

**PENGARUH KEPEMIMPINAN RENDAH HATI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN
DUKUNGAN REKAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
PADA KARYAWAN HOTEL BINTANG 2
DI BANDAR LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh:

**YAKARIAS DANIEL MANALU
2211011129**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN RENDAH HATI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN DUKUNGAN REKAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN HOTEL BINTANG 2 DI BANDAR LAMPUNG

Oleh

Yakarias Daniel Manalu

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi, terutama di industri perhotelan yang sangat bergantung pada kualitas layanan dan kerja sama tim. Hotel bintang 2 di Bandar Lampung menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia akibat keterbatasan fasilitas dan struktur organisasi yang relatif sederhana. Dalam kondisi tersebut, perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas formal menjadi sangat penting untuk menjaga daya saing. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan rendah hati terhadap OCB dengan dukungan rekan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan hotel bintang 2 di Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik *purposive sampling* terhadap 103 karyawan. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan *software* SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan, yakni kepemimpinan rendah hati berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan hotel bintang 2 di Bandar Lampung. Selain itu, dukungan rekan kerja terbukti memediasi pengaruh antara kepemimpinan rendah hati dan OCB pada karyawan hotel bintang 2 di Bandar Lampung. Saran dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan OCB karyawan dapat dilakukan melalui penguatan apresiasi pimpinan terhadap kontribusi karyawan, memperkuat budaya kerja sama dan saling membantu antar rekan kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui komunikasi dan koordinasi yang baik.

Kata Kunci: Kepemimpinan Rendah Hati, Dukungan Rekan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

ABSTRACT

THE EFFECT OF HUMBLE LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) WITH COWORKER SUPPORT AS A MEDIATING VARIABLE IN EMPLOYEES OF 2-STAR HOTELS IN BANDAR LAMPUNG

By

Yakarias Daniel Manalu

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is one of the important factors in improving organizational effectiveness, especially in the hospitality industry, which is highly dependent on service quality and teamwork. Two-star hotels in Bandar Lampung face challenges in human resource management due to limited facilities and a relatively simple organizational structure. Under these conditions, voluntary behavior by employees that goes beyond their formal duties becomes very important in maintaining competitiveness. This study aims to determine the effect of humble leadership on OCB with coworker support as a mediating variable among employees of a 2-star hotel in Bandar Lampung. This study uses a quantitative approach with purposive sampling of 103 employees. Data collection was conducted through questionnaires and analyzed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the help of SmartPLS 4 software. The results of this study support the proposed hypothesis, namely that humble leadership has a positive and significant effect on OCB among employees of 2-star hotels in Bandar Lampung. In addition, coworker support was found to mediate the influence between humble leadership and OCB on employees of 2-star hotels in Bandar Lampung. Findings from this study suggest that employee OCB can be improved by strengthening management's appreciation of employee contributions, reinforcing a culture of cooperation and mutual assistance among coworkers, and creating a conducive work environment through effective communication and coordination.

Keywords: *Humble Leadership, Coworker Support, Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

**PENGARUH KEPEMIMPINAN RENDAH HATI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN
DUKUNGAN REKAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
PADA KARYAWAN HOTEL BINTANG 2
DI BANDAR LAMPUNG**

Oleh

YAKARIAS DANIEL MANALU

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Manajemen
Program Studi S1 Manajemen**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

Judul Skripsi

**: PENGARUH KEPEMIMPINAN RENDAH
HATI TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN
DUKUNGAN REKAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN
HOTEL BINTANG 2 DI BANDAR
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa

: Yakarias Daniel Manalu

Nomor Pokok Mahasiswa

: 2211011129

Program Studi

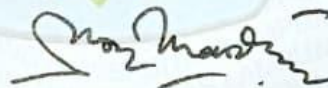
: S1 Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

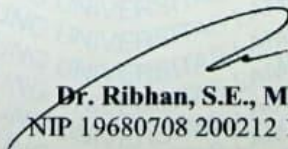
1. Komisi Pembimbing



Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP 19701106 199802 2 001

MENGETAHUI

2. Ketua Jurusan Manajemen

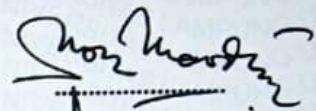


Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP 19680708 200212 1 003

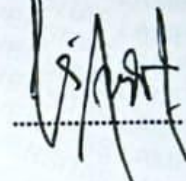
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

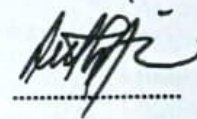
Ketua : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**



Penguji Utama : **Lis Andriani HR, S.E., M.Si.**



Sekretaris : **Luthfi Firdaus, S.E., M.M.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Lampung



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.

NIP. 19660621 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: **27 Februari 2026**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Nama : Yakarias Daniel Manalu
Nomor Pokok Mahasiswa : 2211011129
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Rendah Hati terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Dukungan Rekan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Hotel Bintang 2 di Bandar Lampung

Dengan ini saya menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan maupun sebagian karya orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan, pendapat, maupun pemikiran dari peneliti lain tanpa menyebutkan sumber aslinya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 6 Februari 2026

Yang membuat pernyataan,



Yakarias Daniel Manalu

NPM 2211011129

RIWAYAT HIDUP



Nama lengkap Yakarias Daniel Manalu, lahir di Rokan Hulu, Riau, pada tanggal 25 Desember 2003. Penulis merupakan Putra dari pasangan Bapak Nelson Manalu dan Ibu Dame Gultom, serta anak kedua dari empat bersaudara. Pendidikan formal penulis dimulai di SD Negeri 002 Ujungbatu pada tahun 2011-2016, kemudian melanjutkan pendidikan ke SMP Negeri 1 Ujungbatu pada tahun 2016-2019, kemudian menempuh pendidikan menengah atas di SMA Negeri 1 Ujungbatu dan lulus pada tahun 2022. Pada tahun yang sama, penulis diterima sebagai mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, di Universitas Lampung pada tahun 2022, melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN). Selama masa perkuliahan, penulis aktif dalam berbagai kegiatan organisasi kemahasiswaan. Penulis tergabung dalam Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen serta aktif dalam organisasi tingkat fakultas, yaitu *Economic and Business Entrepreneur Club* (EBEC) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Selain itu, untuk mengembangkan dan menyalurkan bakat di bidang seni suara, penulis juga aktif dalam organisasi Paduan Suara Mahasiswa Universitas Lampung (PSM Unila) dengan menjabat sebagai anggota bidang dana dan usaha. Melalui keaktifannya di PSM Unila, penulis berhasil meraih berbagai prestasi di bidang paduan suara, di antaranya dua medali perak dalam ajang *12th Bali International Choir Festival 2023* tingkat internasional, dua medali emas pada *Surabaya World Choir Festival 2024* tingkat internasional, serta dua medali emas pada *3rd Palembang Choral Exhibition 2024* tingkat nasional dalam kategori *folksong* dan *mixed choir*.

MOTTO

“Karena masa depan sungguh ada, dan harapanmu tidak akan hilang”

(Amsal 23:18)

“Kasihilah sesamamu manusia seperti dirimu sendiri”

(Matius 22:39)

“Turn your wounds into wisdom”

(Oprah Winfrey)

PERSEMBAHAN

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yesus Kristus atas kasih dan penyertaan-Nya dalam setiap langkah perjalanan hidup penulis, sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Dengan segala kerendahan hati serta penuh rasa syukur, karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

Kedua Orang Tua dan Keluarga

Teristimewa penulis persembahkan karya ini kepada kedua orang tua tercinta, yang senantiasa mendoakan, mendukung, serta mengusahakan pendidikan penulis dengan penuh cinta dan pengorbanan, sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan tinggi dan menjadi sarjana pertama dalam keluarga. Terima kasih atas segala doa, kerja keras, kesabaran, serta kasih sayang yang tidak pernah putus diberikan. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada abang, adik-adik, serta seluruh keluarga besar atas doa, semangat, dan dukungan selama perjalanan perkuliahan. Terima kasih telah mengajarkan penulis untuk tetap kuat dan berjuang di tengah berbagai tantangan hidup, serta menanamkan keyakinan bahwa melalui usaha, doa, dan ketekunan, Tuhan akan membuka jalan menuju masa depan yang lebih baik.

Para Dosen dan Civitas Akademika Universitas Lampung

Terima kasih kepada Bapak dan Ibu dosen atas bimbingan, ilmu, serta keteladanan yang telah diberikan selama masa perkuliahan. Setiap pembelajaran tidak hanya memperkaya pengetahuan, tetapi juga membentuk karakter penulis menjadi pribadi yang lebih dewasa dan profesional, serta menjadi bekal berharga untuk melangkah ke kehidupan selanjutnya.

SANWACANA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yesus Kristus atas kasih, anugerah, dan penyertaan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Rendah Hati terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Dukungan Rekan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Hotel Bintang 2 di Bandar Lampung.” Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari doa, dukungan, bantuan, bimbingan, serta motivasi dari berbagai pihak sehingga penulis dapat menyelesaikannya dengan baik. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran senantiasa memberikan arahan, bimbingan, serta masukan yang sangat berarti sejak awal hingga selesainya penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas perhatian dan motivasi yang terus diberikan kepada mahasiswa bimbingan, khususnya angkatan 2022. Penulis sangat bersyukur mendapat kesempatan dibimbing oleh Ibu, sehingga penulis memiliki semangat juang yang tinggi untuk menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.
5. Ibu Lis Andriani HR, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji I yang telah memberikan arahan, masukan, serta saran-saran yang membangun sejak seminar proposal

hingga tahap penyusunan skripsi ini. Terimakasih untuk semua arahan yang Ibu berikan sehingga penulis dapat memperbaiki dan menyusun skripsi ini dengan lebih baik.

6. Bapak Luthfi Firdaus, S.E., M.M., selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan saran-saran yang sangat berarti sejak seminar proposal hingga tahap penyusunan skripsi. Terima kasih atas masukan, motivasi, serta arahan yang membangun, yang sangat membantu penulis dalam memahami dan menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan lebih baik.
7. Seluruh Dosen serta Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang dengan tulus telah memberikan ilmu, pengalaman, motivasi, serta bantuan kepada penulis selama menempuh pendidikan di bangku perkuliahan.
8. Seluruh pihak hotel bintang 2 di Bandar Lampung yang telah dengan terbuka menerima serta membantu penulis dalam pelaksanaan penelitian, sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan lancar. Terima kasih atas kerja sama, bantuan, serta dukungan yang sangat berarti bagi penulis.
9. Kedua orang tua tercinta yang senantiasa memberikan yang terbaik bagi anak-anaknya, terutama dalam hal pendidikan. Terima kasih atas segala kerja keras, doa, serta perjuangan yang tiada henti sejak penulis kecil hingga saat ini, sehingga penulis dapat menempuh pendidikan hingga ke perguruan tinggi.
10. Teman-teman HRD (Andi, Riza, dan Alya) yang sejak awal perkuliahan telah bersama hingga saat ini. Terima kasih telah menjadi *support system* satu sama lain, saling menguatkan, serta memberikan perhatian dan semangat selama menjalani perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas kebersamaan dan persahabatan yang tetap terjaga sampai hari ini.
11. Teman-teman BBM (Bimbingan Bu Mardiana) yang sejak awal penyusunan skripsi telah saling membantu, mendukung, dan menjadi teman seperjuangan. Terima kasih atas kebersamaan, perhatian, serta kekompakan yang terus diberikan satu sama lain.
12. Daris Akmal (Mas Dewan) yang telah menjadi sahabat sejak awal mengikuti organisasi di Universitas Lampung, sekaligus telah menjadi keluarga baru bagi

penulis di Lampung. Terima kasih atas pertemanan yang tulus, kebersamaan, serta dukungan dan semangat yang selalu diberikan, terutama selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih telah dengan tulus menemani dan membantu penulis hingga skripsi ini dapat diselesaikan.

13. Iman Jaya Gea Kandis Riau yang telah menjadi teman sekaligus sahabat pertama sejak penulis menginjakkan kaki di Lampung. Terima kasih atas pertemanan hingga saat ini, dan juga untuk seluruh doa baik, dukungan, dan kepedulian yang selalu diberikan sejak awal perkuliahan di Universitas Lampung hingga sekarang.
14. Lacku Harry yang telah penulis anggap sebagai keluarga dan adik sendiri. Terima kasih atas kebersamaan, pengalaman, serta perjalanan semasa perkuliahan, juga atas dukungan dan semangat tulus yang pernah diberikan. Terima kasih juga telah menjadi keluarga bagi penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Lampung.
15. Teman-teman E.H K.A.K yang telah menjadi keluarga sejak awal penulis mengikuti organisasi. Terima kasih atas segala kebersamaan, canda tawa, serta pengalaman berharga selama di Universitas Lampung, juga atas kebahagiaan dan kepedulian yang selalu dibagikan satu sama lain.
16. Adik-adik HIDTS dan LUNA, serta seluruh keluarga besar PSM Unila yang telah menjadi rumah bagi penulis, mempertemukan penulis dengan orang-orang yang memiliki hobi yang sama hingga menjadi keluarga baru. Terima kasih atas pengalaman, kebersamaan, dan segala kebaikan yang telah diberikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan masukan dan saran yang membangun sebagai bahan perbaikan di masa mendatang. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membaca.

Bandar Lampung, 6 Februari 2026
Penulis

Yakarias Daniel Manalu

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR.....	iv
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
II. TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Kepemimpinan Rendah Hati (<i>Humble Leadership</i>).....	13
2.1.1 Definisi Kepemimpinan Rendah Hati (<i>Humble Leadership</i>)	13
2.1.2 Indikator Kepemimpinan Rendah Hati (<i>Humble Leadership</i>).....	15
2.2 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	17
2.2.1 Definisi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	17
2.2.2 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	18
2.3 Dukungan Rekan Kerja (<i>Coworker Support</i>).....	21
2.3.1 Definisi Dukungan Rekan Kerja (<i>Coworker Support</i>)	21
2.3.2 Indikator Dukungan Rekan Kerja (<i>Coworker Support</i>).....	22
2.4 Penelitian Terdahulu	24
2.5 Pengembangan Hipotesis	26
2.6 Kerangka Pemikiran	29
III. METODOLOGI PENELITIAN.....	30
3.1 Desain Penelitian.....	30
3.2 Sumber Data	30
3.2.1 Data Primer	31
3.2.2 Data Sekunder	31

3.3	Populasi dan Sampel	31
3.3.1	Populasi.....	31
3.3.2	Sampel	32
3.4	Teknik Pengukuran Data.....	33
3.5	Instrumen Penelitian.....	33
3.6	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	35
3.7	Teknik Analisis Data.....	36
3.7.1	Analisis Deskriptif.....	36
3.7.2	Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	37
3.7.3	<i>Measurement Model (Outer Model)</i>	37
3.7.4	<i>Structural Model (Inner Model)</i>	39
3.7.5	Uji Hipotesis	40
3.7.6	Uji Mediasi	41
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1	Hasil Pengumpulan Data.....	42
4.2	Karakteristik Responden	44
4.3	Pengujian Instrumen Penelitian (<i>Outer Model</i>)	47
4.3.1	Uji Validitas Konvergen	52
4.3.2	Uji Validitas Diskriminan.....	53
4.3.3	Uji Reliabilitas Konstruk	54
4.4	Analisis Deskriptif.....	55
4.4.1	Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Rendah Hati (HL)....	55
4.4.2	Analisis Deskriptif Variabel Dukungan Rekan Kerja (CS).....	57
4.4.3	Analisis Deskriptif Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	58
4.5	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	61
4.5.1	Uji <i>R-Square</i> (R^2)	61
4.6	Uji Hipotesis (<i>Direct effect</i>)	62
4.7	Uji Mediasi (<i>Indirect Effect</i>)	64

4.8 Pembahasan.....	65
4.8.1 Pengaruh Kepemimpinan Rendah Hati terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Karyawan Hotel Bintang 2 di Bandar Lampung.....	65
4.8.2 Pengaruh Kepemimpinan Rendah Hati terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> yang Dimediasi oleh Dukungan Rekan Kerja pada Karyawan Hotel Bintang 2 di Bandar Lampung.....	67
V. SIMPULAN DAN SARAN.....	71
5.1 Simpulan.....	71
5.2 Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA.....	73

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Daftar Hotel bintang 2 di Kota Bandar Lampung	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	25
Tabel 3. 1 Skor Penilaian	33
Tabel 3. 2 Variabel Operasional Penelitian.....	35
Tabel 3. 3 Kriteria Analisis Deskriptif.....	37
Tabel 4. 1 Distribusi Kuesioner Penelitian	42
Tabel 4. 2 Distribusi Responden Berdsarkan Hotel	43
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	44
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	45
Tabel 4. 5 Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja	45
Tabel 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Kerja.....	46
Tabel 4.7 Nilai Outer Loading Tahap Pertama	47
Tabel 4.8 Nilai Outer Loading Tahap Kedua.....	50
Tabel 4.9 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	52
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Validitas Diskriminan (HTMT).....	53
Tabel 4. 11 Uji Reliabilitas	54
Tabel 4. 12 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Rendah Hati.....	55
Tabel 4. 13 Analisis Deskriptif Variabel Dukungan Rekan Kerja.....	57
Tabel 4. 14 Analisis Deskriptif Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	59
Tabel 4. 15 Nilai <i>R-Square</i> (R^2)	61
Tabel 4.16 Hasil Uji Hipotesis (<i>Direct Effect</i>).....	63
Tabel 4.17 Hasil Uji Mediasi (<i>Indirect Effect</i>).....	64

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran	29
Gambar 4. 1 <i>Outer Model</i> Sebelum Mengeliminasi <i>Loading Factor</i> Rendah.....	49
Gambar 4. 2 <i>Outer Model</i> Setelah Mengeliminasi <i>Loading Factor</i> Rendah	50
Gambar 4. 3 Hasil Pengujian Hipotesis Menggunakan <i>Bootstrapping</i>	63

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	80
Lampiran 2. Karakteristik Responden.....	84
Lampiran 3. Hasil Kuesioner Variabel Kepemimpinan Rendah Hati.....	88
Lampiran 4. Hasil Kuesioner Variabel Dukungan Rekan Kerja.....	90
Lampiran 5. Hasil Kuesioner Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	92
Lampiran 6. Hasil <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i>	95

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Perkembangan lingkungan bisnis yang terus berubah dan tingkat persaingan yang semakin kompetitif, membuat organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan operasional. Salah satunya adalah industri perhotelan di Indonesia yang menurut Bachri (2024), memiliki peran penting sebagai faktor kunci dalam mendukung sektor pariwisata nasional, khususnya dalam aspek sosial, ekonomi, dan pengembangan sumber daya manusia. Hal ini juga relevan pada daerah tujuan wisata seperti Lampung, yang sedang berupaya untuk mengembangkan sektor pariwisata berbasis lokal. Menurut Badan Pusat Statistik (2023), jumlah hotel berbintang di Indonesia mencapai 4.129 unit, yang menunjukkan peningkatan signifikan dibandingkan dengan periode sebelumnya. Kenaikan ini sejalan dengan peningkatan aktivitas wisata domestik, yang tercatat mencapai 825,8 juta perjalanan dalam negeri, mengalami kenaikan sebesar 12,37% dibandingkan tahun-tahun sebelumnya (BPS, 2023). Selain itu, tingkat hunian kamar hotel (TPK) secara nasional pada bulan Desember 2022 mencapai 53,88% (BPS, 2022). Peningkatan aktivitas ini mencerminkan pemulihan sektor pariwisata pasca pandemi dan pertumbuhan pariwisata domestik yang berkontribusi pada perkembangan sektor akomodasi.

Pertumbuhan industri perhotelan membawa tantangan tersendiri dalam pengelolaan sumber daya manusia. Sektor perhotelan sering kali menuntut kondisi kerja yang cukup

berat. Beban kerja yang tinggi tersebut dapat menyebabkan stres berkepanjangan. Industri ini juga menghadapi fluktuasi tinggi, baik dalam jumlah tenaga kerja maupun dalam struktur organisasinya. Banyak hotel baru yang mengalami kebangkrutan atau berganti pemilik dalam waktu singkat. Faktor-faktor ini disebabkan oleh beban kerja yang berat, tingkat stres yang tinggi, serta fluktuasi yang signifikan dalam kinerja (Baum, 2013).

Hotel-hotel kelas menengah atau berbiaya rendah, sering menerapkan strategi efisiensi operasional seperti *multi-skilling* (karyawan dilatih untuk menguasai berbagai keterampilan lintas departemen) dan rotasi pekerjaan untuk mengurangi biaya tenaga kerja dan meningkatkan produktivitas. Namun, penerapan praktik ini berdampak pada peningkatan beban kerja karyawan serta menuntut tingkat fleksibilitas dan kerja sama yang lebih tinggi antar departemen (Knox & Walsh, 2005). Dalam lingkungan yang kompetitif dengan permintaan tinggi akan layanan berkualitas, hotel dituntut untuk membangun organisasi yang lebih efisien dengan dukungan yang kuat dari karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangat penting, tidak hanya untuk perekrutan dan retensi karyawan, tetapi juga untuk membangun budaya organisasi yang suportif dan partisipatif.

Salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan organisasi dari aspek sumber daya manusia adalah perilaku sukarela karyawan yang melebihi tanggung jawab formal untuk mendukung efektivitas organisasi. Perilaku ini dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau dalam bahasa Indonesia dikenal sebagai perilaku kewargaan organisasi. OCB adalah perilaku sukarela karyawan yang tidak diatur dalam tugas formal tetapi bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan dan dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku ini mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja (*altruism*), menunjukkan tingkat disiplin tinggi (*conscientiousness*), toleransi terhadap kondisi kerja (*sportsmanship*), menjaga hubungan baik (*courtesy*), dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi (*civic virtue*) sebagaimana dijelaskan oleh Organ et al. (2006).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa OCB memiliki kontribusi besar bagi efektivitas organisasi. Fan et al. (2023) menyatakan bahwa OCB sangat relevan di industri perhotelan yang menuntut kerja sama tim dan interaksi intensif antara karyawan serta pelanggan. Podsakoff et al. (2000) menegaskan bahwa OCB dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, retensi karyawan, serta mendorong inovasi. Penelitian lain oleh Yaakobi dan Weisberg (2020) juga menyatakan bahwa OCB berdampak positif terhadap peningkatan kinerja, kualitas, kreativitas, dan efisiensi kerja karyawan. Temuan mereka menunjukkan bahwa perilaku pro-sosial seperti membantu rekan kerja atau membantu menyelesaikan pekerjaan yang belum selesai dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas tim.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) terbukti memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi. Namun, banyak organisasi kesulitan untuk mendorong dan mempertahankan perilaku ini. Salah satu faktor penghambat utama adalah beban kerja yang berat, yang dapat menyulitkan karyawan untuk melakukan tindakan di luar tugas formal mereka, atau yang sering disebut sebagai perilaku ekstra-peran (*extra-role behavior*). Namun, dalam penelitian yang dilakukan oleh Afuan et al. (2020) menunjukkan bahwa OCB dapat berperan sebagai mediator antara beban kerja dan kinerja, dimana peningkatan beban kerja dapat mendorong munculnya perilaku ekstra-peran seperti membantu rekan kerja atau mengambil inisiatif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan meskipun beban kerja formal tinggi. Tetapi, jika tekanan kerja terlalu berat, dampak positif OCB akan menurun. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar OCB dapat berkembang dengan baik.

Perilaku sukarela karyawan atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan salah satu aspek penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi, namun gaya kepemimpinan yang efektif juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Salah satu gaya kepemimpinan yang semakin mendapat perhatian adalah kepemimpinan rendah hati (*humble leadership*). Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh kesediaan pemimpin untuk mengakui keterbatasan diri, menghargai

kontribusi dari orang lain, dan kemauan untuk belajar. Hal ini dapat membantu membangun kepercayaan serta memfasilitasi terjadinya OCB secara berkelanjutan. Perilaku rendah hati pemimpin juga memicu *collective humility* atau sikap saling menghargai antara anggota tim, dimana hal ini dapat meningkatkan kinerja tim secara signifikan (Owens & Hekman, 2012). Penelitian lain menunjukkan bahwa *humble leadership* berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan komitmen kerja karyawan (Rego et al., 2017).

Kepemimpinan rendah hati tidak hanya memengaruhi perilaku karyawan secara langsung, tetapi juga berperan dalam membentuk hubungan antar rekan kerja. Pemimpin yang rendah hati cenderung menciptakan suasana kerja tim yang dipenuhi rasa saling percaya, kerja sama, dan rasa memiliki di antara anggota tim (Jufri et al., 2025). Penelitian Chen et al. (2022) juga menunjukkan bahwa *humble leadership* dapat meningkatkan *team behavioral integration*, yaitu kondisi ketika anggota tim saling berbagi informasi, bekerja sama, serta saling memberikan bantuan dan sumber daya. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang rendah hati dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk saling mendukung satu sama lain.

Hubungan antara kepemimpinan rendah hati dan dukungan rekan kerja dapat dijelaskan melalui mekanisme *social learning* dan *social information processing*. Hu et al. (2018) menemukan bahwa *humble leadership* secara positif berpengaruh terhadap *team information sharing*, yang merupakan bentuk dukungan instrumental antar rekan kerja. Ketika pemimpin bersikap rendah hati, misalnya dengan mengakui kontribusi karyawan dan terbuka terhadap masukan, karyawan cenderung meniru perilaku tersebut dalam interaksi mereka dengan rekan kerja. Sejalan dengan hal itu, He et al. (2025) dalam penelitiannya pada *small and medium enterprises* menemukan bahwa *peer support* (dukungan rekan kerja) memediasi hubungan antara *humble leadership* dan kreativitas karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan rendah hati dapat mendorong terbentuknya dukungan antar rekan kerja yang kemudian berdampak pada hasil kerja yang lebih positif.

Tingginya tuntutan kerja sama tim dalam industri perhotelan menjadikan hubungan ini semakin penting. Kepemimpinan rendah hati dapat membantu terciptanya norma tim yang saling mendukung (suportif), di mana anggota tim merasa nyaman untuk meminta bantuan, berbagi pengetahuan, dan bekerja sama dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, kepemimpinan rendah hati tidak hanya memengaruhi perilaku individu karyawan secara langsung, tetapi juga membentuk hubungan sosial yang positif di tempat kerja yang pada akhirnya dapat mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dukungan sosial di lingkungan kerja juga berperan penting dalam mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), selain dari aspek kepemimpinan. Salah satunya adalah dukungan dari rekan kerja atau *coworker support*, yang dipahami sebagai persepsi karyawan terhadap dukungan emosional seperti perhatian dan rasa nyaman, serta dukungan instrumental berupa bantuan nyata dan akses terhadap sumber daya (Chiaburu & Harrison, 2008). Menurut penelitian Kurniawan dan Naeni (2021), dukungan dari rekan kerja berpengaruh positif terhadap OCB yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada sektor perhotelan. Hal tersebut menunjukkan bahwa ketika rekan kerja saling mendukung, kepuasan kerja juga akan meningkat, yang kemudian mendorong perilaku OCB. Dalam hal ini, kepemimpinan rendah hati berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga mendorong terbentuknya dukungan antar rekan kerja yang kemudian meningkatkan OCB.

Penelitian ini dilakukan pada hotel bintang dua di Kota Bandar Lampung, yang merupakan ibu kota Provinsi Lampung dan menjadi salah satu pusat aktivitas bisnis serta pariwisata di wilayah Sumatera bagian selatan. Bandar Lampung memiliki sejumlah hotel bintang dua yang tersebar di berbagai lokasi strategis, terutama di pusat kota dan kawasan bisnis. Menurut data dari BPS Provinsi Lampung, jumlah pengunjung yang menginap di hotel bintang satu dan dua di Lampung mencapai 10.946 orang pada bulan September 2024, hal ini menunjukkan bahwa pasar untuk hotel kelas menengah masih cukup kuat (BPS Lampung, 2024). Hotel-hotel bintang dua di Bandar

Lampung umumnya melayani segmen pasar lokal, wisatawan domestik, serta pelaku bisnis yang memerlukan penginapan dengan harga terjangkau, tapi masih cukup nyaman untuk menginap.

Data yang diperoleh dari Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Provinsi Lampung (2024), menunjukkan bahwa terdapat 14 hotel bintang dua yang beroperasi di Kota Bandar Lampung. Keberadaan hotel-hotel tersebut menunjukkan bahwa segmen hotel kelas menengah memiliki peran penting dalam menyediakan layanan akomodasi bagi wisatawan maupun pelaku perjalanan bisnis. Daftar hotel bintang dua yang beroperasi di Kota Bandar Lampung dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Daftar Hotel bintang 2 di Kota Bandar Lampung

No.	Nama Hotel	Alamat
1.	Bumi Kedaton Resort	Jl. Wah. Abdul Rahman No. 123 Teluk Betung utara Batu Putu
2.	Hotel Kurnia 2	Jl. Raden Intan No. 75 Bandar Lampung
3.	Grand Kutilang Syariah	Jl. Jend. Suprpto No. 17 Pelita Bandar Lampung
4.	Hotel Kuraya	Jl. KH Ahmad Dahlan No.97 Bandar Lampung
5.	Hotel Nusantara Syariah	Jl. Soekarno Hatta No, 50 By Pass Sukarame B. Lampung
6.	Hotel Dee Green	Jl. Let. Jend Suprpto No. 19 Tanjung karang Pusat
7.	POP! Hotel	Jl. Woltermonginsidi No. 171 Pengajaran TBU B. Lampung
8.	Hotel Pelangi	Jl. Tulang Bawang Enggal T. Karang Pusat
9.	Elephant Inn and Suite by Sajiwa	Jl. Gatot Subroto No.26B, Pahoman, Engal, Kota Bandar Lampung, Lampung 35213
10.	Bethara Hotel Syariah Lampung	Jl. Terusan Way Semangka No.47, Pahoman, Engal, Kota Bandar Lampung, Lampung 35213
11.	Hotel Syariah GS Lampung Culture	Jl. Wolter Monginsidi No.71a, Pengajaran, Kec. Tlk. Betung Utara, Kota Bandar Lampung, Lampung 35214
12.	Alodia Hotel	Jl. P. Antasari No.15, Tj. Baru, Kec. Kedamaian, Kota Bandar Lampung, Lampung 35122
13.	Hotel Andalas Permai	Jl. S. Parman No.43, Pelita, Kec. Tj. Karang Pusat, Kota Bandar Lampung, Lampung 35213
14.	Hotel Grande	Jl. Raden Intan No.77-79, Enggal, Engal, Kota Bandar Lampung, Lampung 35127

Sumber: Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Provinsi Lampung, 2024

Tabel 1.1 di atas menyajikan hotel-hotel bintang dua di Kota Bandar Lampung yang tersebar di berbagai lokasi strategis. Hotel bintang dua merupakan salah satu segmen akomodasi yang cukup berkembang karena menjadi pilihan bagi wisatawan maupun pelaku perjalanan bisnis yang membutuhkan layanan penginapan dengan harga yang relatif terjangkau.

Hotel bintang dua yang secara karakteristik termasuk dalam kategori hotel kecil dan menengah menghadapi tantangan khusus dalam pengelolaan sumber daya manusia. Tantangan tersebut berkaitan dengan struktur organisasi yang relatif sederhana, proses rekrutmen yang cenderung kurang formal, serta keterbatasan dalam penyediaan program pelatihan dan pengembangan karyawan. Kondisi ini sejalan dengan temuan Kusluvan et al. (2010) dalam *International Journal of Hospitality Management* yang menyatakan bahwa hotel kecil dan menengah umumnya cenderung memiliki praktik manajemen sumber daya manusia yang bersifat lebih informal dan terbatas dibandingkan hotel berskala besar, sehingga berdampak pada kualitas layanan dan retensi karyawan. Berdasarkan karakteristik tersebut, pada hotel bintang dua sumber daya manusia menjadi faktor strategis yang berpotensi menjadi pembeda utama dalam persaingan. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan fasilitas fisik yang dimiliki, sehingga membuat hotel pada segmen ini tidak dapat mengandalkan keunggulan fisik semata untuk bersaing secara langsung dengan hotel berbintang lebih tinggi.

Persaingan industri perhotelan di Bandar Lampung, hotel bintang dua dihadapkan pada berbagai tantangan dalam mempertahankan dan memperkuat daya saing di pasar lokal yang semakin kompetitif, akibat bertambahnya jumlah hotel dari berbagai kelas. Industri perhotelan merupakan industri yang sangat bergantung pada kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, sehingga peran sumber daya manusia sangat penting. Dengan keterbatasan fasilitas fisik yang dimiliki, hotel bintang dua perlu memaksimalkan potensi sumber daya manusianya melalui pengembangan perilaku positif karyawan yang dapat menjadi nilai tambah dan membedakan hotel dari pesaing. Kondisi ini mendorong pentingnya penelitian mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan

kinerja dan keterlibatan karyawan, seperti gaya kepemimpinan dan dukungan antar rekan kerja, guna untuk mendukung keberlanjutan operasional hotel bintang dua.

Pemilihan hotel bintang dua di Bandar Lampung sebagai objek penelitian didasari oleh karakteristik operasional hotel pada segmen ini yang umumnya cenderung memiliki struktur organisasi yang lebih sederhana, jumlah karyawan yang terbatas, serta dinamika kerja yang menuntut kerja sama tim yang lebih dekat dalam pelaksanaan operasional harian. Kondisi tersebut menjadikan aspek kepemimpinan dan hubungan antar karyawan sebagai faktor yang sangat penting dalam menentukan kualitas layanan dan keberlangsungan bisnis. Meskipun banyak hotel baru bermunculan di Bandar Lampung, hotel bintang dua yang mampu bertahan menunjukkan adanya strategi pengelolaan yang baik, terutama dalam aspek sumber daya manusia. Hal ini menjadi menarik untuk diteliti lebih lanjut, khususnya terkait dengan bagaimana kepemimpinan dan dukungan sosial di lingkungan kerja dapat mendorong perilaku positif karyawan yang berkontribusi pada keberlanjutan hotel.

Tingginya tingkat *turnover* karyawan juga menjadi tantangan bagi hotel kecil dan menengah. Penelitian Palupiningtyas et al. (2025) menunjukkan bahwa tingkat turnover karyawan hotel di Indonesia berada pada kisaran 11%–38% per tahun, yang mencerminkan adanya kesulitan dalam mempertahankan karyawan berkualitas dalam jangka panjang. Tingginya tingkat turnover tidak hanya meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga mengganggu konsistensi layanan serta proses alih pengetahuan (*knowledge transfer*) dalam organisasi. OCB diketahui berperan dalam menurunkan kecenderungan *turnover intention*, yang merupakan salah satu hasil positif dari perilaku kewargaan organisasi (Podsakoff et al., 2009), sehingga memahami faktor-faktor yang mendorong OCB pada hotel bintang dua menjadi relevan untuk menjaga keberlanjutan operasional jangka panjang. Stabilitas tenaga kerja yang dihasilkan dari tingginya perilaku OCB dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi hotel bintang dua dalam mempertahankan konsistensi kualitas layanan.

Karakteristik operasional hotel bintang dua juga cenderung mengandalkan fleksibilitas dan kerja sama tim. Dengan struktur organisasi yang lebih *flat* (datar) dan jumlah karyawan yang lebih sedikit atau terbatas, setiap individu dituntut untuk memiliki atau menguasai berbagai keterampilan (*multi-skill*) dan juga sering kali menjalankan tugas dan peran di luar deskripsi pekerjaan formal mereka. Menurut Morrison dan Thomas (1999), hotel kecil mengandalkan kedekatan hubungan interpersonal dan fleksibilitas sebagai bagian dari strategi kompetitif. Dalam kondisi tersebut, perilaku OCB menjadi sangat penting karena kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja dan melaksanakan tugas tambahan secara sukarela dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas operasional dan pengalaman tamu. Perilaku OCB yang tinggi dapat menjadi strategi kompensasi atas keterbatasan sumber daya yang dimiliki hotel bintang dua.

Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan rendah hati terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan dukungan rekan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan hotel bintang 2 di Bandar Lampung. Fokus kajian ini relevan dengan kebutuhan hotel bintang dua untuk mempertahankan keberlanjutan operasional melalui optimalisasi potensi sumber daya manusia sebagai strategi kompensasi atas keterbatasan fasilitas fisik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris mengenai peran kepemimpinan dan dinamika hubungan antar karyawan dalam mendorong perilaku positif yang mendukung keberlanjutan hotel kelas menengah di Bandar Lampung. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan dalam pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia berbasis *human capital* yang menempatkan karyawan sebagai aset penting organisasi.

Penguatan kepemimpinan dan hubungan kerja yang suportif, diharapkan mampu mendorong hotel bintang dua untuk bersaing dan bertahan di tengah persaingan industri perhotelan yang semakin ketat. Selain itu, penelitian mengenai peran kepemimpinan rendah hati dan dukungan rekan kerja dalam membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) masih jarang dilakukan dalam konteks industri perhotelan di Lampung, sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman empiris

mengenai peran kepemimpinan dan perilaku karyawan dalam menjaga keberlangsungan bisnis perhotelan.

Konsep kepemimpinan rendah hati (*humble leadership*) mulai diakui sebagai pendekatan yang relevan untuk menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan terbuka terhadap kolaborasi. Tetapi, penelitian mengenai topik ini dalam konteks industri perhotelan di Indonesia masih terbatas. Selain itu, peran dukungan rekan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan rendah hati dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) masih relatif jarang diteliti secara khusus, padahal dukungan tersebut sangat penting di lingkungan kerja yang berbasis tim seperti industri perhotelan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan rendah hati terhadap OCB dengan dukungan rekan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan hotel bintang dua di Bandar Lampung. Penelitian ini dituangkan dalam skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Rendah Hati terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Dukungan Rekan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Hotel Bintang 2 di Bandar Lampung”**.

1.2 Rumusan Masalah

Latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya memberikan gambaran bahwa kepemimpinan rendah hati (*humble leadership*) dan dukungan rekan kerja (*coworker support*) memiliki peran yang penting dalam meningkatkan perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*). Penelitian terdahulu juga mendukung keterkaitan tersebut, seperti Rego et al. (2017) yang menemukan bahwa kepemimpinan rendah hati berpengaruh positif terhadap komitmen dan perilaku kerja, serta Kurniawan dan Naeni (2021) yang menegaskan bahwa dukungan rekan kerja berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan OCB di industri perhotelan. Fan et al. (2023) juga menekankan pentingnya OCB dalam menciptakan kerja sama dan kolaborasi yang lebih baik di organisasi yang berbasis layanan intensif seperti hotel. Hal ini menunjukkan adanya relevansi untuk menguji model serupa pada hotel bintang

dua di Bandar Lampung yang sedang berupaya meningkatkan kualitas layanan melalui penguatan perilaku positif karyawan. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan rendah hati berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan hotel bintang 2 di Bandar Lampung?
2. Apakah dukungan rekan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan rendah hati terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada hotel bintang 2 di Bandar Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian berdasarkan rumusan masalah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan rendah hati terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan hotel bintang 2 di Bandar Lampung.
2. Mengetahui peran dukungan rekan kerja sebagai mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan rendah hati terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada hotel bintang 2 di Bandar Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a.) Hasil penelitian ini secara teoritis menjadi bahan kajian dalam pengembangan ilmu perilaku organisasi, khususnya mengenai kepemimpinan rendah hati, dukungan rekan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Temuan dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi atau bahan diskusi bagi peneliti selanjutnya.
 - b.) Memberikan sumbangan baru untuk pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran kepemimpinan rendah hati dan peran dukungan rekan kerja sebagai variabel mediasi dalam memengaruhi perilaku OCB karyawan di sektor jasa, terutama pada industri perhotelan.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi hotel bintang dua di Bandar Lampung dalam mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang sudah dimiliki melalui kepemimpinan rendah hati dan dukungan rekan kerja, sehingga OCB karyawan semakin kuat dalam menjaga kualitas pelayanan, meningkatkan daya saing, dan mendukung keberlanjutan perusahaan di dalam persaingan industri perhotelan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Rendah Hati (*Humble Leadership*)

Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan rendah hati sebagai variabel independen. Berikut adalah definisi dan indikator dari kepemimpinan rendah hati:

2.1.1 Definisi Kepemimpinan Rendah Hati (*Humble Leadership*)

Kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan pengaruh terhadap orang lain untuk mencapai tujuan bersama, di mana seorang pemimpin memiliki peran penting dalam mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pada dasarnya, kepemimpinan adalah proses untuk membantu dan mendukung orang lain agar dapat mengembangkan kemampuan terbaik mereka dalam menyelesaikan tugas, mencapai tujuan, atau bekerja sama dalam sebuah proyek (Specchia et al., 2021). Di era saat ini organisasi menghadapi perubahan dan tantangan yang kompleks, karena itu kepemimpinan harus lebih dari sekedar mengandalkan otoritas. Pemimpin perlu menerapkan pendekatan yang melibatkan kerja sama dan rasa terbuka di antara anggota tim (Sajjad et al., 2024).

Salah satu pendekatan yang relevan untuk menghadapi tantangan ini adalah kepemimpinan rendah hati. Menurut Owens et al. (2013), kepemimpinan rendah hati didefinisikan sebagai perilaku pemimpin yang menunjukkan kesediaan untuk mengakui keterbatasan diri, penghargaan terhadap kekuatan dan kontribusi orang lain, serta keterbukaan untuk belajar dari orang lain. Konsep ini menekankan pentingnya

seorang pemimpin untuk memahami keterbatasan diri sendiri, sambil juga secara aktif mencari dan menerima masukan yang konstruktif atau membangun dari anggota tim. Pemimpin yang rendah hati mampu mengakui kesalahan, belajar dari bawahannya, dan menghargai tim atas keberhasilan yang dicapai (Owens & Hekman, 2012).

Humble leadership theory yang dikembangkan oleh Owens et al. (2013), menyatakan bahwa kepemimpinan rendah hati tidak selalu berarti seorang pemimpin tersebut lemah atau tidak percaya diri, melainkan menunjukkan tingkat kesadaran diri yang tinggi dan kemampuan untuk menempatkan kepentingan tim di atas ego sendiri. Dalam konteks organisasi masa kini, kepemimpinan rendah hati telah terbukti memiliki dampak positif yang signifikan di berbagai bidang organisasi. Kepemimpinan rendah hati berhubungan dengan berbagai hasil positif karyawan, seperti peningkatan produktivitas dan keterlibatan kerja (Luo et al., 2022). Kepemimpinan rendah hati juga mampu membangun tingkat kepercayaan karyawan terhadap pimpinan, sehingga hal ini pada akhirnya membantu meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi serta mendorong munculnya perilaku positif yang mendukung kelancaran dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan seperti perilaku kewargaan organisasi (Rego et al., 2017).

Penelitian Owens et al. (2013) yang berjudul *“Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership”* mendefinisikan kepemimpinan rendah hati sebagai suatu perilaku yang mencakup kesadaran akan keterbatasan diri sendiri, penghargaan terhadap kekuatan, dan kontribusi orang lain, serta sikap terbuka untuk belajar dari orang lain. Penelitian ini menekankan bahwa pemimpin yang rendah hati tidak menunjukkan kelemahan, melainkan memiliki kualitas yang dapat meningkatkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan, sehingga karyawan akan merasa lebih dihargai, termotivasi untuk memberikan kontribusi, dan memiliki rasa kepemilikan yang lebih besar terhadap organisasi. Selain itu, kepemimpinan rendah hati juga berkontribusi pada hubungan interpersonal yang lebih baik dan juga membantu pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan kolaborasi dan inovasi.

2.1.2 Indikator Kepemimpinan Rendah Hati (*Humble Leadership*)

Morris et al. (2005) menyatakan bahwa sikap kerendahan hati dalam kepemimpinan memiliki peran penting dalam membangun hubungan kerja yang saling menghargai dan mendukung. Sikap ini memungkinkan pemimpin untuk membentuk hubungan yang didasarkan pada kepercayaan dan keterbukaan, yang pada akhirnya dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan sekaligus meningkatkan produktivitas. Dalam lingkungan organisasi yang menuntut kerja sama dan fleksibilitas tinggi, kepemimpinan rendah hati menjadi salah satu pendekatan yang sangat strategis dan efektif. Owens et al. (2013), menyatakan bahwa terdapat tiga indikator utama yang digunakan untuk menilai kepemimpinan rendah hati dalam penerapan gaya kepemimpinan, antara lain sebagai berikut:

- 1. Kesiediaan untuk Melihat Diri Sendiri Secara Akurat (*Manifested Willingness to See the Self Accurately*)**

Dimensi ini menunjukkan kemampuan seorang pemimpin untuk secara jujur mengakui kesalahan dan keterbatasan yang dimilikinya, serta keterbukaan terhadap kritik dan masukan dari orang lain. Pemimpin rendah hati tidak merasa malu untuk mengakui bahwa mereka tidak sempurna dan dapat melakukan kesalahan. Kesadaran terhadap hal ini justru menjadi kekuatan yang mendorong mereka untuk terus belajar dan berkembang bersama tim. Selain itu, mereka bersikap terbuka dalam mengakui bagian atau bidang di mana mereka memiliki keterbatasan dalam pengetahuan maupun keterampilan. Sikap ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan mendorong pembelajaran organisasi, karena karyawan melihat bahwa pemimpin mereka juga manusia yang sedang belajar dan berkembang.

- 2. Penghargaan terhadap Kekuatan dan Kontribusi Orang Lain (*Appreciation of Others' Strengths and Contributions*)**

Merupakan sikap seorang pemimpin yang tulus mengakui dan menghargai kekuatan, ide, serta kontribusi positif yang diberikan anggota tim. Pemimpin yang rendah hati tidak mencari pengakuan untuk dirinya sendiri melainkan lebih mengutamakan memberikan apresiasi dan pengakuan kepada orang lain

atas peran serta keberhasilannya dalam mencapai tujuan bersama. Saat menerima pujian atau penghargaan, pemimpin dengan kerendahan hati cenderung mengalihkan pengakuan tersebut kepada timnya sebagai bentuk penghormatan dan penghargaan atas kerja keras mereka. Perilaku ini tidak hanya menciptakan rasa dihargai dalam diri karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja secara keseluruhan.

3. Kemauan untuk Belajar (*Teachability*)

Dimensi ini menggambarkan keterbukaan seorang pemimpin dalam menerima serta memanfaatkan masukan, kritik yang membangun, dan ide-ide dari berbagai pihak, termasuk bawahannya. Pemimpin yang memiliki sikap rendah hati tidak memandang jabatannya sebagai tanda bahwa mereka telah mengetahui segala hal dan menjadikan itu sebagai alasan untuk berhenti belajar, tetapi mereka justru secara aktif mencari kesempatan untuk mengembangkan diri melalui interaksi, refleksi, dan pengalaman kerja sehari-hari. Pemimpin dengan karakter seperti ini menunjukkan bahwa pembelajaran adalah proses seumur hidup yang sangat penting bagi pertumbuhan pribadi sekaligus kesuksesan tim. Sikap terbuka tersebut juga mendorong terciptanya budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran, mendorong kolaborasi, serta mendukung perbaikan berkelanjutan dalam setiap aspek kerja.

Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Owens et al. (2013) sebagai acuan dalam pengukuran variabel kepemimpinan rendah hati. Penjelasan dari masing-masing indikator kepemimpinan rendah hati akan dijadikan item dalam pengukuran variabel tersebut. Selanjutnya, hal ini akan memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi besarnya pengaruh variabel tersebut terhadap variabel lainnya.

2.2 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Penelitian ini menggunakan variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel dependen. Definisi dan indikator dari OCB sebagai berikut

2.2.1 Definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Kepemimpinan dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku karyawan yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Selain melaksanakan tugas-tugas formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan, perilaku karyawan juga mencakup tindakan-tindakan sukarela yang membawa dampak positif bagi organisasi. Perilaku sukarela ini dikenal dengan istilah perilaku ekstra-peran (*extra-role behavior*), yang sudah terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan organisasi mencapai tujuan strategisnya (P. M. Podsakoff et al., 2000).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) pertama kali diperkenalkan oleh Dennis Organ pada tahun 1988. Teori ini kemudian dikembangkan lebih lanjut secara komprehensif oleh Organ et al. (2006) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Dalam buku tersebut, OCB dijelaskan sebagai perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu di tempat kerja, yang tidak secara langsung mendapatkan pengakuan atau imbalan dari sistem penghargaan formal organisasi. Meskipun begitu, perilaku ini sangat penting karena dapat berkontribusi terhadap kelancaran dan efektivitas operasional organisasi secara keseluruhan. OCB mencakup tindakan sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang melebihi tanggung jawab pekerjaan yang tercantum dalam deskripsi jabatan, tanpa mengharapkan imbalan atau kompensasi tertentu. Contoh perilaku ini antara lain membantu rekan kerja, menjaga fasilitas dan sarana milik organisasi, serta memberikan ide atau saran yang dapat meningkatkan kinerja tim.

Ciri utama dari OCB adalah sifatnya yang tidak diwajibkan oleh aturan formal perusahaan, sehingga karyawan tidak dapat dikenakan sanksi jika tidak melakukannya. Meskipun demikian, perilaku seperti ini memiliki peran penting karena dapat

memberikan dampak positif terhadap keberhasilan dan produktivitas organisasi, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung dan berorientasi pada tujuan bersama (Organ et al., 2006).

Penelitian terdahulu yang berjudul “*Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*” (P. M. Podsakoff et al., 2000), mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku yang berkontribusi menjaga dan meningkatkan suasana sosial serta psikologis yang mendukung pelaksanaan kinerja tugas. Penelitian ini menunjukkan bahwa OCB tidak hanya berdampak positif pada individu karyawan, tetapi juga memberikan kontribusi besar terhadap efektivitas tim kerja dan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi biasanya mampu menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis, produktif, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. OCB tidak hanya berpengaruh dalam meningkatkan kinerja individu saja, tetapi juga membantu organisasi untuk meraih efisiensi dan efektivitas dalam operasional sehari-hari.

2.2.2 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kontribusi OCB terhadap efektivitas organisasi terbukti lebih signifikan dibandingkan dengan perilaku kerja yang hanya fokus pada tugas formal. Menurut N. P. Podsakoff et al. (2009), perilaku ini berperan besar dalam meningkatkan kinerja individu, produktivitas tim, serta kepuasan pelanggan. Dalam lingkungan organisasi, OCB membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pencapaian tujuan secara berkelanjutan, sehingga mendorong setiap anggota tim untuk terlibat lebih aktif dalam meraih tujuan bersama. Berdasarkan tinjauan konseptual yang dikemukakan oleh Organ et al. (2006), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diukur melalui lima indikator utama yang mencakup berbagai bentuk perilaku sukarela di tempat kerja, yaitu:

1. Altruisme (*Altruism*)

Altruisme adalah perilaku sukarela yang dilakukan karyawan dengan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan atau memiliki beban kerja yang berlebih. Perilaku ini bukan merupakan tugas pokok yang diwajibkan oleh organisasi, tetapi memberikan dampak positif terhadap kerja sama tim. Bentuk altruisme dapat berupa memberikan bantuan teknis, berbagi informasi penting, atau membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan. Individu yang memiliki tingkat altruisme yang tinggi biasanya menunjukkan perhatian tulus terhadap kesejahteraan rekan kerja dan kesediaan meluangkan waktu serta tenaga untuk mendukung kinerja bersama.

2. Keberhati-hatian (*Conscientiousness*)

Keberhati-hatian atau *conscientiousness* menggambarkan perilaku karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi terhadap tanggung jawab pekerjaannya, bahkan melebihi tuntutan dasar yang ditetapkan oleh organisasi. Karyawan dengan tingkat *Conscientiousness* yang tinggi biasanya disiplin dalam menggunakan waktu, konsisten dalam kehadiran, serta taat pada peraturan dan prosedur kerja tanpa perlu diawasi secara ketat. Mereka juga cenderung menyelesaikan tugas dengan kualitas yang lebih baik dari standar minimum yang diharapkan, ini merupakan sebagai bentuk dari integritas dan profesionalisme.

3. Sportivitas (*sportsmanship*)

Sportivitas merupakan sikap karyawan yang mampu menerima kondisi kerja yang kurang ideal tanpa mengeluh atau mengkritik secara berlebihan. Karyawan dengan tingkat sportivitas yang tinggi cenderung memiliki sikap yang positif terhadap organisasi, tidak mudah mengeluh tentang masalah kecil atau gangguan sehari-hari di lingkungan kerja, dan menghindari perilaku mengkritik secara berlebihan dan tetap bersikap profesional meskipun menghadapi tantangan atau tekanan kerja. Mereka lebih memilih untuk fokus pada sisi positif dari pekerjaannya daripada terpaku pada masalah-masalah yang ada.

4. Kesopanan (*Courtesy*)

Kesopanan mencerminkan perilaku karyawan yang berusaha mencegah terjadinya konflik atau permasalahan dalam hubungan kerja dengan rekan kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kesopanan tinggi biasanya menunjukkan kepedulian terhadap dampak dari setiap tindakan yang mereka lakukan terhadap orang lain. Mereka cenderung berkonsultasi terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan atau tindakan yang mungkin akan memengaruhi rekan kerja, memberikan informasi yang dibutuhkan secara tepat waktu, serta menghormati hak-hak rekan kerja. Karyawan dengan tingkat kesopanan yang tinggi memiliki kepekaan sosial yang baik dan berusaha menjaga keharmonisan lingkungan kerja. Perilaku seperti ini membantu menciptakan suasana kerja yang harmonis dan saling menghargai.

5. Kebajikan warga organisasi (*civic virtue*)

Civic virtue adalah perilaku karyawan yang menunjukkan partisipasi aktif serta rasa tanggung jawab individu terhadap kehidupan organisasi secara menyeluruh. Karyawan dengan *civic virtue* yang tinggi biasanya menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan organisasi, dan tetap mengikuti perkembangan dan perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Perilaku ini menunjukkan komitmen moral yang kuat dan rasa memiliki terhadap organisasi, serta kemauan untuk berkontribusi melebihi dari tugas formal yang diberikan.

Penelitian ini menggunakan lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dikembangkan oleh Organ et al. (2006) sebagai indikator untuk mengukur tingkat perilaku kewargaan organisasi (OCB). Kelima dimensi ini akan digunakan untuk menganalisis sejauh mana kepemimpinan rendah hati mempengaruhi perilaku OCB karyawan dengan dukungan rekan kerja sebagai variabel mediasi.

2.3 Dukungan Rekan Kerja (*Coworker Support*)

Penelitian ini menggunakan variabel dukungan rekan kerja sebagai variabel mediasi. Definisi dan indikator dari dukungan rekan kerja sebagai berikut:

2.3.1 Definisi Dukungan Rekan Kerja (*Coworker Support*)

Dukungan sosial dalam lingkungan organisasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kesejahteraan psikologis dan kinerja karyawan. Dukungan sosial tidak hanya berasal dari keluarga atau lingkungan eksternal, tetapi juga dari rekan kerja yang berinteraksi secara langsung dalam kegiatan sehari-hari di tempat kerja. Salah satu bentuk dukungan yang paling relevan dalam lingkungan organisasi adalah dukungan dari rekan kerja. Dukungan dari rekan kerja memiliki peran yang unik dan penting karena mereka memahami tantangan, tekanan, serta dinamika pekerjaan yang dihadapi oleh sesama karyawan. Kedekatan sosial dan pemahaman terhadap situasi organisasi memungkinkan terjadinya interaksi yang lebih responsif dan empatik. Dengan begitu, dukungan dari rekan kerja dapat membantu mengurangi stres, meningkatkan motivasi, serta memperkuat rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi (House, 1988).

Dukungan rekan kerja adalah konsep yang berakar pada teori dukungan sosial (*social support theory*) yang dikembangkan oleh Cohen dan Wills (1985). Teori ini menjelaskan bahwa dukungan sosial meliputi bantuan emosional, informasional, dan instrumental yang diperoleh dari individu-individu yang berada dalam jaringan sosial seseorang, seperti keluarga, teman, maupun rekan kerja yang memiliki keterlibatan langsung dalam kehidupan sehari-hari. Dukungan rekan kerja mengacu pada sejauh mana karyawan merasakan kepedulian dari sesama rekan, baik terhadap kondisi pribadi maupun yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, menghargai kontribusi yang diberikan, serta kesediaan untuk memberikan bantuan ketika dibutuhkan.

Cohen dan Wills (1985) dalam *Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis* menyatakan bahwa dukungan sosial dapat membantu melindungi individu dari dampak negatif stres di tempat kerja. Hipotesis ini menjelaskan bahwa dukungan sosial membantu mengurangi efek negatif dari stres dan tekanan yang dialami individu, sehingga mereka dapat menghadapi situasi stres dengan lebih baik. Dukungan rekan kerja dapat membantu karyawan mengatasi tekanan kerja, meningkatkan ketahanan mental, dan menjaga kinerja tetap stabil. Dukungan rekan kerja juga berpengaruh positif terhadap sikap dan perilaku karyawan, dukungan yang diberikan oleh rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat komitmen terhadap organisasi dan mendukung kesejahteraan karyawan.

Penelitian terdahulu berjudul “*Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance*” oleh Chiaburu dan Harrison (2008), mendefinisikan dukungan rekan kerja sebagai bantuan yang diberikan dalam bentuk dukungan afektif (emosional) dan bantuan praktis (instrumental). Dukungan ini dapat memengaruhi persepsi, sikap, serta perilaku kerja karyawan. Hasil kajian ini menemukan bahwa dukungan dari rekan kerja berperan penting dalam membentuk hasil-hasil positif di tempat kerja, termasuk peningkatan kepuasan kerja, motivasi, perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*), dan kinerja. Karyawan yang merasa didukung oleh rekan kerja cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya, sehingga hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan saling mendukung.

2.3.2 Indikator Dukungan Rekan Kerja (*Coworker Support*)

Dukungan rekan kerja dapat dipahami sebagai salah satu bentuk dukungan sosial yang berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan suportif. Menurut Norling dan Chopik (2020), persepsi terhadap dukungan dari rekan kerja memiliki dampak positif terhadap kondisi psikologis karyawan, terutama dalam mengurangi *burnout* (kelelahan fisik dan emosional akibat stres kerja berkepanjangan)

serta mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-family interference*). Ketika karyawan merasa mendapat dukungan secara emosional maupun fungsional dari sesama rekannya, mereka cenderung lebih mampu menghadapi tekanan kerja dan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Dukungan ini tidak hanya membantu mengurangi stres, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan di dalam organisasi.

Chiaburu dan Harrison (2008) menyederhanakan konsep dukungan sosial yang dikemukakan oleh Cohen dan Wills (1985) menjadi dua bentuk utama dukungan rekan kerja yang lebih aplikatif atau mudah diterapkan dalam lingkungan kerja. Penelitian meta-analisis mereka yang melibatkan 161 sampel independen dan 77.954 karyawan, menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja dapat dikategorikan menjadi:

1. Dukungan Afektif (*affective support*)

Dukungan afektif adalah bentuk dukungan sosial dari rekan kerja yang bersifat emosional, seperti menunjukkan empati, perhatian, dan kepedulian terhadap kondisi rekan kerja. Dukungan ini membantu mengurangi tekanan emosional yang dialami dalam pekerjaan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman. Contohnya termasuk mendengarkan keluhan dengan penuh perhatian, memberikan hiburan saat menghadapi kesulitan, dan menunjukkan rasa empati terhadap situasi yang dialami karyawan. Dukungan afektif memiliki hubungan yang positif dengan sikap karyawan seperti dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi.

2. Dukungan Instrumental (*Instrumental Support*)

Menurut Chiaburu dan Harrison (2008), dukungan instrumental merupakan salah satu bentuk utama dari dukungan rekan kerja yang melibatkan bantuan nyata dan langsung dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Schultz et al. (2022) menjelaskan bahwa dukungan ini mencakup tindakan praktis, seperti membantu rekan kerja yang mengalami beban kerja berlebih, memberikan bantuan teknis saat menghadapi kesulitan operasional, serta meminjamkan alat atau sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu,

Mathieu et al. (2019) menambahkan bahwa dukungan instrumental juga mencakup bantuan terkait pekerjaan (*task-related aid*), seperti berbagi pengetahuan dan keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan.

Penjelasan mengenai dua bentuk utama dukungan rekan kerja di atas menunjukkan bahwa karyawan yang menerima dukungan dari rekan kerja cenderung merasa lebih dihargai, lebih terbantu dalam menyelesaikan tugas, serta lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Dukungan ini tidak hanya memperkuat hubungan sosial di tempat kerja, tetapi juga berdampak positif terhadap kepuasan kerja, kinerja, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator dukungan rekan kerja yang dikemukakan oleh Chiaburu dan Harrison (2008) sebagai acuan dalam pengukuran variabel dukungan rekan kerja. Penjelasan dari masing-masing bentuk dukungan akan dijadikan item dalam pengukuran variabel tersebut, yang selanjutnya akan memudahkan peneliti dalam menganalisis besarnya pengaruh variabel tersebut terhadap variabel lainnya.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memiliki beberapa referensi dari hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dan mendukung pengembangan model penelitian. Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar untuk memperkuat landasan teoritis, memberikan bukti empiris, serta memperjelas keterkaitan antara variabel yang diteliti. Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	He Ding, Enhai Yu, Xixi Chu, Yanbin Li, Kashif Amin (2020)	<i>Humble Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Sequential Mediating Effect of Strengths Use and Job Crafting</i>	<i>Humble Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Strengths Use, Job Crafting</i>	<i>Humble leadership berpengaruh positif terhadap OCB. Job crafting memediasi hubungan tersebut secara berurutan bersama strengths use.</i>
2.	Ahmad Din, Amir Hussain Shar, Qamar Abbas Mangi (2024)	<i>Outcomes of Humble Leadership on Employee Organizational Citizenship Behaviors; Mediating Role of Psychological Safety</i>	<i>Humble Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Psychological Safety</i>	<i>Humble leadership berpengaruh positif terhadap OCB dan psychological safety. Psychological safety memediasi hubungan tersebut.</i>
3.	Suryani, Sudrajat, Hendryadi, Saihu, Amalia, Fathoni (2023)	<i>Development of Thriving at Work and Organizational Citizenship Behavior through Islamic Work Ethics and Humble Leadership</i>	<i>Humble Leadership, Islamic Work Ethics, Thriving at Work, Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Humble leadership dan Islamic work ethics berpengaruh positif terhadap thriving at work dan Organizational Citizenship Behavior.</i>
4.	Fenika Wulani & Marliana Junaedi (2020)	<i>Organizational Citizenship Behavior Tenaga Penjual: Peran Kepuasan Kerja, Dukungan Rekan Kerja dan Leader–Member Exchange</i>	<i>Coworker Support, Job Satisfaction, Leader–Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Coworker support berpengaruh positif terhadap job satisfaction. Job satisfaction memediasi pengaruh coworker support terhadap OCB yang diarahkan ke rekan kerja.</i>
5.	Umi Hamidaton, Nor Azima Ahmad, Anita Ismail, Farah Laili Muda (2023)	<i>Measuring the Impact of Coworker Support on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: An Islamic Perspective</i>	<i>Coworker Support, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Coworker support berpengaruh positif terhadap job satisfaction dan Organizational Citizenship Behavior.</i>

No.	Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
6.	Fang He a , Rana Tahir Naveed, Muhammad Adnan, Volkan Çakir, Warda Naseem, Saqib Muneer (2025)	<i>Humble Leadership and Creativity in SMEs: A Pathway to Achieve SDG 8 and SDG 9 in the Industry 4.0 Era</i>	<i>Humble Leadership, Peer Support, Employee Vitality, Employee Creativity, Polychronicity</i>	<i>Humble leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>peer support</i> (dukungan rekan kerja). <i>Peer support</i> dan <i>employee vitality</i> juga memediasi hubungan antara <i>humble leadership</i> dan <i>employee creativity</i> . Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin rendah hati menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan saling mendukung dan bekerja sama.

Perbedaan yang mendasar terkait penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada subjek dan objek penelitian, serta lokasi penelitian. Pada penelitian terdahulu variabel kepemimpinan rendah hati, dukungan rekan kerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dibahas secara terpisah. sedangkan pada penelitian ini variabel kepemimpinan rendah hati terhadap OCB dengan dukungan rekan kerja sebagai variabel mediasi dibahas dalam satu penelitian. Subjek pada penelitian ini yaitu karyawan di hotel bintang 2 di Bandar Lampung.

2.5 Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Kepemimpinan Rendah Hati terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kepemimpinan rendah hati (*humble leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan sikap rendah hati, keterbukaan terhadap masukan, serta pengakuan atas kontribusi orang lain. Pemimpin yang rendah hati tidak bersikap sombong, mau mengakui kesalahan, dan menghargai ide serta pandangan dari bawahannya (Owens et

al., 2013). Pemimpin dengan gaya ini mampu menciptakan suasana kerja yang positif sehingga mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang melebihi tanggung jawab formal mereka (Ding et al., 2020). Penelitian terbaru oleh Ding et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan rendah hati memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB), pengaruh ini terjadi dengan melalui proses mediasi berurutan (*sequential mediation*) yang melibatkan *strengths use* dan *job crafting*. Hal ini dikarenakan pemimpin yang rendah hati mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung dan menghargai kontribusi setiap individu. Karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk melakukan perilaku sukarela yang menguntungkan organisasi ketika mereka dipimpin oleh pemimpin yang menunjukkan sikap rendah hati. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan rendah hati akan lebih mudah membangun hubungan yang hangat dan saling percaya dengan karyawan, memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan memberikan pengakuan atas prestasi yang dicapai (Owens & Hekman, 2012). Berdasarkan uraian yang telah disampaikan di atas, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kepemimpinan rendah hati berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan hotel bintang 2 di Bandar Lampung

2. Pengaruh Kepemimpinan Rendah Hati terhadap OCB dengan Mediasi Dukungan Rekan Kerja

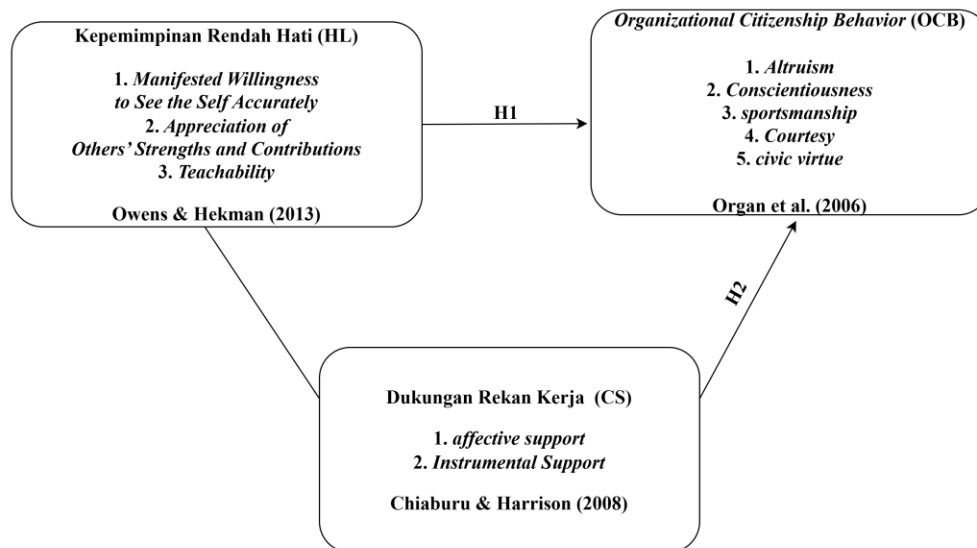
Pemimpin yang rendah hati dapat menciptakan budaya kerja yang terbuka dan saling menghargai. Kondisi ini mendorong karyawan untuk saling membantu dan membangun hubungan kerja yang positif. Lingkungan kerja seperti ini memungkinkan munculnya dukungan antar rekan kerja, yang selanjutnya berperan dalam meningkatkan kontribusi sukarela karyawan terhadap organisasi (Owens & Hekman, 2012). Dukungan rekan kerja memiliki peran yang penting dalam membentuk motivasi dan perilaku karyawan di tempat kerja. Ketika karyawan merasa mendapat dukungan dari rekan kerjanya, mereka cenderung merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk menunjukkan perilaku positif yang bermanfaat bagi organisasi. Dukungan ini juga

memperkuat rasa kebersamaan dan solidaritas di lingkungan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk tidak hanya menjalankan tugas pokok saja, tetapi juga secara sukarela membantu rekan kerja dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Chiaburu & Harrison, 2008). Dengan demikian, dukungan rekan kerja memiliki peran sebagai jembatan yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan rendah hati terhadap peningkatan OCB karyawan. Pemimpin yang rendah hati dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kolaborasi dan saling mendukung di antara karyawan, yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku OCB yang lebih tinggi. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan dengan dukungan rekan kerja yang tinggi cenderung akan lebih termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran yang bermanfaat bagi organisasi. Berdasarkan uraian yang telah disampaikan di atas, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Dukungan rekan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan rendah hati terhadap OCB pada karyawan hotel bintang 2 di Bandar Lampung

2.6 Kerangka Pemikiran

Tinjauan penelitian terdahulu, landasan teori serta permasalahan yang telah diuraikan terkait pengaruh kepemimpinan rendah hati terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan dukungan rekan kerja sebagai variabel mediasi, memberikan landasan dalam penyusunan kerangka pemikiran dalam penelitian ini. Untuk memperoleh gambaran terkait penelitian, maka dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

Variabel Independen (HL) : Kepemimpinan Rendah Hati

Variabel Dependen (OCB): *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel Mediasi (CS): Dukungan Rekan Kerja

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan langkah awal yang sangat penting dalam proses penelitian yang menentukan arah dan kualitas hasil penelitian. Sekaran dan Bougie (2016) mendefinisikan desain penelitian sebagai suatu rencana sistematis atau *blueprint* yang dirancang untuk menjawab pertanyaan penelitian. Perencanaan ini mencakup seluruh aktivitas yang akan dilakukan peneliti, mulai dari tahap perumusan hipotesis, penentuan operasional variabel, hingga tahap analisis akhir (Sekaran & Bougie, 2016).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis fenomena yang diteliti. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), pendekatan kuantitatif merupakan metode penelitian yang menghasilkan data dalam bentuk angka dan biasanya diperoleh melalui pertanyaan yang sudah disusun. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian, agar responden yang dipilih benar-benar memenuhi karakteristik yang relevan dengan objek penelitian.

3.2 Sumber Data

Setiap analisis dalam penelitian membutuhkan data sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan penelitian dan mendukung pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Dalam penelitian ini, data yang digunakan berasal dari dua jenis sumber, yaitu data primer dan data sekunder

3.2.1 Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari sumber aslinya atau dari tangan pertama (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, data primer didapatkan dengan memberikan kuesioner kepada responden untuk memperoleh jawaban dari pernyataan yang telah di rumuskan.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder menurut Sekaran dan Bougie (2016) adalah data atau berbagai informasi yang diperoleh dari sumber-sumber yang telah ada sebelumnya dan dengan sengaja dikumpulkan oleh peneliti untuk melengkapi kebutuhan data penelitian. Adapun data sekunder dari penelitian ini didapatkan dari buku, jurnal, dan informasi dari internet.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel digunakan dalam penelitian ini sebagai dasar pengumpulan data untuk mempermudah proses penelitian dalam mengumpulkan data yang relevan dengan tujuan penelitian. Melalui penentuan populasi dan sampel yang tepat, hasil analisis diharapkan dapat menggambarkan kondisi yang sebenarnya dari objek penelitian tanpa harus melibatkan seluruh anggota populasi secara langsung.

3.3.1 Populasi

Populasi menurut Sekaran dan Bougie (2016) adalah keseluruhan kelompok individu, peristiwa, atau hal yang menjadi perhatian peneliti untuk diteliti. Berdasarkan definisi tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada hotel bintang dua di Kota Bandar Lampung. Populasi ini mencakup karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional hotel dan berada di bawah manajemen masing-masing hotel yang menjadi objek penelitian.

3.3.2 Sampel

Sampel menurut Sekaran dan Bougie (2016) adalah bagian atau subkelompok dari populasi yang dipilih untuk mewakili keseluruhan populasi dalam penelitian. Dalam penelitian ini sampel ditentukan dengan menggunakan teknik *Non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada hotel bintang dua di Kota Bandar Lampung, berstatus sebagai karyawan tetap dengan masa kerja minimal enam bulan, memiliki atasan langsung dalam struktur organisasi, serta bekerja secara aktif pada departemen operasional hotel seperti *front office*, *housekeeping*, dan *food and beverage service* atau departemen pendukung operasional lainnya. Kriteria tersebut ditetapkan agar responden memiliki pengalaman kerja yang relevan dengan konteks kepemimpinan rendah hati, dukungan rekan kerja, serta perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang menjadi fokus penelitian.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada pedoman ukuran sampel yang dikemukakan oleh Hair et al. (2014), yang menyatakan bahwa jumlah sampel minimum yang disarankan untuk analisis berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah lima kali jumlah indikator yang digunakan dalam model penelitian, sedangkan jumlah sampel yang lebih ideal adalah sepuluh kali jumlah indikator. Pedoman ini digunakan untuk memastikan keandalan dan ketepatan estimasi hasil analisis serta meminimalkan potensi kesalahan estimasi akibat keterbatasan jumlah sampel.

Penelitian ini menggunakan 10 indikator, sehingga perhitungan jumlah sampel adalah sebagai berikut:

$$\text{Jumlah sampel minimum} = 5 \times 10 \text{ indikator} = 50 \text{ responden}$$

$$\text{Jumlah sampel yang direkomendasikan} = 10 \times 10 \text{ indikator} = 100 \text{ responden}$$

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa jumlah sampel yang direncanakan dalam penelitian ini adalah minimal 100 responden agar memenuhi kriteria ukuran sampel yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2014).

3.4 Teknik Pengukuran Data

Peneliti menggunakan metode penyebaran kuesioner dalam pengukuran data sehingga menghasilkan data kualitatif dan perlu diubah terlebih dahulu menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubahnya diperlukan skala likert, yang digunakan untuk mengetahui tingkat persetujuan responden terhadap suatu pernyataan. Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan bahwa skala likert dibuat untuk mengukur seberapa kuat responden setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan yang diajukan. Jawaban yang diperoleh dari responden digolongkan ke dalam lima kategori dan diberi nilai skor pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3. 1 Skor Penilaian

Jawaban	Kode	Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Netral	N	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

3.5 Instrumen Penelitian

Sekaran dan Bougie (2016) mendefinisikan instrumen penelitian sebagai alat atau perangkat yang dirancang secara sistematis untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian. Instrumen penelitian ini berupa kuesioner yang disusun sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan data yang valid dan reliabel. Pada penelitian ini, instrumen kuesioner akan terbagi menjadi tiga bagian utama, dimana masing-masing bagian mengukur variabel penelitian yang berbeda. Bagian pertama berisi kuesioner kepemimpinan rendah hati yang diadaptasi dari Owens et al. (2013). Instrumen ini terdiri dari tiga indikator, yaitu kesediaan untuk melihat diri

sendiri secara akurat (*Manifested Willingness to See the Self Accurately*), Penghargaan terhadap kekuatan dan kontribusi orang lain (*Appreciation of Others' Strengths and Contributions*), dan Kemauan untuk belajar (*Teachability*). Contoh pernyataan pada indikator *willingness to see the self accurately* adalah “Pemimpin saya mau mengakui ketika ia tidak tahu bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan”. Indikator *appreciation of others' strengths and contributions* misalnya “Pemimpin saya menunjukkan apresiasi terhadap ide atau kontribusi dari anggota tim.” Sedangkan indikator *teachability* ditunjukkan melalui pernyataan seperti “Pemimpin saya terbuka menerima masukan dari orang lain.”

Bagian kedua berisi kuesioner dukungan rekan kerja yang mengadaptasi kuesioner dari Ducharme dan Martin (2000). Instrumen ini mengukur persepsi karyawan terhadap dukungan yang diterima dari rekan kerja dalam lingkungan kerja. Terdapat dua indikator dukungan rekan kerja yang dirasakan karyawan, yaitu *Affective Support* dan *Instrumental Support*. Pada *affective support* mencerminkan adanya perhatian, kepedulian, dan dukungan emosional dari rekan kerja, contohnya pernyataan “Rekan kerja saya peduli dengan keadaan pribadi saya.” Sedangkan indikator *instrumental support* menggambarkan bentuk bantuan nyata yang diberikan rekan kerja terkait pekerjaan, seperti pada pernyataan “Rekan kerja saya membantu mengatasi masalah kerja yang sulit.”

Bagian ketiga berisi kuesioner *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang diadaptasi dari Rego et al. (2010). Instrumen ini terdiri dari lima indikator, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Pada indikator *altruism*, contohnya adalah pernyataan, “Saya dengan sukarela membantu rekan kerja yang mengalami beban kerja berlebih.” Pernyataan *conscientiousness* seperti, “Tingkat kehadiran saya dalam bekerja lebih dari rata-rata.” Indikator *sportsmanship* diukur melalui pernyataan, “Saya bisa menerima atau menoleransi gangguan kecil atau ketidaknyamanan di tempat kerja.” Kemudian, *courtesy* ditunjukkan dengan pernyataan, “Saya berusaha menghindari atau menimbulkan masalah bagi orang lain.” Dan

pernyataan *civic virtue* seperti, “Saya sering memberikan saran dan ide untuk meningkatkan kinerja perusahaan.”

3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasionalisasi variabel merupakan penjabaran dari variabel-variabel penelitian, dimensi, dan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut. Penelitian ini memiliki variabel bebas (independen) yaitu kepemimpinan rendah hati (X), variabel mediasi yaitu dukungan rekan kerja (Z), dan variabel terikat (dependen) yaitu *organizational citizenship behavior/OCB* (Y).

Tabel 3. 2 Variabel Operasional Penelitian

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	Sumber	Skala
Kepemimpinan Rendah Hati (X)	Pemimpin yang menyadari keterbatasan dirinya, menghargai kekuatan dan kontribusi orang lain, serta terbuka terhadap masukan dan pembelajaran.	1. <i>Manifested Willingness to See the Self Accurately</i> 2. <i>Appreciation of Others' Strengths and Contributions</i> 3. <i>Teachability</i>	Owens & Hekman (2013)	Likert (1-5)
Dukungan Rekan Kerja (M)	Bantuan yang diberikan oleh rekan kerja, baik secara emosional maupun instrumental, untuk mempermudah dalam menyelesaikan pekerjaan dan meningkatkan rasa kebersamaan.	1. <i>Affective support</i> 2. <i>Instrumental support</i>	Chiaburu & Harrison (2008)	Likert (1-5)
<i>Organizational Citizenship Behavior/OCB</i> (Y)	Perilaku sukarela karyawan yang tidak secara langsung dihargai oleh sistem formal organisasi tetapi mendukung efektivitas organisasi.	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportsmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic Virtue</i>	Organ et al. (2006)	Likert (1-5)

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap. Pertama, analisis deskriptif yang digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban berdasarkan data penelitian. Kedua, analisis inferensial menggunakan metode *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas, serta hubungan antar konstruk laten sesuai model penelitian. Uji validitas adalah sebuah tes yang mengukur seberapa baik suatu instrumen atau alat pengumpul data benar-benar mampu mengukur konstruk yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2016). Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan pendekatan SEM-PLS, yaitu melalui pengujian terhadap indikator-indikator pada setiap konstruk. Instrumen dinyatakan valid apabila indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk yang diteliti secara tepat.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini memberikan gambaran umum mengenai variabel-variabel penelitian berdasarkan respon yang diperoleh dari para partisipan. Analisis deskriptif merupakan metode statistik yang bertujuan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan, khususnya data yang diukur menggunakan skala Likert 1–5 dengan mengacu pada rentang nilai sebagai dasar interpretasi. Analisis ini menyajikan gambaran data dengan melihat nilai rata-rata (*mean*), simpangan baku (*standard deviation*), nilai minimum dan nilai maksimum (Yordan Antanegoro et al., 2017).

Untuk memudahkan interpretasi nilai rata-rata (*mean*) pada skala Likert 1–5, penelitian ini menggunakan kriteria interpretasi nilai *mean* yang dikelompokkan ke dalam lima kategori penilaian. Pengelompokan ini digunakan untuk memberikan gambaran tingkat penilaian responden terhadap setiap indikator maupun variabel penelitian. Kriteria interpretasi nilai mean tersebut disajikan pada tabel 3.3 berikut.

Tabel 3. 3 Kriteria Analisis Deskriptif

Rentang Nilai Kategori	Nilai Interpretasi
1,00 - 1,80	Sangat rendah / sangat tidak baik
1,81 - 2,60	Rendah / tidak baik
2,61 - 3,40	Sedang / cukup
3,41 - 4,20	Tinggi / baik
4,21 - 5,00	Sangat tinggi / sangat baik

Sumber: Pimentel (2010)

3.7.2 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak *Partial Least Squares* (PLS) versi 4.0. PLS-SEM memiliki keunggulan utama pada kemampuannya untuk menganalisis data yang tidak berdistribusi normal serta cocok digunakan untuk ukuran sampel yang kecil (Hair et al., 2022). Selain itu, PLS-SEM sangat cocok digunakan untuk penelitian dengan tujuan prediksi, pengembangan teori, serta menguji model yang melibatkan banyak konstruk laten dan indikator (Hair et al., 2019).

Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub-model, yaitu *measurement model* (model pengukuran/*outer model*) yang digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator, serta *structural model* (model struktural/*inner model*) yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel laten (konstruk) sesuai dengan hipotesis penelitian (Hair et al., 2022).

3.7.3 *Measurement Model (Outer Model)*

Outer model adalah model pengukuran yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel laten (konstruk) dengan indikator-indikator yang menyusunnya. Analisis ini memastikan bahwa instrumen penelitian yang dipilih valid dan reliabel untuk mengukur konstruk. Hair et al. 2017 juga menyatakan bahwa tahap ini penting sebelum melanjutkan ke pengujian *structural model* untuk memastikan bahwa

instrumen penelitian yang digunakan valid dan reliabel. Evaluasi *outer model* pada PLS-SEM mencakup tiga komponen utama, yaitu:

1. Validitas Konvergen (*convergent validity*)

Validitas konvergen merupakan uji yang digunakan untuk menganalisis tingkat korelasi antara indikator reflektif dengan konstruk laten yang diukur. Hal ini juga memiliki arti bahwa sejauh mana indikator yang digunakan benar-benar merefleksikan konstruk yang sama. Uji ini dilakukan dengan memperhatikan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Indikator dianggap valid apabila memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,70$, meskipun juga nilai antara 0,40–0,70 masih dapat dipertimbangkan apabila nilai reliabilitas konstruk dan AVE memenuhi kriteria. Pengujian ini juga harus mempertimbangkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yaitu nilai rata-rata dari kuadrat *loading factor* seluruh indikator yang merefleksikan konstruk tersebut. AVE digunakan untuk menilai seberapa besar varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten dibandingkan dengan varians yang disebabkan oleh error. Konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE $\geq 0,50$, yang berarti lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten (Hair et al., 2022).

2. Validitas Diskriminan (*discriminant validity*)

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam kerangka penelitian benar-benar berbeda dengan konstruk lainnya dan dapat diidentifikasi secara unik. Sebuah konstruk dikatakan memiliki validitas diskriminan jika indikatornya memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruk tersebut dibandingkan dengan konstruk lainnya. Oleh karena itu, indikator yang membentuk suatu konstruk harus memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruk itu sendiri dibandingkan dengan konstruk lain. Hal ini penting untuk memastikan setiap konstruk mengukur konsep yang unik atau berbeda dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya. Validitas diskriminan dapat diuji dengan beberapa metode, seperti *cross-loading*,

Fornell–Larcker criterion, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Dalam penelitian ini, pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), yaitu dengan membandingkan rasio korelasi antar konstruk. Validitas diskriminan dianggap terpenuhi apabila nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) antar konstruk lebih kecil dari ambang batas yang ditetapkan. Untuk konstruk yang sangat serupa (*conceptually similar constructs*), nilai HTMT yang dianjurkan $\leq 0,90$, sedangkan untuk konstruk yang berbeda (*conceptually distinct constructs*), ambang batas yang disarankan adalah $\leq 0,85$ (Hair et al., 2019).

3. Uji Reliabilitas Konstruk

Sekaran dan Bougie (2016) menyatakan bahwa reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten dan stabil terhadap variabel yang diteliti. Dalam penelitian yang menggunakan metode PLS-SEM, pengujian reliabilitas difokuskan pada konstruk laten, yaitu kumpulan indikator yang membentuk konstruk tersebut. Artinya, reliabilitas di sini digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator tersebut konsisten dalam mencerminkan konstruk yang diukur. Suatu konstruk dianggap reliabel apabila memenuhi beberapa kriteria, antara lain: nilai *loading factor* pada masing-masing indikator dan *Composite Reliability* (CR) minimal sebesar 0,70 (Gefen et al., 2000), serta *Average Variance Extracted* (AVE) mencapai paling tidak 0,50 (Hair et al., 2017). Selain itu, nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 menunjukkan bahwa konstruk tersebut telah memiliki tingkat reliabilitas yang memadai untuk analisis lebih lanjut (Sekaran & Bougie, 2016).

3.7.4 *Structural Model (Inner Model)*

Evaluasi model struktural (*inner model*) dalam PLS-SEM dilakukan untuk menilai hubungan antar konstruk laten yang telah dinyatakan valid dan reliabel pada pengujian outer model. Salah satu ukuran utama yang digunakan adalah koefisien determinasi (R^2), yang menunjukkan seberapa besar proporsi varians konstruk endogen (dependen)

dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen (independen) dalam model penelitian. Nilai R^2 berada pada rentang 0 hingga 1, di mana nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan kemampuan prediksi model yang semakin baik. Hair et al. (2011) mengelompokkan nilai R^2 ke dalam tiga kategori, yaitu 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), dan 0,25 (lemah). Oleh karena itu, dalam penelitian ini nilai R^2 digunakan sebagai indikator utama untuk mengevaluasi kemampuan model struktural dalam menjelaskan variabel endogen dalam penelitian ini.

3.7.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk membuktikan kebenaran dugaan sementara yang telah dirumuskan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan setelah model struktural (*inner model*), dan dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak *SmartPLS* versi 4.0 melalui metode *bootstrapping*. *Bootstrapping* merupakan pendekatan non-parametrik yang dilakukan dengan cara mengambil sampel ulang dari data asli secara berulang dan dilakukan sebanyak 5000 kali untuk memperoleh estimasi empiris terhadap standar error, nilai *t-statistic* dan *p-value* (Hair et al., 2011). Pengujian hipotesis dalam model struktural dilakukan dengan memperhatikan tiga indikator utama, yaitu:

1. **Path Coefficient:** Menunjukkan arah positif atau negatif serta kekuatan pengaruh antar variabel laten. Koefisien ini harus sesuai dengan arah hubungan yang telah dirumuskan dalam hipotesis.
2. **T-Statistic:** Menentukan tingkat signifikansi pengaruh antar konstruk. Hipotesis dinyatakan signifikan jika nilai *t-statistic* $\geq 1,96$ pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).
3. **P-Value:** Menunjukkan probabilitas kesalahan dalam pengujian hipotesis. Hipotesis nol ditolak jika *P-value* $\leq 0,05$, yang berarti hasil penelitian signifikan secara statistik dan hipotesis penelitian diterima.

3.7.6 Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengevaluasi apakah variabel mediator berperan dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pada PLS-SEM, pengujian efek mediasi dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* dengan memperhatikan signifikansi nilai *indirect effect*. Efek mediasi dianggap signifikan secara statistik apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* kurang dari 0,05. Menurut Hair et al. (2011), pengaruh mediasi dapat dibedakan menjadi dua bentuk utama, yaitu:

1. Mediasi Penuh (*Full Mediation*)

Mediasi penuh (*full mediation*) terjadi ketika pengaruh langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen tidak signifikan ($p > 0,05$), tetapi pengaruh tidak langsung melalui variabel mediator signifikan ($p < 0,05$). Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel sepenuhnya dijelaskan oleh peran mediator. Dengan kata lain, variabel independen mempengaruhi variabel dependen hanya melalui mekanisme mediator, tanpa adanya jalur langsung yang signifikan.

2. Mediasi Parsial (*Partial Mediation*)

Mediasi Parsial terjadi ketika pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sama-sama signifikan ($p < 0,05$). Artinya, variabel mediator hanya memperkuat atau melengkapi hubungan yang sudah ada, sehingga baik pengaruh langsung maupun tidak langsung memiliki peran dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan rendah hati terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan dukungan rekan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan hotel bintang 2 di Bandar Lampung menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung seluruh hipotesis yang diajukan, yaitu:

1. Kepemimpinan rendah hati berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan rendah hati oleh pimpinan, maka semakin tinggi pula tingkat OCB yang ditunjukkan oleh karyawan.
2. Dukungan rekan kerja memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan rendah hati terhadap OCB.
Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan rendah hati tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap OCB, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui peningkatan kualitas dukungan sosial antar karyawan. Semakin baik penerapan kepemimpinan rendah hati, maka semakin kuat dukungan antar rekan kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan.

5.2 Saran

Hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1. Saran untuk pimpinan Hotel Bintang 2 di Bandar Lampung berdasarkan nilai terendah pada variabel kepemimpinan rendah hati, yaitu pada pernyataan HL6 “Pemimpin saya menunjukkan apresiasi terhadap ide atau kontribusi dari karyawan”, pimpinan disarankan untuk lebih meningkatkan pemberian apresiasi dan pengakuan terhadap ide, masukan, dan kontribusi karyawan. Apresiasi dapat diberikan dalam bentuk pujian, penghargaan sederhana, maupun pengakuan secara terbuka dalam forum kerja. Hal ini penting agar karyawan merasa dihargai dan semakin termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam memberikan ide serta kontribusi bagi kemajuan organisasi.
2. Saran untuk perusahaan berdasarkan nilai terendah pada variabel dukungan rekan kerja, yaitu pada pernyataan CS6 “Rekan kerja saya bersedia membantu menggantikan saya saat saya tidak masuk kerja”, perusahaan disarankan untuk memperkuat budaya kerja sama dan saling membantu antar karyawan. Upaya ini juga dapat dilakukan melalui pembagian tugas yang lebih fleksibel, penerapan sistem kerja tim, serta penanaman nilai kebersamaan dan tanggung jawab bersama, sehingga karyawan akan lebih siap untuk saling membantu ketika ada rekan kerja yang berhalangan hadir.
3. Saran untuk perusahaan berdasarkan nilai terendah pada variabel OCB, yaitu pada pernyataan OCB5 “Saya bisa menerima dan menoleransi gangguan kecil atau ketidaknyamanan yang terjadi di tempat kerja”, perusahaan disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, nyaman, dan didukung dengan komunikasi dan koordinasi yang baik antar karyawan agar potensi gangguan atau kesalahpahaman di tempat kerja dapat diminimalkan. Dengan lingkungan kerja yang lebih tertata dan komunikasi yang lebih baik, karyawan diharapkan memiliki tingkat toleransi yang lebih baik dan tetap menjaga sikap positif dalam menghadapi berbagai situasi kerja sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Afuan, M., Bayu Putra, R., & Kumbara, V. B. (2020). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Prestasi Kerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Bina Pratama Sakato Jaya Ss1. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(1), 96–110. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i1.327>
- Ahmad Din, Amir Hussain Shar, & Qamar Abbas Mangi. (2024). Outcomes of Humble Leadership on Employee Organizational Citizenship Behaviors; Mediating Role of Psychological Safety. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 4(1), 91–109. <https://doi.org/10.58661/ijssse.v4i1.248>
- Bachri, B. (2024). Peran Hospitality Industry Dalam Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan. *Jurnal Pariwisata Dan Budaya*, 15(1), 12330. <https://doi.org/10.31294/khi.v15i2.25152>
- Barsade, S. G. (2002). *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Badan Pusat Statistik. (2022). Tingkat penghunian kamar hotel bintang, 2022. <https://www.bps.go.id/>
- Badan Pusat Statistik. (2023). Statistik hotel berbintang dan perjalanan wisatawan domestik Indonesia 2023. <https://www.bps.go.id/>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. (2024). Perkembangan pariwisata Provinsi Lampung September 2024. Badan Pusat Statistik. <https://lampung.bps.go.id>
- Chen, Y., & Asante, E. A. (2022). *How Does Leader Humility Influence Team Creativity? The Roles of Team Behavioral Integration and Leader Performance*. 13(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.818865>
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>

- Cohen, S., & Wills, G. (1985). Social Support, Stress and the Buffering Hypothesis: A Theoretical Analysis. *Handbook of Psychology and Health (Volume IV)*, 98(2), 253–267. <https://doi.org/10.1201/9781003044307-10>
- Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff., S. B. M. (2006). Organizational Citizenship Behavior. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Go.: With 294 Figures and 229 Tables*. Sage Publications, Inc. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9_125
- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Sequential Mediating Effect of Strengths Use and Job Crafting. *Frontiers in Psychology*, 11(February), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00065>
- Ducharme, L., & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, 27(2), 223–243. <https://doi.org/10.1177/0730888400027002005>
- Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Provinsi Lampung. (2024, October 4). Daftar hotel di Lampung. <https://smart.disparekraf.lampungprov.go.id/detail-post/daftar-hotel-di-lampung>
- Fan, Q., Wider, W., & Chan, C. K. (2023). The brief introduction to organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: a literature review. *Frontiers in Psychology*, 14(September), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181930>
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.-C. (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(October). <https://doi.org/10.17705/1cais.00407>
- Gouldner, A. W. (1960). *THE NORM OF RECIPROCITY: A PRELIMINARY STATEMENT* *. 4, 161–178.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Long Range Planning*, 46(1–2), 184–185. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hair, J. F., Black, W. C., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2015). *To Invest or Not? The Role of Coworker Support and Trust in Daily Reciprocal Gain Spirals of Helping Behavior*. 41(6), 1628–1650. <https://doi.org/10.1177/0149206312455246>
- Hamidaton, U., Ahmad, A., Ismail, A., & Muda, F. L. (2023). Measuring the Impact of Co-Worker Support on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: an Islamic Perspective. *Tiecons (The 10th International Islamic Economic System Conference)*, 2019. <http://iecons.usim.edu.my>
- Hasanah, N. U. R. (2015). *Perbedaan Gender Di Tempat Kerja Nur Hasanah Staf Pengajar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi*. 1–8.
- He, F., Tahir, R., Adnan, M., Çakir, V., & Naseem, W. (2025). Acta Psychologica Humble leadership and creativity in SMEs : A pathway to achieve SDG 8 and SDG 9 in the industry 4 . 0 era. *Acta Psychologica*, 255(March), 104972. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104972>
- House, J. (1988). Structures And Processes Of Social Support. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 293–318. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.14.1.293>
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). *Leader Humility and Team Creativity : The Role of Team Information*.
- Joseph F. Hair, J., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, & Marko Sarstedt. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed). SAGE Publications, Inc.
- Jufri, A., Kurnianto-tjahjono, H., Muafi, M., & Isfianadewi, D. (2025). *The influence of humble leadership on organizational citizenship behavior and withdrawal behavior mediated by team climate*. 21(3), 450–472.
- Knox, A., & Walsh, J. (2005). Organisational flexibility and HRM in the hotel industry: Evidence from Australia. *Human Resource Management Journal*, 15(1), 57–75. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00140.x>
- Kurniawan, I. S., & Naeni, H. L. (2021). Pengaruh Dukungan Rekan Kerja Terhadap OCB Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pada Karyawan Grage Jogja Hotel. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan)*, 5(1), 119–128. <https://doi.org/10.29408/jpek.v5i1.3319>

- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Lutfi Buyruk. (2010). *The Human Dimension*. 51(2), 171–214. <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>
- Luo, Y., Zhang, Z., Chen, Q., Zhang, K., Wang, Y., & Peng, J. (2022). Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.980322>
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing Complexity: Reviewing the Past Decade of Team Effectiveness Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17–46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- Morrison, A., & Thomas, R. (1999). *The future of small firms in the hospitality industry*. 148–154.
- Nabavi, R. T., & Bijandi, M. S. (2012). *Bandura 's Social Learning Theory & Social Cognitive Learning Theory*. *Theory of Developmental Psychology*.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). *THE RELATIONSHIPS OF AGE WITH JOB ATTITUDES: A META-ANALYSIS*. 677–718.
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group and Organization Management*, 33(3), 243–268. <https://doi.org/10.1177/1059601107313307>
- Norling, L. R., & Chopik, W. J. (2020). The Association Between Coworker Support and Work-Family Interference: A Test of Work Environment and Burnout as Mediators. *Frontiers in Psychology*, 11(May), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00819>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>

- Palupiningtyas, D., Octafian, R., Mistriani, N., Ayunda, K. N. D., & Putra, M. A. (2025). *The effect of GHRM on young employee retention and performance : Evidence from Indonesia*. 1–9.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Pimentel, J. L. (2010). A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis. *USM R&D Journal*, 18(2), 109–112.
- Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., Cunha, M. P. e., Gonçalves, L., & Ribeiro, P. (2017). How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. *Leadership Quarterly*, 28(5), 639–658. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.02.002>
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sajjad, A., Eweje, G., & Raziq, M. M. (2024). Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 2849–2867. <https://doi.org/10.1002/bse.3631>
- Schultz, B. E., Corbett, C. F., & Hughes, R. G. (2022). Instrumental support: A conceptual analysis. *Nursing Forum*, 57(4), 665–670. <https://doi.org/10.1111/nuf.12704>
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016a). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (Seventh Ed).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016b). Research Methods for Business. In *Wiley* (Vol. 7, Issue 2).

- Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). *Relationship Quality and Relationship Context as Antecedents of Person- and Task-Focused Interpersonal Citizenship Behavior*. 87(2), 255–267. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.255>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Sturman, M. C. (2003). *Searching for the Inverted U-Shaped Relationship Between Time and Performance : Meta-Analyses of the Experience / Performance , Tenure / Performance , and Age / Performance Relationships*. 29(5), 609–640. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00028-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00028-X)
- Suryani, S., Sudrajat, B., Hendryadi, H., Saihu, M., Amalia, E., & Fathoni, M. A. (2023). Development of thriving at work and organizational citizenship behavior through Islamic work ethics and humble leadership. *Asian Journal of Business Ethics*, 12(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00160-3>
- Thomas Baum. (2013). *International perspectives on women and work in hotels, catering and tourism*.
- Wang, Y., Liu, J., Zhu, Y., & Bastian, B. (2018). *Humble Leadership , Psychological Safety , Knowledge Sharing , and Follower Creativity : A Cross-Level Investigation*. 9(September), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727>
- Wulani, F., & Junaedi, M. (2020). Organizational Citizenship Behavior Tenaga Penjual: Peran Kepuasan Kerja, Dukungan Rekan Kerja, dan Leader-Member Exchange. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 13(2), 122. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v13i2.20275>
- Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies. *Frontiers in Psychology*, 11(April), 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758>
- Yordan Antanegoro, R., Surya, D., & Sanusi, F. (2017). Analisis Pengaruh Inovasi Produk, Inovasi Layanan Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Nasabah. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Trisatya*, 1(2), 167–178.