

# PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *ORGANIZATIONAL JUSTICE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* PADA HOTEL IBIS SURABAYA CITY CENTER

Shienny Andriany dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

E-mail: [chen.shenny@yahoo.com](mailto:chen.shenny@yahoo.com); [Roy@petra.ac.id](mailto:Roy@petra.ac.id)

*Abstrak* – Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: Pengaruh *transformational leadership* dan *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Hotel Ibis Surabaya City Center. Variabel independen pada penelitian ini adalah *transformational leadership* dan *organizational justice* sedangkan variabel dependen pada penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). Sampel data yang diteliti adalah 60 karyawan yang diambil secara *purposive sampling*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), dan *organizational justice* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), serta *transformational leadership* dan *organizational justice* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Hotel Ibis Surabaya City Center.

*Kata Kunci* — *Transformational Leadership, Organizational Justice, Organizational Citizenship Behaviour.*

## PENDAHULUAN

Permasalahan nasional yang dihadapi Indonesia saat ini adalah perkembangan persaingan bisnis menjadi sangat ketat. Setiap perusahaan memiliki keunggulan mereka masing-masing untuk dapat terus bersaing dan mempertahankan keberlangsungan bisnis mereka. Salah satu keunggulan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan adalah dengan adanya keberadaan sumber daya manusia. Walaupun organisasi memiliki peluang, strategi, sarana dan prasarana yang menunjang, namun tidak didukung dengan kualitas sumber daya manusia yang kompeten, hal ini dapat mempengaruhi kegiatan serta produktivitas organisasi. Tidak seperti mesin yang hanya dapat melakukan satu pekerjaan secara terus menerus, sumber daya manusia mampu untuk terus berkembang (mengembangkan potensi diri), dan beradaptasi dengan cepat untuk setiap perubahan dan situasi yang ada. Kualitas sumber daya manusia yang tinggi merupakan salah satu nilai lebih yang dimiliki oleh organisasi yang tidak mudah untuk ditiru oleh pesaingnya (Erkutlu, 2011, p.533). Melihat hal tersebut, menaruh perhatian lebih terhadap kualitas karyawan, menjadi sebuah keharusan oleh perusahaan.

Perhatian serta penghargaan kepada karyawan oleh perusahaan ditujukan untuk dapat menghasilkan produktivitas yang lebih dari harapan. Salah satu perilaku yang muncul ketika perusahaan menaruh perhatian dan penghargaan kepada karyawan, adalah timbulnya perilaku sukarela (*extra role*) pada diri karyawan tersebut. Berbicara tentang perilaku sukarela, tidak akan lepas kaitannya dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang merupakan konsep multidimensional yang mencakup berbagai aspek perilaku sukarela terlepas dari persyaratan kerja (López-Domínguez, Enache, Sallan, dan Simo, 2013). OCB pun dapat ditandai oleh keinginan individu untuk secara sukarela memenuhi dan melampaui harapan, meskipun mengetahui bahwa usaha tambahan tersebut tidak akan dihargai. Menurut Cohen dan Vigoda (2000), efek positif dari OCB bagi perusahaan adalah mencakup peningkatan produktivitas, efisiensi, efektivitas serta alokasi sumber daya yang dimiliki. Upaya dalam menumbuhkan dan memaksimalkan OCB, perusahaan perlu mengaplikasikan beberapa faktor penunjang. Kepemimpinan dan

perusahaan sebagai sarana untuk mengaplikasikan perhatian terhadap karyawan.

Menurut Prabhakar (2007), “*Good leaders do inspire confidence in them-selves, but a truly great leader inspires confidence within the people they lead to exceed their normal performance level*” (dalam Jha, 2014). Kepemimpinan ditafsirkan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku individu di tempat kerja (Humphrey, 2012). Kepemimpinan pun terdiri dari berbagai jenis, salah satu jenis kepemimpinan yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini adalah *transformational leadership*. Purvanova, Bono, dan Dzieweczynski (2006, p.3) mengungkapkan bahwa, “*Transformational leaders, influence the way employees think about their work, leading them to view it as more rewarding, challenging, and meaningful, which affects the extent to which they engage in citizenship performance*”. Sebuah penelitian yang berjudul “*Transformational leader behavior and their effects on followers’s trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior*” oleh Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter (1990) terhadap 988 karyawan perusahaan petrokimia besar di Amerika Serikat, menunjukkan adanya hubungan positif antara *transformational leadership* dan OCB karyawan. Hal ini dapat disimpulkan, perilaku OCB dapat muncul dengan adanya *transformational leadership*.

Salah satu faktor penunjang lainnya selain *transformational leadership* adalah *organizational justice*. Studi lapangan yang dilakukan oleh Tremblay dan Roussel (2001) menunjukkan bahwa individu yang menganggap situasi mereka adil, cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih baik. Teori *organizational justice* (OJ) membahas tentang persepsi individu mengenai keadilan dalam hubungan pekerjaan mereka (Cassar dan Buttigieg, 2015). Menurut Erkutlu (2011, p. 534), ketika karyawan merasa bahwa para pemimpin bersikap adil, karyawan cenderung menyimpulkan bahwa pemimpin berkomitmen terhadap mereka dan dapat menghasilkan nilai pertukaran yang berkualitas tinggi (*high quality ex-changes result*). Oleh sebab itu, ketika karyawan merasa diperlakukan adil oleh organisasi, mereka akan memberikan respon yang lebih dari harapan.

Ibis merupakan merek jaringan hotel yang dimiliki oleh grup perhotelan Perancis, Accor. Hotel Ibis dikelola oleh *Accorhotels* dan hotel ini telah memimpin pangsa pasar internasional di bidang perhotelan, pariwisata, dan pelayanan korporat dengan jumlah karyawan sebanyak lebih dari 168.000 orang yang tersebar di 140 negara. Penelitian ini dilakukan pada salah satu cabang Hotel Ibis di Indonesia, yaitu Hotel Ibis Surabaya City Center terletak di Jalan Basuki Rahmat No.94-96 Surabaya 60271. Hotel Ibis Surabaya City Center yang lebih terkenal dengan nama Hotel Ibis Basra merupakan hotel bintang tiga di bawah naungan *Accor Group*. Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada tanggal 21 Maret 2018 dengan kepala divisi *Talent* dan *Culture Manager* Hotel Ibis Surabaya City Center, yaitu Boediardo Adi, mengungkapkan bahwa adanya fenomena-fenomena terkait OCB pada diri karyawan Hotel Ibis. Hal ini dilihat dari berbagai perilaku karyawan yang mau meluangkan waktu kerja mereka lebih banyak atau bekerja lebih banyak bagi perusahaan, serta kemauan yang tinggi akan perilaku menolong sesama rekan kerja sehingga pekerjaannya menjadi lebih cepat terselesaikan. Fenomena lainnya terkait *transformational leadership* adalah perilaku *supervisor* yang bersikap membimbing, terbuka, dan menerima saran dari setiap karyawan untuk menjadi dasar pertimbangan, sehingga keputusan yang

description dan pembagian tugas yang sudah sesuai dengan prosedur dan aturan yang ada. Oleh sebab itu, dalam upaya meningkatkan OCB, diduga *transformational leadership* dan *organizational justice* menjadi faktor yang menentukan.

Menurut fenomena yang sudah dijelaskan, maka dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh *transformational leadership* dan *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Hotel Ibis Surabaya City Center.

**Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Hotel Ibis Surabaya City Center.
2. Menganalisis pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Hotel Ibis Surabaya City Center.
3. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Hotel Ibis Surabaya City Center.

**Hubungan antar Konsep dan Hipotesis Penelitian**

***Transformational Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Sejak *transformational leadership* mampu memotivasi karyawan untuk tampil melampaui tugas dan tantangan yang ada, para pemimpin memperluas usaha karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan agar dapat melampaui persyaratan, deskripsi dan menunjukkan lebih banyak perilaku OCB (Podsakoff, et al., 1990). Purvanova, et al. (2006, p.3) menyatakan bahwa, “*transformational leadership* mempengaruhi pola pikir karyawan tentang pekerjaannya, membuat karyawan memandang pekerjaan mereka lebih berharga, menantang, dan bermakna. Hal ini dapat mempengaruhi sejauh mana mereka terlibat dalam OCB. Hubungan antara *transformational leadership* dan OCB juga ditunjukkan dari penelitian terhadap 988 karyawan perusahaan petrokimia besar di Amerika Serikat (Podsakoff, et al., 1990) yang menunjukkan hubungan positif antara *transformational leadership* dan OCB. Demikian pula, dalam sebuah penelitian terhadap 636 manajer dan karyawan dari dua organisasi besar yang merupakan divisi dari perusahaan 500 Fortune, Purvanova, et al. (2006) menunjukkan bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan OCB.

H<sub>1</sub>: *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

***Organizational Justice* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Blakely, Andrew, dan Moorman (2005), dalam penelitian yang dilakukan di berbagai organisasi, menemukan bahwa ketika karyawan memiliki persepsi positif tentang perilaku adil oleh atasan mereka, kemungkinan terjadinya OCB meningkat. Penelitian Moorman (1991) tentang *organizational justice* dan OCB mengungkapkan adanya hubungan antara keduanya. Penelitian yang dilakukan Eric, et al. (2008), mereka menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi *organizational justice* yang lebih tinggi, menunjukkan kecenderungan yang lebih besar untuk terlibat dan berpartisipasi dalam OCB (dalam Jafari & Bidarian, 2012, p. 1816).

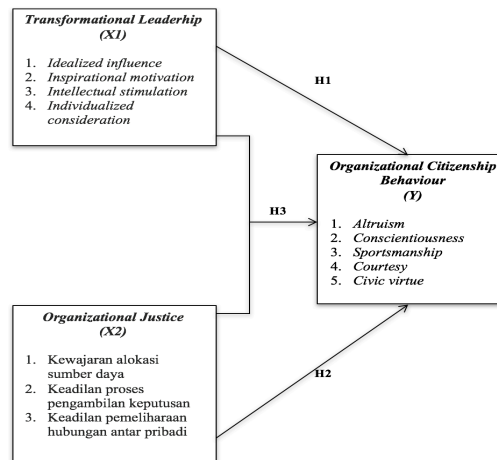
H<sub>2</sub>: *Organizational justice* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

***Transformational Leadership* dan *Organizational Justice* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Pada penelitian yang dilakukan oleh Cho dan Dansereau (2010, pp.409–421) yang berjudul “*Are transformational leaders fair? A multilevel study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors*”. Pada penelitian ini berusaha mengeksplorasi proses psikologis individu dan kelompok, yang mendasari hubungan antara *transformational leadership* dan OCB melalui persepsi keadilan (*justice*) dengan menggunakan *multi-level approach*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan (*justice*) berpengaruh secara signifikan dan memainkan peran

H<sub>3</sub>: *Transformational leadership* dan *organizational justice* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

**Kerangka Penelitian**



**Gambar 1 Kerangka Penelitian**

Sumber: Yukl (2010) dalam Lomanjaya, et al. (2014); Dyna dan Graham (2005) dalam Carlis (2001) dalam Kristanto (2014); Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006).

**METODE PENELITIAN**

**Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2008), penelitian kuantitatif adalah pendekatan ilmiah yang memandang suatu realitas yang dapat diklasifikasikan, konkrit, teramati, dan terukur. Hubungan variabelnya bersifat sebab akibat dan data penelitiannya berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik.

**Populasi dan Sampel Populasi**

Sebagaimana yang disampaikan oleh Sugiyono (2008, p.80) bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang ada pada penelitian ini adalah 100 karyawan Hotel Ibis Surabaya City Center. Populasi yang ada pada penelitian ini diambil beberapa unit yang akan dijadikan sebagai sampel dalam penelitian. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008, p.81). Pada penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *Purposive Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2008, p.85). Sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 60 orang.

**Teknik Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah dengan penyebaran dan pengisian angket. Angket merupakan alat teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2008, p.142). Angket yang akan digunakan merupakan angket tertutup dan setiap pernyataannya sudah disertai jawaban sehingga responden tinggal memilih jawaban mana yang dianggap paling sesuai.

**Skala Pengukuran Data**

Penelitian ini menggunakan skala pengukuran *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008, p.93). Jawaban untuk setiap pernyataan yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif (5) sampai sangat negatif (1)

**Teknik Analisis Data**

**Uji Validitas**

Menurut Sugiarto (2017, p.205), validitas menyatakan suatu keakuratan atau ketepatan. Artinya, data yang valid adalah data yang akurat atau data yang tepat. Validitas ini dapat merepresentasikan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dilaporkan oleh peneliti. Secara umum, uji validitas adalah uji tentang kemampuan suatu instrumen agar secara benar dapat mengukur apa yang ingin diukur. Pengukuran validitas pada penelitian ini, dapat dilihat dari nilai  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$ .

1. Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka item pernyataan dikatakan *valid*.
2. Jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka item pertanyaan dikatakan tidak *valid/gugur*.

Pada penelitian ini menggunakan alat bantu hitung berupa program SPSS versi 23.0 for windows.

**Uji Reliabilitas**

Reliabel berkenaan dengan konsistensi, presisi, dan ketelitian. Hasil penelitian dikatakan reliabel bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda dan bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2008, p.121). Untuk mengukur reliabilitasnya, maka dilihat dari nilai Cronbach's Alpha. Jika nilai Cronbach's Alpha nya  $> 0,6$ , maka variabel tersebut dikatakan reliabel. Pada penelitian ini menggunakan alat bantu hitung berupa program SPSS versi 23.0 for windows.

**Uji Asumsi Klasik**

**Uji Heterokedastiditas**

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji adanya ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Apabila varians residual pengamatan satu dengan yang lain sama, maka disebut homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastitas. Model yang baik tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2012). Dalam penelitian ini, uji heterokedastisitas dilakukan dengan melihat grafik *plot* antara ZPRED dengan SRESID. Apabila titik-titik pada *plot* menyebar, maka tidak terjadi heteroskedastitas.

**Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji adanya hubungan antara variabel independen dalam model. Model yang baik tidak menunjukkan adanya gejala multikolinearitas antar variabel independennya (Ghozali, 2012). Jikalau terjadi gejala multikolinearitas, maka langkah untuk memperbaiki model adalah dengan menghilangkan variabel dari model regresi, sehingga bisa dipilih model yang paling baik. Dalam penelitian ini, uji multikolinearitas diketahui dengan melihat nilai VIF (*variance inflation factor*) dan nilai *tolerance*. Apabila nilai VIF  $< 10$  dan nilai *tolerance*  $> 0,1$ , maka dianggap tidak terjadi multikolinearitas.

**Uji Normalitas**

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah residual berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan melihat grafis histogram dan *normal probability plot*. Apabila pada *normal probability plot* sebaran mengikuti garis lurus diagonal, maka uji normalitas dipenuhi (Ghozali, 2012).

**Analisis Deskriptif**

Sugiyono (2008, p.147) mendefinisikan analisa deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Termasuk dalam analisa deskriptif, penelitian ini menggunakan tabel frekuensi karena dengan tabel ini dapat mengetahui ciri atau karakteristik responden terhadap salah satu variabel tertentu.

**Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisa regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui adanya hubungan antara variabel independen atau bebas (*transformational leadership* dan *organizational justice*) terhadap variabel dependen atau terikat (*organizational citizenship behavior*). Pada umumnya

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \quad (1)$$

Keterangan:

$Y$  = Variabel dependen (OCB),  $a$  = Konstanta,  $b_1$  = Koefisien regresi *transformational leadership*,  $X_1$  = *Transformational leadership*,  $b_2$  = koefisien regresi *organizational justice*,  $X_2$  = *organizational justice*,  $e$  = koefisien error (faktor kesalahan)

**Uji Hipotesis**

**Uji F (Simultan)**

Uji  $F$  pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2003). Uji  $F$  dalam penelitian ini akan menggunakan program SPSS 23.0 for windows.

**Uji t (Parsial)**

Uji  $t$  pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2003). Uji  $t$  dalam penelitian ini akan menggunakan program SPSS 23.0 for windows.

**Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar variabel dependen dapat dijelaskan secara bersama-sama dengan variabel independen. Nilai  $R^2$  ini terletak antara 0 dan 1. Jika  $R^2$  mendekati angka 0, maka sedikit variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Jika nilai  $R^2$  bergerak mendekati angka 1, maka semakin besar variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan. Dalam perhitungan ini, jika nilai  $R^2 = 0$ , menunjukkan bahwa variabel dependen tidak bisa dijelaskan oleh variabel independen.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hotel Ibis Surabaya City Center terletak di Jalan Basuki Rahmat No.94-96 Surabaya 60271 Telp. (031) 5358885 Fax. (031) 5358880. Hotel Ibis Surabaya City Center yang lebih terkenal dengan nama Hotel Ibis Basra merupakan hotel bintang tiga di bawah naungan *Accor Group*. Hotel Ibis memiliki tiga jenis, yaitu Hotel Ibis *Budget*, Hotel Ibis *Styles*, dan Hotel Ibis Merah. Hotel Ibis Surabaya City Center merupakan jenis Hotel Ibis Merah, dikarenakan Hotel Ibis ini lebih fokus terhadap hotel bisnis yang mana segmentasi pasarnya pada bisnis serta lokasinya yang strategis di pusat kota yang dekat dengan *mall* maupun perusahaan dan instansi lainnya.

Visi Hotel Ibis Surabaya City Center adalah:  
*Well being at the best price.*

Misi Hotel Ibis Surabaya City Center adalah:

1. *Become more professional by acquiring new skills;*
2. *Learn a second profession;*
3. *Be more independent in guest relations;*
4. *Receive recognition for their skills;*
5. *Develop their careers.*

**Analisis Regresi Linear Berganda**

**Tabel 1**

**Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Model	Koefisien Regresi
Konstanta ( $a$ )	10,999
<i>Transformational Leadership</i> ( $X_1$ )	0,486
<i>Organizational Justice</i> ( $X_2$ )	1,281

Sumer: Data olahan

Pada Tabel 1, diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 10,999 + 0,486 X_1 + 1,281 X_2 + e \quad (2)$$

Tabel 1 menunjukkan pengaruh variabel independen *transformational leadership* ( $X_1$ ) dan *organizational justice* ( $X_2$ ) terhadap variabel dependen *organizational citizenship behavior* ( $Y$ ) dengan cara:

1. Jika nilai dari variabel *transformational leadership* ( $X_1$ ) naik satu satuan, maka variabel *organizational citizenship behavior* ( $Y$ ) akan

2. Jika nilai dari variabel *organizational justice* ( $X_2$ ) naik satu satuan, maka variabel *organizational citizenship behavior* ( $Y$ ) akan mengalami akan mengalami kenaikan sebesar 1,281 dengan asumsi variabel independen yang lain dalam keadaan konstan.

**Uji Hipotesis**

**Tabel 2**

**Hasil Uji F (Simultan)**

Model	$F_{tabel}$	$F_{hitung}$	Sig.
Regression	3,16	84,791	0,000

Sumer: Data olahan

Pada Tabel 2 menunjukkan hasil uji  $F$  atas variabel independen *transformational leadership* ( $X_1$ ) dan variabel *organizational justice* ( $X_2$ ) memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* ( $Y$ ). Hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil dari nilai  $F_{tabel}$  adalah sebesar 3,16 yang didapat dari rumus perhitungan  $F_{tabel} = F(k; n-k)$  dengan  $n$  adalah jumlah angket yang disebar dan  $k$  adalah jumlah variabel independen. Pada penelitian ini  $n=60$  dan  $k=2$  sehingga di dapat  $F_{tabel} = F(2;58)$ .  $F_{hitung}$  sebesar 84,791 menunjukkan nilai yang lebih besar dibandingkan nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3,16 dan nilai signifikansinya (Sig.) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 5% (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan variabel *organizational justice* secara simultan/ bersama-sama berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Oleh sebab itu, hipotesis yang menyatakan bahwa *transformational leadership* dan *organizational justice* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) terbukti kebenarannya ( $H_3$ : diterima).

**Tabel 3**

**Hasil Uji t (Parsial)**

Variabel Independen	$F_{tabel}$	$F_{hitung}$	Sig.
<i>Transformational Leadership</i>	2,002	4,199	0,000
<i>Organizational Justice</i>	2,002	6,587	0,000

Sumer: Data olahan

Pada Tabel 3 menunjukkan nilai  $t_{tabel}$  adalah sebesar 2,002 yang didapat dari rumus perhitungan  $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1)$ . Nilai  $n$  adalah jumlah angket yang disebar dan  $k$  adalah jumlah variabel independen, sehingga terbentuk  $t_{tabel} = t(0,05/2; 60-2-1)$  yang menghasilkan  $t(0,025; 57)$ . Nilai  $t_{hitung}$  seluruh variabel independen menunjukkan nilai yang lebih besar dibandingkan nilai  $t_{tabel}$  dan nilai signifikansi yang diperoleh atas variabel *transformational leadership* dan *organizational justice* adalah 0,000 yang angka tersebut berada di bawah 5% (0,05), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) terbukti kebenarannya ( $H_1$ : diterima) dan hipotesis yang menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) juga terbukti kebenarannya ( $H_2$ : diterima).

**Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

**Tabel 4**

**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

$R$	$R^2$	Adjusted $R^2$
0,865	0,748	0,740

Sumer: Data olahan

Pada Tabel 4 menunjukkan hasil nilai korelasi berganda ( $R$ ) sebesar 0,865. Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan erat antara *transformational leadership* ( $X_1$ ) dan *organizational justice* ( $X_2$ ) dengan *organizational citizenship behavior* ( $Y$ ) pada Hotel Ibis Surabaya City Center. Hasil dari nilai koefisien determinasi berganda yang disesuaikan (*adjusted R<sup>2</sup>*) adalah sebesar 0,740. Hal ini menunjukkan *organizational citizenship behavior* pada Hotel Ibis

( $X_1$ ) dan *organizational justice* ( $X_2$ ) sebesar 74%, sedangkan sisanya 26% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

**Pembahasan Hasil Penelitian**

**Pengaruh antara *Transformational Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil yang diperoleh dari uji  $t$  menunjukkan bahwa secara parsial *transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Hotel Ibis Surabaya City Center. Hal ini disimpulkan berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh sebesar 4,199, nilai tersebut lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  sehingga hipotesis  $H_0$  ditolak atau yang berarti variabel independen  $X_1$  mempengaruhi variabel dependen  $Y$ . Hasil nilai probabilitas (Sig.) yang diperoleh pun sebesar 0,000 dan angka tersebut berada di bawah 0,05. Purvanova et al. (2006, p.3) menyatakan bahwa *transformational leadership* mempengaruhi pola pikir karyawan tentang pekerjaannya, membuat karyawan memandang pekerjaan mereka lebih berharga, menantang dan bermakna di mana hal ini dapat mempengaruhi sejauh mana mereka terlibat dalam OCB. Hal ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu terhadap 988 karyawan perusahaan petrokimia besar di Amerika Serikat (Podsakoff et al., 1990) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara *transformational leadership* dan OCB. Demikian pula, dalam sebuah penelitian terhadap 636 manajer dan karyawan dari dua organisasi besar yang merupakan divisi dari perusahaan 500 Fortune, Purnanova et al. (2006) menunjukkan bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan perilaku OCB.

**Pengaruh antara *Organizational Justice* dengan *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil yang diperoleh dari uji  $t$  menunjukkan bahwa secara parsial *organizational justice* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Hotel Ibis Surabaya City Center. Hal ini disimpulkan berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh sebesar 6,587 dan nilai tersebut lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  sehingga hipotesis  $H_0$  ditolak atau yang berarti variabel independen  $X_2$  mempengaruhi variabel dependen  $Y$ . Hasil nilai probabilitas (Sig.) yang diperoleh pun sebesar 0,000 dan angka tersebut berada di bawah 0,05. Blakely et al. (2005) dalam penelitiannya yang dilakukan di berbagai organisasi, ditemukan bahwa ketika karyawan memiliki persepsi positif tentang perilaku yang adil atas mereka oleh atasannya, kemungkinan terjadinya perilaku OCB meningkat. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Eric et al. (2008), mereka menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi *organizational justice* yang lebih tinggi akan lebih cenderung menunjukkan keterlibatan dan partisipasinya dalam OCB (dalam Jafari & Bidarian, 2012, p.1816).

**Pengaruh antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Justice* dengan *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil yang diperoleh dari uji  $F$  menunjukkan bahwa secara simultan/ bersama-sama *transformational leadership* dan *organizational justice* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil dari nilai  $F_{hitung}$  sebesar 84,791. Nilai dari  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sehingga hipotesis  $H_0$  ditolak atau yang berarti secara simultan variabel *transformational leadership* dan *organizational justice* ( $X_1, X_2$ ) mempengaruhi OCB ( $Y$ ). Hasil nilai probabilitas (Sig.) yang diperoleh pun sebesar 0,000 dan angka tersebut berada di bawah 0,05. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cho dan Fred (2010, p.409-421) yang berjudul “*Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors*”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan (*justice*) berpengaruh secara signifikan dan memainkan peran penting dalam hubungan antara *transformational leadership* dan OCB.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Hasil dari analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat

1. Secara parsial, *transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Hotel Ibis Surabaya City Center.
2. Secara parsial, *organizational justice* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Hotel Ibis Surabaya City Center.
3. Secara simultan atau bersama-sama *transformational leadership* dan *organizational justice* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Hotel Ibis Surabaya City Center.

#### Saran

Hasil dari analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan bagi Hotel Ibis Surabaya City Center adalah sebagai berikut:

1. *Transformational Leadership*  
 Pada penelitian ini diketahui bahwa *transformasional leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Masukan bagi Hotel Ibis Surabaya City Center dalam upaya lebih meningkatkan OCB bagi perusahaan adalah dengan meningkatkan hubungan antar pemimpin dan bawahan khususnya penghargaan atas karyawan yang memiliki cara kerjanya tersendiri. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan *team-building* seperti retreat atau rekreasi sesama karyawan kantor keluar kota yang bertujuan untuk meningkatkan rasa saling menghargai, mengintegrasikan komunikasi antara pemimpin dan karyawan menjadi komunikasi dua arah dan mempererat hubungan antara pemimpin dan bawahan. Rasa saling menghargai, komunikasi dan hubungan yang baik dapat menciptakan kepercayaan dan pendelegasian tanggung jawab lebih oleh pemimpin terhadap karyawan yang secara tidak langsung akan meningkatkan OCB bagi perusahaan.
2. *Organizational Justice*  
 Pada penelitian ini diketahui bahwa *organizational justice* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Masukan bagi Hotel Ibis Surabaya City Center adalah agar setiap *supervisor* lebih memperhatikan karyawan dengan cara memberikan imbalan sebagai bentuk apresiasi atas kerja keras dan waktu yang telah diberikan. Imbalan ini dapat berupa bonus atau tambahan uang sehingga karyawan dapat merasa imbalan yang mereka dapatkan sudah sesuai dengan pekerjaan yang mereka berikan.
3. *Organizational Citizenship Behavior*  
 Masukan bagi Hotel Ibis Surabaya City Center adalah agar pemimpin melakukan *training* bagi karyawan untuk dapat meningkatkan *sense of ownership*. Hal ini dibutuhkan untuk dapat meningkatkan rasa kepemilikan pada diri masing-masing karyawan sehingga hasil kerja karyawan bukan semata-mata untuk visinya sendiri tetapi untuk visi perusahaan.

- citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6) pp.532–554.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penelitian Universitas Diponegoro.
- Jafari, P. & Bidarian, S. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia-Social and Behaviour Sciences*, 47, 1815–1820.
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18–35.
- Kristanto, H. (2012). *Pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pekerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening di CV Tanaya Fiberglass*. Skripsi. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode kuantitatif: Teori dan aplikasi untuk bisnis dan ekonomi*. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN.
- Lomanjaya, J., Laudi, M., Widjaja, D. C., & Kartika, E. W. (2014). *Analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformational dan transaksional terhadap kinerja karyawan PT.ISS Indonesia cabang Surabaya di rumah sakit katolik St. Vincentius A. Paulo*. Retrieved from <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemenperhotelan/articledetail/view>
- López-Domínguez, M., Enache, M., Sallan, J.M., & Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 66(10), 2147–2152.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, Vol.76(6), pp. 845–855.
- Organ, D. W., Podsakoff, Philip M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior its nature, antecedents, and consequences*. United State: Sage Publications, Inc.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Purnova, R.K., Bono, J.E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1–22.
- Sugiarto. (2017). *Metodologi penelitian bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. (2008). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tremblay, M., & Roussel, P. (2001). Modeling the role of organizational justice: Effects on satisfaction and unionization propensity of Canadian. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 717–737.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Blakely, G., Andrew, M., & Moorman, R. (2005). The modeling affects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journals of Business and Psychology*, 20, 259–273.
- Cassar, V., & Buttigieg, S. C. (2015). Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review*, 44(2), 217–235.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 409–421.
- Cohen, A., & Vigoda, E. (2000). Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel. *Administration and Society*, 32, 596–625

