

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Industri pariwisata merupakan salah satu sektor ekonomi yang terus berkembang pesat, terutama setelah pemulihan pasca pandemi, lembaga internasional kepariwisataan menunjukkan bahwa adanya peningkatan PDB sebesar dua kali lipat dari tahun 2020 hingga tahun 2025 dari 4,5% menjadi  $\pm 9\%$ . Pertumbuhan tersebut mencerminkan adanya pemulihan aktivitas wisata. Hal ini dapat mendorong industri perhotelan, transportasi, dan jasa pendukung lainnya. Dengan kata lain, peningkatan ini terjadi karena adanya rebound perjalanan domestik, peningkatan belanja wisatawan asing, serta investasi baru di sektor hotel dan fasilitas wisata [1].

Kemenparekraf/Baparekraf menyatakan bahwa sektor pariwisata di Indonesia juga berkontribusi terhadap PDB yang meningkat dari 2,24% menjadi  $\pm 5\%$  dari tahun 2020 hingga 2025 [2]. Peningkatan ini didorong karena adanya bangkitnya sektor perhotelan karena terus meningkatnya jumlah wisatawan dan permintaan terhadap layanan hotel. Selain itu, kondisi ini mendorong setiap hotel untuk memperkuat manajemen sumber daya manusia agar mampu memberikan pelayanan terbaik dan bersaing di pasar yang semakin kompetitif [3].

Perkembangan pariwisata tidak hanya berdampak pada peningkatan pendapatan melainkan dapat membuka peluang kerja baru. Khususnya pada industri perhotelan, menjadi salah satu industri yang membutuhkan tenaga kerja yang banyak karena membutuhkan karyawan di berbagai bidang seperti housekeeping, front office, dan food & beverage. Karyawan ini berperan penting dalam menciptakan pengalaman positif bagi tamu yang berkunjung [4]. Oleh karena itu kualitas layanan menjadi salah satu faktor keberhasilan industri hotel. Kualitas layanan yang baik menjadi faktor utama dalam menjaga kepuasan dan loyalitas tamu hotel [5]. Hal tersebut sangat bergantung pada sikap, kinerja dan perilaku karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan.

Menjaga kualitas pelayanan tidaklah mudah, terutama di tengah dinamika kerja yang padat dan tekanan dari tamu. Hotel dituntut tidak hanya memiliki manajemen yang baik, tetapi juga karyawan yang berpartisipasi tinggi terhadap pekerjaannya. Karyawan yang proaktif cenderung menunjukkan semangat, dedikasi, dan perilaku ekstra diluar tanggung jawab formal. Sebaliknya rendahnya karyawan yang reaktif dapat menurunkan kinerja perusahaan, serta dapat berpengaruh terhadap turnover. Dalam industri perhotelan fenomena ini menjadi tantangan serius karena akan berdampak langsung pada kualitas layanan yang di terima pelanggan.

Survei global yang dilakukan oleh Gallup (2025) menunjukkan bahwa tingkat keaktifan karyawan di Indonesia masih tergolong rendah. Dari seluruh pekerja Indonesia, hanya sekitar 8% yang benar-benar terlibat secara aktif dalam pekerjaannya, sementara 23% tidak aktif, dan 36 persen sangat tidak aktif. Artinya Sebagian besar karyawan hadir secara fisik tetapi tidak aktif dimana karyawan ini memang datang bekerja, tapi mereka tidak benar-benar bersemangat, peduli, atau termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya [6]. Mereka hanya bekerja sekadar menjalankan tugas tanpa rasa antusias atau keterikatan pada perusahaan. Rendahnya perilaku ekstra-peran (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*) ini akan berdampak pada kualitas pelayanan dan meningkatnya keluhan pelanggan.

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah tindakan karyawan yang tidak menjadi bagian dari deskripsi pekerjaan mereka [7]. Perilaku ini akan meningkatkan produktivitas perusahaan dan lingkungan sosial kerja. Selain itu, OCB memberikan manfaat bagi organisasi maupun karyawan [8]. Manfaat bagi organisasi, perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja dan menjaga lingkungan kerja dapat meningkatkan efektivitas karena membuat proses operasional berjalan lebih efisien. Dampaknya terlihat pada peningkatan produktivitas, efisiensi waktu, penghematan biaya, serta dapat menaikkan profit perusahaan. Selain itu, OCB juga memperkuat kerja sama tim melalui terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung.

Manfaat bagi individu, karyawan yang menunjukkan perilaku OCB cenderung mendapat penilaian positif dari atasan, yang dapat membuka peluang untuk promosi jabatan. Mereka juga merasakan kesejahteraan psikologis yang lebih baik dan kebahagiaan yang lebih tinggi karena terbiasa membantu, berinisiatif, dan berinteraksi positif dengan rekan kerja. Hubungan sosial yang baik ini turut menurunkan tingkat stres dan menciptakan suasana kerja yang lebih suportif. Faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah budaya organisasi, dukungan organisasi, komitmen organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja.

Agusatina, Titien menyatakan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi adalah dukungan organisasi [9]. Dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. *Perceived organizational support* merupakan pandangan karyawan bahwa perusahaan memberikan apresiasi terhadap kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan dan kebutuhan mereka [10]. Dukungan organisasi dapat dilihat melalui berbagai aspek, seperti perhatian dan bantuan dari atasan, peluang bagi karyawan untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan, perlakuan yang adil tanpa diskriminasi, serta terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan diri karyawan [11].

Palupi menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Organizational Citizenship Behavior* artinya dengan adanya dukungan organisasi yang tinggi, akan meningkatkan perilaku OCB [12]. Selain itu, Ketika organisasi memberikan dukungan melalui perlakuan adil tanpa membedakan antara pegawai, menunjukkan kesejahteraan karyawan, serta memberikan kepercayaan kepada karyawan kepada bawahan dalam menyelesaikan tugas dapat mendorong karyawan karena mereka termotivasi untuk menunjukkan perilaku OCB. Ada tiga aspek penting dari dukungan organisasi yang dapat dirasakan oleh karyawan yaitu: keadilan, dukungan atasan/pemimpin, serta imbalan dan kondisi kerja [11].

*Perceived Organizational Support* memiliki peran penting dalam membentuk tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan merasa bahwa perusahaan telah menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, maka akan timbul rasa memiliki dan keterikatan emosional yang kuat yang meningkatkan komitmen organisasi. *Perceived Organizational Support* memiliki efek positif terhadap komitmen organisasi. Apabila dukungan yang di berikan perusahaan tinggi maka komitmen karyawan terhadap organisasi juga tinggi. Sebaliknya apabila dukungan yang di berikan perusahaan menurun maka komitmen karyawan terhadap komitmen organisasi juga akan menurun [13].

Dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi [13]. Artinya, semakin positif persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan perusahaan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk tetap bertahan dan loyal terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian dan apresiasi yang diberikan perusahaan mampu memperkuat rasa memiliki serta tanggung jawab karyawan terhadap tempat mereka bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, masih terdapat kesenjangan atau research gap mengenai pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* [14]. Akan tetapi ada penelitian yang menyatakan bahwa POS tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap OCB [15]. Hal ini didukung oleh penelitian lainnya yang menunjukkan bahwa POS akan berdampak ketika hal lain memengaruhi niat karyawan untuk bertahan di perusahaan dan apabila perusahaan ingin meningkatkan perilaku OCB melalui POS, perusahaan harus meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi [16]. Hal tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi hubungan antara ketiga variabel tersebut, sehingga masih perlu diteliti lebih lanjut.

*Organizational Citizenship behavior* sangat berkaitan dengan komitmen organisasi. Komitmen ini tercermin melalui loyalitas

berkelanjutan dari karyawan, Komitmen ini bukan sekedar bentuk kesetiaan pasif, melainkan keterikatan seorang karyawan terhadap organisasinya, dimana karyawan akan berkontribusi secara maksimal untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi [17]. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* [18]. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional dengan organisasi akan merasa bangga menjadi bagian darinya, sehingga terdorong untuk berbicara positif, menunjukkan antusiasme, dan berinisiatif melakukan tindakan di luar tugas formal. Keselarasan nilai dan tujuan pribadi dengan organisasi juga menumbuhkan rasa tanggung jawab moral untuk berkontribusi lebih, seperti membantu rekan kerja dan menjaga citra positif organisasi.

Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian lain yang menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi [19]. Artinya, ketika karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka, memperhatikan kesejahteraan, serta memberikan dukungan moral maupun material yang memadai, maka mereka akan mengembangkan komitmen afektif yang lebih kuat terhadap organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi berperan sebagai jembatan psikologis yang menghubungkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dengan kecenderungan mereka untuk berpartisipasi secara aktif dan positif dalam lingkungan kerja.

Kota Batu merupakan salah satu destinasi wisata unggulan di Jawa Timur yang memiliki potensi besar dalam industri perhotelan. Dengan meningkatnya jumlah wisatawan domestik dan mancanegara, kebutuhan akan layanan hotel berkualitas juga semakin tinggi. Oleh karena itu, industri perhotelan di Batu menjadi salah satu sektor paling dinamis dalam mendukung ekonomi lokal. Salah satu hotel yang ada di Kota Batu adalah Hotel Selecta yang berlokasi di Jl. Raya Selecta No. 1, Tulungrejo, Bumiaji, Kota Batu, merupakan salah satu hotel tertua dengan nilai sejarah tinggi sejak era kolonial, yang didirikan pada tahun 1930 oleh warga Belanda.

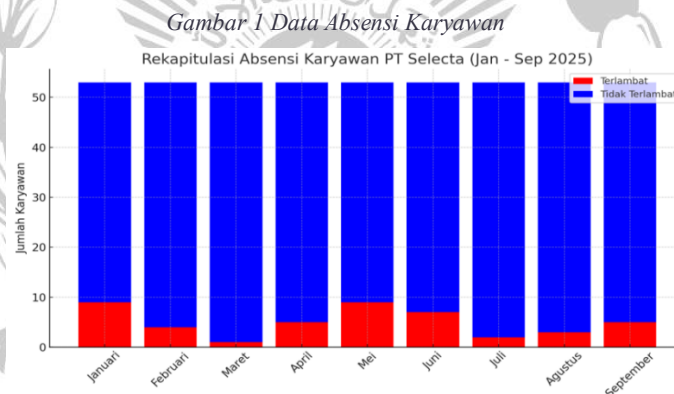
Hotel Selecta tidak hanya menyediakan penginapan, tetapi juga taman rekreasi, kolam renang, serta pemandangan alam yang menawan. Tempat ini bahkan pernah memikat tokoh nasional seperti Bung Karno yang beristirahat di Villa De Brandarice pada tahun 1942 dan Bung Hatta yang menempati Hotel Selecta II pada tahun 1956 menjelang konferensi KNIP.

Berdasarkan situs resminya ([hotelselecta.selectawisata.id](http://hotelselecta.selectawisata.id), 2024), tersedia berbagai tipe kamar mulai dari deluxe hingga family suite dengan fasilitas lengkap seperti restoran, taman bunga, dan area bermain. Hotel ini telah berkembang menjadi destinasi wisata terpadu yang memadukan konsep hospitality dan rekreasi alam. Reputasinya yang baik membuat Hotel Selecta diminati wisatawan domestik maupun mancanegara, serta menjadi pilihan untuk berbagai acara keluarga, gathering, seminar, hingga pernikahan. Untuk menjaga citra dan loyalitas pelanggan di tengah persaingan, manajemen menekankan pelayanan ramah, profesional, dan berorientasi pada kenyamanan tamu. Tingginya jumlah pengunjung menuntut karyawan untuk bekerja sama secara efektif agar kualitas layanan tetap terjaga. Menariknya, tingkat turnover karyawan di Hotel Selecta tergolong rendah karena banyak di antara mereka telah bekerja selama bertahun-tahun, bahkan ada yang hampir satu dekade. Hal ini menunjukkan loyalitas tinggi yang terbentuk dari kerja sama tim yang solid serta lingkungan kerja yang kondusif.

Meskipun Hotel Selecta memiliki reputasi yang baik, Hotel Selecta masih menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hasil wawancara dengan pihak HRD menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah memberikan perilaku positif di lingkungan kerja. Hal ini terlihat dari sikap *altruism*, yaitu kesediaan mereka untuk saling membantu dalam menyelesaikan tugas serta sikap *courtesy*, yakni para karyawan dapat menjaga hubungan yang harmonis dan saling menghormati antar rekan kerja. Namun sebagian karyawan masih belum memiliki dorongan internal untuk bekerja melebihi tanggung jawab utamanya. Mereka cenderung menunggu intruksi dari atasan atau belum menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tugas secara mandiri.

Hasil wawancara kepada karyawan juga menunjukkan bahwa mereka belum mencapai target kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Misalnya, pada bagian room target yang ditetapkan adalah 12 kamar per hari, namun rata-rata hanya dapat diselesaikan 8–10 kamar. Sedangkan di area cottage, dari target 10 kamar, karyawan hanya mampu menyelesaikan sekitar 7–8 kamar per hari. Kondisi ini mencerminkan lemahnya dua indikator dalam *Organizational Citizenship Behavior* yaitu *conscientiousness* yang berkaitan dengan kesadaran dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta *civic virtue*, yang mencerminkan kepedulian dan partisipasi aktif karyawan terhadap kemajuan organisasi.

Lemahnya aspek *conscientiousness* juga terlihat dari rendahnya kedisiplinan karyawan karena masih ditemukan beberapa yang datang terlambat dan belum mematuhi jam kerja secara konsisten. Hal ini didukung oleh data di bawah ini, yang menunjukkan masih adanya keterlambatan dalam kehadiran kerja.



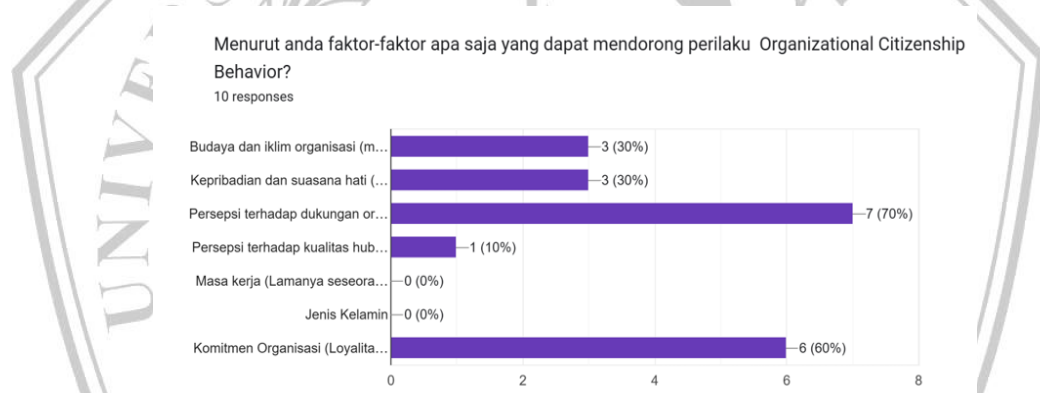
Sumber: Data rekapitulasi absensi PT.Selecta (2025), diolah peneliti (2025)

Fenomena yang berkaitan dengan Perceived Organizational Support menunjukkan bahwa dukungan perusahaan terhadap karyawan belum sepenuhnya optimal. Meskipun perusahaan telah menyediakan fasilitas kerja yang memadai dan lingkungan kerja yang nyaman, namun dukungan dalam bentuk pelatihan serta pengembangan karier masih terbatas. Karyawan menilai bahwa kesempatan untuk meningkatkan kompetensi dan jenjang karier belum terbuka luas karena pelatihan hanya diberikan pada saat awal bergabung dan tidak dilakukan secara berkelanjutan. Selain itu, sistem penghargaan atas prestasi kerja belum berjalan dengan efektif,

sehingga menimbulkan persepsi bahwa usaha dan kinerja karyawan tidak selalu mendapat apresiasi yang sepadan. Kondisi ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan masih perlu ditingkatkan, karena kurangnya dukungan tersebut dapat menurunkan motivasi, semangat kerja, dan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

Fenomena yang berkaitan dengan komitmen organisasi menunjukkan adanya perbedaan tingkat keterikatan antara karyawan. Sebagian karyawan merasa tidak memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan dan akan memilih untuk pindah apabila terdapat peluang kerja lain yang lebih menguntungkan. Sebaliknya, sebagian karyawan lainnya tetap berusaha memberikan kinerja terbaik karena memiliki rasa tanggung jawab moral dan loyalitas terhadap perusahaan.

Gambar 2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi OCB



Sumber: : Hasil Wawancara dan Observasi pada PT Selecta (2025), diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pra-survei pada gambar, terlihat bahwa 70% responden menilai persepsi terhadap dukungan organisasi (Perceived Organizational Support/POS) sebagai faktor utama yang mendorong munculnya Organizational Citizenship Behavior (OCB). Selain itu, 60% responden juga menilai komitmen organisasi berperan penting dalam meningkatkan perilaku sukarela karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, mereka cenderung menunjukkan perilaku positif di luar tugas formalnya. Namun, efek POS terhadap OCB menjadi lebih kuat ketika karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Fenomena yang terjadi di Hotel Selecta juga menunjukkan bahwa Perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan di Hotel Selecta belum sepenuhnya optimal. Meskipun sebagian telah menunjukkan sikap positif seperti menjaga keharmonisan dan saling membantu, masih ada karyawan yang kurang inisiatif, belum konsisten menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta cenderung bekerja hanya berdasarkan instruksi atasan. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan dukungan organisasi dan komitmen karyawan agar perilaku OCB dapat berkembang secara konsisten. Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan penelitian di Hotel Selecta dengan judul **“Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan dimediasi Komitmen Organisasi.”**

### 1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana *Organizational Citizenship Behavior*, *Perceived Organizational Support*, dan Komitmen Organisasi pada karyawan Hotel Selecta?
2. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
3. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi?
4. Apakah Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
5. Apakah Komitmen Organisasi berperan memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui *Perceived Organizational Support*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Komitmen Organisasi pada karyawan Hotel Selecta.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
5. Untuk menganalisis peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

##### 1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini adalah memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya bidang sumber daya manusia, dengan menegaskan hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior*, *Perceived Organizational Support*, komitmen organisasi. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang membahas topik serupa dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

##### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi departemen sumber daya manusia dalam merancang kebijakan dan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dalam diri karyawan dengan pengaruh dukungan organisasi melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini dapat membantu Hotel Selecta dalam memahami akan pentingnya dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan baik secara fisik maupun emosional.