut menggambarkan nilai tambah tersendiri bagi karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku sosial yang positif. Ini merupakan alasan mengapa organizational citizenship behavior merupakan perilaku yang penting dalam organisasi, adanya organizational citizenship behavior akan meningkatkan komitmen setiap anggota organisasi sehingga kepuasan kerja akan tercapai. Dari uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis keempat berbunyi, yaitu:

*H4: Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan dimediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

**METODE PENELITIAN**

**Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah

semua karyawan *Mexiole Hotel and Convention Center* 72 Orang. Teknik penyempelan menggunakan sampel jenuh dimana semua anggota populasi menjadi sampel sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 72 orang.

**Devinisi Operasional**

Menurut Afandi (2016: 58) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan respons efektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Indikator Kepuasan kerja (Afandi, 2016: 67) diantaranya: pekerjaan, upah, promosi, pengawasan dan rekan kerja.

Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai hubungan psikologis antara karyawan dan organisasinya yang membuat kecil kemungkinan bahwa karyawan secara sukarela akan meninggalkan organisasi (Allen dan Meyer 1990). Indikator variabel ini diantaranya: *Affective Commitment*, *Normative Commitment* dan *Continuance Commitment*.

---

**Ridwan Baraba Dan Susi Widjajani**

*Komitmen Organisasional Pada Kepuasan Kerja Di Era New Normal: Peran Organizational Citizenship Behaviour*

*Organizational citizenship behavior* diartikan sebagai perilaku individu yang bersifat bijaksana dan tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, tetapi perilaku tersebut dapat mengefektifkan fungsi organisasi (Organ, 1997:86). Indikator untuk mengukur *organizational citizenship behavior* mengacu pada pendapat Organ dkk., (1983:657). Pengukuran OCB mengacu pada indikator: Membantu rekan yang tidak masuk kerja, senantiasa menepati waktu, Sukarela membantu pekerjaan yang bukan kewajibannya, senantiasa menyesuaikan diri dengan cepat, berupaya datang sebelum dari waktu yang telah ditentukan, selalu membantu rekan yang memiliki pekerjaan banyak, senantiasa memberikan informasi ketika tidak berangkat kerja, tidak pernah menyia-nyaiakan waktu kerja, berupaya membantu atasan, senantiasa memberikan saran., tidak mengharapkan tambahan waktu istirahat, cuti atau sebagainya, senantiasa menjaga citra organisasi, tidak pernah bermalas-malasan.

### **Pengujian Instrumen**

Uji validitas digunakan untuk

mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Berdasarkan hasil uji validitas instrumen, dengan menggunakan korelasi *product moment* menunjukkan bahwa semua indikator dari Komitmen organisasional (X), OCB (M) dan Kepuasan Kerja (Y) mempunyai nilai *pearson correlation* lebih dari 0,4 dan semuanya bernilai positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator pernyataan yang diujikan valid. Artinya bahwa semua butir pernyataan (instrumen) dalam kuesioner tersebut dapat mengukur variabel penelitian dengan tepat.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan analisis *Cronbach Alpha* yang digunakan untuk mengetahui apakah alat ukur yang dipakai reliabel (konsisten). Berdasarkan hasil uji reliabilitas, menunjukkan bahwa butir kuesioner menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* >0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang digunakan dalam pengujian reliabilitas data terhadap variabel Komitmen Organisasional (X) nilai *cronbach alpha* 0,853, OCB (M) nilai *cronbach alpha* 0,884 dan Kepuasan Kerja (Y) nilai *cronbach alpha* 0,805 semuanya reliabel. Artinya kuesioner yang digunakan

dalam penelitian mampu memberikan hasil yang konsisten apabila dipakai secara berulang kali dari waktu ke waktu dengan adanya kesamaan jawaban antar responden yang terlibat.

### **Teknik analisis Data**

Teknik menganalisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis Regresi Mediasi berdasarkan konsep dari Baron dan Kenny (1986), yaitu suatu variabel disebut mediasi/intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen pada variabel dependen. Oleh karena itu, untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian, mengacu pada penjelasan Baron dan Kenny (1986:1176), sebagai berikut:

1. Persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y):  $Y = a + b_1X + e$
2. Persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel mediasi (M):  $M = a + b_1X + e$
3. Persamaan regresi variabel intervening/mediasi (M) terhadap variabel dependen (Y):  $Y = a + b_1M + e$
4. Persamaan regresi variabel independen

(X) terhadap variabel dependen (Y) dengan memasukkan variabel mediasi (M) dalam persamaan:  $Y = a + b_1X + b_2M + e$

Berdasarkan pada persamaan tersebut, asumsi hubungan mediasi menurut Baron dan Kenny (1986) pada penelitian ini, sebagai berikut:

1. Langkah 1 : (X) harus berpengaruh pada (Y);
2. Langkah 2 : (X) harus berpengaruh pada (M);
3. Langkah 3: (X) harus berpengaruh pada (Y) dengan tetap memasukkan variabel mediasi (M) dalam pengujian hubungan (X) terhadap (Y);
4. Langkah 4: Menarik kesimpulan dengan membandingkan pengaruh langsung (X) harus berpengaruh pada (Y) yaitu langkah 1, dengan pengaruh (X) terhadap (Y) dengan memasukkan (M) pada model regresi yaitu langkah 3.

Kesimpulan yang diperoleh dapat berupa:

- a. *Perfect Mediation* (mediasi

sempurna) terjadi jika setelah memasukkan variabel M, pengaruh X terhadap Y yang tadinya signifikan (sebelum memasukkan variabel M) menjadi tidak signifikan setelah memasukkan M ke dalam model persamaan.

- b. *Partial Mediation* (mediasi parsial) terjadi apabila setelah memasukkan variabel M, pengaruh X terhadap Y yang tadinya signifikan (sebelum memasukkan variabel M akan tetap signifikan setelah memasukkan variabel M, tetapi mengalami

penurunan koefisien regresi (langkah 4 < langkah 1).

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan analisis data Regresi Mediasi Baron dan Kenny, diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

Pengaruh Komitmen Organisasional pada Kepuasan Kerja ( $X \rightarrow Y$ ).

Syarat analisis Regresi Baron dan Kenny adalah X harus berpengaruh terhadap Y, dapat disajikan pada table 1 berikut:

**Tabel 1**

Hasil analisis regresi langkah 1 ( $X \rightarrow Y$ )

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i> ( $\beta$ )	<i>Signifikansi</i> ( <i>p-value</i> )	Keterangan
X $\rightarrow$ Y	0,266	0,024	Positif dan Signifikan

*Sumber: data primer diolah (2021).*

Berdasarkan hasil analisis data pada tabel 1, diketahuibahwa nilai koefisien komitmen organisasional (X) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0,266 dengan nilai signifikan 0,024 ( $p\text{-value} < 0,05$ ), sehingga diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut:  $Y = 0,266X$ . Hal ini

menunjukkan bahwa komitmen organisasi (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Artinya semakin berkomitmennya karyawan pada perusahaan maka kepuasan kerjanya semakin tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini

yaitu Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dapat diterima.

Keterikatan emosional karyawan pada organisasi untuk tetap bergabung dan bertahan bekerja pada Mexole Hotel and Convention Center yang kuat dalam Era New Normal ini yang menjadikan dasar kepuasan kerja mereka tetap ada. Secara konsisten mereka akan tetap bekerja dengan baik. Secara psikologis perasaan individu anggota terhadap kepemilikan dan hubungan psikologis ke organisasi secara keseluruhan termasuk budaya dan iklim organisasi, sikap manajemen senior, tujuan dan visi organisasi, reputasi organisasi, dan kebijakan dan prosedur perusahaan. Karyawan percaya bahwa mereka memiliki tugas dan tanggung jawab untuk terus bekerja untuk organisasi mereka saat ini meskipun dalam Era New

Normal. Karyawan tetap mau bertahan dalam perusahaan karena bila dia meninggalkan pekerjaan akan menyebabkan munculnya biaya social yang tinggi.

Diterimanya hipotesis pertama pada penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Trisnaningsih (2003), Kadir (2003) dan Trisnaningsih (2004) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

**1. Pengaruh Komitmen Organisasional pada OCB (X → M).**

Syarat analisis Regresi Baron dan Kenny yang kedua adalah X harus berpengaruh terhadap M, dapat disajikan pada table 2 berikut:

**Tabel 2**

Hasil analisis regresi langkah 2 (X → M)

Variabel	Standardized Coefficients Beta (β)	Signifikansi (p-value)	Keterangan
X → M	0,248	0,035	Positif dan Signifikan

Sumber: data primer diolah (2021)

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa nilai koefisien regresi komitmen

organisasional terhadap OCB sebesar 0,248 dengan nilai signifikansi sebesar 0,035 ( $p\text{-value} < 0,05$ ) sehingga diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut,  $M = 0,248X$ . Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (M). Artinya semakin yakin karyawan pada Manajemen Hotel dimana mereka bekerja maka semakin tinggi sifat kerelaan mereka berkorban dan membantu rekannya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang diajukan pada penelitian ini yaitu komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB, dapat diterima.

Perubahan mekanisme kerja yang terjadi di Era New Normal mengajarkan pada para karyawan yang memiliki keyakinan tinggi masih bergabung bersama Manajemen Mexolie Hotel and Convention Center Kebumen untuk semakin peduli satu dengan yang lainnya, rela membantu pekerjaan rekannya. Semua ini mereka lakukan karena adanya rasa kepedulian dan kepemilikan yang tinggi terhadap Hotel dimana mereka bekerja.

Diterimanya hipotesis kedua pada penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Purba dan Seniati (2004) dan Dewayani (2007) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB.

## **2. Pengaruh Komitmen Organisasi pada Kepuasan Kerja melalui OCB ( $X \rightarrow M \rightarrow Y$ )**

Syarat analisis Regresi Baron dan Kenny yang ketiga adalah Regresi (X) harus berpengaruh pada (Y) dengan tetap memasukkan variabel mediasi (M) dalam pengujian hubungan (X) terhadap (Y), dapat disajikan pada table 3 berikut:

Berdasarkan tabel 3 diketahui bahwa nilai koefisien regresi OCB terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,711 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p\text{-value} < 0,05$ ) sehingga diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut,  $Y = 0,711M$ . Hal ini menunjukkan bahwa OCB (M) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Artinya semakin tinggi OCB pada diri karyawan terhadap organisasi maka



semakin besar kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang diajukan pada penelitian ini yaitu OCB berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, dapat diterima.

**Tabel 3**  
 Hasil analisis regresi langkah 3

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i> ( $\beta$ )	Signifikansi ( <i>p-value</i> )	Keterangan
M $\rightarrow$ Y	0,711	0,000	Positif dan signifikan
X $\rightarrow$ M $\rightarrow$ Y	0,955	0,275	Positif dan tidak signifikan

Sumber: data primer diolah (2020)

Semakin besarnya kerelaan karyawan membantu karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan temannya membuat diri karyawan tersebut makin puas, karena mereka merasakan pula kepuasan secara bersama.

Diterimanya hipotesis ketiga pada penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cohen & Vigoda (2000) dan Todd (2003) yang menyimpulkan bahwa OCB berpengaruh

positif terhadap kepuasan kerja.

**3. Membandingkan pengaruh langsung X terhadap Y dengan pengaruh X terhadap Y pada regresi berganda dengan memasukkan M pada uji regresi X+M terhadap Y.**

Hasil analisis pada langkah 4, metode Baron dan Kenny dapat disajikan pada table 4 berikut:

**Tabel 4**  
 Perbandingan Nilai Koefisien Regresi dan Nilai Signifikansi

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i> ( $\beta$ )	Signifikansi ( <i>p-value</i> )	Keterangan
X $\rightarrow$ Y	0,266	0,024	-
X $\rightarrow$ M $\rightarrow$ Y	0,955	0,275	<i>Perfect Mediation (Mediasi Sempurna)</i>

Sumber: data primer diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4 diketahui bahwa nilai koefisien komitmen

organisasional (X) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0,266 dengan nilai signifikansi sebesar 0,024. Setelah diregresi bersama OCB (M), nilai koefisien regresi komitmen organisasional (X) terhadap kepuasan kerja (Y) menjadi 0,955 dengan nilai signifikansi sebesar 0,275. Hal tersebut membuktikan bahwa hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini yaitu pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja yang dimediasi OCB, dalam hal ini terbukti dengan mediasi yang sempurna (*perfect mediation*). Ketika kuatnya OCB dalam diri karyawan maka akan semakin memperkuat komitmen organisasional yang dimiliki karyawan *Mexiole Hotel and Convention Center* dalam mempengaruhi karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi.

Diterimanya hipotesis keempat pada penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kaihatu dan Rini, (2007) yang menyimpulkan OCB memediasi hubungan komitmen organisasi terhadap kepuasan

kerja.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan dari hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa,

1. Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
2. Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
3. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
4. OCB memediasi sempurna (*perfect mediation*) hubungan antara komitmen organisasional dengan Kepuasan Kerja.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmed, M. dan Nawaz, N. 2015. Impact of Organizational Commitment on Employee Turnover: A Case Study of Pakistan International Airlines (PIA). *Industrial Engineering Letters*, 5(8), 57 – 70.
- Alam, M.M., dan Mohammad, J.F. 2009. Level of Job Satisfaction and Intention to Leave Among Malaysian Nurses. *Business*

- Intelligence Journal*, 3 (1): 123-
137. Amin ,W., Akram, U., Shahzad, F., & Amir, M. 2018. Impact of Transformation Leadership on Affective Employee's Commitment. *European Online Journal Of Natural and Social Sciences*, 7(1), 48 – 57.
- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Dewi. Komang.,S.A., Dewi. I Gusti, A., M, 2020. Peran Komitmen Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention Karyawan Ambiente SPA. *E Jurnal Manajemen* Vol. 9 No, 4, Universitas Udayana Denpasar.
- Gatling, A., Kang, H.J.A & Kim, J.S. 2016. The Effects of Authentic Leadership and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Leadership & Organizational Development Journal*, 37(2). 181 – 199.
- Gul, S., Ahmad, B., Ur Rehman, S., Shabir Razzaq, N., 2012. *Leadership Styles, Turnover Intention and The Mediating Role of Organizational Commitment*. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 44-51.
- George, J.M., dan Jones, G. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Gracia, B.A. 2016. Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention. *Inovasi, Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 3 (1): 1-20.
- Lim, A. I. P., Loo J. T. K. & Pey. H. 2017. The impact of leadership on turnover intention: The Mediating rool of Organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Model*.

**SEGMENT Jurnal Manajemen dan Bisnis**  
**Edisi Khusus dengan Tema: Manajemen Bisnis di masa Pandemi Covid 19**  
**Volume 17 No 3 Oktober 2021**  
**p-ISSN: 0216-938X e-ISSN: 2684-8414**

---

- 1(1), 27 – 41. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1): 224-247.
- Hariandja, M.T.E. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Jain P & Taranjeet D . 2016. The Influence of Transformational Leadership and Emotional Intelligence on Organizational Comitment. *Journal of Commerce and Management Thought*. 7(3), 586 – 598.
- Maryati, S. 2017. Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Turnover Intention. Naskah Publikasi Yogyakarta: Prodi Manajemen Universitas PGRI Yogyakarta.
- McShane, S.L., dan Glinow, M.A.V. 2018. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education
- Mowday, R.T., Steers, R.D., dan Porter, L.W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment
- Nurfadilah, N., Aima, N.H., dan Havids, S.A.H. 2018. The Impact of Compensation and Leadership on The Organizational Commitment and The Implication on Employee's Turnover Intention. *International Humanities And Applied Sciences Journal*, 1 (1): 44-57.
- Parashakti, R.D., Nashar, M., dan Usliawati, D. 2017. The Effect of Compensation and Organization Commitment towards Turnover Intention. *Advances in Intelligent Systems Research*, 131: 117-127.
- Permatasari. D. V., dan Saladin. G. I. 2017 Pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasional melalui Mediasi Kepuasan Kerja Karyawann PT Bank Panin tbk Banjarbaru. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan* 6(1), 36–

---

**Ridwan Baraba Dan Susi Widjajani**

*Komitmen Organisasional Pada Kepuasan Kerja Di Era New Normal: Peran Organizational Citizenship Behaviour*

42. Pearson Education Limited.
- Prabowo, R. 2018. Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention. *Wahana Islamika: Jurnal Studi Keislaman*, 4 (2): 198-219.
- Puspasari, O., dan Nugraheni, R. 2016. Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasional, dan Kepemimpinan terhadap Turnover Intention. *Diponegoro Journal of Management*, 5 (4): 1-8.
- Rarasanti. P. I. A., & Suana. I. W., 2016 Pengaruh Job Embeddedness, Kepuasan Kerja dan Komitem Organisasional terhadap Turnover Intention Karyawan. *E Journal Manajemen Universots Udayana*, 5(7), 1 – 20.
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. 2013. *Organizational Behavior*. England: Pearson Education Limited.
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. 2017. *Organizational Behavior*. England: Pearson Education Limited.
- Sartono, M., Yulianue., dan Budi, L. 2018. Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention. *Journal of Management*, 4 (4): 1-13.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Suardani. N. M, 2018. Pengaruh Pemberdayaan, Kepemimpinan Transformational dan Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *E-Journal Manajemen Unud*, 7(3), 1426 – 145

