



## **PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIOAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DI PLATARAN UBUD HOTEL & SPA**

**Ni Luh Ketut Sri Sulistyawati<sup>1\*)</sup>, Ida Ayu Sri Mahendra Dewi<sup>2</sup>, Irene Hanna H. Sihombing<sup>3</sup>**

<sup>1,2</sup>Program Studi Administrasi Perhotelan, Politeknik Pariwisata Bali

<sup>3</sup>Program Studi Magister Terapan Pariwisata, Politeknik Pariwisata Bali  
Jl. Dharmawangsa, Badung, Bali, Indonesia

<sup>1\*)</sup>[sulistyawati@ppb.ac.id](mailto:sulistyawati@ppb.ac.id), <sup>2)</sup>[iasrimahendra@gmail.com](mailto:iasrimahendra@gmail.com), <sup>3)</sup>[irenesihombing@ppb.ac.id](mailto:irenesihombing@ppb.ac.id)

\*Corresponding author

Received: August, 2022

Accepted: August, 2022

Published: March, 2023

### **Abstract**

*Organizational Citizenship Behavior (OCB) is a behavior which is not tied to any reward system, but can help the organization function effectively and efficiently. OCB can be improved with an emotional approach through Perceived Organizational Support and increase work motivation through Transformational Leadership. This study aims to determine the effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior at Plataran Ubud Hotel & Spa. The sample used was 70 people, taken based on saturated sampling technique. The data analysis technique used is multiple linear analysis, while hypothesis testing uses t test and F test. The results show that, 1) Perceived Organizational Support has a positive and significant effect on OCB; 2) Transformational Leadership Style has a positive and significant effect on OCB; 3) Perceived Organizational Support and Transformational Leadership Style simultaneously influence OCB. The test results of the coefficient of determination show that the influence of Perceived Organizational Support and transformational leadership style on OCB is 55.1%. The implication of the results of this study is that to increase employee OCB, companies must increase perceived organizational support and adjust the leadership style that is applied.*

**Keywords:** *employees, hospitality, human resources management*

### **Abstrak**

*Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku yang tidak terikat dengan sistem penghargaan formal apa pun, tetapi dapat membantu fungsi organisasi secara efektif dan efisien. OCB dapat ditingkatkan dengan pendekatan emosional melalui Perceived Organizational Support dan meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Perceived Organizational Support dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior di Plataran Ubud Hotel & Spa. Sampel yang digunakan berjumlah 70 orang, diambil berdasarkan teknik sampling jenuh. Teknik analisis data yang*

digunakan adalah analisis linier berganda, sedangkan pengujian hipotesis menggunakan uji *t* dan uji *F*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1) *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*; 2) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*; 3) *Perceived Organizational Support* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional secara simultan berpengaruh terhadap *OCB*. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Gaya kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* sebesar 55,1 %. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan *OCB* karyawan maka perusahaan harus meningkatkan *perceived organizational support* dan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

**Kata kunci:** *hospitality, karyawan, manajemen sumber daya manusia.*

## 1. PENDAHULUAN

Pulau Bali merupakan pulau yang terletak di Indonesia dengan keunikan, seperti keindahan alam, budaya, karya seni, serta adat istiadat masyarakat (Somantri, 2011). Keunikan tersebut merupakan daya tarik utama, yang menarik wisatawan untuk berkunjung ke Bali (Somantri, 2011). Hal ini dibuktikan dengan, Bali meraih predikat sebagai Destinasi Wisata Dunia Terfavorit pada ajang *PVK Award 2020* dan dinobatkan sebagai Destinasi Pariwisata Terbaik tingkat internasional pada ajang *Travellers Choice* yang diadakan oleh *Trip Advisor 2020*, bahkan ketika berada di masa pandemi *COVID-19* (Dinas Pariwisata Provinsi Bali, 2020). Potensi pariwisata Bali ini, tentunya sudah dimanfaatkan oleh pelaku usaha untuk menginvestasikan modalnya dengan membangun sarana akomodasi seperti hotel. Tercatat di tahun 2020 terdapat 403 hotel, mulai dari hotel bintang satu hingga bintang lima yang ada di Provinsi Bali (BPS Provinsi Bali, 2021). Persaingan ini menyebabkan perusahaan memerlukan karyawan yang dapat memberikan kinerja secara optimal, dengan anggapan tidak hanya dapat memenuhi target perusahaan tapi, mampu melebihi dari apa yang diharapkan perusahaan (Sulistiyawati, 2018).

Pandemi *COVID-19* menyebabkan banyaknya terjadi perubahan dalam industri perhotelan (Wijaya & Mariani, 2021). Perubahan tersebut menjadikan perilaku dan kualitas jasa dari karyawan penting bagi kesuksesan suatu hotel (Widjaja *et al.*, 2018). Perilaku dapat ditunjukkan oleh karyawan secara formal (*in-role*), dan perilaku bebas karyawan (*extra-role*) (Zhu, 2013). Perilaku *extra-role* lebih dikenal dengan sebutan *Organizational Citizenship Behavior* atau *OCB* (Newland, 2012). *OCB* merupakan perilaku yang tidak diakui secara formal tetapi dapat memberikan manfaat bagi perusahaan (Afsar & Badir, 2016). *OCB* tidak terikat dengan sistem penghargaan formal apa pun, tetapi keberadaannya dapat membantu fungsi organisasi secara efektif dan efisien (Tambe & Shanker, 2014). Selanjutnya, *OCB* juga disebut sebagai "*good soldier syndrome*", karena menunjukkan komitmen organisasi seperti, ketepatan waktu (Organ dalam Tambe & Shanker, 2014). Serta kecenderungan untuk menahan diri dari tindakan yang tidak diinginkan seperti mengeluh, berdebat dan mencari kesalahan orang lain (Tambe & Shanker, 2014).

Pendekatan terhadap *OCB* dapat dilakukan dengan mempertimbangkan faktor individual dan organisasional. Faktor individual yang mempengaruhi *OCB*, yaitu kepuasan kerja (Naway, 2017; Ocampo *et al.*, 2018; Wirawan, 2014), *Perceived Organizational Support* (Afsar & Badir, 2016; Ocampo *et al.*, 2018), komitmen organisasi (Naway, 2017; Ocampo *et al.*, 2018; Wirawan, 2014), dan kepribadian (Naway, 2017; Wirawan, 2014). Sementara, faktor organisasional, seperti Gaya Kepemimpinan Transformasional (Afsar & Badir, 2016; Ocampo *et al.*, 2018), dan budaya organisasi (Naway, 2017; Ocampo *et al.*, 2018; Wirawan, 2014).

Industri perhotelan di masa pandemi cenderung melakukan pendekatan secara emosional kepada karyawan yang diwujudkan melalui *Perceived Organizational Support* dan meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memberikan inspirasi yang bersifat

membangun melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional (Hafidulloh *et al.*, 2021). *Perceived Organizational Support* yang diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan emosional karyawan, sehingga memungkinkan timbulnya rasa tanggung jawab dan peduli terhadap perusahaan (Sun, 2019). *Perceived Organizational Support* juga dianggap sebagai sebuah keyakinan karyawan terhadap organisasi tempat bekerja, bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan (Eisenberger *et al.*, dalam Siregar, 2019). Hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB karyawan hotel (Chiang & Hsieh, 2012; Putra & Sriathi, 2017).

Perusahaan dapat tetap relevan dan mencapai kesuksesan jangka panjang dengan mengadopsi model kepemimpinan transformatif yang menjawab kebutuhan lingkungan yang berfluktuasi (Shadraonis dalam Dion & Wasim, 2021). Oleh karena itu, pada era persaingan global banyak organisasi menggeser paradigma gaya kepemimpinan mereka dari kepemimpinan transaksional ke kepemimpinan transformasional, yang dianggap mampu menjalankan fungsi – fungsi perusahaan dengan hasil yang signifikan (Ismail *et al.*, 2010). Gaya kepemimpinan transformasional lebih menonjolkan pada sifat kharismatik, pemahaman akan nilai perusahaan serta memahami kebutuhan karyawan dengan harapan karyawan dapat merasa percaya, kagum, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga, dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka (Dion & Wasim, 2021). Hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa, Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB karyawan (Agustina & Kriwangko, 2017; Gunawan, 2016).

Bersumber dari pengamatan langsung yang dilakukan, fenomena rendahnya OCB di Plataran Ubud Hotel & Spa, diindikasikan dengan perilaku karyawan, sebagai berikut. karyawan tidak mau membantu rekan kerja dari departemen lain yang tidak berkaitan dengan tugasnya. informasi tidak tersampaikan dengan baik sehingga sering terjadi *missed communication* yang mengakibatkan konflik sesama rekan kerja, karyawan sering bersikap acuh terhadap rekan kerja yang mengalami kesulitan, serta, malas untuk mengikuti kegiatan tambahan yang seperti gotong royong, karyawan kaku terhadap perubahan yang tidak sesuai dengan keinginan mereka. Karyawan kurang disiplin ketika jam istirahat dan sering membicarakan ketidakpuasan mereka terhadap perusahaan.

*Human Resources Manager* Plataran Ubud Hotel & Spa dalam wawancara tidak terstruktur menyebutkan bahwa, Plataran Ubud Hotel & Spa melakukan pendekatan terhadap OCB melalui *Perceived Organizational Support*. Pendekatan ini diimplementasikan dengan cara memfasilitasi kebutuhan karyawan ketika bekerja melalui ketersediaan fasilitas kerja serta program – program pemberdayaan sumber daya manusia, seperti *Employee of The Quarter*, *Employee of The Year*, *Induction Training*, *Service Excellent Training*, Asuransi Jaminan Kesehatan dan Keselamatan Kerja, serta penilaian kinerja karyawan. Kemudian, program kerja, yaitu sertifikasi karyawan, pemeriksaan kesehatan, *swab antigen*.

Plataran Ubud Hotel & Spa juga menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional terutama dimasa pandemi covid-19, sebagai upaya pendekatan terhadap OCB. Yang mana diimplementasikan melalui sistem *lead by example*. Sistem *lead by example* ditujukan agar penjabaran akan pengetahuan oleh pemimpin dapat dilakukan secara menurun atau *cascading*. Sehingga, pekerjaan dapat tetap berjalan terarah dan meningkatkan kepercayaan diri karyawan melalui *employee empowerment*.

Pemaparan diatas menunjukkan adanya kontradiksi antara hasil penelitian terdahulu dengan fenomena rendahnya OCB di Plataran Ubud Hotel & Spa. Sehingga, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah *Perceived Organizational Support* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Plataran Ubud Hotel & Spa secara parsial dan simultan ?

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yang difokuskan pada objek penelitian, yaitu Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian dilakukan di Plataran Ubud Hotel & Spa, yang terletak di Jl. Raya Hanoman Pengosekan, Ubud.

Jenis data yang digunakan bersifat kuantitatif dan kualitatif, yang bersumber dari kuesioner, wawancara, hasil observasi, serta dokumen lainnya yang diberikan oleh pihak Plataran Ubud hotel & Spa.

Populasi adalah karyawan Plataran Ubud Hotel & Spa berjumlah 71 orang. Namun, tidak termasuk dengan *general manager*, yang merupakan pimpinan dari Plataran Ubud Hotel & Spa. Sehingga populasi yang dianggap dalam penelitian ini adalah 70 orang. Sampel ditentukan berdasarkan teknik *sampling* jenuh, sehingga memperoleh sampel sejumlah 70 orang.

Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara *online* kepada seluruh sampel. Secara keseluruhan, terdapat 39 pertanyaan dalam kuesioner, terdiri atas 16 pertanyaan untuk variabel OCB (Y) (Lee & Allen dalam Afsar & Badir, 2016), 8 pertanyaan untuk *Perceived Organizational Support* (X1) (Rhoades et al dalam Muhammad, 2014) dan 15 pertanyaan untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional yang diadopsi dari *MLQ Form 5X* (Avolio & Bass dalam Gyensare et al., 2016). Seluruh pertanyaan bersifat *favorable* dengan pengukuran skala likert 1-4.

Teknik analisis data dilakukan melalui, uji asumsi klasik, uji regresi linear berganda dan pengujian hipotesis (uji t dan uji F). Adapun hipotesis dalam penelitian ini, yaitu.

H1: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Plataran Ubud Hotel & Spa secara parsial.

H2: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Plataran Ubud Hotel & Spa secara parsial.

H3: *Perceived Organizational Support* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Plataran Ubud Hotel & Spa secara simultan

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Deskripsi Data

Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara *online* dalam bentuk *google form* karena dinilai lebih efektif dan efisien. Penyebaran dilakukan selama 1 minggu, mulai dari tanggal 20 Juli 2022 hingga 27 Juli 2022, kepada 70 orang responden yang merupakan karyawan Plataran Ubud Hotel & Spa. Penyebaran tersebut menghasilkan 70 kuesioner yang layak untuk digunakan.

### Demografi Responden

Karakteristik responden yang diperoleh melalui hasil penyebaran kuesioner adalah karakteristik berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

Tabel 1: Karakteristik Responden  
[Sumber: Data Kuesioner, 2022]

No.	Kategori	Responden	
		Jumlah	Persentase (%)
<b>Usia</b>			
1	≤ 20 Tahun	10	14,3
2	21 – 30 Tahun	43	61,4
3	31 – 40 Tahun	14	20,0
4	41 – 50 Tahun	3	4,3
5	> 50 Tahun	0	0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>Jenis Kelamin</b>			
1	Laki – Laki	36	51,4
2	Perempuan	34	48,6
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>Pendidikan Terakhir</b>			
1	SMA/SMK	26	37,1
2	Sarjana	15	21,4
3	Diploma	29	41,5
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>Masa Kerja</b>			
1	< 1 Tahun	23	32,9
2	1 – 3 Tahun	19	27,1
3	> 3 tahun	28	40,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Tabel 1 menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh responden dengan rentangan usia 21 – 30 tahun berjumlah 43 orang (61,4%), berjenis kelamin laki – laki berjumlah 36 orang (51,4%), latar belakang pendidikan diploma berjumlah 29 orang (41,5%), dan memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun berjumlah 28 orang (40%).

Usia memiliki pengaruh terhadap perilaku OCB karyawan (Budhiarti, 2017). Karyawan dengan usia yang lebih muda melakukan OCB untuk alasan prososial, dengan memberikan manfaat kepada orang yang ada di sekitarnya (Dewi *et al.*, 2016). Sementara, karyawan dengan usia yang lebih tua menunjukkan perilaku OCB melalui ketaatan kepada perusahaan, loyalitas, dan berpartisipasi lebih aktif dalam perusahaan (Gyekye & Haybatollahi dalam Dewi *et al.*, 2016).

Perempuan dianggap memiliki perilaku OCB yang lebih tinggi dari pada laki – laki (Dewi *et al.*, 2016). Hal ini ditunjukkan melalui perilaku, seperti menolong orang lain, bersahabat dan

bekerja sama dengan orang lain (Konrad *et al* dalam Muhdar, 2015). Karyawan dengan pendidikan yang tinggi menunjukkan perilaku OCB yang lebih tinggi (Rahmaninda *et al.*, 2021). Hal ini dikarenakan, karyawan dengan pendidikan yang tinggi akan lebih fokus pada kinerja tugas, dengan anggapan memiliki kesempatan untuk dipromosikan (Bergeron dalam Dewi *et al.*, 2016).

Karyawan yang telah lama bekerja di suatu perusahaan akan memiliki kedekatan dan keikatan yang kuat terhadap perusahaan (Muhdar, 2015). Sehingga, karyawan dengan masa kerja yang lebih lama memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang masa kerjanya lebih kecil (Sanusi *et al.*, 2018).

#### Uji Instrumen Penelitian

Pengujian dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Instrumen dikatakan valid jika nilai r hitung > 0,235

dan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

Tabel 2: Uji Validitas dan Reliabilitas  
[Sumber: Data Primer, 2022]

Variabel	rhitung	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Perceived Organizational Support</i> (X1)	> 0,235	0,901
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)	> 0,235	0,941
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	> 0,235	0,909

Tabel 2 menunjukkan menunjukkan bahwa, seluruh variabel memiliki nilai rhitung > 0,235. Dan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa, pertanyaan pada kuesioner valid dan reliabel untuk digunakan sebagai instrument dalam penelitian.

**Uji Asumsi Klasik**

Dalam penelitian ini dilakukan uji asumsi klasik untuk mengetahui kelayakan penggunaan model regresi. Uji Asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

Tabel 3: Uji Normalitas  
[Sumber: Data Primer, 2022]

	<i>Unstandardized Residual</i>
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0.200

Tabel 3 menunjukkan hasil uji normalitas *Kolmogorov-smirnov* dengan nilai signifikansi *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,200 > 0,05. Sehingga dapat diketahui

bahwa model regresi memiliki distribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 4: Uji Multikolinearitas dan Uji Heteroskedastisitas  
[Sumber: Data Primer, 2022]

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Sig
<i>Perceived Organizational Support</i> (X1)	0,412	2.426	0,255
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,412	2.426	0,102

Tabel 4 menunjukkan model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas, karena nilai *tolerance* > 0,10 dan *VIF* ≤ 10. Hasil pengujian juga

menunjukkan model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas, dengan nilai sig > 0,05. Sehingga model regresi layak digunakan dalam penelitian.

Tabel 5: Uji Regresi Linear Berganda  
[Sumber: Data Primer, 2022]

Model	<i>Unstandardized Coefficients Beta</i>	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	Sig
Constant	17,701		0,000
<i>Perceived Organizational Support (X1)</i>	0,455	0,281	0,031
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,474	0,505	0,000

Hasil uji regresi linear berganda pada tabel 5 menghasilkan persamaan  $Y = 17,701 + 0,455 X1 + 0,474 X2$  (1) Persamaan regresi linear berganda tersebut mengandung pengertian sebagai berikut.

1. Nilai konstanta sebesar 17,701 menunjukkan bahwa, OCB akan tetap ada walaupun *Perceived Organizational Support* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional bernilai 0 atau dihilangkan.
2. Koefisien regresi dari *Perceived Organizational Support* memiliki nilai positif sebesar 0,455. Hal ini menunjukkan bahwa, *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh yang searah terhadap OCB sebesar 0,455, dengan asumsi variabel lainnya juga memiliki nilai yang tetap.
3. Koefisien regresi dari Gaya Kepemimpinan Transformasional

memiliki nilai positif sebesar 0,474. Hal ini menunjukkan bahwa, Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang searah terhadap OCB sebesar 0,474, dengan asumsi variabel lainnya juga memiliki nilai yang tetap.

Selain itu, hasil uji regresi pada tabel 5 juga menunjukkan nilai *standardized coefficients beta* Gaya Kepemimpinan Transformasional lebih besar dari pada *Perceived Organizational Support*. Hal ini berarti bahwa, Gaya Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan *Perceived Organizational Support* terhadap OCB (Maja & Sudibia, 2012).

#### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t dan uji F, dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 6: Uji t  
[Sumber: Data Primer, 2022]

Variabel	t hitung	Sig
<i>Perceived Organizational Support (X1)</i>	2,207	0,031
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)	3,959	0,000

Tabel 6 menunjukkan kedua variabel memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB secara parsial. Hal ini terlihat dari nilai t hitung dari kedua

variabel lebih besar dari t tabel yang bernilai 1,996 dan taraf signifikansi < 0,05. Sehingga, hipotesis H<sub>1</sub> dan H<sub>2</sub> dapat diterima.

Tabel 7: Uji F  
[Sumber: Data Primer, 2022]

<i>Model</i>	<b>Fhitung</b>	<b>Sig.</b>
<i>Regression</i>	41,183	0.000
<i>Residual</i>		
<b>Total</b>		

Tabel 7 menunjukkan kedua variabel X1 dan X2 memiliki pengaruh terhadap OCB secara simultan, berdasarkan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel} = 41,183 > 3,13$  dan taraf signifikansi  $< 0,05 = 0,000 < 0,05$ . Sehingga, H3 pada penelitian ini dapat diterima.

### Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh *Perceived Organizational Support* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB secara simultan.

Tabel 8: Uji Koefisien Determinasi *R-Square*  
[Sumber: Data Primer, 2022]

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>
1	0,743	0,551	0,538

Tabel 8 menunjukkan bahwa, pengaruh yang diberikan oleh *Perceived Organizational Support* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB sebesar 0,551 atau 55,1 % berdasarkan pada nilai *R-square*. Sisanya, sebesar 44,9% dapat dipengaruhi oleh variabel lain seperti, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi (Naway, 2017; Ocampo *et al.*, 2018; Wirawan, 2014), dan kepribadian (Naway, 2017; Wirawan, 2014) yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### 3.2 Pembahasan

OCB yang tinggi ditunjukkan oleh karyawan Plataran Ubud Hotel & Spa melalui rasa bangga dan loyalitas terhadap pekerjaan. Rasa bangga dan loyalitas memberikan manfaat positif bagi perusahaan, terutama dalam menarik, mempertahankan karyawan terbaik serta meningkatkan stabilitas kinerja perusahaan (Kusumajati, 2014). Hal ini disebabkan karena karyawan Plataran Ubud Hotel & Spa memiliki persepsi yang positif terhadap perhatian yang diberikan perusahaan. Ketika

dukungan organisasional tersampaikan kepada karyawan dengan baik, maka akan menumbuhkan rasa memiliki dan menjadikan perusahaan tempat bekerja sebagai identitas mereka (Lin, 2013).

Karyawan Plataran Ubud Hotel & Spa diindikasikan memiliki perilaku alturistik yang rendah. Perilaku alturistik biasanya selalu dikaitkan dengan keinginan untuk berbagi (*sharing*) dan membantu (*helping*) (Ni'mah, 2017). Perilaku ini biasanya berpengaruh pada kinerja dalam kelompok, produktivitas rekan kerja dan nilai *best practice* dalam kelompok (Kusumajati, 2014).

Hasil uji t menunjukkan bahwa, *Perceived Organizational Support* berpengaruh secara parsial terhadap OCB.

### H1: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Plataran Ubud Hotel & Spa secara parsial (diterima).

Kemudian, mengacu pada persamaan regresi linier berganda, diketahui bahwa *Perceived Organizational Support*

berpengaruh positif terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,455. Artinya, peningkatan *Perceived Organizational Support* dapat menyebabkan perilaku OCB karyawan Plataran Ubud Hotel & Spa juga meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa karyawan hotel dengan *Perceived Organizational Support* yang tinggi, memiliki tingkat OCB yang tinggi pula (Chiang & Hsieh, 2012). Kemudian, penelitian terhadap perilaku OCB karyawan *frontline services* Hotel Four Seasons Resort Jimbaran Bali, juga membuktikan bahwa *Perceived Organizational Support* yang tinggi berpengaruh positif terhadap OCB (Putra & Sriathi, 2017).

Hasil uji *t* menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB secara parsial.

## **H2: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Plataran Ubud Hotel & Spa secara parsial (diterima).**

Gaya Kepemimpinan Transformasional menunjukkan pengaruh yang positif terhadap OCB. Hal ini diketahui melalui hasil persamaan regresi linier berganda, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,474. Sehingga, apabila Gaya Kepemimpinan Transformasional berada pada tingkat tinggi akan menghasilkan perilaku OCB karyawan Plataran Ubud Hotel & Spa yang tinggi pula.

Hasil penelitian ini, sejalan dengan penelitian sebelumnya, yang menyatakan bahwa, adanya pengaruh positif signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan OCB (Agustina & Kriwangko, 2017; Gunawan, 2016). Karyawan dengan OCB tinggi pada dasarnya ingin untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaannya, yang mana harus didukung oleh pemimpinnya (Muhdar, 2015).

Pemimpin di Plataran Ubud Hotel & Spa telah mampu mengkomunikasikan dan mempengaruhi pandangan karyawan sehingga dapat memahami arti penting dari sebuah misi. Hal ini didukung dengan penilaian karyawan yang menganggap pemimpinnya telah menunjukkan arti penting dari sebuah misi. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi bawahannya untuk melihat masa depan dengan optimis, memperoyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bawahan bahwa visi dan misi tersebut dapat dicapai (Gunawan, 2016).

Pemimpin di Plataran Ubud Hotel & Spa menunjukkan perilaku yang lebih mementingkan diri sendiri dan mencari manfaat untuk diri sendiri berdasarkan penilaian karyawan. Lebih lanjutnya, dapat disebut sebagai perilaku egoisme (Ni'mah, 2017). Perilaku ini diindikasikan dengan tindakan yang tidak mau mendengarkan masukan atau tidak melibatkan pendapat bawahan dalam pengambilan keputusan (Adeline, 2022) sehingga, dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai. Oleh karena itu, Gaya Kepemimpinan Transformasional di Plataran Ubud Hotel & Spa melalui sistem *lead by example*, perlu ditingkatkan kembali dalam memahami kepentingan bersama.

Karyawan juga memiliki penilaian yang buruk terhadap cara perusahaan dalam memanfaatkan karyawan. Hal ini diketahui melalui persepsi karyawan yang menganggap perusahaan mengambil keuntungan dari mereka. Melihat dari persepsi karyawan, keuntungan yang dimaksudkan lebih mengarah kepada manfaat nyata, seperti upah dan tunjangan kesehatan (Krishnan & Sheela, 2012). Wawancara tidak terstruktur bersama *Human Resources Manager* Plataran Ubud Hotel & Spa, menyebutkan bahwa pemberian dukungan organisasi tidak dapat dijalankan secara maksimal ketika masa pandemi Covid - 19, karena adanya hambatan secara finansial. Hal ini mengakibatkan, Plataran Ubud Hotel &

Spa secara keseluruhan tidak dapat menjalankan *business plan*-nya, seperti *Employee of The Quarter*, *Employee of The Year*, *Induction Training*, *Service Excellent Training*, Sertifikasi Karyawan, serta pemberian asuransi jaminan Kesehatan dan keselamatan kerja (BPJS).

Temuan berdasarkan pengamatan langsung di Bulan Juli – Desember 2021, diketahui bahwa terdapat penambahan jam kerja karyawan dari 5 hari kerja 2 hari libur menjadi 6 hari kerja 1 hari libur, yang mana tidak dibarengi dengan kenaikan upah. Sehingga, wajar jika karyawan Plataran Ubud Hotel & Spa memiliki persepsi yang buruk terhadap cara perusahaan dalam memperlakukan mereka.

Hasil Uji F menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* secara simultan.

**H3: *Perceived Organizational Support* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Plataran Ubud Hotel & Spa secara simultan (diterima).**

Besarnya pengaruh yang diberikan diketahui berdasarkan hasil uji koefisien determinasi yang menunjukkan nilai sebesar 0,551 atau 55,1 %. Sisanya, sebesar 44,9% dapat dipengaruhi oleh variabel lain seperti, komitmen organisasi (Naway, 2017; Ocampo *et al.*, 2018; Wirawan, 2014), dan kepribadian (Naway, 2017; Wirawan, 2014), yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil uji koefisien determinasi juga menunjukkan bahwa, Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan *Perceived Organizational Support* terhadap OCB (Maja & Sudibia, 2012).

Pemimpin yang dapat memberikan situasi kondusif dan semangat dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Serta, organisasi yang dapat memberikan dukungan kepada karyawan cenderung menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap organisasi (Hariani & Masdupi,

2019). Terdapat pandangan bahwa apabila karyawan merasa dihargai maka sebagai imbalannya karyawan akan melakukan yang terbaik untuk perusahaan tempat mereka bekerja, seperti meningkatkan OCB atau dengan melakukan peran ekstra (Hariani & Masdupi, 2019). Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap OCB, mengindikasikan bahwa adanya hubungan pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi (Sun, 2019). Salah satu pemahaman teori pertukaran sosial adalah bahwa jika individu diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan perlakuan yang baik (Sun, 2019).

#### 4. KESIMPULAN

Hasil penelitian mengenai Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Plataran Ubud Hotel & Spa, telah menjawab ketiga rumusan dalam penelitian ini. Sehingga, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Plataran Ubud Hotel & Spa secara parsial. Artinya, peningkatan *Perceived Organizational Support* dapat menyebabkan perilaku OCB karyawan Plataran Ubud Hotel & Spa juga meningkat.

Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Plataran Ubud Hotel & Spa secara parsial. Artinya, apabila Gaya Kepemimpinan Transformasional berada pada tingkat tinggi akan menghasilkan perilaku OCB karyawan Plataran Ubud Hotel & Spa yang tinggi pula.

*Perceived Organizational Support* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* berdasarkan uji simultan F. Artinya, secara bersama *Perceived Organizational Support* dan Gaya Kepemimpinan

Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pengaruh yang diberikan adalah sebesar 55,1% dengan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh yang lebih besar dari *Perceived Organizational Support*.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan temuan penelitian antara lain:

1. Karyawan Plataran Ubud Hotel & Spa disarankan untuk membiasakan diri dalam menumbuhkan rasa simpati melalui hal yang sederhana, seperti meminjamkan alat tulis ataupun mengizinkan rekan kerja menggunakan *personal computer* di kantor ketika dibutuhkan. Karena, kebiasaan tersebut juga dapat memotivasi karyawan lainnya untuk melakukan hal yang sama.
2. Pihak manajemen Plataran Ubud Hotel & Spa disarankan untuk meningkatkan kembali dukungan organisasional melalui pemberian manfaat nyata, seperti memaksimalkan kembali pemberian jaminan kesehatan dan keselamatan kerja melalui BPJS. Serta, merubah sistem kerja yang sebelumnya 6 hari kerja 1 hari libur menjadi 5 hari kerja 2 hari libur.
3. Pemimpin atau *head of department* di Plataran Ubud Hotel & Spa disarankan untuk lebih mendengarkan masukan dan melibatkan pendapat karyawan dalam pengambilan keputusan ketika *briefing* ataupun rapat.

#### DAFTAR PUSTAKA

Afsar, B., & Badir, Y. F. (2016). Person-Organization Fit, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Job Embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(3), 252-278. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1147936>

Agustina, H., & Kriwangko, P. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan

Transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya The Impact of Transformational and Transactional Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior in Sushi. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 5(1), 96-109.

BPS Provinsi Bali. (2021). *Banyaknya Hotel Bintang Menurut Kelas dan Kabupaten/Kota di Provinsi Bali 2019-2021*. Badan Pusat Statistik Bali. <https://bali.bps.go.id/statictable/2018/02/09/21/jumlah-wisatawan-asing-ke-bali-menurut-bulan-1982-2020.html>

Budhiarti, A. A. (2017). *Pengaruh Religiusitas, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Demografi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/36900>

Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>

Dewi, R. M., Perdhana, M. S., & Manajemen, J. (2016). Peran Gender, Usia, dan Tingkat Pendidikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Diponegoro Journal of Management*, 5(2), 1-9. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>

Dinas Pariwisata Provinsi Bali. (2020). *Bali Raih Predikat "Destinasi Wisata Dunia Terfavorit" di PVK Award 2020*. Dinas Pariwisata Provinsi Bali. <https://disparda.baliprov.go.id/bali-raih-predikat-destinasi-wisata-dunia-terfavorit-di-pvk-award-2020/2020/12/>

Dion, C., & Wasim, S. C. (2021). *Leadership in Times of Uncertainty , Dynamics*

- and Complexity. Luleå University of Technology.
- Gunawan, R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT First Machinery Tradeco Cabang Surabaya. *AGORA*, 4(1), 60–66.
- Gyensare, M. A., Anku-Tsede, O., Sanda, M.-A., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational Leadership and Employee Turnover Intention: The Mediating Role of Affective Commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243–266. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-02-2016-0008>
- Hafidulloh, Santosa, A. B., & Hepiyanto. (2021). Kinerja Karyawan Hotel Di Suryabaya Saat COVID-19. *Jurnal EKSEKUTIF*, 18(2), 207–231.
- Hariani, B., & Masdupi, E. (2019). The Effect of Transformational Leadership, PEP, POS and Organizational Commitment on OCB: A Literature Review. *Proceedings of the Third Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2019)*, 97(Piceeba), 371–378. <https://doi.org/10.2991/piceeba-19.2019.43>
- Ismail, A., Mohamad, M. H., & Mohamed, Hasan Al-Banna Rafiuddin, Nurhana Mohamad Zhen, K. W. P. (2010). Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *ECTAP - Theoretical and Applied Economics, Romania*, XVII(6 (547)), 89–104. [http://store.ectap.ro/articole/477\\_ro.pdf](http://store.ectap.ro/articole/477_ro.pdf)
- Krishnan, J., & Sheela, M. (2012). Perceived Organisational Support - An Overview on Its Antecedents and Consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1–13.
- Maja, O., & Sudibia, I. (2012). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Wanita Sebagai Pengepul Squin Secara Putting Out. *E-Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana*, 1(1), 49–60.
- Muhammad, A. H. (2014). Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: The Case of Kuwait. *International Journal of Business Administration*, 5(3). <https://doi.org/10.5430/ijba.v5n3p59>
- Muhdar. (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. Gorontalo: Sultan Amai Press.
- Naway, F. A. (2017). *Organizational Citizenship Behavior*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Newland, S. J. (2012). Organizational Citizenship Behavior - Individual or Organizational Citizenship Behavior - Organization: Does The Underlying Motive Matter? [Western Kentucky University]. In *Masters Theses & Specialist Projects* (Vol. 5). <http://digitalcommons.wku.edu/theses/1159%0Ahttp://digitalcommons.wku.edu/theses>
- Ni'mah, R. (2017). Hubungan Empati Dengan Perilaku Altruistik. *At-Tuhfah*, 6(1), 99–115. <https://doi.org/10.36840/jurnalstudiesislaman.v6i1.85>
- Ocampo, L. A., Tan, T. A. G., & Sia, L. A. (2018). Using Fuzzy DEMATEL in Modeling The Causal Relationships of The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in The Hospitality Industry: A Case Study in The Philippines. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 11–29. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.11.002>
- Putra, P. D. P., & Sriathi, A. A. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Komitmen Organisasi

- terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 4800–4828.
- Rahmaninda, D. A., Kirana, K. C., & Herawati, J. (2021). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Kompetensi dan Komunikasi terhadap Organizational Citizenship. *Jurnal Manajemen*, 13(4), 732–739. <https://doi.org/10.29264/jmmn.v13i4.10336>
- Sanusi, A. C., Ariana, N., & Ariani, N. M. (2018). Tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan di Four Points Seminyak. *Jurnal Kepariwisata Dan Hospitalitas*, 2(1), 61–83.
- Siregar, H. M. S. (2019). *Pengaruh Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT Pelabuhan Indonesia I (PERSERO)*. Universitas Sumatera Utara.
- Somantri, L. (2011). *Keunggulan Pulau Bali Sebagai Daerah Tujuan Wisata Andalan Indonesia*.
- Sulistiyawati, N. L. K. S. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Hotel Berbintang di Bali. *National Conference of Creative Industry*, 5-6 September, 141–153. <https://doi.org/10.30813/ncci.v0i0.1209>
- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- Tambe, S., & Shanker, M. (2014). A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1(January), 67–73.
- Widjaja, D., Kristiani, S., & Marcella, E. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Job Hopper di Industri Perhotelan di Indonesia. *Jurnal PETRA*, 6(2), 90–101.
- Wijaya, B. K., & Mariani, W. E. (2021). Dampak Pandemi Covid-19 Pada Sektor Perhotelan Di Bali. *Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ)*, 3(1), 49–59. <https://doi.org/10.22225/wmbj.3.1.2021.49-59>
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Rajawali Press.
- Zhu, Y. (2013). Individual Behavior: In-role and Extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23–27. <https://doi.org/10.5430/ijba.v4n1p23>