

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN
PERAN MEDIASI BUDAYA ORGANISASI PADA
KARYAWAN HOTEL DAIMA PADANG**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi S1 (Strata Satu) Pada Program Studi Manajemen*



Oleh :

HANIFA SABBRINA

2021 / 21059020

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

2025

PERSETUJUAN PEMBIMBING

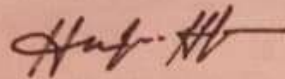
SKRIPSI

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Peran Mediasi Budaya Organisasi pada Karyawan Hotel Daima Padang
Nama : Hanifa Sabbrina
NIM : 21059020
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Padang, 07 Agustus 2025

Disetujui oleh:

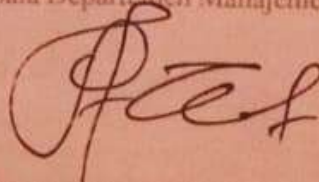
Pembimbing



Dr. Hendrik Heri Sandi, S.Pd., M.M.
NIP. 198305232022031001

Diketahui oleh :

Kepala Departemen Manajemen



Dr. Syahrizal, S.E., M.Si.
NIP. 197209021998021001

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hanifa Sabbrina
TM/NIM : 2021/ 21059020
Tempat/Tanggal Lahir : Padang, 08 April 2003
Program Studi : Manajemen
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Alamat : Jl. Perjuangan VII No. 05
No Hp/Telp : 082283047620
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Peran Mediasi Budaya Organisasi Pada Karyawan Hotel Daima Padang.

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis (skripsi) saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana), baik di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari pembimbing.
3. Di dalam karya tulis ini, tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah dengan menyebutkan pengarang dan mencantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis ini **Sah** apabila telah ditandatangani **Asli** oleh pembimbing, penguji, dan Ketua Prodi.

Padang, 07 Agustus 2025
Yang membuat pernyataan,



Hanifa Sabbrina
21059020

ABSTRAK

Hanifa Sabbrina (2021/21059020) : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Peran Mediasi Budaya Organisasi pada Karyawan Hotel Daima Padang**
Pembimbing : **Dr. Hendrik Heri Sandi, S.Pd., M.M.**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan peran mediasi budaya organisasi di antara karyawan Hotel Daima Padang. Alasan dilakukannya penelitian ini adalah karena ditemukannya tingkat OCB yang rendah melalui pra-survei, serta pentingnya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan OCB di bidang perhotelan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik sensus yang melibatkan 54 responden. Untuk menganalisis data, digunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ($\beta = 0,658$, $p = 0,000$), (2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi ($\beta = 0,634$, $p = 0,000$), (3) Budaya organisasi secara positif dan signifikan memengaruhi OCB ($\beta = 0,567$, $p = 0,000$), dan (4) Budaya organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB ($\beta = 0,363$, $p = 0,000$). Penelitian ini juga mengonfirmasi *Social Exchange Theory* (SET) sebagai landasan teori, yang menunjukkan bahwa hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan menghasilkan perilaku kerja sukarela. Hasil dari penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi manajemen Hotel Daima Padang untuk memperkuat pendekatan kepemimpinan transformasional serta menciptakan budaya kerja yang kolaboratif guna mendukung OCB secara berkelanjutan.

Kata Kunci: **Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Budaya Organisasi.**

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur yang tak terhingga saya panjatkan kehadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala, karena hanya dengan limpahan rahmat, karunia, dan kasih sayang-Nya, saya dapat menapaki setiap langkah hingga akhirnya menyelesaikan skripsi ini. Setiap proses, dari awal perkuliahan hingga tahap akhir penulisan skripsi, merupakan perjalanan panjang yang penuh dengan pembelajaran, kesabaran, serta ujian yang menguatkan.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang. Namun lebih dari sekadar syarat akademik, penulisan skripsi ini menjadi wujud nyata dari perjuangan, doa, serta dukungan yang tidak ternilai dari berbagai pihak yang selalu hadir di setiap langkah perjalanan saya.

Saya menyadari sepenuhnya bahwa tanpa pertolongan Allah dan bantuan dari banyak pihak, sangatlah sulit bagi saya untuk sampai pada titik ini. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati dan rasa terima kasih yang tulus, saya ingin menyampaikan penghargaan dan rasa hormat yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Perengki Susanto, S.E., M.Sc., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang.
2. Bapak Dr. Syahrizal, S.E., M.Si. selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang
3. Bapak Supan Weri Mandar, A.Md. selaku Staf Tata Usaha Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu proses administrasi saya dengan sigap.
4. Seluruh staf pengajar dan karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang.
5. Bapak Dr. Hendrik Heri Sandi, S.Pd., M.M., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh pihak Hotel Daima Padang yang telah berkenan memberikan kesempatan dan bantuan dalam pengumpulan data penelitian saya.

7. Teristimewa orang tua tercinta, syurga dunia akhirat saya, Ibu Sitti Zahara dan Bapak Bustanuddin dan juga kakak-kakak tercomel Dila Afriani dan Tika Busra, serta keluarga besar; nenek dan sepupu, atas setiap doa yang tak pernah terputus, kasih sayang yang tak pernah berkurang, dan pengorbanan yang tak ternilai.
8. Keluarga GI BEI FEB UNP mulai dari periode 2.3 hingga 5.6, senantiasa mengiri dan membuat warna-warni indah perjalanan perkuliahan saya hingga akhir.
9. Keluarga GenBI UNP terkhusus Bank Indonesia yang telah mendukung dan menunjang segala kekurangan dalam perkuliahan saya.
10. Sahabat-sahabat tercinta dan seperjuangan Niken Arumningtyas, Amartasya Vista, Winda Septiyasa, D'kunyuks, Triangless, tim galau comel, Tadika Mswra (Keluarga kelas internasional), rekan seperjuangan di Program Studi Manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia, kakak-abang tingkat dan adik-adik tingkat, serta semua pihak yang tidak dapat saya sebut namanya satu persatu, atas kebersamaan, semangat, dan tawa yang mengiringi perjalanan ini.

Akhir kata, saya berharap Allah Subhanahu wa Ta'ala berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Padang, 04 Agustus 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
B. Latar Belakang	1
C. Identifikasi Masalah	7
D. Pembatasan Masalah	9
E. Perumusan Masalah	10
F. Tujuan Penelitian.....	10
G. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Kajian Teori.....	13
1. Grand Theory	13
2. Organizational Citizenship Behavior (OCB)	15
3. Kepemimpinan Transformasional	22
4. Budaya Organisasi	25
B. Penelitian yang Relevan.....	28
C. Kerangka Konseptual	32
D. Hipotesis Penelitian.....	33
BAB III METODE PENELITIAN.....	37
A. Desain Penelitian.....	37
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	37
C. Populasi dan Sampel	37
1. Populasi.....	37
2. Sampel	38
D. Defenisi Operasional dan Variabel Penelitian	40
1. Defenisi Operasional.....	40
2. Variabel penelitian	42
E. Jenis dan Sumber Data	42
1. Data Primer	43
2. Data Sekunder.....	43
F. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data	43

1. Instrumen penelitian.....	43
2. Teknik Pengumpulan Data.....	44
G. Teknik Analisis Data	45
1. Analisis Deskriptif	45
2. Analisis Statistik Inferensial	47
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	55
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	55
B. Hasil Penelitian	55
C. Analisis Data	71
1. Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	72
2. Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	82
3. Pengujian Hipotesis	83
D. Pembahasan.....	87
BAB V PENUTUP.....	93
A. Kesimpulan	93
B. Keterbatasan.....	95
C. Implikasi Penelitian.....	96
D. Saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA.....	100
LAMPIRAN.....	104

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Hasil Pra-survei Hotel Daima Padang	3
Tabel 2 Penelitian yang Relevan	28
Tabel 3 Karyawan Hotel Daima Padang.....	38
Tabel 4 Daftar Skor Jawaban Berdasarkan Skala Likert	44
Tabel 5 Tingkat Capaian Responden	47
Tabel 6 Jumlah Karakteristik Responden Berdasarkan	57
Tabel 7 Jumlah Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	58
Tabel 8 Jumlah Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	59
Tabel 9 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	60
Tabel 10 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kawin	62
Tabel 11 Distribusi Frekuensi OCB.....	62
Tabel 12 Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Transformasional	66
Tabel 13 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi	69
Tabel 14 Outer Loading	73
Tabel 15 Average Variance Extracted (AVE)	74
Tabel 16 Fornell-larcker	76
Tabel 17 Cross Loading	77
Tabel 18 Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)	79
Tabel 19 Cronbach's alpha & Composite reliability	81
Tabel 20 Inner Model	82
Tabel 21 Hasil Uji Hipotesis Langsung	83
Tabel 22 Hipotesisi Mediasi	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Konseptual.....	32
--	----

BAB I

PENDAHULUAN

B. Latar Belakang

Kompleksitas tantangan bisnis modern seperti percepatan transformasi digital, ketidakpastian ekonomi global, perubahan gaya kerja pasca-pandemi, serta tuntutan terhadap keberlanjutan dan inovasi, telah memaksa perusahaan untuk berpikir ulang tentang kualifikasi dan karakteristik tenaga kerjanya. Dalam menghadapi dinamika tersebut, perusahaan tidak lagi cukup hanya dengan memiliki karyawan yang andal secara teknis atau mampu menjalankan tugas sesuai dengan *job description*, tetapi juga memiliki kapabilitas yang lebih komprehensif. Perusahaan membutuhkan karyawan yang tidak hanya mampu memenuhi ekspektasi sesuai *job description*, tetapi juga menunjukkan perilaku positif diluar tanggungjawab formal mereka, hal ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior/OCB* (Nurjanah et al., 2020).

OCB merupakan perilaku positif yang dilakukan oleh karyawan yang mendukung organisasi dan rekan kerja, di luar deskripsi tugas formal mereka (Kim & Park, 2019). Contoh perilaku yang menunjukkan OCB adalah membantu teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak bersantai atau istirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah, dan mengurangi ketegangan friksi di tempat kerja, serta menciptakan toleransi tinggi terhadap kondisi di lingkungan yang kurang ideal (Khan et al, 2020).

Dalam konteks perusahaan dibidang jasa, OCB memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja dan keberhasilan perusahaan, karyawan yang

terlibat dalam OCB cenderung lebih proaktif dalam menyelesaikan masalah dan mencari solusi, yang pada gilirannya dapat mengurangi waktu dan sumber daya yang terbuang (Arifiani et al., 2020). Ketika karyawan menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja atau berinisiatif dalam menyelesaikan tugas, hal ini dapat meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas (Arifiani et al., 2020). Sedangkan, karyawan yang tidak menunjukkan OCB cenderung memiliki kinerja yang lebih rendah, karena mereka tidak berkontribusi secara ekstra di luar tugas utama mereka. Hal ini dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan mengurangi efisiensi tim secara keseluruhan (Lee et al., 2024).

OCB juga sangat penting untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan, hal ini dikarenakan OCB mencerminkan sikap proaktif terhadap kepuasan pelanggan dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Di lingkungan perhotelan, kualitas layanan bukan hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap standar operasional prosedur, tetapi juga oleh sejauh mana karyawan bersedia melampaui ekspektasi seperti membantu tamu secara sukarela, memperhatikan kebutuhan tamu secara personal, dan menyelesaikan keluhan dengan empati dan inisiatif tinggi. Hal ini yang mencerminkan, di mana karyawan yang berperilaku OCB lebih cenderung memberikan layanan yang responsif dan berkualitas tinggi (Meliala et al., 2023).

Hotel Daima Padang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan dan layanan jasa, yang secara langsung melibatkan interaksi intensif

antara karyawan dan tamu dari berbagai latar belakang, baik dari dalam negeri maupun mancanegara. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang layanan jasa publik, Hotel Daima Padang membutuhkan karyawan yang tidak hanya bekerja sesuai deskripsi pekerjaan saja, tetapi juga memiliki perilaku yang cenderung proaktif dan sukarela bekerja melampaui batas pekerjaan formalnya. OCB yang tinggi di Hotel Daima Padang akan berdampak langsung pada kualitas pelayanan, inovasi, dan produktivitas pekerjaan.

Untuk melihat fenomena OCB di Hotel Daima Padang, maka penulis melakukan pra-survei, kepada 10 orang karyawan pada 3 Maret 2025. Berdasarkan hasil pra-survei terkait *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Hotel Daima Padang, terdapat fenomena signifikan berupa minimnya partisipasi sukarela karyawan dalam aktivitas di luar tugas formal mereka. Data dikumpulkan melalui 15 butir pernyataan, dengan kesimpulan sebagai berikut;

Tabel 1 Hasil Pra-survei Hotel Daima Padang

No	Komponen	Ringkasan Hasil Temuan
1.	Respon dominan	Mayoritas responden memilih tidak setuju sebanyak 69%.
2.	Tingkat partisipasi OCB	Sangat rendah, hanya 5% responden menunjukkan OCB.
3.	Tingkat keraguan/netral	Cukup tinggi, 26% responden menunjukkan keraguan atau potensi OCB belum tergali.
4.	OCB yang lemah	Loyalitas, ketahanan kerja, dan inisiatif di luar tugas utama belum terlihat.
5.	OCB yang sedikit lebih kuat	Bantuan terhadap rekan kerja mulai terlihat, meskipun masih terbatas.
6.	Kesimpulan	Mayoritas karyawan belum menunjukkan perilaku OCB.

Fenomena rendahnya OCB di kalangan karyawan Hotel Daima Padang mencerminkan adanya ketimpangan antara ekspektasi organisasi terhadap

kontribusi sukarela dan kenyataan perilaku karyawan di lapangan. Pentingnya OCB perlu menjadi perhatian yang didasarkan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi OCB yang meliputi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, yang berperan penting dalam meningkatkan OCB (Robbins & Judge, 2019).

Kepemimpinan transformasional menurut Markiah et al. (2022), adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong karyawan untuk bekerja melebihi harapan organisasi. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada nilai-nilai, kepercayaan, dan tujuan moral yang tinggi. Kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada peningkatan moral dan motivasi antara pemimpin dan pengikut, memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini tidak hanya berusaha untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga berkomitmen untuk menginspirasi dan memberdayakan karyawan mereka. Dengan membangun hubungan yang kuat dan saling percaya, pemimpin transformasional dapat mendorong pengikut mereka untuk melampaui batasan tugas yang diharapkan, sehingga menghasilkan berbagai hasil positif di tempat kerja (Lee et al., 2024).

Gaya kepemimpinan di Hotel Daima Padang, baik *general manager* maupun *manager* mendukung ide karyawan, memberi motivasi moral, dan menjadi teladan kerja bagi bawahannya. Namun kenyataannya, karyawan jarang dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Hal ini membuat iklim kerja menjadi kaku dan tidak kondusif untuk pertumbuhan OCB. Fenomena ini

menunjukkan adanya perbedaan yang jelas antara apa yang diucapkan oleh pemimpin dan tindakan nyata mereka, serta mengindikasikan bahwa elemen kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya diterapkan dengan baik. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengkaji lebih lanjut bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi terciptanya lingkungan kerja yang mendukung perilaku sukarela atau OCB.

Penulis juga menemukan ada beberapa penelitian yang menunjukkan adanya inkonsisten hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Seperti pada penelitian Nurjanah et al., (2020) menunjukkan hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB berpengaruh signifikan dan positif, sedangkan pada penelitian Rohma & Rinaldi, (2023) menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa perlu dan pentingnya bagi penulis untuk mengkaji kembali terkait variabel tersebut.

Penelitian ini tidak hanya akan memperdalam pemahaman mengenai keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan OCB, tetapi juga dapat memberikan saran strategis bagi manajemen hotel untuk membangun budaya kerja yang positif. Hal ini didukung oleh penelitian Meliala et al. (2023) bahwa, pemimpin mendorong inovasi, kreativitas, dan kolaborasi, yang semuanya berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang positif (Meliala et al., 2023).

Budaya organisasi yang positif, yang sering kali dipromosikan oleh pemimpin transformasional, memiliki peran yang sangat penting dalam

memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan OCB. Ketika budaya organisasi kuat, karyawan cenderung memiliki rasa keterikatan yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Mereka merasa lebih nyaman untuk mengambil inisiatif, membantu rekan kerja, dan berpartisipasi dalam kegiatan yang meningkatkan kinerja tim. Menurut Sutrisno (2018), budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Didalam penelitian yang dilakukan oleh Arifiani et al. (2020), budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat hal ini mencerminkan bahwa, mayoritas perilaku positif karyawan di luar tugas formal mereka didorong oleh nilai-nilai budaya yang berlaku di organisasi. Budaya organisasi yang kuat membentuk suatu sistem nilai dan norma bersama yang menjadi pedoman dalam bertindak dan berinteraksi. Ketika budaya organisasi menekankan pada kolaborasi, tanggung jawab, inovasi, dan kepedulian terhadap sesama, maka anggota organisasi akan terdorong untuk menunjukkan perilaku altruistik, loyalitas tinggi, dan semangat kerja yang melampaui kewajiban formal (Rohma & Rinaldi, 2023).

Ketika pemimpin menciptakan dan memelihara budaya yang menghargai kolaborasi, inovasi, dan keterlibatan, mereka tidak hanya membangun fondasi yang kuat untuk kerja tim, tetapi juga mendorong karyawan untuk merasa lebih terlibat dan berkomitmen terhadap tujuan

perusahaan (Arifiani et al., 2020). Di Hotel Daima Padang telah menekankan nilai-nilai budaya perusahaan seperti, membantu rekan kerja apabila membutuhkan bantuan. Realitanya, adanya sebagian karyawan ketika selesai mengerjakan pekerjaan hariannya tidak membantu rekan kerja dan langsung pulang. Hal ini menggambarkan bahwa kurangnya kolaborasi dan kepedulian terhadap sesama, serta adanya budaya kerja tetapi tidak terdapat secara tertulis dan tidak dijadikan dasar dalam proses penilaian dan pengambilan keputusan. Akibatnya, budaya kerja tidak konsisten dan tidak mampu membentuk perilaku OCB yang berkelanjutan. Fenomena inilah yang menjadikan budaya organisasi penting untuk diteliti lebih lanjut.

Berdasarkan uraian serta temuan fenomena yang telah dijelaskan di atas, maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Dengan Peran Mediasi Budaya Organisasi Pada Karyawan Hotel Daima Padang.”**

C. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yaitu:

1. Rendahnya tingkat OCB pada Karyawan Hotel Daima Padang

Pra-survei yang dilakukan di Hotel Daima Padang menunjukkan bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan masih tergolong rendah. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan

antara harapan manajemen terhadap kontribusi ekstra karyawan dan realita di lapangan.

2. Peran Kepemimpinan Transformasional

Penelitian ini perlu mengidentifikasi sejauh mana kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan OCB. Apakah pemimpin Hotel Daima Padang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan dapat memotivasi karyawan.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB

Perlunya mengidentifikasi bagaimana budaya organisasi yang ada di Hotel Daima Padang dapat mempengaruhi tingkat OCB di perusahaan.

4. Adanya inkonsisten hasil penelitian hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan OCB

Berbagai penelitian menunjukkan hasil yang berbeda-beda tentang hubungan kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Inkonsistensi ini menjadi indikasi perlunya pengkajian ulang hubungan kepemimpinan transformasional terhadap OCB dengan menggunakan faktor lain seperti budaya organisasi yang berperan sebagai mediasi.

5. Strategi peningkatan OCB pada karyawan Daima Hotel Padang

Penelitian ini juga mengeksplorasi strategi yang dapat diterapkan di Hotel Daima Padang untuk meningkatkan OCB, termasuk pendekatan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang lebih efektif.

D. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, agar penelitian lebih terfokus dan dapat memperjelas permasalahan sesuai dengan konteks yang sudah ditentukan, maka penulis membatasi masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1) Fokus utama pada OCB

Penelitian ini akan dibatasi pada OCB sebagai variabel utama yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

2) Aspek Kepemimpinan Transformasional

Penelitian ini akan membahas kepemimpinan transformasional pada Hotel Daima Padang. Hal ini bertujuan untuk memberikan analisis yang lebih mendalam bagaimana dampak kepemimpinan transformasional terhadap karyawan dan perusahaan.

3) Aspek Budaya Organisasi

Penelitian ini akan membahas budaya organisasi yang positif. Nilai-nilai, norma-norma, dan asumsi-asumsi yang ada di Hotel Daima Padang apakah dapat meningkatkan OCB.

4) Pembatasan dalam Konteks Perusahaan

Pembatasan ini dilakukan di Hotel Daima Padang, yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa perhotelan. Dengan membatasi perusahaan ini pada satu perusahaan, hasil dan temuan yang diperoleh mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk perusahaan lain.

E. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB)?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?

F. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB).
2. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi.
3. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB).

4. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh budaya organisasi memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB)

G. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat;

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi penambah wawasan dan pengembangan disiplin ilmu pengetahuan terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terutama pada teori-teori yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *organizational citizenship behaviour* (OCB).

2. Manfaat Praktis:

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman penulis untuk menerapkan ilmu yang diperoleh selama masa perkuliahan khususnya tentang manajemen sumber daya manusia terkait variabel yang diteliti untuk menempuh dunia kerja pada masa selanjutnya.

b. Bagi Perusahaan

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan masukan serta referensi bagi pihak Perusahaan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia terkait variabel yang diteliti.

c. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai referensi dari penelitian selanjutnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan peran mediasi budaya organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, pada karyawan Hotel Daima Padang. Berdasarkan hasil data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka didapatkan beberapa kesimpulan yang penting dalam penelitian, diuraikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, karyawan yang menghadapi gaya pimpinan yang memotivasi, memberikan dorongan, dan memperhatikan kebutuhan pribadi akan lebih cenderung untuk menunjukkan perilaku kerja yang sukarela, seperti memberikan bantuan kepada kolega, setia pada perusahaan, dan berpartisipasi aktif di luar tanggung jawab resmi.
2. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian ini, menegaskan bahwa, gaya pemimpin transformasional dapat menciptakan serta mengarahkan nilai-nilai, norma kerja, dan identitas perusahaan secara kuat. Kepemimpinan yang bersifat transformasional memiliki posisi penting dalam membangun budaya organisasi yang transparan, bekerja sama, dan kreatif.

3. Budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa, lingkungan perusahaan yang positif akan mendorong karyawan untuk secara sukarela menampilkan perilaku kerja yang melampaui harapan, sebagai manifestasi dari penerapan nilai serta norma yang ada dalam perusahaan. Budaya yang solid memfasilitasi rasa kepemilikan serta komitmen yang tinggi dari karyawan terhadap perusahaan.
4. Budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa, budaya perusahaan berperan krusial dalam meningkatkan dampak kepemimpinan terhadap perilaku kerja yang bersifat sukarela. Proses mediasi ini bersifat sebagian, mengingat adanya pengaruh langsung dan tidak langsung yang keduanya memiliki arti penting terhadap perilaku sukarela atau OCB.

Secara keseluruhan, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan OCB, baik secara langsung maupun melalui pengaruh budaya organisasi sebagai perantara. Hasil ini sejalan dengan teori pertukaran sosial yang menegaskan bahwa adanya hubungan yang adil, mendukung, dan bermakna antara pemimpin dan karyawan akan memunculkan timbal balik dalam bentuk perilaku positif diluar tugas resmi.

Dari temuan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kepemimpinan transformasional serta penguatan budaya organisasi adalah pendekatan yang efektif dalam membentuk karyawan yang setia, proaktif, dan inovatif, yang sangat diperlukan dalam sektor jasa seperti perhotelan.

B. Keterbatasan

Penelitian ini telah dilakukan dengan pendekatan yang terstruktur dan didasarkan pada teori yang solid, namun masih memiliki sejumlah batasan yang harus diperhatikan dalam analisis hasil serta pengembangan penelitian di masa yang akan datang. Berikut adalah batasan-batasan yang dimaksud:

1. Keterbatasan populasi dan generalisasi

Penelitian ini dilakukan pada satu subjek saja, yakni karyawan Hotel Daima Padang, sehingga temuan yang diperoleh tidak bisa diterapkan secara umum pada sektor perhotelan yang lain atau pada industri yang berbeda. Budaya organisasi serta gaya kepemimpinan mungkin berbeda-beda tergantung pada ciri-ciri organisasi dan latar belakang geografis, sehingga hasil penelitian ini berada dalam konteks tertentu.

2. Tidak mengontrol variabel lain

Penelitian ini hanya menitikberatkan pada tiga variabel kunci: kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan OCB. Variabel lainnya seperti tingkat kepuasan kerja, keadilan organisasi, kepribadian, komitmen organisasi, persepsi dukungan organisasi tidak termasuk dalam model, meskipun memiliki potensi besar untuk memengaruhi perilaku OCB

secara signifikan. Ini merupakan batasan dalam memberikan penjelasan mengenai kompleksitas dari OCB secara lebih mendalam.

C. Implikasi Penelitian

Penelitian ini menghasilkan sejumlah implikasi yang dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori utama, yaitu implikasi yang bersifat teoritis dan implikasi yang bersifat praktis. Harapannya, implikasi ini mampu memberikan sumbangan berarti bagi kemajuan ilmu pengetahuan dan peningkatan manajemen dalam konteks perusahaan, terutama di bidang perhotelan.

1. Implikasi teoritis

Penelitian ini mempertegas gagasan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran krusial dalam memengaruhi perilaku OCB, baik secara langsung maupun dengan bantuan budaya organisasi sebagai perantara. Hasil ini juga mendukung *social exchange theory* (SET), yang menyatakan bahwa interaksi positif mendorong karyawan untuk berperilaku secara sukarela. Di samping itu, studi ini memberikan tambahan kontribusi dalam lingkungan perusahaan jasa di Indonesia yang masih minim kajiannya terkait dengan kepemimpinan dan budaya organisasi.

2. Implikasi praktis

a. Bagi penulis

Penelitian ini memberikan penulis pengalaman langsung dalam merancang dan menganalisis interaksi antar variabel secara empiris dengan menggunakan metode kuantitatif dan alat analisis SmartPLS.

Penulis mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang konsep kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan OCB, serta kemampuan untuk menyusun argumen teoritis dan menarik kesimpulan berdasarkan data yang ada. Di samping itu, hasil dari penelitian ini juga memperkuat kemampuan berpikir kritis penulis dan berkontribusi terhadap pengembangan literatur akademis di bidang manajemen sumber daya manusia.

b. Bagi perusahaan

Untuk manajemen Hotel Daima Padang dan entitas sejenis dalam industri perhotelan, hasil studi ini bisa menjadi acuan strategis dalam merancang sistem kepemimpinan dan budaya organisasi. Penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang bersifat transformasional serta budaya organisasi yang solid memiliki peranan penting dalam meningkatkan OCB, yang selanjutnya berpengaruh positif terhadap kinerja tim dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan dapat menggunakan temuan studi ini sebagai pijakan dalam program pelatihan kepemimpinan, evaluasi budaya kerja, serta peningkatan loyalitas dan produktivitas karyawan perusahaan.

c. Bagi pihak lain

Penelitian ini sangat memungkinkan untuk dijadikan sumber yang berguna baik dalam konteks akademik maupun praktis bagi peneliti, dosen, dan profesional di bidang manajemen yang memiliki ketertarikan dalam pengembangan OCB. Peneliti selanjutnya dapat

menggunakan hasil ini sebagai landasan untuk memperdalam penelitian tentang perusahaan dan sektor lainnya, atau menambahkan variabel seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau persepsi dukungan organisasi. Untuk para praktisi SDM atau konsultan manajemen, hasil temuan ini dapat dijadikan patokan dalam merancang program pengembangan kepemimpinan serta menciptakan budaya kerja yang adaptif dan produktif.

D. Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan yang didapat dari penelitian ini, terdapat sejumlah saran yang bisa diajukan untuk memperluas implementasi hasil penelitian ini, baik di bidang praktis maupun akademis. Saran-saran ini ditujukan kepada manajemen perusahaan dan peneliti mendatang, duraikan sebagai berikut:

1. Bagi manajemen perusahaan Hotel Daima Padang

Disarankan untuk terus memperkuat praktik kepemimpinan transformasional, terutama dalam memberikan motivasi, inspirasi, dan perhatian pribadi kepada setiap anggota tim. Mengingat bahwa kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap pengembangan budaya organisasi dan OCB, penting bagi manajemen untuk melaksanakan program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan secara berkelanjutan. Diharapkan, langkah-langkah ini dapat menghasilkan pemimpin yang tidak hanya fokus pada hasil kerja, tetapi juga mampu membangun hubungan emosional yang solid dan kepercayaan di dalam tim. Pemimpin yang dapat

memberikan contoh secara konsisten akan lebih berhasil dalam menumbuhkan loyalitas serta meningkatkan kontribusi sukarela dari karyawan untuk perusahaan.

Selain itu, penting untuk membangun, mengelola, dan memelihara budaya organisasi dengan cara yang terstruktur. Manajemen harus menciptakan suasana kerja yang mengutamakan nilai-nilai kebersamaan, integritas, keterbukaan, serta inovasi. Budaya kerja yang baik tidak hanya memperkuat identitas kolektif perusahaan, melainkan juga membentuk perilaku kerja yang proaktif yang mendukung OCB dengan cara yang berkelanjutan. Budaya yang solid akan menumbuhkan rasa kepemilikan dan ikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang menjadi dasar penting dalam membangun loyalitas dan kerjasama antara karyawan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Disarankan untuk memperluas jangkauan studi, baik dari sisi objek yang diteliti, sektor industri, maupun daerah geografis, sehingga hasil yang diperoleh lebih beragam dan bisa diterapkan secara lebih luas. Penelitian di sektor lain seperti rumah sakit, pendidikan, pemerintahan, atau pabrik dapat memberikan perspektif yang berbeda terkait peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam OCB. Selain itu, disarankan juga untuk memasukkan variabel tambahan sehingga model penelitian menjadi lebih menyeluruh dan mampu memahami kompleksitas perilaku kerja dalam organisasi dengan lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifiani, R. S., Sudiro, A., & Indrawati, N. K. (2020). Peran Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB. *Jurnal Manajemen Terapan*, 18(30).
- Arina, A. M., Nelwan, O. S., & Pandowo, M. H. C. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt Trimix Perkasa Bitung. *Jurnal Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 9(3), 79–89.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life* (Wiley (ed.)).
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1–10.
- Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021). The role of organizational citizenship behavior and gender between job satisfaction and task performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18). <https://doi.org/10.3390/ijerph18189499>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362.
- Esmi, K., Piran, M., & Hayat, A. A. (2017). *Efek mediasi budaya organisasi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasi*.
- Febrianti, R., & Sulastri, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Rumah Sakit *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 01(1), 63–72. <http://103.216.87.80/students/index.php/mnj/article/view/6398>

- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(August 2019), 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Homans, G. C. (1961). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Kim, E. J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>
- Lee, M. C. C., Lin, M. H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43(11), 9567–9582. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Likert. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. McGraw-Hiill.
- Lu, X., Xie, Y., & Guo, B. (2021). How transformational leadership influences employees' innovative behavior: Exploring the mediating roles of organizational identification and psychological empowerment. *Current Psychology*, 40, 5567–5579.
- Mansour, N., & Vadell, L. M. . (2024). *Artificial Intelligence, Digitalization and Regulation*. Springer.
- Marcos, A., García-Ael, C., & Topa, G. (2020). The influence of work resources, demands, and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and citizenship behaviors of spanish police officers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 1–22. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207607>
- Markiah, Suriansyah, A., & Saleh, M. (2022). The Effect of the Transformational Leadership, Work Culture and Work Environment on Teachers' Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(12), 5398–5403. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-22>

- Meliala, Y. H., Hamidah, & Saparuddin, M. (2023). The Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Mediated Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Quality - Access to Success*, 24(195), 235–246. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.195.28>
- Muchiri, M. ., & Ayoko, O. . (2020). Linking demographic diversity to organisational outcomes: The moderating role of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 49–65. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-11-0086>
- Nasra, M. A., & Heilbrunn, S. (2020). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(3), 380–396. <https://doi.org/10.1177/1741143214549975>
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1801>
- Robbins, & Judge. (2019). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rohma, S. N., & Rinaldi. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB. *Ikhrat Ekonomika*, 6(3), 231–241.
- Schein, E. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif* (Setiyawami (ed.)). Alfabeta.

- Sutrisno. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Kencana Prenadamedia Group.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Zhou, H., Zhao, S., & Zhang, C. (2022). Moral leadership and organizational citizenship behavior: A social exchange perspective. *Frontiers in Psychology*, 13.