

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AMONG HOTEL EMPLOYEES IN SURABAYA

HUBUNGAN ANTARA PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN HOTEL DI KOTA SURABAYA

Angelica Wulan Adinda¹, Eko April Ariyanto², Amanda Pasca Rini³

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia^{1,2,3}

angelicawulan2@gmail.com

**Corresponding Author*

ABSTRACT

The success of the hospitality industry is highly dependent on service quality, requiring employees to demonstrate voluntary behaviors beyond their formal job descriptions, commonly referred to as Organizational Citizenship Behavior (OCB). The phenomenon of low OCB in the hospitality industry, driven by high work pressure, poses the risk of increased workload and higher employee turnover. Grounded in Social Exchange Theory, this study aims to examine the relationship between Perceived Organizational Support (POS), Organizational Culture, and OCB among hotel employees in Surabaya. This study employed a quantitative approach using a questionnaire and an accidental sampling technique. A total of 256 active employees from star-rated hotels in Surabaya were selected as the final sample. The collected data were analyzed using multiple linear regression with SPSS version 23. The results indicate that, simultaneously, Perceived Organizational Support and Organizational Culture have a significant relationship with the Organizational Citizenship Behavior of hotel employees. However, partially, neither Perceived Organizational Support nor Organizational Culture demonstrates a significant relationship with OCB. These partial findings suggest that employees tend to perceive organizational support merely as the fulfillment of transactional employment obligations. Furthermore, the strict standardization of operational procedures in hotels limits employees' opportunities to engage in voluntary initiatives. Organizational Citizenship Behavior is a complex behavior that cannot be driven by a single factor; rather, it requires a holistic synergy in which organizational support and a conducive work environment are integrated as a unified organizational system.

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior, Perceived Organizational Support, Organizational Culture, Hotel Employees, Hospitality Industry*

ABSTRAK

Keberhasilan industri perhotelan sangat bergantung pada kualitas pelayanan sehingga menuntut karyawan memberikan perilaku sukarela di luar deskripsi tugas formal atau Organizational Citizenship Behavior (OCB). Fenomena rendahnya OCB pada industri hospitality akibat tingginya tekanan kerja berisiko memicu beban kerja yang berat hingga meningkatkan angka turnover. Berlandaskan Social Exchange Theory, penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara Perceived Organizational Support (POS) dan Budaya Organisasi dengan OCB pada karyawan hotel di Kota Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan kuesioner dan teknik accidental sampling. Diperoleh sampel akhir sebanyak 256 karyawan aktif hotel berbintang di Kota Surabaya. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda melalui program SPSS 23. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan, POS dan Budaya Organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB karyawan hotel. Namun, secara parsial, baik POS maupun Budaya Organisasi menunjukkan hubungan yang tidak signifikan dengan OCB. Temuan parsial ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi cenderung dipersepsikan karyawan sebatas pemenuhan kontrak kerja transaksional. Di sisi lain, ketatnya standarisasi aturan pada operasional hotel membatasi ruang gerak karyawan untuk berinisiatif secara sukarela. OCB merupakan perilaku kompleks yang tidak dapat digerakkan oleh faktor tunggal, melainkan membutuhkan sinergi holistik di mana dukungan organisasi dan lingkungan kerja

yang kondusif diintegrasikan bersama sebagai satu kesatuan sistem.

Kata Kunci : Organizational Citizenship Behavior, Perceived Organizational Support, Budaya Organisasi, Karyawan Hotel, Industri Hospitality

1. PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas dan perilaku Sumber Daya Manusia (SDM) di dalamnya, melebihi ketergantungan pada sumber daya alam yang tersedia (Octavineza & Karneli, 2025). Pada industri *hospitality* khususnya perhotelan, dinamika bisnis sangat berorientasi pada tamu, sehingga kepuasan yang dirasakan pelanggan terhadap pelayanan menjadi pilar utama operasional (Wowor dkk., 2022). Namun, industri ini juga dikenal eksploitatif, memicu hedonistik konsumen (Thomas & Albishri, 2024), serta menuntut interaksi tingkat tinggi (high-contact service) di mana kualitas pelayanan ditentukan langsung saat interaksi karyawan dan tamu terjadi (Kruja & Ha, 2021). Akibatnya, pekerja di sektor ini kerap dihadapkan pada jam kerja yang padat dan tekanan tinggi dari pelanggan, yang memicu risiko burnout lebih tinggi dibandingkan sektor jasa lainnya (Lederer dkk., dalam Putibungsu dkk., 2026).

Fenomena ini terlihat jelas di Kota Surabaya yang menempati posisi unik dalam dunia perhotelan nasional. Meski tidak masuk dalam sepuluh besar kota tujuan liburan nasional versi data GoodStats Januari 2025, Surabaya mencatatkan Tingkat Penghunian Kamar (TPK) tertinggi di Jawa Timur. Data Badan Pusat Statistik (Bator dkk. / BPS) menunjukkan bahwa pada Oktober-November 2024 serta April 2025, TPK hotel di Surabaya melampaui rata-rata provinsi hingga 13,86 poin. Kondisi ini menegaskan bahwa aktivitas perhotelan di Surabaya digerakkan oleh kunjungan bisnis dan segmen pasar Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition (MICE) sebagai pusat bisnis terbesar kedua di Indonesia (Prameswari, 2021). Dinamika pasar MICE yang ketat ini menuntut standar ekspektasi pelayanan yang sangat tinggi dari para pebisnis.

Tingginya ekspektasi tamu bisnis menyebabkan pelayanan kaku yang hanya mengandalkan deskripsi tugas formal (in-role behavior) tidak lagi cukup. Karyawan dituntut untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar tanggung jawab formal demi kemajuan organisasi, yang dikenal sebagai Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Organ, 1988). Namun, realitas lapangan menunjukkan adanya tren penurunan OCB di industri perhotelan. Tingginya tuntutan fisik dan kelelahan emosional mendorong karyawan sengaja "menahan diri" (withholding OCB) (Kao dkk., 2023) serta memangkas perilaku extra-role sebagai bentuk proteksi diri atas keterbatasan energi kerja (Santos dkk., 2022). Rendahnya OCB berdampak fatal; dapat meningkatkan kegagalan pemulihan layanan (service recovery failure) hingga 34% (Lee & Choi, 2022), memicu fenomena shirking behavior (menghindar dari tanggung jawab), menghambat efektivitas tim hingga 28% (Lian & Ding, 2025), serta memperburuk tingkat turnover tahunan hotel di kisaran 11–28% (Wowor dkk., 2022).

Kemunculan OCB dapat dipahami melalui Social Exchange Theory (SET) yang menyatakan bahwa hubungan antarmanusia dibangun atas dasar pertukaran timbal balik (reciprocity); ketika karyawan merasa kontribusi dan kesejahteraannya dihargai oleh organisasi, mereka akan membalasnya melalui kontribusi ekstra (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005 dalam Lian & Ding, 2025). Dalam kerangka SET, terdapat dua faktor makro lingkungan kerja yang diduga kuat menstimulus OCB secara simultan, yaitu Perceived Organizational Support (POS) dan Budaya Organisasi. POS mencerminkan keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan mereka (Eisenberger dkk., 1986). Sementara itu, Budaya Organisasi menyediakan perangkat nilai dan kebiasaan bersama yang menumbuhkan rasa memiliki serta loyalitas (Lee & Choi, 2022; Octavineza & Karneli, 2025).

Meskipun penelitian mengenai OCB telah banyak dilakukan, studi yang

menghubungkan POS dan Budaya Organisasi secara dalam konteks industri perhotelan khususnya pada karakteristik unik hotel bisnis di Kota Surabaya masih sangat terbatas. Karyawan hotel bisnis yang menghadapi tuntutan fleksibilitas tinggi tidak dapat dipisahkan dari dukungan organisasi yang dirasakan dan budaya kerja harian mereka. Ketidadaan salah satu faktor berisiko membuat OCB bersifat kaku atau mekanis. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji: (1) hubungan antara POS dan Budaya Organisasi dengan OCB pada karyawan hotel di Kota Surabaya; (2) hubungan antara POS dengan OCB karyawan hotel di Kota Surabaya; serta (3) hubungan antara Budaya Organisasi dengan OCB karyawan hotel di Kota Surabaya. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam memperkuat penerapan SET di industri hospitality, sekaligus memberikan manfaat praktis bagi manajemen hotel di Surabaya dalam merancang strategi pengelolaan SDM berbasis perilaku sukarela.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional untuk menganalisis hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS) dan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel terikat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan hotel berbintang di Kota Surabaya yang diestimasi berjumlah 8.240 karyawan. Berdasarkan tabel penentuan ukuran sampel dari Isaac dan Michael dengan tingkat kesalahan 10% ($\alpha = 0,1$), maka diperoleh ukuran sampel yang representatif sebanyak 263 partisipan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *accidental sampling*, di mana pengumpulan data dilakukan berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja karyawan hotel berbintang di Surabaya yang memenuhi kriteria dan kebetulan ditemui oleh peneliti dapat dijadikan sebagai sampel penelitian.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan tiga jenis instrumen skala psikologi yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Skala pertama adalah skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang didefinisikan secara operasional sebagai perilaku sukarela karyawan di luar tanggung jawab formal pekerjaan untuk mendukung efektivitas organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung, seperti menolong rekan kerja, disiplin tinggi, menjaga sikap positif, sopan, dan berpartisipasi aktif. Skala ini diadaptasi dari alat ukur yang dikembangkan oleh Jefri Hakim, Amanda Pasca Rini, dan Andik Matulesy (2024), yang disusun berdasarkan turunan indikator dari aspek Organ (1988), meliputi *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportsmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue*. Berdasarkan hasil uji daya beda dengan kriteria nilai *corrected item-total correlation* $\geq 0,300$, setelah dilakukan dua kali pengujian terhadap 27 aitem awal, diperoleh 23 aitem yang dinyatakan valid dengan rentang nilai korelasi antara 0,312 hingga 0,608. Uji reliabilitas menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* menghasilkan koefisien sebesar 0,855 (Sugiyono, 2018), yang menunjukkan bahwa skala OCB ini memiliki reliabilitas yang sangat baik dan layak digunakan.

Skala kedua adalah skala *Perceived Organizational Support* (POS) yang didefinisikan secara operasional sebagai persepsi karyawan terhadap perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka, penghargaan atas kontribusi kerja, keadilan kebijakan, serta dukungan moral dan material. Alat ukur yang digunakan adalah adaptasi dari *Survey of Perceived Organizational Support* yang dikembangkan oleh Robert Eisenberger dkk. (2020). Berdasarkan hasil uji validitas menggunakan batas nilai korelasi $\geq 0,300$ setelah melalui tiga kali prosedur pengujian terhadap 10 aitem awal, sebanyak 7 aitem dinyatakan valid dengan rentang koefisien korelasi berkisar antara 0,340 hingga 0,577. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas skala POS ini menunjukkan nilai koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,734, sehingga instrumen ini dinyatakan stabil dan reliabel (Sugiyono, 2018) untuk mengukur dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan.

Skala ketiga adalah skala Budaya Organisasi yang didefinisikan sebagai sejauh mana

nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berlaku mampu membentuk perilaku karyawan untuk bekerja sama, menunjukkan loyalitas, dan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis serta produktif. Skala ini disusun oleh peneliti dengan mengacu pada teori Denison (1990) yang mencakup empat aspek utama, yaitu Keterlibatan (Involvement), Konsistensi (Consistency), Adaptabilitas (Adaptability), dan Misi (Mission). Pengujian daya beda aitem dilakukan sebanyak tiga kali terhadap 46 aitem awal dengan batas validitas corrected item-total correlation $\geq 0,300$, menghasilkan 28 item yang valid dengan rentang nilai korelasi antara 0,315 hingga 0,567. Skala Budaya Organisasi ini juga terbukti memenuhi kriteria reliabilitas dengan nilai koefisien Cronbach's Alpha sebesar 0,872 (Sugiyono, 2018). Seluruh data penelitian yang terkumpul dari ketiga skala tersebut kemudian diolah dan dianalisis secara statistik menggunakan bantuan program aplikasi IBM SPSS versi 23.

3. HASIL

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan secara daring (online) dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui *Google Form*. Proses penyebaran kuesioner diawali dengan mendatangi langsung beberapa hotel secara konvensional untuk mengajukan surat izin penelitian. Selain melalui kunjungan langsung, peneliti juga menyebarkan tautan kuesioner memanfaatkan platform media sosial seperti Instagram dan WhatsApp untuk menjangkau responden yang lebih luas. Pengambilan data dilakukan selama kurang lebih satu bulan, didapatkan sebanyak 281 responden yang secara keseluruhan telah memenuhi kriteria minimal jumlah sampel yang ditentukan.

Tabel 1. Data Demografi

Variabel	N = 281	Presentase
Lama Bekerja		
<1 Tahun	66	23.49%
1 Tahun	57	20.28%
2 Tahun	82	29.18%
3 Tahun	71	25.27%
4 Tahun	5	1.78%
Bintang Hotel		
Bintang 1	2	0.71%
Bintang 2	55	19.57%
Bintang 3	176	62.63%
Bintang 4	42	14.95%
Bintang 5	6	2.14%

Berdasarkan data pada Tabel diatas, mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja selama 2 tahun, yaitu sebanyak 82 orang (29.18%). Secara umum, data ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% responden telah bekerja selama 2 hingga 3 tahun di industri

perhotelan terkait. Selain itu ditinjau dari klasifikasi bintang hotel tempat responden bekerja, Tabel diatas memperlihatkan bahwa mayoritas responden merupakan karyawan yang bekerja di hotel bintang 3, yaitu sebanyak 176 orang (62.63%). Dominasi responden dari hotel bintang 3 ini sejalan dengan perkembangan industri pariwisata dan perhotelan, di mana akomodasi kelas menengah (bintang 3) umumnya memiliki jumlah unit dan serapan tenaga kerja operasional yang cukup besar di wilayah penelitian.

Setelah itu Peneliti melakukan uji *outlier* secara bertahap menggunakan metode *boxplot* untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi data ekstrim yang dapat mempengaruhi akurasi analisis regresi linear berganda. Prosedur ini sangat penting untuk menjaga kualitas data serta memastikan terpenuhinya asumsi prasyarat seperti normalitas dan linearitas. Dari hasil pengujian, sebanyak 25 data *outlier* berhasil dieliminasi (20 pada tahap pertama dan 5 pada tahap kedua), sehingga jumlah sampel akhir yang digunakan dalam penelitian berkurang dari 281 menjadi 256 responden.

Tabel 2. Hasil Uji Empirik

Variable	Y (OCB)	X1 (POS)	X2 (Budaya Organisasi)
Mean	103.78	31.63	166.24
SD	3.894	3.028	9.453
Frekuensi %			
ST (Sangat Tinggi)	24 9.4%	20 7.8%	2 0.8%
T (Tinggi)	84 32.0%	86 33.6%	94 36.7%
S (Sedang)	99 38.7%	102 39.8%	132 51.6%
R (Rendah)	40 15.6%	39 15.2%	16 6.3%
SR (Sangat Rendah)	11 4.3%	9 3.5%	12 4.7%

Data diklasifikasikan kedalam lima kategori: Sangat Tinggi (ST), Tinggi (T), Sedang (S), Rendah (R), dan Sangat Rendah (SR), dengan hasil bahwa 38.7% karyawan berada pada kategori sedang untuk variabel OCB, 32% tinggi, dan 15.6% rendah. Sementara itu, untuk POS, sebanyak 39.8% berada pada kategori sedang, 33.6% tinggi, dan 15.2% rendah, sedangkan Budaya Organisasi dikategorikan 51.6% sedang, 36.7% tinggi, dan 6.3% rendah.

Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R	R Square
POS dan Budaya Organisasi dengan OCB	0.158	0.025

Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan SPSS versi 23 menunjukkan bahwa kontribusi dari Variabel *Perceived Organizational Support* dan Budaya

Organisasi secara bersama-sama mampu memberikan kontribusi sebesar 2,5% terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* adapun sisanya sebesar 97,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel yang diteliti.

Tabel 4. Hasil Uji F (Simultan)

Variabel	F	Sig.
POS dan Budaya Organisasi dengan OCB	3.224	0.041

Hasil analisis regresi diperoleh nilai F hitung sebesar 3,224 dengan nilai signifikansi sebesar 0,041. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,041 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) dan Budaya Organisasi secara simultan memiliki hubungan yang signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan hotel di Kota Surabaya.

Tabel 5. Hasil Uji T (Parsial)

Variabel	Sig
POS – OCB	0.457
Budaya Organisasi – OCB	0.062

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,457. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05 ($0,457 > 0,05$), dan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,062. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05 ($0,062 > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa POS dengan OCB dan Budaya Organisasi dengan OCB tidak memiliki hubungan yang signifikan.

4. PEMBAHASAN

Penelitian ini menganalisis hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS) dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada 256 karyawan aktif hotel di Kota Surabaya. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner via Google Form setelah melalui uji outlier dari 281 responden awal.

4.1. Hubungan Simultan POS dan Budaya Organisasi dengan OCB

Hasil uji regresi berganda menunjukkan bahwa POS dan Budaya Organisasi secara simultan berhubungan signifikan dengan OCB pada karyawan hotel di Kota Surabaya, sehingga hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yang berbunyi ada hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS) dan Budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diterima.

Temuan ini mengindikasikan bahwa kombinasi antara persepsi dukungan organisasi yang baik dan penerapan budaya kerja yang kondusif dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku sukarela ekstra-peran (*extra-role behavior*). Hal ini sejalan dengan kerangka *Social Exchange Theory* (SET) yang menekankan norma timbal balik (*reciprocity*) (Lian & Ding, 2025; Alshaabani dkk., 2021). Karyawan mempersepsikan POS sebagai bentuk rasa dihargai, sedangkan Budaya Organisasi menyediakan wadah keterlibatan

(*involvement*), sehingga sinergi keduanya menjadi fondasi ganda yang memicu munculnya OCB (Susanti, 2025; Firdaus, 2023).

4.2. Hubungan Parsial POS dengan OCB

Secara parsial, POS tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB pada karyawan hotel di Kota Surabaya, sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini yang berbunyi ada hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditolak.

Dalam konteks industri perhotelan yang dinamis dan berorientasi pada kepuasan pelanggan, aspek dukungan organisasi (seperti imbalan, kondisi kerja, dan dukungan atasan) cenderung dipersepsikan karyawan sebagai kewajiban normatif manajemen atau pemenuhan kontrak kerja transaksional belaka. Akibatnya, pemenuhan aspek POS tersebut hanya berimbas pada kinerja standard (*in-role behavior*) tanpa memicu dorongan internal untuk bertindak ekstra (*altruism* atau *conscientiousness*). Selain itu, dukungan yang disertai tuntutan kerja berlebih berisiko memicu sinisme pekerja sehingga menurunkan perilaku sukarela (Tan, 2025). Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa POS tidak berpengaruh langsung pada OCB tanpa adanya variabel mediasi seperti kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Iqbal dkk., 2024), *work engagement* (Azizah dkk., 2024), maupun komitmen organisasi (Zaqi, 2022).

4.3. Hubungan Parsial Budaya Organisasi dengan OCB

Uji parsial juga menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak berhubungan signifikan dengan OCB pada karyawan hotel di Kota Surabaya, sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini yang berbunyi ada hubungan antara Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditolak.

Industri perhotelan yang sangat terstruktur dan menerapkan *Standard Operating Procedure* (SOP) secara ketat mengutamakan aspek konsistensi (*consistency*) dan kejelasan misi (*mission*). Lingkungan operasional yang kaku ini membatasi ruang gerak individu untuk berinisiatif secara bebas di luar tugas formal (*civic virtue* atau *altruism*), karena kekhawatiran melanggar regulasi pelayanan. Di samping itu, keragaman karakteristik dan sistem manajemen di berbagai hotel berbintang tempat responden bekerja turut memicu variasi persepsi yang menyebabkan hubungan parsial tidak signifikan. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian Hartono dkk. (2023) serta Baihaqi dkk. (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap OCB.

Sehingga secara keseluruhan, OCB merupakan perilaku kompleks yang dipengaruhi oleh integrasi persepsi pertukaran sosial secara holistik (Tan, 2025). Dukungan atasan atau keadilan organisasi (*Fairness*) dari variabel POS tidak akan optimal memicu OCB jika tidak diwadahi oleh budaya keterlibatan (*Involvement*). Sebaliknya, budaya yang menekankan ketaatan sistem (*Consistency*) hanya melahirkan kepatuhan kaku jika tidak diimbangi dengan imbalan dan kondisi kerja yang memadai. Oleh karena itu, POS dan Budaya Organisasi harus diintegrasikan sebagai satu kesatuan sistem untuk dapat menggerakkan perilaku OCB secara efektif pada karyawan sektor perhotelan.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis regresi berganda terhadap 256 responden karyawan hotel di Kota Surabaya, ditemukan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) dan Budaya Organisasi secara simultan memiliki hubungan yang signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang menegaskan bahwa norma timbal balik (*reciprocity*) beroperasi optimal ketika dukungan dan lingkungan kerja diintegrasikan secara utuh. Namun, pengujian secara parsial menunjukkan bahwa baik POS maupun Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan secara mandiri terhadap OCB. Hal ini dikarenakan dukungan organisasi cenderung dianggap sebagai pemenuhan hak transaksional standar, sementara tingginya standarisasi *Standard Operating Procedure* (SOP) yang kaku membatasi ruang inisiatif sukarela karyawan. Dengan demikian, OCB pada industri perhotelan merupakan perilaku kompleks yang memerlukan sinergi holistik antara apresiasi organisasi dan budaya kerja yang kondusif.

Manajemen hotel disarankan untuk merancang program *cross-training* antar-divisi, memberikan otonomi terbatas dalam penanganan komplain tamu, serta menerapkan sistem penghargaan non-finansial yang transparan guna memicu inisiatif ekstra-peran karyawan. Sementara itu, karyawan diharapkan terus menjaga komunikasi dan hubungan harmonis antar-rekan kerja untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung di tengah tekanan industri. Bagi peneliti selanjutnya, direkomendasikan untuk mengeksplorasi variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, *work engagement*, atau gaya kepemimpinan, serta memperluas cakupan wilayah dan jenis industri agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1015921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Ali, H., Yin, J., Manzoor, F., & An, M. (2023). The impact of corporate social responsibility on firm reputation and organizational citizenship behavior: The mediation of organic organizational cultures. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1100448. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1100448>
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on OCB in the time of COVID-19 pandemic in Hungary: Employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability*, 13(14), Article 7800. <https://doi.org/10.3390/su13147800>
- Azizah, N., Nuruly, S., & Sulaimiah. (2024). Pengaruh perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior melalui work engagement sebagai variabel intervening pada karyawan Perum BULOG Area Kanwil NTB. *Journal Innovative*, 4(2). <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>
- Baihaqi, I., & Saifudin. (2021). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMEBIS)*, 2(1). <https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191>
- Camacho, L. J., Litheko, A., Pasco, M., Butac, S. R., Correa, P. R., Concha, C. S., & Magnait, C. P. T. (2024). Examining the role of organizational culture on citizenship behavior: The mediating effects of environmental knowledge and attitude toward energy savings. *Administrative Sciences*, 14(9), Article 193. <https://doi.org/10.3390/admsci14090193>
- Choirunnisa, M., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2023). Organizational citizenship behaviour pada karyawan: Bagaimana peranan persepsi budaya organisasi dan komitmen afektif? *INNER: Journal of Psychological Research*, 2(3), 254–262. <https://jaksikologi.org/index.php/inner>

- Duong, C. H., & Ho, Y. H. (2024). Perceived organizational support and its impact on employee's intention to stay: Dataset from the electronics industry in Vietnam. *Data in Brief*, 54, Article 110428. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.110428>
- Ebrahimpour, H., Zahed, A., & Sepehri, A. K. M. B. A. (2011). A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1920–1925. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.373>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Firdaus, A. J. (2024). Pengaruh perceived organizational support dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan PT. Perkebunan Milano (PKS) Pinang Awan [Skripsi, Universitas Medan Area]. Repositori UMA. <https://repositori.uma.ac.id/handle/123456789/26283>
- Guillet, B. D., Zhang, Y. (R.), Madanoglu, M., & Gao, L. (2026). Attribute-based pricing in hotels: Analyzing industry, customer, and behavioral insights. *International Journal of Hospitality Management*, 133, Article 104445. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2026.104445>
- Hakim, J. E., Matulessy, A., & Rini, Rr. A. P. (2024). The relationship of psychological contracts and distributive justice organizational citizenship behavior employee. *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 71-82. <https://doi.org/10.53797/ujssh.v3i1.11.2024>
- Hartono, S., Bahriyah, E. N., Sovianti, R., & Kadeni. (2023). Organizational culture and commitment's influence on OCB and employee performance. *Journal of Economic, Business and Accounting (Jurnal Sebatik)*, 7(1). <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women corporative. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Iqbal, M., & Cucuani, H. (2024). Perceived organizational support dan organizational citizenship behavior karyawan generasi milenial: Peran mediasi job satisfaction. *Jurnal Psikologi*, 14(2). <http://dx.doi.org/10.24014/jp.v14i2.27191>
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, 44(7/8), 637–653. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- Kao, J. C., Cho, C. C., & Kao, R. H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1082130. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082130>
- Lian, R., & Ding, T. (2025). Illegitimate tasks diminish my engagement in organizational citizenship behaviors: A reciprocity perspective model. *Acta Psychologica*, 256, Article 105014. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105014>
- Octavineza, P. D., & Karneli, O. (2025). Pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada tenaga medis. *RIGGS: Journal of Industrial Engineering & Management*, 4(2). <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>
- Peraturan Menteri Pariwisata Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2019 tentang Standar Usaha Hotel.
- Santos, G. G., Pinho, J. C., Ferreira, A. P., & Vieira, M. (2022). Psychological contract breach and organizational citizenship behaviours: The moderating role of contract type. *Management Research Review*, 47(27). <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2022-0440>
- Susanti, I. N. (2025). Pengaruh organizational culture dan perceived organizational support terhadap organizational citizenship behaviour pada instalasi rawat inap RS. Permata Dalima Serpong. *Journal of Knowledge*, 5(1).

- <https://jurnalp4i.com/index.php/knowledge>
- Tan, K. H. (2025, Maret). Re: Can perceived organizational support have negative insignificant impact on organizational citizenship behavior? [Online forum post]. ResearchGate. https://www.researchgate.net/post/Can_perceived_organizational_support_have_negative_insignificant_impact_on_organizational_citizenship_behavior/
- Thomas, G., & Albishri, N. A. (2024). Driving employee organizational citizenship behaviour through CSR: An empirical study in the context of luxury hotels. *Acta Psychologica*, 255, Article 104231. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104231>
- Villar, C., & Guevara, R. (2025). Perceived organisational support as a mediator between green organisational culture and organisational commitment: Evidence from manufacturing firms in Peru. *SAGE Open*, 15(1), 1–16. <https://doi.org/10.1177/21582440251357698>
- Vu, T. V., Vo-Thanh, T., Nguyen, N. P., Nguyen, D. V., & Chi, H. (2022). The COVID-19 pandemic: Workplace safety management practices, job insecurity, and employees' organizational citizenship behavior. *Safety Science*, 145, Article 105527. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105527>
- Wowor, W., Purwana, D., & Suyatno, T. (2022). Employer brand and employee engagement as predictors of turnover intention in the hospitality industry. *Jurnal Mantik*, 6(3), 2740–2747. <https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/index>
- Yang, S., Zhang, L., & Wang, L. (2023). Key factors of sustainable development of organization: Bibliometric analysis of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 15(10), Article 8261. <https://doi.org/10.3390/su15108261>
- Zaqi, A. M. (2022). Pengaruh perceived organizational support dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi [Skripsi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim]. Repository UIN Malang.
- Zhu, D., Doan, T., Thawornlamlert, P. K., Park, I. J., & Kim, P. B. (2026). How ambition and commitment influence the career withdrawal intention of hotel employees: A latent change score modeling approach. *International Journal of Hospitality Management*, 133, Article 104458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104458>

