

**KONTRIBUSI *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN HOTEL DI
KOTA MAKASSAR**

SKRIPSI

Pembimbing

Prof. Dr. Muhammad Tamar, M.Psi

Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Oleh:

Siti Lathifah Azzahra

C021201061



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

**KONTRIBUSI *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN HOTEL DI
KOTA MAKASSAR**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Program Studi Psikologi
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin

Pembimbing

Prof. Dr. Muhammad Tamar, M.Psi
Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Oleh:

Siti Lathifah Azzahra
C021201061



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

Halaman Persetujuan

**KONTRIBUSI TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN HOTEL DI
KOTA MAKASSAR**

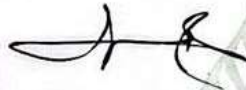
Disusun dan diajukan oleh:

**Siti Lathifah Azzahra
C021201061**

Telah disetujui dan diajukan di hadapan Dewan Penguji Skripsi Program Studi
Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin:

Pembimbing I

Pembimbing II



Prof. Dr. Muhammad Tamar, M.Psi

NIP. 19641231 199002 1 004



Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog

NIP. 19900711 201803 2 002

Ketua Program Studi Psikologi
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin



Dr. Ichlas Nanaing Afandi, S.Psi., M.A

NIP. 19810725 201012 1 004

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister dan atau doktor), baik di Universitas Hasanuddin maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah mumi gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali Tim Pembimbing dan masukan Tim Penelaah/Tim Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan dalam daftar Pustaka.
4. Pernyataan ini telah saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini. Maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Makassar, 16 Juli 2024

Yang membuat pernyataan,



Siti Lathifah Azzahra

NIM. C021201061

SKRIPSI

**KONTRIBUSI TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN HOTEL DI KOTA MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh:

**Siti Lathifah Azzahra
C021201061**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
Pada tanggal 21 Agustus 2024

Menyetujui,

Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Muhammad Tamar, M.Psi	Ketua	1.
2.	Dwiana Fajriati Dewi, S.Psi., M.Sc	Anggota	2.
3.	Nur Fajar Al Fitra, S.Psi., M.Sc	Anggota	3.
4.	Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	4.
5.	Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	5.

Mengetahui,

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin

Ketua Program Studi Psikologi
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin

Prof. dr. Agussalim Bukhari, M.Clin., Med., Ph.D., Sp.GK(K)
NIP. 19700821 199903 1 003

Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., M.A
NIP. 19810725 201012 1 004

KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis mengucapkan rasa syukur atas kehadiran Tuhan YME yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya terutama kesehatan, kemudahan, serta kemampuan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul "Kontribusi *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Pada Hotel di Kota Makassar".

Penelitian ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis memperoleh begitu banyak pembelajaran, pengalaman, serta insight dari berbagai proses yang telah dilalui oleh penulis sehingga penulis menyadari bahwa ketika kita berupaya, berdoa dan menikmati proses tersebut maka kita akan dapat mendapat hasil yang baik. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak lepas dari dukungan, bimbingan, serta bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu, penghargaan dan ucapan terima kasih yang tak terhingga penulis ucapkan kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada peneliti dalam menempuh Pendidikan program S1 di Universitas Hasanuddin.
2. Prof. Dr. dr. Haerani Rasyid, M.Kes, Sp.PD-KGH, Sp.GK, selaku Dekan Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin beserta seluruh staf yang telah memfasilitasi peneliti selama berproses di Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin.
3. Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., M.A., selaku ketua Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan fasilitas dan kesempatan kepada peneliti dalam mengembangkan diri di Program Studi Psikologi FK Unhas.
4. Pembimbing I, Prof. Dr. Muhammad Tamar, M. Psi. dan Pembimbing II, Ibu Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog. Terima kasih banyak atas waktu, energi, dan ilmu, serta kesabaran yang telah diberikan selama

proses bimbingan skripsi. Terima kasih atas segala dukungan, motivasi, serta umpan balik yang sangat berharga sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.

5. Pembahas I, Ibu Dwiana Fajriati Dewi, S.Psi., M.Sc. dan Pembahas II, bapak Nur Fajar Alfitra, S.Psi., M.Sc. Terima kasih atas waktu, saran, dan umpan balik yang diberikan, sehingga skripsi penulis dapat semakin berkualitas.
6. Dosen Pembimbing Akademik (PA), Ibu Istiana Tajuddin, S.Psi., M.Psi., Psikolog. Terima kasih telah mendampingi peneliti selama berkuliah di Prodi Psikologi FK Unhas.
7. Seluruh dosen Prodi Psikologi FK Unhas. Terima kasih atas segala waktu, ilmu, dan umpan balik yang diberikan kepada penulis selama berproses di Prodi Psikologi FK Unhas. Serta seluruh staf Prodi Psikologi Unhas, terima kasih telah membantu proses administrasi penulis dari awal hingga akhir proses perkuliahan.
8. Kedua orang tua penulis yang selalu memberikan doa dan dukungan baik secara materi maupun emosional kepada penulis sehingga dapat sampai pada tahap ini. Terima kasih karena selalu berusaha memberikan yang terbaik mama dan papa.
9. Pihak Hotel yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Terima kasih atas kesediannya menerima peneliti untuk melakukan penelitian dan pengambilan data. Terima kasih kepada seluruh karyawan *housekeeping* hotel yang menjadi responden dalam penelitian ini.
10. Teman-teman Angkatan 2020. Terima kasih telah menemani peneliti selama menjadi mahasiswa di Prodi Psikologi Unhas. Terima kasih atas segala kolaborasi dan dukungan yang diberikan selama ini.
11. Teman terdekat penulis, Fairuz, Puput, Diva, Aurel, Rizki, Muti, dan Maze yang selalu kebersamai dari awal perkuliahan hingga proses pengerjaan skripsi ini. Terima kasih sudah mau berbagi cerita, canda tawa, keluh kesah. *Thank you guys for being my support system and the ones I can always count on thru my collage life!*
12. Adik penulis, Gita yang selalu bersedia menemani penulis ke kampus selama proses pengerjaan skripsi di semester akhir. Terima kasih sudah

selalu menemani hingga menunggu sampai urusan penulis di kampus selesai.

13. Saudara sepupu penulis, A. Azizah yang turut kebersamai penulis selama proses pengerjaan skripsi. Terima kasih telah selalu bersedia mendengarkan berbagai cerita dinamika pengerjaan skripsi penulis dan memberikan tanggapan dan saran yang membangun.
14. Sahabat SMA penulis, Rein, Aisy, Zahrah, Shabina, dan Dhita yang selalu ada untuk memberikan dukungan dan menyempatkan hadir pada tiap progress yang penulis capai di sela kegiatan masing-masing yang padat.
Thank you for always being by my side guys!
15. Teman-teman Keluarga Cemara 23 yang selalu memberikan dukungan dan hadir pada setiap pencapaian penulis. Terima kasih karena selalu berbagi kenyamanan dan canda tawa.
16. Teman-teman KKNPK 63 – Posko Biring Kassi, yang turut menemani masa-masa semester akhir penulis di bangku perkuliahan. Terima kasih sudah menjadi lebih dari sebatas teman semasa KKN. Terima kasih karena selalu kebersamai dan turut hadir dalam setiap pencapaian penulis.
17. Dan seluruh pihak yang terlibat dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terima kasih atas segala bantuan serta dukungan yang diberikan.

Penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih sangat membutuhkan banyak masukan. Penulis sangat berharap kelapangan hati pembaca untuk memberikan kritik dan saran kepada penulis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik di masa yang akan datang. Akhirnya, semoga ilmu yang kita peroleh dapat lebih bermanfaat bagi sebanyak-banyaknya umat manusia.

Makassar, 16 Juli 2024

Siti Lathifah Azzahra

ABSTRAK

Siti Lathifah Azzahra, C021201061, Kontribusi *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Hotel di Kota Makassar, Skripsi, Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Hasanuddin, Makassar, 2024.

xiv + 62 halaman, 11 lampiran.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan hotel di Kota Makassar. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain penelitian *survey cross-sectional*. Responden penelitian sebanyak 146 karyawan hotel di Kota Makassar dengan kriteria bekerja di bagian *housekeeping*. Instrumen pengukuran menggunakan Skala *Organizational Citizenship Behavior* dan Skala *Transformational Leadership*. Hasil uji hipotesis (regresi linear sederhana) menunjukkan bahwa terdapat terdapat kontribusi positif *Transformational Leadership* terhadap OCB pada karyawan hotel bagian *housekeeping* di Kota Makassar sebesar 12%. Sehingga, pihak hotel diharapkan memperhatikan kualitas interaksi antara atasan dan bawahan demi menunjang munculnya perilaku-perilaku ekstra (OCB) karyawan.

Kata Kunci: *Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Karyawan Hotel, Housekeeping*

Daftar Pustaka, 62 (1988-2023)

ABSTRACT

Siti Lathifah Azzahra, C021201061, The Contribution of Transformational Leadership to Organizational Citizenship Behavior among Hotel Employees in Makassar City, Bachelor Thesis, Department of Psychology, Faculty of Medicine, Hasanuddin University, Makassar, 2024.

xiv + 62 pages, 11 attachments.

This research aims to determine the contribution of transformational leadership to organizational citizenship behavior among hotel employees in Makassar City. A quantitative with a cross-sectional survey design was utilized. Sample consisted of 146 hotel employees in Makassar with the criteria of working in housekeeping department. Organizational Citizenship Behavior Scale and Transformational Leadership Scale were used to collect data. Results of hypothesis testing (simple linear regression) showed that there are a positive contribution of Transformational Leadership to OCB among hotel employees in Makassar by 12%. Thus, the hotel is expected to pay attention to quality of interactions between leader and employee to support employees extra behavior (OCB).

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Hotel employees, Housekeeping*

Bibliography, 62 (1988-2023)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERNYATAAN	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.4.1 Manfaat Teoritis	8
1.4.2 Manfaat Praktis	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	9
2.1.1 Definisi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	9
2.1.2 Aspek-Aspek <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	11
2.1.3 Faktor-Faktor <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	14
2.2 <i>Transformational Leadership</i>	16
2.2.1 Definisi <i>Transformational Leadership</i>	16
2.2.2 Aspek-Aspek <i>Transformational Leadership</i>	18
2.3 Hubungan Antara Variabel OCB dan <i>Transformational Leadership</i>	20
2.4 Kerangka Konseptual	24
2.5 Hipotesis Penelitian	25
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1 Jenis Penelitian	26
3.2 Desain Penelitian	26
3.3 Identifikasi Variabel	27

3.3.1 Definisi Operasional <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	27
3.3.2 Definisi Operasional <i>Transformational Leadership</i>	27
3.4 Populasi dan Sampel	28
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.5.1 Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	29
3.5.2 Skala <i>Transformational Leadership</i>	29
3.6 Uji Validitas.....	30
3.6.1 Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	30
3.6.2 Skala <i>Transformational Leadership</i>	31
3.7 Uji Reliabilitas	32
3.7.1 Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	32
3.7.2 Skala <i>Transformational Leadership</i>	33
3.8 Teknik Analisis Data.....	33
3.8.1 Analisis Deskriptif	33
3.8.2 Uji Asumsi.....	33
3.8.3 Uji Hipotesis.....	34
3.9 Prosedur Kerja	34
3.9.1 Tahapan Persiapan	34
3.9.2 Tahapan Pengumpulan Data	35
3.9.3 <i>Timeline</i> Prosedur Kerja.....	35
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Hasil Penelitian.....	36
4.1.1 Gambaran Demografi Responden	36
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel.....	38
4.1.3 Uji Asumsi.....	46
4.1.4 Uji Hipotesis.....	47
4.1.5 Matriks Korelasi <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	48
4.1.6 Matriks Korelasi Demografi dengan Variabel Penelitian	49
4.2 Pembahasan	49
4.3 Limitasi Penelitian	55
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	56
5.1 Kesimpulan.....	56

5.2 Saran	56
DAFTAR PUSTAKA.....	58
LAMPIRAN	63

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Blue Print Organizational Citizenship Behavior Scale (OCBS)	29
Tabel 3.2 Blue Print Skala Kepemimpinan Transformasional.....	30
Tabel 3.3 Koefisien Reliabilitas Cronbach's Alpha.....	32
Tabel 3.4 Timeline Prosedur Kerja	35
Tabel 4.1 Deskriptif Statistik Organizational Citizenship Behavior	38
Tabel 4.2 Penormaan Organizational Citizenship Behavior	38
Tabel 4.3 Deskriptif Statistik persepsi Transformational Leadership.....	42
Tabel 4.4 Penormaan persepsi Transformational Leadership	42
Tabel 4.5 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	46
Tabel 4.6 Hasil Uji Linearitas	46
Tabel 4.7 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana	47
Tabel 4.8 Matriks Korelasi Dimensi Persepsi TL dan OCB	48
Tabel 4.9 Matriks Korelasi Demografi dengan Variabel Penelitian.....	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	24
Grafik 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	36
Grafik 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia	37
Grafik 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja.....	37
Grafik 4.5 Karakteristik Responden berdasarkan Klasifikasi Bintang Hotel	38
Grafik 4.6 Gambaran OCB Responden.....	39
Grafik 4.7 Gambaran OCB berdasarkan Jenis Kelamin	39
Grafik 4.8 Gambaran OCB berdasarkan Usia	40
Grafik 4.9 Gambaran OCB berdasarkan Lama Bekerja	40
Grafik 4.10 Gambaran OCB berdasarkan Klasifikasi Bintang Hotel.....	41
Grafik 4.11 Gambaran Persepsi <i>Transformational Leadership</i>	42
Grafik 4.12 Gambaran Persepsi TL berdasarkan Jenis Kelamin.....	43
Grafik 4.13 Gambaran Persepsi TL berdasarkan Usia	43
Grafik 4.14 Gambaran Persepsi TL berdasarkan Lama Bekerja.....	44
Grafik 4.15 Gambaran Persepsi TL berdasarkan Klasifikasi Bintang Hotel	45

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Hotel merupakan suatu organisasi yang bertujuan menyediakan pelayanan bagi pelanggan pengguna jasa hotel. Hotel merupakan sarana penunjang dalam memberikan pelayanan jasa penginapan bagi pengunjung yang melakukan perjalanan atau berlibur. Hotel diharapkan dapat selalu memberikan pelayanan yang terbaik sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Sekar, Dewi, & Ardana, 2017). Daerah perkotaan dengan jumlah wisatawan yang meningkat juga menyebabkan terjadinya peningkatan pengunjung yang membutuhkan jasa penginapan. Kota Makassar mencatat sebanyak lebih dari 3,7 jutaan wisatawan mengunjungi Makassar, Sulawesi Selatan selama Januari hingga Oktober 2023. Kepala Dinas Pariwisata Kota Makassar menjelaskan bahwa hal tersebut berarti terjadi peningkatan sebanyak 42 persen dibandingkan dengan tahun 2022 (Kompas, 2023). Oleh karena itu, pelayanan penginapan atau perhotelan diharapkan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Tantangan tersebut membutuhkan peningkatan dari kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), sebab SDM memegang poin penting dalam keberhasilan suatu organisasi (Khasanah, 2021; Indrianto, 2018).

Sumber daya manusia di organisasi Perhotelan adalah karyawan Hotel yang merupakan komponen penting yang memberikan pelayanan bagi pelanggan hotel. Peran penting karyawan dalam menciptakan hotel sebagai penunjang utama kepariwisataan menjadi penting karena karyawanlah yang menjadi ujung tombak dari industri perhotelan khususnya industri keramahtamahan (*hospitality*).

Karyawan memiliki peran untuk menghubungkan pihak hotel dan berinteraksi langsung dengan pelanggan, termasuk juga dengan layanan tidak langsung lainnya seperti layanan kamar, makanan dan minuman, *laundry*, dan lain sebagainya. Maka dari itu perusahaan yang bergerak pada bidang perhotelan penting dalam membawa para karyawan dapat bekerja dengan baik dalam memberikan pelayanan terbaik kepada para tamu hotel. Pekerjaan sebagai karyawan hotel menuntut adanya perilaku ekstra demi memberikan pelayanan yang terbaik, seperti berupaya menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan maupun rekan kerja, peka terhadap kebutuhan pelanggan, membantu rekan kerja, dan berbicara hal-hal yang positif terkait Hotel (Sekar *et al.*, 2017).

Perilaku ekstra karyawan demi kepentingan organisasi ini disebut *organizational citizenship behavior* (OCB) yang meliputi perilaku seperti perilaku menolong orang lain, kerja sama tim, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, serta patuh terhadap aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja (Manurung, Andadari, & Kurniawan, 2021). *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela karyawan di luar dari deskripsi pekerjaan formal karyawan (Olowookere & Adejuwon, 2015). Robbins dan Judge (2013) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku pekerja di luar tuntutan tugas dan pekerjaan namun berdampak positif terhadap kinerja organisasi dan mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB timbul dari pilihan dan kemauan diri sendiri untuk ikut memberikan kontribusi lebih tinggi terhadap kinerja organisasi. Adapun aspek dari OCB, yaitu *altruism, civic virtue, sportmanship, conscientiousness, courtesy*.

OCB merupakan elemen penting bagi keberlangsungan sebuah organisasi karena membantu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan perilaku

organisasi (Newstrom, 2007). Nyatanya, penelitian-penelitian sebelumnya masih menunjukkan permasalahan terkait perilaku OCB karyawan (Widowati, 2015; Dramawan & Mujiati, 2017). Permasalahan tersebut ditandai dengan adanya perilaku karyawan yang kurang membantu rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan baik bersifat personal maupun terkait organisasi, karyawan kurang berupaya secara optimal untuk bekerja melebihi target yang diharapkan organisasi, karyawan kurang ramah dan kurang gesit dalam memberikan pelayanan, serta karyawan yang kurang fleksibel dan inisiatif dalam menjalankan *extra-role* yang dapat mendukung kemajuan organisasi. Studi lain terhadap karyawan hotel menunjukkan bahwa banyak perilaku-perilaku karyawan seperti terlambat datang pada shiftnya dan banyaknya pelanggan yang perlu dilayani yang mengakibatkan keterlambatan pelayanan maupun ketidaktepatan waktu karyawan bagian *housekeeping* hotel dalam menyelesaikan persiapan/membersihkan kamar untuk tamu, sehingga untuk menangani hal tersebut membutuhkan bantuan dari rekan kerja (Swandini, 2020; Brasa, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa OCB karyawan hotel merupakan salah satu hal yang penting bagi kesuksesan pemberian layanan di Hotel.

Perilaku OCB yang ditunjukkan karyawan dapat berupa perilaku tolong menolong sesama rekan kerja, memberikan pelayanan ekstra ketika pelanggan membutuhkan, menggantikan shift rekan yang berhalangan, dan memberikan dukungan kepada rekan kerja. Perilaku-perilaku ekstra tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan Hotel dalam memberikan pelayanan yang maksimal bagi seluruh pelanggan (Manurung *et al.*, 2021).

Peran penting karyawan hotel bagi keberlangsungan organisasi ini juga tidak terlepas dari dorongan pemimpin. Peran pemimpin disini sangat krusial,

khususnya manajer dalam memotivasi dan mendorong para karyawan agar mampu bekerja dengan optimal. Dalam hal ini bagaimana pemimpin dapat memberikan dorongan dan motivasi kepada karyawan agar dapat berperan untuk melaksanakan pekerjaan baik sesuai dengan *job desc* maupun di luar *job desc* yang dapat mendukung organisasi (Lasut, Sendow, & Taroreh, 2019). Kepemimpinan dari seorang pemimpin ini merupakan salah satu faktor pendorong *organizational citizenship behavior* (Organ, Podsakoff & MacKanzie, 2006). Gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer yang memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan adalah ciri khas dari gaya kepemimpinan transformasional (Spector, 2012).

Kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership* ini merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dapat berperan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, karena pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi dengan menyampingkan kepentingan pribadi demi organisasi (Spector, 2012). Terdapat beberapa penelitian yang telah mengungkapkan bagaimana hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian-penelitian terdahulu menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan dengan OCB secara positif dan signifikan (Indrianto, 2018; Tjahjono, Prasetyo, & Palupi, 2018; Wijonarko, 2021; Darmawan & Maisaroh, 2017; Gunawan, 2016). Hasil dari penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* karyawan dalam perusahaan, begitupun sebaliknya.

Transformational leadership merupakan jenis kepemimpinan yang karismatik serta inspiratif terhadap orang lain yang seringkali melibatkan peningkatan pada motivasi, kepercayaan diri serta kepuasan pengikut. *Transformational leadership* menekankan kerja sama dan tindakan kolektif, dan individu ada dalam konteks organisasi atau komunitas daripada dalam persaingan satu sama lain (Suriagiri, 2020). Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan membantu bawahannya untuk berkembang dan bertumbuh dengan mengetahui kebutuhan masing-masing bawahannya sehingga potensi masing-masing bawahannya dapat berkembang. Pemimpin transformasional akan memotivasi bawahannya untuk memberikan upaya yang lebih dari yang diharapkan (Bass & Riggio, 2006). Adapun aspek dari kepemimpinan transformasional adalah *idealized influence (charisma)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* merupakan kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi para karyawan sehingga karyawan bersedia bekerja untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan suatu organisasi atau perusahaan.

Keterkaitan antara *transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). *Social exchange theory* menjelaskan bahwa individu akan cenderung membalas hal-hal positif yang diperoleh dari individu lain. Prinsip *social exchange* juga berlaku dalam lingkungan kerja, yaitu ketika adanya kewajiban yang dirasakan oleh pekerja untuk membalas hubungan berkualitas tinggi yang diperoleh dalam lingkungan kerja (Shore, Bommer, Rao, & Seo, 2009). Pertukaran pemimpin dan bawahan dianggap sebagai salah satu bentuk dari hubungan pertukaran sosial (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Kepemimpinan transformasional yang didalamnya berisi nilai-nilai seperti karisma, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individu telah berkontribusi terhadap munculnya *organizational citizenship behavior* terhadap individu (Tjahjono *et al.*, 2018). Pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan beberapa hal seperti, keinginan berkorban bagi perusahaan, rasa tanggung jawab yang lebih besar, bekerja sama dalam tim (saling mendukung dan membantu satu sama lain meskipun tidak dalam wewenang pekerjaannya), serta peningkatan terhadap efektivitas kerja mereka (Wijonarko, 2021; Darmawan & Maisaroh, 2017). Pemimpin yang memberikan motivasi, menginspirasi, menantang, memberikan perhatian kepada kebutuhan, serta menekankan pada kerja sama dan tindakan kolektif akan dapat mendorong karyawan dalam menunjukkan perilaku ekstra dalam bekerja serta menggerakkan karyawan untuk melampaui kinerja yang diharapkan (Bass & Riggio, 2006).

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pemimpin transformasional dapat mendorong dan menginspirasi karyawan dalam berperilaku OCB. Pemimpin yang memberikan contoh yang baik dan menginspirasi serta memotivasi karyawan dapat mendorong karyawan dalam menunjukkan perilaku ekstra dalam bekerja (Wijonarko, 2021). Nyatanya, penelitian sebelumnya terhadap pekerja di hotel menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan mengenai kepemimpinan transformasional, yaitu pemimpin yang kurang tegas, kurang memberikan perhatian dan kepercayaan seperti jika ada bawahan yang terlambat atau datang tidak tepat waktu, pimpinan tidak menegur bawahannya dan tidak memberikan kepercayaan yang penuh kepada bawahannya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, serta pemimpin yang

jarang memberikan motivasi kepada bawahannya (Sekar *et al.*, 2017). Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin tidak memberikan motivasi maupun dorongan pada karyawan sebagaimana ciri khas seorang pemimpin transformasional yang dapat memfasilitasi peningkatan OCB karyawan.

Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai faktor pendorong OCB menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB (Indrianto, 2018; Tjahjono, Prasetyo, & Palupi, 2018; Wijonarko, 2021; Darmawan & Maisaroh, 2017; Gunawan, 2016). Meskipun demikian, terdapat juga penelitian yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki hubungan dengan OCB (Juniartha, Wardana, & Putra, 2016; Qadar, 2022). Selain itu, penelitian-penelitian tersebut juga dilakukan di tempat dan populasi yang berbeda-beda, sehingga tidak dapat disimpulkan bahwa hasil yang diperoleh dari satu penelitian sudah pasti sama di setiap populasinya.

Berdasarkan gejala-gejala yang telah dipaparkan, peneliti menyadari akan pentingnya kepemimpinan transformasional yang dapat berkontribusi terhadap OCB karyawan. Peneliti tertarik untuk meneliti mengenai apakah terdapat kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan hotel. Hal tersebut penting untuk diteliti mengingat bahwa OCB memberikan dampak terhadap keberlangsungan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Peneliti juga belum menemukan penelitian secara spesifik terkait kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap OCB pada karyawan hotel di Kota Makassar. Selain itu, terdapat pula inkonsistensi hasil penelitian terdahulu. Maka dari itu, peneliti menganggap penelitian ini penting untuk dilakukan.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat kontribusi *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan hotel di Kota Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat kontribusi *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan hotel di Kota Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada keilmuan psikologi terutama yang berkaitan dengan OCB dan *transformational leadership* dalam psikologi industri dan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran dan informasi yang semakin bervariasi pada tema penelitian yang membahas terkait OCB dan *transformational leadership* karyawan, terutama pada karyawan hotel.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Sebagai bahan informasi untuk para karyawan, pimpinan, maupun organisasi tentang keterkaitan antara OCB dan *transformational leadership*.
2. Sebagai referensi kepada peneliti selanjutnya yang juga ingin meneliti terkait OCB diri dan *transformational leadership*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.1 Definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku sukarela karyawan di luar dari deskripsi pekerjaan formal karyawan. OCB ini merupakan perilaku pilihan dan sukarela individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi mampu meningkatkan fungsi efektivitas dalam sebuah organisasi/perusahaan (Organ, 1988). Perilaku yang ditunjukkan merupakan inisiatif yang dipilih oleh individu sendiri dimana inisiatif tersebut tidak termasuk dalam tugas-tugas yang telah ditetapkan sebelumnya. Perilaku OCB seringkali mendapat apresiasi tersendiri secara informal baik dari atasan maupun mitra organisasi (Organ *et al.*, 2006).

Smith, Organ & Near (1983) menjelaskan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku kerja yang melebihi beban tugas formal yang ada dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi. Lebih lanjut, Organ & Ryan (1995) menjelaskan bahwa perilaku OCB merupakan perilaku yang dilakukan oleh pekerja melebihi tugas formal, sehingga apabila tidak dilakukan pekerja tidak akan menerima hukuman ataupun ketika dilakukan tidak akan langsung diberikan penghargaan. Perilaku OCB bukan merupakan suatu paksaan dari pihak manapun, tetapi apabila dilakukan akan sangat menguntungkan untuk organisasi. Podsakoff dan Mackenzie (1994) dalam penelitiannya sendiri mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat bebas (*discretionary*), yang diyakini secara

langsung meningkatkan efektivitas organisasi tanpa harus mengurangi produktivitas organisasi.

Begitu juga dengan Borman dan Motowidlo (1997), yang mendefinisikan OCB sebagai perilaku extra-role secara sukarela pada diri individu yang dimaksudkan untuk membantu orang lain dalam organisasi atau untuk menunjukkan kesadaran dalam upaya mendukung berjalannya organisasi. Lain halnya yang disampaikan oleh Moorman dan Blakely (1995), OCB tidak hanya bersifat sukarela tetapi lebih mengarah kedalam bentuk dukungan organisasi. Mereka berpendapat bahwa OCB sering dilakukan karyawan untuk mendukung kepentingan kelompok atau organisasi meskipun karyawan tidak secara langsung mendapatkan keuntungannya.

Selain itu, Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Lebih lanjut, Robbins dan Judge menjelaskan OCB sebagai perilaku bebas yang berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja. Podsakoff *et al.* (2000) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku sukarela, perilaku melebihi tuntutan tugas yang berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Selanjutnya, OCB juga didefinisikan sebagai tingkah laku yang melampaui tugas utama terhadap pekerjaan (daftar tugas dalam *job description*) dan biasanya memberi keuntungan pada organisasi (Spector, 2012).

Van Dyne, Graham & Dienech (1994) menyatakan OCB sebagai konsep yang bersifat menyeluruh serta terdiri dari semua perilaku positif yang relevan dari anggota-anggota organisasi. OCB mampu membuat pekerja menjalin hubungan

baik dengan masing-masing anggota unit kerja sehingga dapat meningkatkan pencapaian hasil yang kolektif dan mengurangi kebutuhan organisasi dalam pengelolaan sumber daya. Kemudian melalui OCB pekerja juga dapat memberikan nilai lebih bagi pekerja lain seperti meningkatkan kemampuan pekerja lainnya dalam melaksanakan pekerjaannya, serta penggunaan waktu yang lebih efisien dalam hal pemecahan masalah (Organ *et al.*, 2006).

Berdasarkan beberapa penjabaran di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tingkah laku yang diperlihatkan oleh karyawan yang melebihi ekspektasi. Artinya, karyawan menunjukkan perilaku ekstra dalam mengerjakan tugas di luar dari deskripsi pekerjaan formalnya dan hal tersebut dilakukan secara sukarela tanpa mendapatkan *reward* atau imbalan. Perilaku ekstra yang dilakukan pekerja secara sukarela tersebut dapat membawa dampak positif bagi organisasi. Perilaku yang dilakukan bukanlah bersifat wajib ataupun paksaan dan dilakukan dengan tujuan untuk menolong individu lain di tempat kerja maupun organisasi. Selain itu, perilaku OCB juga membawa pengaruh serta dampak positif bagi keefektifan suatu organisasi.

2.1.2 Aspek-Aspek *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Smith *et al.* (1983) menjelaskan terdapat dua dimensi dari OCB yaitu, *altruism* dan *general compliance*. *Altruism* didefinisikan sebagai helping behavior yang ditujukan langsung pada seseorang spesifik. Stimulus yang timbul bersifat situasional, apakah timbul karena seseorang memiliki masalah, membutuhkan bantuan, atau meminta melakukan suatu pekerjaan. Tingkah laku tersebut dapat ditujukan baik itu di dalam atau luar dari organisasi. Kumpulan dari perilaku menolong karyawan akan memberi keuntungan pada organisasi.

Dimensi kedua yaitu *general compliance* yang didefinisikan sebagai tingkah laku yang menguntungkan organisasi dalam beberapa cara. Rendahnya tingkat absensi dan kepatuhan terhadap aturan, dapat membantu untuk menjaga organisasi tetap berjalan secara efisien. Karyawan tidak terikat pada tingkah laku seperti mengambil cuti yang berlebihan atau menggunakan jam kerja untuk kepentingan personal. Dengan demikian lingkungan kerja dapat secara natural lebih produktif (Smith *et al.*, 1983).

Selanjutnya, Organ (1988) mengkonstruksikan kembali dimensi dari *general compliance* dan menambahkan dimensi dari OCB. Sehingga dimensi OCB terdiri atas *altruism*, *conscientiousness*, *courtesy*, *sportsmanship* dan *civic virtue*. Adapun penjelasan terkait kelima dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Altruism

Altruism merupakan perilaku yang bersifat inisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja mengenai masalah organisasi maupun pribadi. Perilaku tersebut dilakukan secara sukarela seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugasnya, adanya beban kerja yang berlebih, bersedia menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir, rela membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja berlebih, dan memberikan arahan pada pekerja baru terkait proses penyesuaian diri dengan lingkungan kerja tanpa diminta. Perilaku altruisme dapat membuat sistem kerja menjadi lebih efisien sebab satu pekerja dapat memanfaatkan waktu membantu rekan kerja lain dalam menyelesaikan tugas yang lebih mendesak (Yen & Niehoff, 2004).

b. Conscientiousness

Conscientiousness merupakan perilaku pekerja yang menunjukkan dedikasi tinggi pada pekerjaan yaitu melampaui standar pencapaian kinerja.

Perilaku tersebut ditunjukkan melalui pekerja yang menyelesaikan tugas sebelum waktu yang telah ditetapkan, datang lebih dari jadwal yang ada, tidak membuang waktu kerja untuk hal-hal yang tidak penting, tidak mengambil waktu istirahat secara berlebihan, serta mematuhi peraturan organisasi walaupun dalam situasi di mana tidak ada orang-orang yang mengawasi.

c. *Courtesy*

Courtesy adalah perilaku pekerja dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja. Tujuannya adalah agar para pekerja terhindar dari masalah-masalah atau perselisihan interpersonal dalam organisasi. Perilaku tersebut dapat dilihat seperti menghormati privasi dan hak-hak rekan kerja, meminimalisir timbulnya masalah dengan rekan kerja, menghindari perselisihan antara rekan kerja, dan berpikir lebih matang terlebih dahulu sebelum bertindak agar tindakan yang dilakukan tidak menimbulkan hal negatif bagi rekan kerja sendiri.

d. *Sportmanship*

Sportmanship adalah perilaku yang menunjukkan kesediaan pekerja dalam menerima apapun yang telah ditetapkan oleh organisasi, meskipun dalam keadaan yang tidak menyenangkan. Perilaku tersebut merupakan bentuk toleransi yang diberikan oleh pekerja kepada organisasi tanpa mengajukan keberatan atau keluhan secara berlebihan. Pekerja akan menunjukkan perilaku seperti tidak membesar-besarkan permasalahan yang terjadi di organisasi, pekerja mampu menerima kritik dan tidak mengeluh atas permasalahan yang sepele dan mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di tempat kerja.

e. *Civic Virtue*

Civic Virtue adalah perilaku yang menunjukkan tanggung jawab pekerja dalam keterlibatan secara penuh kepada organisasi, yaitu berpartisipasi, turut

serta dan peduli terhadap kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan. Selain itu, aspek ini juga menjadi bentuk perhatian pekerja demi majunya suatu organisasi. Perilaku *civic virtue* dapat ditunjukkan melalui pekerja yang berkontribusi dalam kegiatan organisasi seperti menghadiri rapat, mengambil inisiatif untuk mengemukakan pendapat mengenai rekomendasi atau saran yang bersifat inovatif dalam meningkatkan kualitas organisasi dan mengikuti perubahan organisasi. Pekerja yang memiliki *civic virtue* yang kuat maka pekerja cenderung mengerahkan upaya ekstra dalam meningkatkan produktivitas di organisasi (Yenn & Niehoff, 2004).

2.1.3 Faktor-Faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat didorong oleh beberapa hal. Hoffman, Blair, Meriac, dan Woehr (dalam Spector, 2012) menyatakan bahwa OCB kemungkinan besar terjadi ketika karyawan puas dengan pekerjaannya, memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi, merasa diperlakukan dengan adil, dan memiliki hubungan yang baik dengan atasan mereka. Beberapa faktor yang memengaruhi OCB antara lain kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, tanggung jawab sosial, umur, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi (Wirawan, 2014).

Seseorang memperlihatkan tingkah laku OCB di lingkungan kerja sebagai respon terhadap persepsi individu terhadap pekerjaannya dan pada organisasi tempat mereka bekerja (Smith, *et al.* 1983; Organ, 1997; Rioux & Penner, 2001). Penelitian yang dilakukan oleh Smith, *et al.* (1983) menjelaskan bahwa seseorang seringkali terikat dengan perilaku OCB karena adanya beberapa kebutuhan pada diri mereka. Perilaku OCB dikatakan bisa muncul karena adanya kebutuhan untuk

menjadi individu yang selalu menolong dan kebutuhan untuk diterima serta untuk berinteraksi dengan lancar dengan orang lain (Rioux & Penner, 2001). OCB juga bisa muncul karena adanya keinginan untuk menolong organisasi karena seseorang merasa telah menjadi bagian dari organisasi dan merasa bangga dengan organisasi. Selain itu, dapat disebabkan pula oleh adanya keinginan untuk mempertahankan *image* positif dan juga menghindari *image* yang negatif (Rioux & Penner, 2001).

Organ, *et al.* (2006) telah mengkategorikan faktor yang berkontribusi terhadap OCB terdiri atas perbedaan individu, sikap kerja dan variabel konseptual. Adapun penjelasan dari masing-masing kategori adalah sebagai berikut:

- a. Perbedaan individu, yaitu termasuk sifat stabil yang dimiliki individu, meliputi kepribadian, kemampuan, pengalaman, pengetahuan, motivasi, dan *value* atau nilai-nilai yang dimiliki oleh individu.
- b. Sikap kerja, yaitu faktor emosi dan kognisi yang dimiliki berdasar pada persepsi individu terhadap lingkungan tempat mereka kerja, seperti komitmen organisasi, persepsi kepemimpinan, dukungan organisasi, kepuasan kerja, *organizational justice*, *person organization fit* dan lain sebagainya.
- c. Variabel kontekstual meliputi faktor yang berasal dari luar pekerjaan, misalnya *work team*, organisasi atau lingkungan. Variabel ini dapat berupa karakteristik tugas, sikap pada pekerjaan, gaya kepemimpinan, karakteristik kelompok, budaya organisasi, harapan peran sosial, dan lain sebagainya.

2.2 Transformational Leadership

2.2.1 Definisi Transformational Leadership

Salah satu teori kepemimpinan yang mendapat banyak perhatian di tahun 1980-an adalah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang karismatik serta inspiratif terhadap orang lain yang seringkali melibatkan peningkatan pada motivasi, kepercayaan diri serta kepuasan pengikut. Selain itu pemimpin ini juga menyatukan pengikut-pengikut mereka untuk mencapai tujuan bersama, mengubah kepercayaan, nilai-nilai serta kebutuhan pengikut mereka (Vandenbos, 2015). Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi dengan menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi (Spector, 2012)

Transformational leadership menekankan kerja sama dan tindakan kolektif, serta individu ada dalam konteks organisasi atau komunitas daripada dalam persaingan satu sama lain (Suriagiri, 2020). *Transformational leadership* merupakan jenis kepemimpinan yang memberikan perhatian lebih pada unsur karismatik dan afektif kepemimpinan. Bass dan Riggio (2006) mengemukakan bahwa popularitas *transformational leadership* mungkin disebabkan oleh penekanan pada motivasi intrinsik dan pengembangan bagi pengikutnya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, terinspirasi dan diberdayakan untuk meraih keberhasilan.

Kepemimpinan transformasional menekankan kepada perilaku pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi pengikutnya untuk memperoleh output kerja yang lebih dari biasanya. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan membantu bawahannya untuk berkembang dan bertumbuh

dengan mengetahui kebutuhan masing-masing bawahannya sehingga potensi masing-masing bawahannya dapat berkembang (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional akan memotivasi bawahannya untuk memberikan upaya yang lebih dari dugaan.

Avolio dan Bass (1995) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional akan memengaruhi pengikutnya untuk berkomitmen pada visi dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi serta akan menstimulasi pengikutnya untuk memecahkan masalah secara inovatif. Kondisi tersebut akan membuat pengikutnya merasakan kekaguman, kepercayaan, dan penghargaan kepada pemimpin. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang akan mengedepankan keterlibatan pengikut dalam pemecahan masalah sehingga akan menginspirasi satu sama lain dan meningkatkan diri satu sama lain (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004). Telah terbukti bahwa kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan pengikut untuk melampaui kinerja yang diharapkan, serta mengarah pada tingkat kepuasan dan komitmen pengikut yang tinggi terhadap kelompok dan organisasi (Bass & Riggio, 2006).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mengedepankan perilaku pemimpin yang dapat memotivasi, menekankan nilai-nilai, mengutamakan keterlibatan bawahan, dan mendorong bawahannya untuk dapat mengembangkan potensi dengan pemenuhan kebutuhannya masing-masing. Pemimpin transformasional akan mampu menjalin relasi yang baik dengan karyawan. Hal tersebut akan membuat karyawan tidak hanya berkontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi, melainkan akan membangun ikatan emosional antara pemimpin

dan karyawan sehingga dapat menggerakkan karyawan untuk melampaui kinerja yang diharapkan.

2.2.2 Aspek-Aspek *Transformational Leadership*

Bass & Riggio (2006) menjelaskan terdapat empat aspek dari gaya kepemimpinan transformasional, yaitu:

a. Idealized Influence

Idealized Influence adalah perilaku pemimpin yang memengaruhi pengikutnya dengan membangun visi dan misi yang dapat membangun rasa percaya diri, menimbulkan rasa kagum dan hormat kepada pemimpin, dan rasa kepercayaan yang kuat pada karyawan sehingga memegang teguh nilai-nilai perusahaan. Pemimpin transformasional akan berperilaku sedemikian rupa agar menjadi *role-model* bagi pengikutnya. Kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya tujuan dan komitmen karyawan akan membuat pemimpin memiliki nilai moral dan spiritual sehingga hal tersebut dapat menanamkan kepercayaan kepada bawahannya. Para bawahan dari pemimpin akan mengidentifikasi perilaku pemimpin yang dapat mereka terapkan sehingga menghasilkan perilaku yang melebihi standar. Pada aspek *idealized influence* ini pemimpin menanamkan pentingnya visi misi perusahaan sehingga karyawan dapat berkomitmen untuk pengembangan organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

b. Inspirational Motivation

Inspirational motivation merupakan kemampuan pemimpin dalam memotivasi, mendorong pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan bawahannya. Pemimpin mampu mengkomunikasikan harapan, visi, dan sasaran yang ingin dicapai

bersama sehingga muncul semangat, antusiasme, dan optimisme pada karyawan. Pada aspek *inspirational motivation*, pemimpin transformasional diharapkan mampu membangkitkan dan menginspirasi pengikutnya dengan memberikan visi yang jelas dari pencapaian positif dan hasil penting yang akan didapatkan. Penanaman motivasi intrinsik akan dilakukan pemimpin transformasional karena akan muncul pada diri bawahannya sehingga dalam proses mencapai tujuan organisasi membuat bawahan antusias dalam bekerja.

c. *Intellectual Stimulation*

Intellectual stimulation merupakan perilaku pemimpin yang mendorong bawahannya untuk mengoptimalkan kecerdasannya melalui kreativitas dan inovasi dengan mengerjakan tugas yang menantang, memecahkan permasalahan bersama, dan menjalankan sesuatu dengan cara yang baru. Pemimpin akan membangun nilai-nilai moral, mengubah kepercayaan lama dengan menggunakan pendekatan baru dalam melakukan sesuatu yang baru serta mendorong untuk menyalurkan dan mengekspresikan ide-ide baru. Aspek *intellectual stimulation* pemimpin akan mendorong rasa ingin tahu, inovasi, serta kreativitas bawahan. Pemimpin transformasional akan memberikan pengetahuan dan rasa tanggung jawab kepada bawahan agar bawahan dapat mengembangkan serta mengevaluasi hasil kerjanya sehingga berdampak positif kepada perusahaan

d. *Individualized Consideration*

Individualized consideration adalah sikap pemimpin berupa kepedulian terhadap bawahan berupa tindakan langsung atas rasa kepedulian tersebut. Pemimpin akan aktif dalam usaha memenuhi kebutuhan bawahan untuk bertumbuh dan mencapai tujuan dengan mengoptimalkan potensinya. Aspek *individualized consideration* membuat pemimpin menciptakan ruang untuk belajar

dengan lingkungan yang mendukung. Pada aspek ini pemimpin menyadari akan perbedaan antar individu sehingga dapat menyesuaikan pendekatan yang tepat bagi bawahannya. Dengan pendekatan tersebut, pemimpin akan membangun interaksi dua arah yang efektif dengan pengikutnya. Selain itu pemimpin transformasional akan memberikan kesempatan kepada bawahan dengan cara mendelegasikan tugas sehingga membuka kesempatan untuk berkembang. Melalui pendelegasian tugas, pemimpin dapat melihat kebutuhan karyawan akan arahan atau dukungan tambahan dengan memperhatikan batasan tertentu.

2.3 Hubungan Antara Variabel OCB dan *Transformational Leadership*

Keterkaitan antara *transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). *Social exchange theory* menjelaskan bahwa individu akan cenderung membalas hal-hal positif yang diperoleh dari individu lain. Prinsip *social exchange* juga berlaku dalam lingkungan kerja, yaitu ketika adanya kewajiban yang dirasakan oleh pekerja untuk membalas hubungan berkualitas tinggi yang diperoleh dalam lingkungan kerja (Shore, Bommer, Rao, & Seo, 2009).

Pada teori tersebut, terdapat dua pihak yang perlu bertukar aset hingga mendapatkan kualitas. Berdasarkan teori ini, hubungan sosial yang memuaskan adalah saling menguntungkan satu sama lain (Emerson, 1976). Dalam interaksi sosial, individu perlu membayar kembali nilai dan manfaat yang diperoleh untuk mempertahankan hubungan pertukaran tersebut. Pertukaran pemimpin dan bawahan dianggap sebagai salah satu bentuk dari hubungan pertukaran sosial (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Berdasarkan penjelasan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), terdapat dua perspektif mekanisme psikologis. Mekanisme pertama didasarkan asumsi bahwa secara positif, kepemimpinan transformasional memengaruhi sikap kerja karyawan, seperti komitmen organisasi atau kepuasan kerja secara keseluruhan. OCB pun dianggap sebagai reaksi karyawan terhadap pemimpin tersebut (Ilies *et al.*, 2009; Judge & Piccolo, 2004). Mekanisme kedua mencakup proses pertukaran relasional (*bi-directional*) yang lebih kompleks antara pemimpin dan karyawan yang berkembang dari waktu ke waktu. Pada perspektif ini, pemimpin transformasional dan karyawan terlibat dalam hubungan berkualitas tinggi, sehingga karyawan mengalami OCB untuk membalas perlakuan pemimpin transformasional (Dulebohn *et al.*, 2012; Wang *et al.*, 2005).

Pemimpin transformasional memberikan pengaruh ideal dengan memotivasi dan mendorong bawahannya untuk berkomitmen pada visi dan tujuan bersama. Avolio dan Bass (1995) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional akan memengaruhi pengikutnya untuk berkomitmen pada visi dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi dengan menyampingkan kepentingan pribadi serta akan menstimulasi pengikutnya untuk memecahkan masalah secara inovatif. Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang akan mengedepankan keterlibatan pengikut dalam pemecahan masalah sehingga akan menginspirasi satu sama lain dan meningkatkan diri satu sama lain (Avolio *et al.*, 2004). Pemimpin transformasional akan mampu menjalin relasi yang baik dengan karyawan. Hal tersebut akan membuat karyawan tidak hanya berkontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi, melainkan akan membangun ikatan emosional antara pemimpin dan karyawan sehingga dapat memotivasi serta menggerakkan karyawan untuk melampaui kinerja yang diharapkan.

Berdasarkan teori pertukaran sosial, hubungan antara pemimpin dan karyawan memperkuat ikatan emosional dan sosial dengan organisasi, meningkatkan kinerja tugas, serta meningkatkan perilaku altruistik (Song *et al.* 2009). Selain itu, karyawan berpotensi langsung membalas sumber manfaat yang diterima atau memberi penghargaan kepada karyawan lain yang terlibat dalam proses pertukaran (Mostafa & Bottomley, 2018). Hal ini dapat dimaknai sebagai perilaku ekstra sukarela yang meliputi perilaku seperti menolong orang lain, kerja sama tim, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, serta patuh terhadap aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja (Rahayu, 2019).

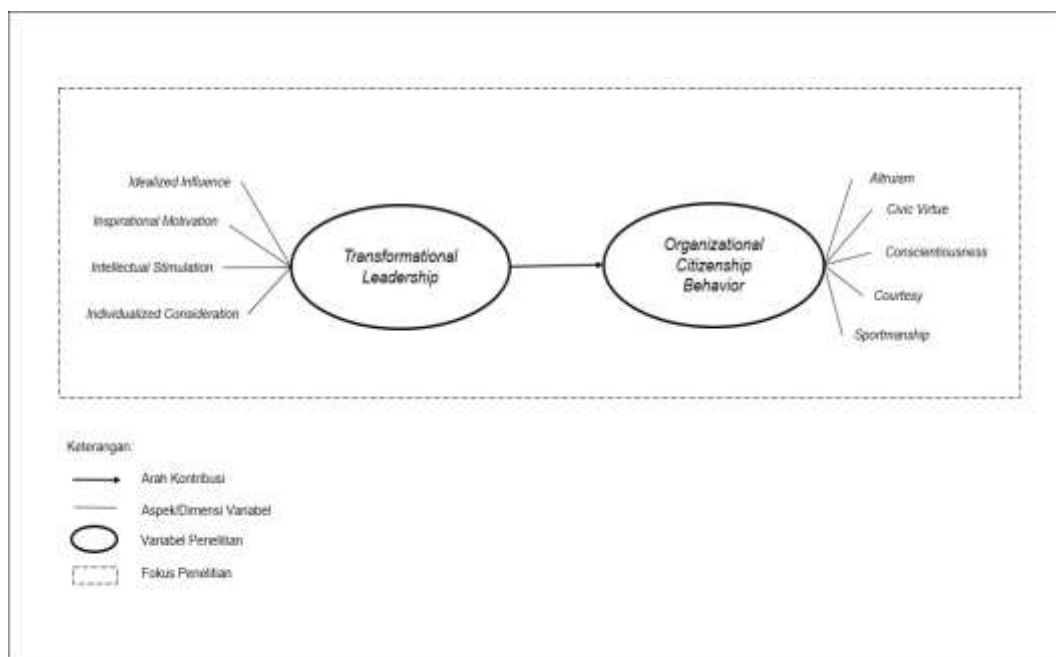
Teori pertukaran sosial juga menjelaskan bahwa pertukaran positif maupun negatif antara pekerja dan organisasi bukan hanya berpengaruh terhadap perilaku pekerja, melainkan pula terhadap perasaan dan komitmen pekerja terhadap tujuan pekerja. Hal ini menjelaskan mengapa pekerja dapat memiliki tujuan yang sama dengan organisasi. Pekerja memiliki tujuan dan harapan yang sama demi kemajuan organisasi sehingga pekerja rela melakukan tindakan-tindakan sukarela demi mencapai keberhasilan organisasi (Connelly *et al.*, 2012).

Telah terdapat beberapa penelitian yang telah mengungkapkan bagaimana hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian-penelitian terdahulu menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap OCB secara positif dan signifikan (Indrianto, 2018; Tjahjono, Prasetyo, & Palupi, 2018; Wijonarko, 2021; Darmawan & Maisaroh, 2017; Gunawan, 2016). Hasil dari penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi juga tingkat *organizational citizenship behavior* karyawan dalam perusahaan, begitupun sebaliknya.

Pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang mampu mengubah kepentingan pribadi individu menjadi sebuah kepentingan kelompok agar dapat bermanfaat secara kolektif. Kepemimpinan transformasional yang didalamnya berisi nilai-nilai seperti karisma, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individu telah berkontribusi terhadap munculnya *organizational citizenship behavior* terhadap karyawan (Tjahjono *et al.*, 2018). Pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan beberapa hal seperti, keinginan berkorban bagi perusahaan, rasa tanggung jawab yang lebih besar, bekerja sama dalam tim (saling mendukung dan membantu satu sama lain meskipun tidak dalam wewenang pekerjaannya), serta peningkatan terhadap efektivitas kerja mereka (Wijonarko, 2021; Darmawan & Maisaroh, 2017).

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berkontribusi terhadap OCB pekerja. Dapat diketahui bahwa *transformational leadership* memiliki beberapa karakteristik yang dapat menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi dalam meningkatkan OCB pekerja. Pemimpin yang memberikan motivasi, menginspirasi, menantang, memberikan perhatian kepada kebutuhan, serta menekankan pada kerja sama dan tindakan kolektif akan dapat mendorong karyawan dalam menunjukkan perilaku ekstra dalam bekerja. Perilaku-perilaku sukarela tersebut dapat memberikan dampak positif bagi produktivitas maupun keefektifan jalannya organisasi.

2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang dibangun oleh peneliti, maka dapat dilihat bahwa fokus penelitian yang hendak dikaji terdiri dari dua variabel, yaitu *transformational leadership* sebagai variabel independen penelitian dan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel dependen penelitian. *Transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mengedepankan perilaku pemimpin yang dapat memotivasi, menekankan nilai-nilai, mengutamakan keterlibatan bawahan, dan mendorong bawahannya untuk dapat mengembangkan potensi dengan pemenuhan kebutuhannya masing-masing. Pemimpin transformasional akan mampu menjalin relasi yang baik dengan karyawan. Hal tersebut akan membuat karyawan tidak hanya berkontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi, melainkan akan membangun ikatan emosional antara pemimpin dan karyawan sehingga dapat menggerakkan karyawan untuk melampaui kinerja yang diharapkan. *Transformational leadership* terdiri dari empat aspek, diantaranya adalah *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual*

stimulation, dan *individualized consideration* (Avolio & Bass, 1995; Bass & Riggio, 2006).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan tingkah laku yang diperlihatkan oleh karyawan yang melebihi ekspektasi. Artinya, karyawan menunjukkan perilaku ekstra dalam mengerjakan tugas di luar dari deskripsi pekerjaan formalnya dan hal tersebut dilakukan secara sukarela tanpa mendapatkan *reward*, yang dimana perilaku tersebut berdampak positif terhadap kinerja organisasi serta mampu meningkatkan fungsi efektivitas dalam sebuah organisasi (Organ, 1988; Robbins & Judge, 2013). *Organizational citizenship behavior* (OCB) terdiri dari lima aspek, diantaranya adalah *altruism*, *civic virtue*, *sportmanship*, *conscientiousness*, dan *courtesy*.

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan permasalahan, pembahasan teori, serta kerangka berpikir dalam penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₀ : Tidak terdapat kontribusi *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.

H₁ : Terdapat kontribusi *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.