

**PERAN RESILIENSI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN
PERHOTELAN****Vinka Syafitri Hendira Putri ¹, Yanto Prasetyo ², Hikmah Husniyah Farhanindya ³**

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Psikologi, Jl. Semolowaru No. 45 Surabaya

E-mail: vinkasyafitri@gmail.com**Abstract**

The hospitality industry demands employees to exhibit extra-role behaviors, commonly referred to as Organizational Citizenship Behavior (OCB), to sustain service quality. This study aims to examine the relationship between transformational leadership and resilience with OCB among hotel employees. A quantitative correlational design was employed involving 42 employees of from a hotel in Surabaya. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression analysis. The results indicate that resilience has a positive and significant relationship with OCB ($p < 0.05$), whereas transformational leadership does not demonstrate a significant relationship with OCB ($p > 0.05$). These findings underscore the role of resilience as a key individual factor in promoting OCB within the hospitality industry.

Article History

Submitted: 16 Februari 2026

Accepted: 19 Februari 2026

Published: 20 Februari 2026

Key Words

organizational citizenship
behavior, resilience,
transformational leadership.

Abstrak

Industri perhotelan menuntut karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja ekstra peran atau Organizational Citizenship Behavior (OCB) guna menjaga kualitas layanan. Penelitian ini bertujuan mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional dan resiliensi dengan OCB pada karyawan perhotelan. Studi menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional terhadap 42 karyawan salah satu hotel di kota Surabaya. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil temuan mengindikasikan resiliensi berhubungan positif dan signifikan dengan OCB ($p < 0,05$), sedangkan kepemimpinan transformasional tidak berhubungan signifikan dengan OCB ($p > 0,05$). Temuan ini menegaskan peran resiliensi sebagai faktor individual dalam mendorong OCB pada karyawan perhotelan.

Sejarah Artikel

Submitted: 15 Februari 2026

Accepted: 18 Februari 2026

Published: 19 Februari 2026

Kata Kunci

organizational citizenship
behavior, resiliensi,
kepemimpinan
transformasional.

Pendahuluan

Industri perhotelan merupakan salah satu subsektor jasa yang menyediakan akomodasi serta layanan pendukung bagi tamu, baik untuk kepentingan perjalanan bisnis maupun kebutuhan lainnya. Perhotelan dipahami sebagai salah satu usaha yang dikelola secara komersil dengan tujuan utama melayani tamu yang bermalam di hotel dengan baik (Noviastuti et al., 2020). Industri perhotelan memiliki karakteristik yang dinamis serta rentang terhadap perubahan.

Dinamika perubahan pada industri perhotelan tidak hanya dipengaruhi oleh fluktuasi jumlah tamu dan pergeseran tren, namun berkaitan oleh peningkatan kebutuhan mobilitas bisnis yang mendorong persaingan semakin kompetitif. Publikasi Badan Pusat Statistika (2024) mencatat bahwa usaha akomodasi di Indonesia meningkat sekitar 7,48% atau sekitar 31.174 unit. Sejalan dengan peningkatan jumlah akomodasi, menurut Data Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) kota Surabaya mencatat bahwa terdada 858 usaha hotel yang beroperasi secara aktif.

Hal ini memperlihatkan bahwa kondisi industri perhotelan di Indonesia mengalami ekspansi yang konsisten, sehingga membuat intensitas persaingan semakin kompetitif. Dalam kondisi pasar seperti ini, perhotelan perlu membuat strategi yang baik agar mampu tetap

bersaing. Kualitas layanan merupakan instrumen strategis dalam menentukan tingkat kepuasan dan kesetiaan pengunjung (Haninda & Indriyani, 2023). Pelayanan yang diciptakan melalui sikap ramah, respon tanggap serta kepedulian yang tulus menghasilkan nilai tambah yang sulit di replikasi (Hazar et al., 2022). Layanan terwujud langsung atas manifestasi interaksi karyawan hotel yang tanggap (Hazar et al., 2022).

Karyawan hotel dianggap sebagai aset strategis yang memiliki kontribusi signifikan dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Namun, dalam menjalani keseharian pekerjaannya karyawan hotel dihadapi oleh tantangan. Salah satu tantangan karyawan hotel adalah jam kerja panjang setelah jam kerja bergilir. Bantuan yang diberikan sesama karyawan mampu menurunkan tingkat tekanan kerja (Akbar & Soetjiningsih, 2023). Bantuan yang diberikan sesama karyawan di luar tugas utama secara tertulis dan mampu berkontribusi efektif bagi organisasi disebut *organizational citizenship behavior*.

Organ (1977) mengatakan OCB diartikan sikap sukarela yang diberikan antar sesama pegawai di luar dari deskripsi pekerjaan formal yang tertulis serta berkontribusi efektif bagi tercapainya tujuan organisasi. Perilaku OCB tidak muncul begitu saja, melainkan terdapat faktor yang diduga berkaitan dengan perilaku OCB, dalam penelitian ini yang di duga sebagai faktor internal yaitu resiliensi dan faktor eksternal yaitu kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional sebagai faktor eksternal yaitu merupakan gaya kepemimpinan yang fokus mengembangkan potensi serta motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Persepsi karyawan terhadap pimpinannya mampu meningkatkan rasa motivasi (Farhanindya et al., 2023). Resiliensi sebagai faktor internal yaitu kemampuan karyawan dalam beradaptasi pada situasi yang sulit.

Metode

Kuantitatif dengan jenis korelasional merupakan metode yang diterapkan. Tujuannya ialah mengidentifikasi apakah terdapat korelasi antara kepemimpinan transformasional dan resiliensi dengan OCB terhadap pegawai perhotelan. Partisipan dalam temuan ini sebanyak 42 responden yang terdiri dari jenis karyawan tetap, *daily worker* dan *outsourcing* di Oakwood Hotel & Residence Surabaya.

Terdapat 3 skala yang dipergunakan yaitu OCB yang di adaptasi dari tokoh Organ (1977) mempunyai 24 aitem valid bernilai *cronbach's alpha* 0,926. Kepemimpinan transformasional yang di adaptasi dari tokoh Bass & Avolio (1994) memiliki 20 aitem valid dengan nilai *cronbach's alpha* 0,922. dan resiliensi yang di adaptasi dari tokoh Connor & Davidson (2003) mempunyai 18 aitem valid dengan nilai *cronbach's alpha* 0,896.

Data dianalisis secara regresi linier ganda dengan bantuan 16 *for windows*.

Hasil

Data Demografi Responden

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa dari 42 responden pekerja Oakwood Hotel & Residence Surabaya berdasarkan jenis pekerjaannya terdiri dari 21 karyawan tetap (50%), 12 *daily worker* (28.57%) dan 9 *outsourcing* (21.43%).

Tabel 1 data demografi responden berdasarkan jenis pekerjaan

No.	Jenis Pekerja	Frekuensi	Presentase
1.	Karyawan Tetap	21	50%
2.	Daily Worker	12	28,57%
3.	Outsourcing	9	21,43%
	Total	42	100%

Hasil uji normalitas

Tabel berikut menyajikan distribusi data seluruh variabel berada pada kategori normal.

Tabel 2 Uji Normalitas

Variabel	Statistic	Shapiro-Wilk			Keterangan
		df	Sig.		
Organizational Citizenship Behavior	0,960	42	0,143		Normal

Sumber : Output Statistic Program SPSS Seri 16 For Windows

Hasil Uji Linieritas

Berdasarkan uji linieritas pada tabel 3 hubungan antara resiliensi dengan OBC berhubungan linier. Sementara kepemimpinan transformasional dengan OBC menunjukkan hubungan yang tidak linier namun temuan ini tetap menerapkan analisis regresi linier berganda guna melakukann pengujian terhadap korelasi simultan namun pada hasil penelitian tidak dapat di generalisasikan pada latar belakang industri perhotelan yang lain namun data pada penelitian ini mewakilkan kondisi nyata di Oakwood Hotel & Residence Surabaya.

Tabel 3 Uji Linieritas

Variabel	F	Deviation From Linie		Keterangan
		p		
Organizational citizenship behavior * Kepemimpinan transformasional	4,455	0,001		Tidak Linier
Organizational citizenship behavior *resiliensi	0,394	0,979		Linier

Sumber : Output Statistic Program SPSS Seri 16 For Windows

Hasil Uji Hipotesis

Pada tabel di bawah ini didapatkan skor R 0,392; F 3,541 dengan signifikasi p 0,039 ($p < 0,05$). Ini berarti, secara simultan ada keterkaitan antara kepemimpinan transformasional sebagai faktor eksternal dan resiliensi sebagai faktor internal dengan munculnya perilaku OCB. Skor R Square menunjukkan 0,154 yang berarti sebesar 15,4% kepemimpinan transformasional dan resiliensi berkaitan dengan munculnya perilaku OCB. Adapun sisanya sebesar 84,6% di duga berkaitan dengan variabel yang tidak di teliti pada topik ini.

Tabel 4 Hasil Uji Hipotesis Simultan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimasi
1	0,392	0,154	0,110	11,479

Sumber : Output Statistic Program SPSS Seri 16 For Windows

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	933,251	2	466,625	3,541	0,039
Residual	5138,868	39	131,766		
Total	6072,119	41			

Sumber : *Output Statistic Program SPSS Seri 16 For Windows*

Hasil uji hipotesis secara parsial pada tabel 5 menggunakan analisis regresi linier ganda dengan bantuan SPSS 16.0 for Windows mengindikasikan kepemimpinan transformasional dengan OCB diperoleh skor $t = -0,135$ dengan signifikansi $0,893$ ($p > 0,05$). Artinya kepemimpinan transformasional tidak berkorelasi signifikan dengan munculnya perilaku OCB. Sementara uji hipotesis secara parsial resiliensi dengan *organizational citizenship* behavior diperoleh skor $t = 2,116$ dengan signifikansi $p = 0,041$ ($p < 0,05$). Ini berarti terdapat korelasi signifikan antara resiliensi dengan munculnya perilaku OCB.

Tabel 5 Hasil Uji Hipotesis Parsial

Model	Coefficients				Sig.
	Unstandarized Coefficients		Standarized Coefficients	t	
	B	Std. Error	Beta		
1(Constant)	46,998	18,373		2,588	0,015
Kepemimpinan Transformasional	-,035	0,259	-,026	-,135	0,893
Resiliensi	0,6220	0,294	0,408	2,116	0

Pembahasan

Studi ini bermaksud mengidentifikasi keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan resiliensi dengan OCB pada pegawai perhotelan. Setelah dilakukan uji analisis regresi linier ganda menunjukkan bahwa tidak ada korelasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB. Sejalan pandangan Istiqomah dan Riani (2024) bahwa kepemimpinan transformasional pada karyawan perhotelan tidak langsung berkaitan dengan munculnya OCB. Artinya keberadaan kepemimpinan transformasional saja tidak cukup untuk memicu kemunculan perilaku OCB.

Pada konteks Oakwood Hotel & Residence Surabaya, tidak signifikannya keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB bisa dipahami melalui karakteristik komposisi karyawan yang beragam, termasuk karyawan tetap, *daily worker* dan tenaga *outsourcing*. Kondisi ini memungkinkan persepsi terhadap kepemimpinan transformasional tidak dialami secara merata oleh seluruh karyawan.

Sementara itu, resiliensi dengan OCB menunjukkan hubungan yang signifikan. Artinya, tingkat resiliensi karyawan yang semakin meningkat menyebabkan perilaku OCB akan sering muncul. Sejalan temuan Fitri dan Ferdian (2024) bahwa karyawan yang memiliki resiliensi tinggi maka semakin sering memunculkan perilaku OCB.

Secara simultan, kepemimpinan transformasional dan resiliensi berhubungan signifikan dengan OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa kombinasi antara persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional dan tingkat resiliensi yang dimiliki karyawan berkaitan dengan munculnya perilaku *organizational citizenship behavior*.



Artinya ketika pegawai perhotelan memiliki pimpinan yang mampu untuk mengomunikasikan visi misi organisasi nya, fokus pada potensi pengembangan masing – masing karyawan nya, memberikan karyawan kesempatan untuk memberikan ide yang inovatif dalam tantangan yang sedang dihadapi oleh organisasi nya, hal ini membuat karyawan merasa didukung oleh pimpinan nya sehingga karyawan akan memaksimalkan penyelesaian pekerjaan nya.

Selain itu, karyawan yang memiliki resiliensi yang baik akan memunculkan perilaku yang adaptif saat mengalami tekanan kerja, mampu mengelola stres yang dihadapi, yakin atas takdir bahwa karyawan tersebut dapat melewati tantangan yang sedang terjadi. Sehingga, karyawan mendapatkan pimpinan yang menerapkan gaya transformasional dan memiliki resiliensi yang baik, karyawan semakin sering memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa secara bersamaan persepsi karyawan terhadap pemimpin transformasional dan resiliensi yang baik berperan penting dalam mendorong munculnya perilaku OCB. Perilaku tersebut sangat dibutuhkan dalam latar belakang perhotelan, karakteristik industri menuntut kualitas layanan tinggi, kerja sama tim yang solid serta kemampuan karyawan untuk bersikap proaktif dan fleksibel dalam menghadapi kebutuhan tamu.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan yang sudah dilaksanakan terkait hubungan kepemimpinan transformasional dan resiliensi dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan perhotelan menyimpulkan bahwa secara bersamaan kepemimpinan transformasional sebagai faktor eksternal dan resiliensi sebagai faktor internal bersama – sama mendorong muncul nya perilaku OCB.

Temuan ini menunjukkan pegawai yang mempersepsikan pemimpinnya mempunyai gaya kepemimpinan transformasional serta didukung oleh kemampuan resiliensi yang baik cenderung akan menunjukkan perilaku sukarela yang melampaui tuntutan peran formal.

Selain itu, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa OCB tidak hanya berkaitan dengan satu faktor tunggal saja, melainkan adalah hasil interaksi antara faktor eksternal dengan internal karyawan. Faktor eksternal lain yang di duga turut berperan dalam mendorong perilaku OCB antara lain iklim organisasi, dukungan organisasi dan budaya kerja. Sementara itu, faktor internal lain yang berpotensi berkaitan dengan munculnya OCB meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, pihak manajemen perhotelan disarankan untuk memperhatikan penguatan faktor psikologis internal karyawan, khususnya resiliensi, melalui penyediaan dukungan kerja, pelatihan pengelolaan stres, serta penciptaan lingkungan kerja yang adaptif. Kemudian, studi berikutnya dianjurkan agar mengkaji faktor lainnya yang berpotensi berkaitan dengan OCB, seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perilaku kerja ekstra peran dalam konteks industri perhotelan.

Referensi

- Akbar, M. T., & Soetjiningsih, C. H. (2022). Dukungan sosial rekan kerja dan atasan dengan burnout pada aparatur sipil negara. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 4(3), 814.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new Resilience scale: The Connor Davidson Resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82.



- Farhanindya, H. H., Prasetyo, Y., & Laura, S. P. F. (2023). Efektivitas smart leadership untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional pegawai perusahaan retail. Sukma: Jurnal Penelitian Psikologi, 4(2), 344–353.
- Fitri, M., & Ferdian, F. (2024). Pengaruh employee resilience terhadap organizational citizenship behavior yang dimediasi oleh organizational commitment di Pangeran Beach Hotel Padang. Jurnal Manajemen Pariwisata dan Perhotelan, 2(3), 136–150.
- Hazar, N. Z., Machmud, R., & Rahman, E. (2022). Strategi diferensiasi dan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing (studi pada Hotel Grand Q Gorontalo). Oikos-Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis, 15(02), 102-115
- Haninda, R. N., & Indriyani, N. D. (2023). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan Hotel Gunawangsa Surabaya. Yos Soedarso Economics Journal, 5(3), 1-9
- Istiqomah, S., & Riani, A. L. (2024). Linking transformational leadership to OCB in the hospitality industry: The mediating influence of affective commitment and work engagement. Jurnal Dinamika Manajemen (JDM), 12(1).
- Noviastuti, N., & Cahyadi, D. A. (2020). Peran reservasi dalam meningkatkan pelayanan terhadap tamu di Hotel Novotel Lampung. Jurnal Nusantara: Jurnal Ilmiah Pariwisata dan Perhotelan, 3(1), 31-37
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Sage Publications.