

**Organizational Citizenship Behavior Yang
Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan Dan Kepuasan
Konsumen Di Hotel Sheraton Surabaya**
Johana Susanti Gunawan, Pinkan Datun Solang, Endo Wijaya Kartika
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra

ABSTRAK : Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kepuasan konsumen, dan mengetahui pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan konsumen. Sampel penelitian adalah seluruh karyawan tetap divisi *Front Office* hotel Sheraton Surabaya dengan jumlah 34 orang. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Konsumen. Semakin tinggi *OCB*, maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan dan Kepuasan Konsumen. Selain itu, Kinerja Karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Konsumen, semakin bagus kinerja karyawan, maka konsumen akan semakin puas.

Kata Kunci: *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Karyawan, Kepuasan Konsumen.

ABSTRACT : *The purpose of this study is to know the influence of Organizational Citizenship Behavior towards employee performance, the influence of Organizational Citizenship Behavior on customer satisfaction, and employee performance to customer satisfaction. The samples are all 34 permanent employees at Front Office divisions. This study uses analysis techniques Partial Least Square (PLS). The results showed that OCB has positive and significant effect on Employee Performance and Customer Satisfaction. The higher the OCB, the higher the Employee Performance and Customer Satisfaction. In addition, Employee Performance also has positive and significant impact on customer satisfaction, the better the performance of the employees, the customers will satisfy.*

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance, Customer Satisfaction.

Memasuki era globalisasi saat ini, kompetisi antar perusahaan semakin ketat, karena perusahaan tidak hanya dihadapkan pada persaingan dalam negeri, tetapi juga luar negeri. Dalam suatu perusahaan terdapat berbagai sumber daya sebagai penggerak aktivitasnya, baik berupa sumber daya manusia dan sumber daya bukan manusia. Kedua sumber daya tersebut saling menunjang namun sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena manusia merupakan sumber daya yang

aktif, hidup, dan selalu terlibat dalam kegiatan perusahaan (Salehudin, 2001). Untuk itu, perusahaan memerlukan partisipasi para karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi. Menurut Novliadi (2007) kinerja yang baik menuntut karyawan bukan hanya melakukan pekerjaan pokok (*in-role*) karyawan akan tetapi juga pekerjaan yang berada di luar pekerjaan pokok karyawan (*extra-role*). Perilaku *extra-role* ini disebut juga *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Menurut Robbins dan Judge (2008), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *OCB* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik. Menurut Jayanti (2010) ada keterkaitan yang erat antara *OCB* dengan kepuasan pelanggan yaitu semakin tinggi tingkat *OCB* di kalangan karyawan sebuah perusahaan, semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan pada perusahaan tersebut. Kinerja karyawan yang baik dapat meningkatkan kepuasan konsumen dari perusahaan tersebut. Menurut Kawuryan (2009) beberapa dekade ini telah ditemukan banyak bukti empiris bahwa terdapat hubungan antara kepuasan pelanggan dan kinerja karyawan. Dengan kinerja yang baik, karyawan dapat totalitas memberikan pelayanan terhadap pelanggan dan dapat mencapai kepuasan konsumen yang baik pula.

Dalam industri jasa seperti di dalam hotel, peranan *OCB* juga sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dapat berdampak positif terhadap kepuasan konsumen. Beberapa fenomena mengenai perilaku *OCB* juga ditemukan pada *Guest Relation Officer (GRO)* di Hotel Sheraton Surabaya, sebagai contoh ada *GRO* yang telah menyelesaikan jam kerjanya tetapi masih ingin *overtime* dikarenakan ada seorang tamu yang akan *check-in* pada sore hari. *GRO* tersebut bersedia dan memiliki inisiatif sendiri tanpa disuruh oleh atasannya untuk bekerja melebihi jam kerjanya. *GRO* tersebut bersedia bekerja lebih lama hanya untuk memastikan tamu yang dikenalnya disambut dan didampingi dengan baik

RANGKUMAN KAJIAN TEORITIK

OCB

Organizational Citizenship Behavior menurut Spitzmuller, Van Dyne & Ilies (2008) adalah suatu perilaku individu yang tidak diatur oleh organisasi, dan yang tidak diperhitungkan sistem *reward* secara formal, namun perilaku ini akan mendorong efektifitas dan efisiensi fungsi organisasi secara keseluruhan. Perilaku tersebut meliputi: mempelajari tugas- tugas baru, sebagai sukarelawan yang melakukan sesuatu bagi keuntungan kelompok, dan lebih memiliki orientasi terhadap karyawan baru.

Dimensi *OCB* menurut Organ, Podsakoff, & MacKenzie.(2006) adalah:

1. *Altruism*, merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain

2. *Civic virtue*, merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi dimana kecenderungan karyawan akan mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana prosedur dalam organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.
3. *Conscientiousness*, merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi dari yang diharapkan perusahaan, dimana perilaku sukarela ini bukan merupakan kewajiban atau tugas dari karyawan yang bersangkutan
4. *Courtesy*, merupakan perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antar karyawan, sehingga orang yang memiliki *courtesy* adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
5. *Sportsmanship*, merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan.

Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2004) kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Hasibuan (2002) terdapat enam macam unsur dalam penilaian sebuah kinerja seseorang, yaitu:

1. Prestasi
Penilaian hasil kerja baik kualitas dan kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan. Prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan niat karyawan, kemampuan dan penerimaan atas pendelegasian tugas dan peran, serta tingkat motivasi.
2. Kedisiplinan
Penilaian disiplin dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya (Reza, 2010).
3. Kreatifitas
Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna. Kreatifitas adalah mempergunakan imajinasi dan berbagai kemungkinan yang diperoleh dari interaksi dengan ide atau gagasan, orang lain dan lingkungan untuk membuat koneksi dan hasil yang baru serta bermakna (Wahyuni, 2010).
4. Kerjasama
Penilaian kesediaan berkerjasama dengan karyawan lain secara vertikal (dengan sesama) dan horisontal (dengan pimpinan atau bawahan), didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.
5. Kecakapan

Penilaian dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen serta kemampuan dalam mengambil keputusan dalam batas kuasanya.

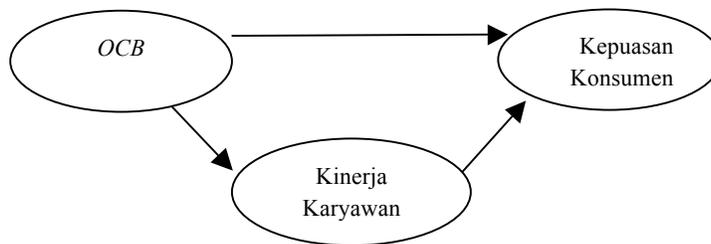
6. Tanggung Jawab

Penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.

Kepuasan Konsumen

Menurut Kottler (2007) definisi dari kepuasan konsumen adalah perasaan senang atau kecewa seseorang sebagai hasil dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja atau hasil suatu produk dengan harapannya.

Model Penelitian



TUJUAN PENELITIAN

- a. Untuk mengetahui pengaruh *OCB* terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.
- b. Untuk mengetahui pengaruh *OCB* terhadap kepuasan konsumen di Hotel Sheraton Surabaya.
- c. Untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan konsumen di Hotel Sheraton Surabaya.

HIPOTESIS

- a. Hipotesis 1 : Diduga *OCB* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen.
- b. Hipotesis 2 : Diduga *OCB* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. Hipotesis 3 : Diduga kinerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen.

METODE PENELITIAN

Untuk mengetahui pengaruh *OCB* terhadap kinerja karyawan serta kepuasan konsumen Hotel Sheraton Surabaya, digunakan metode penelitian eksplanasi atau *explanatory* yang menjelaskan hubungan antar variabel penelitian

Gambaran Populasi

Menurut Sugiyono (2005) bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap divisi *Front Office* hotel Sheraton Surabaya yang meliputi *front desk*, *conciierge*, *Guest Relation Officer* dengan jumlah 34 orang. Karyawan Hotel Sheraton Surabaya yang disebut karyawan tetap adalah karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun. Sedangkan untuk populasi konsumen adalah yang pernah menginap di Hotel Sheraton Surabaya.

Teknik Pengumpulan Data

Jenis dan Sumber Data

Terdapat 2 jenis data dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Data yang diperlukan dalam penelitian ini bersumber dari responden, dimana data tersebut diperoleh melalui penyebaran daftar pertanyaan kepada para staff dan konsumen Hotel Sheraton Surabaya serta data yang berasal dari buku-buku atau dokumen-dokumen.

Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data adalah dengan kuesioner. Peneliti menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data primer dari responden sebagai subyek penelitian terkait dengan variabel-variabel yang diteliti. Skala pengukuran data pada keseluruhan yang digunakan menggunakan skala Likert, pada jarak interval 1 sampai dengan 5 yaitu: Sangat Tidak Setuju (1), Tidak setuju (2), Netral (3), Setuju (4), Sangat setuju (5).

Variabel dan definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, definisi operasional variabel bebas yang digunakan adalah :

Indikator *OCB* meliputi :

1. Altruism meliputi:

- a. Kesiediaan karyawan dalam membantu rekan kerja yang sedang sibuk (pekerjaannya *overload*).
- b. Kesiediaan karyawan untuk memberikan bantuan kepada orang yang berada di sekitarnya.
- c. Kesiediaan karyawan untuk menggantikan tugas karyawan lain manakala yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugas.
- d. Kesiediaan karyawan meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
- e. Kesiediaan karyawan untuk membantu pegawai baru yang menghadapi kesulitan dalam masa orientasi.

2. Conscientiousness meliputi:

- a. Kerelaan karyawan untuk bekerja melebihi waktu yang ditentukan.
- b. Memanfaatkan waktu istirahat sebagaimana mestinya.

- c. Mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang mengawasi.
 - d. Introspeksi diri atas kepatuhan yang diberikan selama ini.
 - e. Kesadaran untuk berlaku jujur dalam bekerja.
3. *Civic Virtue* meliputi:
- a. Mengikuti pertemuan yang tidak dimandatkan, tetapi dianggap penting.
 - b. Selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada.
 - c. Selalu mengikuti informasi, misalnya pengumuman organisasi, memo.
 - d. Ikut hadir dalam setiap pertemuan-pertemuan meskipun tidak penting, tapi dapat mengangkat *image* organisasi.
4. *Courtesy* meliputi:
- a. Kesadaran karyawan untuk selalu menjaga hubungan agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan.
 - b. Kesadaran karyawan untuk tidak menyalahgunakan atau mengganggu hak-hak karyawan yang lain.
 - c. Kesadaran karyawan dalam mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap pekerjaan karyawan lain.
 - d. Kesadaran karyawan untuk tidak membuat masalah dengan karyawan lain.
 - e. Kesadaran karyawan dalam mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap rekan kerja
5. *Sportmanship* meliputi:
- a. Tidak suka mengeluh dalam bekerja.
 - b. Tidak membesar-besarkan masalah diluar proporsinya.
 - c. Tidak menghabiskan banyak waktu untuk interupsi (mengadu) tentang masalah- masalah yang tidak penting atau sepele.
 - d. Perilaku tidak suka mencari-cari kesalahan organisasi.
 - e. Perilaku tidak ber-*negative thinking* dalam melihat suatu permasalahan

Kinerja Karyawan, indikatornya meliputi :

- a. Prestasi meliputi :
 - 1. Mampu bekerja sesuai dengan standart yang ditentukan.
 - 2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
 - 3. Mengerti tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.
 - 4. Bekerja dengan penuh semangat.
- b. Kedisiplinan meliputi :
 - 1. Mengikuti peraturan- peraturan yang ada.
 - 2. Melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan.
 - 3. Bersedia menerima sanksi atas pelanggaran yang dilakukan.
- c. Kreatifitas meliputi :
 - 1. Mampu bekerja dengan ide- idenya sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan.
 - 2. Mempunyai banyak cara untuk menyelesaikan pekerjaan.
 - 3. Mampu mengembangkan masukan dari orang lain untuk menghasilkan sesuatu yang baru.

d. Kerjasama meliputi :

1. Ketersediaan bekerjasama dengan karyawan lain (dengan sesama).
2. Ketersediaan bekerjasama dengan pimpinan.
3. Ketersediaan bekerjasama dengan bawahan.

e. Kecakapan meliputi :

1. Mampu menyelesaikan beberapa aktivitas sekaligus dalam waktu yang sama.
2. Menguasai bidang pekerjaannya.
3. Mampu mengambil keputusan sendiri jika dibutuhkan.

f. Tanggung Jawab meliputi :

1. Ketersediaan karyawan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan hingga selesai.
2. Bersedia semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya.
3. Berusaha menyelesaikan sendiri permasalahan kerja yang terjadi.
4. Tidak melimpahkan kesalahan kepada orang lain.

Kepuasan Konsumen, indikator kepuasan konsumen :

1. Puas dengan usaha yang ditunjukkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
2. Puas dengan kerjasama yang ditunjukkan karyawan dalam memenuhi kebutuhan.
3. Puas dengan tanggung jawab yang ditunjukkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Teknik Analisa Data

Analisa Structural Equation Modeling – Partial Least Square

Evaluasi Goodness-of-Fit Outer Model

a. Convergent Validity

Nilai *convergent validity* adalah nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Suatu indikator dinyatakan *valid* atau memenuhi *convergent validity* jika mempunyai *loading factor* di atas 0,5 terhadap konstruk yang dituju.

b. Discriminant Validity

Suatu indikator dinyatakan *valid* atau memenuhi *discriminant validity* jika mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan *loading factor* kepada konstruk lain. Metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Nilai yang disarankan adalah di atas 0,5.

c. Composite Reliability

Pengukuran reliabilitas menurut (Hanindyani, 2008) dimaksudkan untuk menilai apakah suatu indikator benar-benar dapat dipercaya untuk mengukur

suatu konstruk. Suatu indikator dikatakan sebagai pembentuk konstruk yang baik apabila memiliki korelasi (*loading*) ≥ 0.7

Evaluasi *Goodness-of-Fit Inner-Model*

Evaluasi *goodness-of-fit* dari *inner model* dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. Sedangkan untuk mengukur model konstruk digunakan *Q-square predictive relevance*. Uji *Q-square* ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur *blinfoling*. Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Hanya dapat dilakukan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif.

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

Deskripsi Profil Responden

Karakteristik Karyawan

Jenis kelamin

Berdasarkan hasil responden tersebut dapat diketahui bahwa karyawan divisi *front office* Hotel Sheraton Surabaya sebanyak 41,18% berjenis kelamin laki- laki yaitu 14 orang dan sisanya sebanyak 58,82% yaitu 20 oang berjenis kelamin perempuan.

Usia

Prosentase usia karyawan sebanyak 17,65% yang berjumlah 6 orang masuk dalam kategori umur 17-25 tahun, sebanyak 55,88% yaitu berjumlah 19 orang masuk ke dalam kategori usia 26-35 tahun, sebanyak 23,53% yaitu berjumlah 8 orang masuk dalam kategori usia 36-45 tahun, sedangkan sisanya sebanyak 2,94% berjumlah 1 orang masuk dalam kategori usia 46-55 tahun.

Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil responden dengan pendidikan terakhir karyawan didapati sebanyak 32,35% yaitu 11 orang merupakan lulusan SMU, sebanyak 32,35% yaitu 11orang merupakan lulusan S1 dan sisanya sebanyak 35,29% yaitu 12 orang merupakan lulusan diploma.

Lama Bekerja

Berdasarkan hasil responden tersebut dapat diketahui bahwa karyawan berdasarkan lama bekerja didapati sejumlah 29,41% yaitu 10 orang telah bekerja antara 1-3 tahun, sebanyak 38,24% yaitu 13 orang telah bekerja antara 4-6 tahun dan sisanya sebanyak 32,35% yang berjumlah 11 orang telah bekerja lebih dari 6 tahun.

Section

Berdasarkan hasil responden tersebut dapat diketahui *section* karyawan didapati sebanyak 8,82% yaitu 3 orang bekerja di bagian *front office* lalu sebanyak 44,12% yang berjumlah 15 orang bekerja di bagian *receptionist*, sebanyak 11,76% yaitu 4 orang bekerja di bagian *guest relation officer* dan sisanya sebanyak 35,29% yaitu 12 orang bekerja di bagian *concierge*.

Karakteristik Konsumen

Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil responden tersebut dapat diketahui bahwa sebanyak 47,06% konsumen berjenis kelamin laki- laki yaitu sebanyak 16 orang dan 52,94% konsumen berjenis kelamin perempuan sebanyak 18 orang.

Usia

Berdasar hasil responden konsumen Hotel Sheraton Surabaya sebanyak 52,94% adalah berusia 17-25 tahun yaitu 18 orang, sebanyak 32,35% konsumen berusia 26-35 tahun didapati sebanyak 11 orang, sebanyak 5,88% konsumen berusia 36-45 tahun didapati sebanyak 2 orang, sebanyak 2,94% konsumen berusia 56 tahun keatas didapati sebanyak 1 orang.

Pekerjaan

Berdasar data responden dapat diketahui bahwa konsumen Hotel Sheraton Surabaya dengan profesi sebagai sebanyak 38,24% yaitu 13 orang merupakan pelajar/ mahasiswa, sebanyak 29,41% yaitu 10 orang merupakan karyawan, sebanyak 26,47% yaitu 9 orang merupakan wiraswasta dan sisanya sebanyak 5,88% lainnya yaitu 2 orang yang merupakan ibu rumah tangga.

Deskripsi Jawaban Responden mengenai *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Indikator	Mean	Kategori
<i>Altruism</i>	4,20	Baik
<i>Consciousness</i>	4,49	Sangat Baik
<i>Sportmanship</i>	2,72	Cukup Baik
<i>Courtesy</i>	3,54	Baik
<i>Civic Virtue</i>	4,05	Baik
Rata-Rata	3,80	Baik

Berdasarkan tabel di atas diketahui rata-rata jawaban dari responden terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* adalah Baik, artinya rata-rata *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Hotel Sheraton Surabaya adalah tinggi.

Deskripsi Jawaban Responden mengenai Kinerja Karyawan

Indikator	Mean	Kategori
Prestasi	4,37	Sangat Baik
Kedisiplinan	4,45	Sangat Baik
Kreatifitas	3,75	Baik
Kerjasama	3,93	Baik
Kecakapan	3,61	Baik
Tanggung Jawab	4,03	Baik
Rata-Rata	4,02	Baik

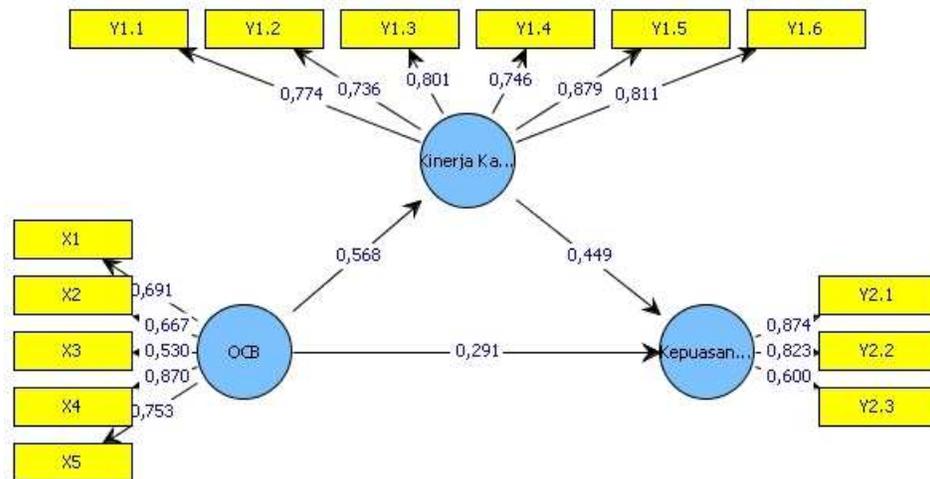
Berdasarkan tabel di atas diketahui rata-rata jawaban dari responden terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah Baik, artinya rata-rata Kinerja Karyawan Hotel Sheraton Surabaya adalah tinggi. Secara keseluruhan, dapat dilihat dari rata-rata jawaban responden bahwa karyawan Hotel Sheraton Surabaya memiliki kinerja yang masuk dalam kategori baik.

Deskripsi Jawaban Responden mengenai Kepuasan Konsumen

Indikator	Mean	Kategori
Kreatifitas	3,94	Baik
Kerjasama	4,06	Baik
Tanggung jawab	4,15	Baik
Rata-Rata	4,05	Baik

Berdasarkan tabel di atas diketahui rata-rata variabel Kepuasan Konsumen adalah 4,05 dengan kategori Baik, artinya rata-rata Kepuasan Konsumen terhadap Hotel Sheraton Surabaya adalah tinggi.

Analisis *Partial Least Square*



Evaluasi *Outer Model* (Model Pengukuran)

a. *Convergent Validity* (Validitas Konvergen)

Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,5$. Nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator pada ketiga variabel penelitian semuanya memiliki nilai lebih dari 0,50. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan *valid* karena telah memenuhi *convergent validity*.

b. *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)

Suatu indikator dikatakan memenuhi *discriminant validity* jika nilai *cross loading* indikator terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap variabel lainnya. Metode lain yang dapat digunakan untuk mengetahui *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai dari akar AVE. Jika nilai dari akar AVE lebih besar dibandingkan korelasi-korelasi yang terjadi maka variabel tersebut, maka dapat dikatakan variabel memenuhi *discriminant validity*. Diketahui dari hasil penelitian bahwa nilai akar AVE untuk setiap variabel adalah memiliki nilai lebih besar apabila dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya di dalam model, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pada penelitian ini dapat dikatakan *valid* karena telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

c. *Composite Reliability*

Suatu konstruk atau variabel dikatakan memenuhi *composite reliability* jika memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,60$. Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel penelitian lebih dari 0,60. Dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel dapat dikatakan reliabel karena telah memenuhi *composite reliability*.

Evaluasi *Inner Model* (Model Struktural)

a. Nilai R-Square

Evaluasi pertama pada *inner model* dilihat dari nilai R-Square atau koefisien determinasi

Variabel	Nilai R-Square
Kinerja Karyawan	0,323
Kepuasan Konsumen	0,435

Nilai R-Square untuk Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,323, memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh *OCB* terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 32,3%, sedangkan sisanya yaitu 77,7% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai R-Square untuk Kepuasan Konsumen adalah sebesar 0,435, memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh *OCB* dan Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Konsumen adalah sebesar 43,5%, sedangkan sisanya yaitu 56,5% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar penelitian ini.

Pada model *PLS*, penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai Q^2 . Nilai Q^2 memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi R-Square, maka model dapat dikatakan

semakin fit dengan data. Dari Tabel 4.10 dapat dihitung nilai Q^2 sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - 0,323) \times (1 - 0,435) \\ &= 0,6175 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q^2 sebesar 0,6175, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebesar 61,75%. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

b. Pengujian Hipotesis dengan *Inner Weight*

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai t hitung (*t-statistic*) $\geq t$ tabel pada tingkat kesalahan (α) 5% yaitu 1,96.

Hasil Nilai Koefisien Path dan t-hitung

No	Pengaruh	Nilai	T
1	OCB -> Kepuasan Konsumen	0,291	2,861
2	OCB -> Kinerja Karyawan	0,568	9,395
3	Kinerja Karyawan -> Kepuasan Konsumen	0,449	4,485

Nilai koefisien path pengaruh OCB terhadap Kepuasan Konsumen adalah sebesar 0,291 dengan t hitung sebesar 2,861 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB terhadap Kepuasan Konsumen Hotel Sheraton Surabaya. Berdasarkan hasil ini hipotesis pertama penelitian yang menduga adanya pengaruh positif dan signifikan antara OCB terhadap Kepuasan Konsumen, dapat diterima. Nilai koefisien *path* pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,568 dengan t hitung sebesar 9,395 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB terhadap Kinerja Karyawan Hotel Sheraton Surabaya. Berdasarkan hasil ini hipotesis kedua penelitian yang menduga adanya pengaruh positif dan signifikan antara OCB terhadap Kinerja Karyawan, dapat diterima. Nilai koefisien path pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Konsumen adalah sebesar 0,449 dengan t hitung sebesar 4,485 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Konsumen Hotel Sheraton Surabaya. Berdasarkan hasil ini hipotesis ketiga penelitian yang menduga adanya pengaruh positif dan signifikan antara Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Konsumen, dapat diterima

Pembahasan

Pada penelitian ini dapat dikatakan bahwa bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepuasan konsumen Hotel Sheraton Surabaya. Berdasarkan analisis diatas diketahui bahwa salah satu perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang

menonjol pada karyawan Hotel Sheraton Surabaya adalah *consciousness* yang meliputi kerelaan karyawan untuk bekerja melebihi waktu yang ditentukan. Pada penelitian ini diketahui bahwa variabel *OCB* berpengaruh terhadap kepuasan konsumen Hotel Sheraton Surabaya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie (1997) bahwa ada keterkaitan yang erat antara *OCB* dengan kepuasan pelanggan, semakin tinggi tingkat *OCB* di kalangan karyawan sebuah perusahaan, semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan.

Variabel *OCB* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Sheraton Surabaya. Dengan adanya perilaku *OCB* ini akan membuat kinerja karyawan semakin baik, karena perilaku ini membuat karyawan bersedia bekerja melebihi kewajibannya dan secara langsung akan membuat kinerja karyawan tersebut menjadi lebih baik. Variabel kinerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan konsumen Hotel Sheraton Surabaya. Dengan adanya kinerja karyawan yang baik maka konsumen akan merasa lebih puas. Hal ini terlihat pada saat karyawan memiliki kontak dengan konsumen sehingga konsumen dapat menilai secara langsung kinerja karyawan tersebut. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Djati dan Darmawan (2005) yang menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan menurut persepsi pelanggan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan sesuai dengan hasil penelitian dari penulis. Berdasarkan penelitian ini dapat dikatakan bahwa perilaku *OCB* karyawan yang positif itu akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan pada saat itu konsumen akan merasa puas.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini didapat kesimpulan sebagai berikut :

- a. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.
- b. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen di Hotel Sheraton Surabaya.
- c. Kinerja Karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen di Hotel Sheraton Surabaya.

Saran

- i. Untuk Pihak Hotel
Dapat lebih memberikan apresiasi terhadap karyawan – karyawannya yang sering melakukan pekerjaan di luar kewajibannya
- ii. Untuk Penelitian Selanjutnya
Diharapkan penelitian ini dapat dilakukan di hotel bintang 5 lain dalam konteks yang lebih umum serta dapat meneliti faktor- faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan karena berdasarkan hasil *R square* yang menyatakan bahwa sebesar 77.7% kinerja karyawan dipengaruhi faktor lain selain *OCB*.

DAFTAR REFERENSI

- Lovelock, C.H. (2002), *Service Marketing In Asia*.Singapore: Prentice Inc.
- Nishii, L.H., Lepak, P.D., Schneider, B. (2008), Employee Atributions about HR Practices Lead to Cuatomer Satisfaction. *Personnel psychology*. Vol.61,pp.503-545
- Organ, D.W., *et al.* (2006), *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Parasuraman, A., *et al.* (2000), A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.*Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.30(4), pp.358-371.
- Purba., Seniati. (2004), Pengaruh Kepribadian Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenzhip Behavior. *Jurnal Makara,Sosial Humaniora*. Vol.8(3), pp.105-111
- Schneider, B., *et al.* (2005), Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*. Vol.48(6), pp.1017–1032.
- Sugiyono. (1999), *Metode Penelitian Administrasi:Statistik untuk penelitian*. Bandung : CV.Alphabeta
- Widodo, P. (2012), Hubungan Antara Service Qualiity Dengan Kepuasan Konsumen Di Restoran X. *Jurnal Agri Bisnis dan Pengembangan Wilayah*. Vol.3(2),pp.59
- Yoon, M.H., Suh, J. (2003), Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees.*Journal of Businees Research*.Vol.56,pp.597-611.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. (2003), *Service Marketing*.New York: McGraw Hill Inc, Int'l Edition.