

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pertukaran Pemimpin Anggota

Penelitian yang dilakukan oleh Wu et al., (2023) mengatakan pertukaran pemimpin–anggota (*leader–member exchange*) dan dukungan rekan kerja berperan dalam meningkatkan kondisi berkembang di tempat kerja (*thriving at work*). Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk menampilkan *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja inovasi layanan karyawan hotel. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan pembahasan pada beberapa variabel utama yang berkaitan dengan proses pembentukan kinerja inovasi layanan pada karyawan hotel.

Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan menjadi peranan penting dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung kinerja inovatif. Dalam organisasional industri perhotelan, atasan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah kerja, tetapi juga sebagai pemimpin yang memberikan inspirasi, bimbingan, dan dukungan moral kepada bawahannya. Ketika karyawan merasa pemimpinnya adil, terbuka, dan mudah diajak berdiskusi, maka akan lebih terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik, termasuk dalam bentuk ide-ide inovatif. Kualitas hubungan yang baik ditandai oleh adanya komunikasi dua arah yang efektif, saling percaya, dan rasa saling menghormati. Hal ini menciptakan semangat kerja yang tinggi serta keinginan untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses perubahan dan pengembangan layanan.

Atasan yang bersikap suportif juga mampu memfasilitasi pembelajaran karyawan. Melalui pelatihan, *coaching*, dan *feedback* yang konstruktif, manajer membantu meningkatkan

kapasitas karyawan dalam menciptakan solusi-solusi baru atas berbagai tantangan kerja. Lingkungan kerja yang ditandai oleh kepemimpinan yang mendorong partisipasi dan kreativitas terbukti mampu meningkatkan inisiatif karyawan untuk mengembangkan layanan pada industri perhotelan menjadi lebih unggul.

2.2. Dukungan Rekan Kerja

Menurut Wibowo & Tholok (2019) dalam Batubara & Abadi, (2022) dukungan rekan kerja adalah seseorang atau sekelompok orang yang memelihara hubungan timbal balik dalam mendukung pekerjaan yang sedang dilakukan. Dukungan rekan kerja mengacu pada karyawan yang saling membantu dalam pelaksanaan tugas mereka dengan berbagi pengetahuan dan pengalaman, serta menawarkan dorongan dan dukungan (George & Zhou, 2001 dalam Batubara & Abadi, 2022). Aspek psikologis karyawan, seperti rasa aman, percaya diri, dan kepuasan kerja, berperan dalam menentukan sejauh mana seseorang dapat berkembang dalam organisasi. Ketika karyawan merasa didukung oleh lingkungan sosialnya, karyawan akan lebih mudah bangkit dari kegagalan, lebih adaptif terhadap tantangan, dan lebih siap menghadapi perubahan.

Dalam kehidupan organisasional, hubungan antar rekan kerja merupakan salah satu faktor sosial yang memengaruhi semangat dan kesehatan psikologis karyawan. Rekan kerja menjadi sumber penting dari dukungan sosial di tempat kerja, terutama ketika pegawai menghadapi tugas yang memungkinkan untuk berinteraksi atau bekerjasama dengan rekan kerjanya (Amarneh et al., 2010 dalam Wu et al., 2023). Dukungan rekan kerja diartikan sebagai *support system* yang ada pada diri rekan kerja untuk memotivasi karyawan lain (Dian Maulita, 2015 dalam Batubara & Abadi, 2022). *Social Exchange Theory* dan *Self-Determination Theory* dalam dukungan rekan kerja dinyatakan ketika antar karyawan dapat

saling membantu dan berkontribusi dalam kelompok, sehingga dukungan sosial berdampak positif memperkuat hubungan rekan kerja.

2.3. Berkembang di Tempat Kerja (*thriving at work*)

Model yang membahas *thriving at work* dibangun dari *self-determination theory*, dimana teori tersebut menjelaskan dari sisi kondisi *social* untuk mendorong pengembangan dari jenis motivasi seseorang berdasarkan *competence*, *autonomy*, dan *relatedness* (Deci & Ryan, 2015; Ren et al., 2015; Spreitzer et al., 2005 dalam Wibowo & Permana, 2019). Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory/SET*) adalah salah satu teori paling berpengaruh dalam ilmu sosial, yang memiliki implikasi di berbagai bidang. Meskipun bermanfaat sebagai transaksi sosial yang khas, ada kebutuhan untuk melihatnya dari lensa transaksi psikologis untuk lebih mengembangkan dan mengidentifikasi arah masa depan (Ahmad et al., 2023). *Thriving at work* berhubungan dengan kedua teori tersebut dimana menjadi motivasi karyawan untuk berkembang di tempat kerja serta adanya dukungan dan hubungan timbal balik dari atasan dan rekan kerja yang menjadi salah satu sumber motivasi karyawan.

Thriving at work dapat digunakan sebagai sebuah tolak ukur, karena pengalaman subyektif yang dirasakan oleh individu tersebut dapat mengukur apakah yang individu lakukan dan bagaimana mereka melakukannya dapat membantu dalam mengembangkan dirinya ke arah positif (Jiang, 2017 dalam Wibowo & Permana, 2019). *Thriving at work* juga didefinisikan sebagai kondisi psikologis individu dimana dirinya merasakan adanya vitalitas atau energi dan *learning* atau perasaan mendapatkan pengetahuan baru dan dapat mengaplikasikan pengetahuan yang telah dimiliki (Speitzer, 2005 dalam Junjuna, 2022).

Thriving at work memiliki dua komponen, yaitu komponen afektif (vitalitas) dan komponen kognitif (belajar). Komponen afektif yaitu vitalitas adalah komponen yang mengacu pada pengalaman pribadi individu mengenai energi dan keaktifan (Peterson & Seligman, 2004

dalam Sulhija et al., 2023) sedangkan komponen kognitif adalah komponen yang berkaitan dengan pembelajaran yang mengacu pada pengertian seseorang memperoleh pengetahuan dan keterampilan untuk pekerjaannya (Elliot & Dweck, 1988 dalam Sulhija et al., 2023).

2.4. *Organizational Citizenship Behavior* yang Berorientasi pada Perubahan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasional atau perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja yang dihasilkan (*performance*), tidak diperintahkan secara formal dan tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal dalam rangka meningkatkan pencapaian kinerja dan mendukung pengembangan organisasional (Ridwan et al., 2020, R B Putra, 2016, R B Putra, 2018 dalam Putra & Fitri, 2021).

Dalam industri perhotelan, bentuk-bentuk perilaku seperti membantu rekan kerja, memberikan pelayanan ekstra kepada tamu, atau menawarkan solusi atas permasalahan internal mencerminkan semangat *organizational citizenship behavior* yang tinggi. Karyawan dengan *organizational citizenship behavior* yang kuat biasanya memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasional dan memiliki kepedulian terhadap keberhasilan tim (Rahayu et al., 2022). karyawan cenderung melampaui deskripsi kerja formal dan rela mengorbankan waktu atau tenaga demi kepentingan bersama. Sikap ini sangat penting dalam mendukung orientasi perubahan organisasi, karena perubahan sering kali membutuhkan partisipasi aktif dari semua anggota tanpa harus menunggu perintah formal.

Dalam konteks pengembangan inovasi pelayanan, *organizational citizenship behavior* menjadi jembatan penting antara aspirasi organisasi dan tindakan individu. Karyawan yang proaktif, adaptif, dan antusias terhadap perbaikan akan menjadi penggerak utama dalam

menghadirkan layanan yang lebih kreatif dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Perusahaan yang berhasil membudayakan OCB dalam keseharian operasionalnya akan lebih fleksibel dan tahan terhadap tantangan eksternal, karena setiap anggota organisasi menjadi agen perubahan yang aktif. Orientasi terhadap perubahan memerlukan budaya organisasi yang terbuka, sistem komunikasi yang baik, serta kepemimpinan yang inspiratif. Ketika semua elemen ini terjalin, maka perubahan bukan lagi menjadi beban, tetapi peluang untuk berkembang. Hotel yang mampu mendorong *organizational citizenship behavior* dan mengarahkan energi kolektif menuju perubahan yang positif akan unggul dalam menciptakan kinerja inovasi layanan yang berkelanjutan.

2.5. Kinerja Inovasi Layanan

Kinerja inovasi layanan merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan daya saing organisasi, khususnya dalam industri perhotelan. Dalam lingkungan kerja yang terus berkembang dan dinamis, karyawan dituntut untuk mampu menciptakan ide-ide baru, meningkatkan kualitas pelayanan, serta menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan dan harapan pelanggan. Berbagai penelitian menunjukkan kinerja inovasi layanan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu semata, tetapi juga dipengaruhi oleh hubungan sosial yang terjalin dalam organisasi serta kondisi psikologis karyawan di tempat kerja. Hubungan yang harmonis antara pemimpin dan karyawan, serta adanya dukungan dari rekan kerja, dapat mendorong karyawan untuk mengalami perkembangan di tempat kerja dan menunjukkan perilaku yang mendukung perubahan dalam organisasi. Pelayanan yang inovatif di hotel dapat diwujudkan dalam bentuk digitalisasi proses layanan, pengembangan sistem reservasi yang lebih mudah, personalisasi pengalaman tamu, hingga pendekatan baru dalam *hospitality* yang menekankan pada empati dan kecepatan (Ananda et al., 2023).

Wu et al., (2023) menyatakan inovasi dalam industri perhotelan dipandang sebagai salah satu sumber utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Inovasi tersebut dapat diwujudkan melalui pengembangan ide layanan baru, pemanfaatan teknologi, serta penggunaan pengetahuan organisasional untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Inovasi layanan merupakan proses yang melibatkan penciptaan dan penerapan ide atau metode pelayanan baru yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan organisasi. Dalam sektor jasa seperti perhotelan, inovasi layanan sering kali muncul dari interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan, sehingga karyawan memegang peran penting dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang inovatif. Penelitian Wu et al., (2023) juga menjelaskan terbentuknya kinerja inovasi layanan tidak terjadi secara langsung atau spontan, tetapi melalui proses psikologis dan perilaku organisasi yang melibatkan berbagai faktor seperti hubungan kerja, dukungan sosial, serta kondisi psikologis karyawan di tempat kerja.

2.6. *Social Exchange Theory*

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) adalah salah satu standar emas untuk memahami perilaku di tempat kerja (Cropanzano dan Mitchell, 2005 dalam Ahmad et al., 2023). Salah satu pilar fundamental SET adalah komitmen, loyalitas, dan kepercayaan merupakan hasil dari hubungan yang berkembang seiring waktu (Cropanzano dan Mitchell, 2005 dalam Ahmad et al., 2023). Pilar ini menuntut agar pihak-pihak yang terlibat harus menunjukkan kepatuhan terhadap aturan-aturan tertentu yaitu, aturan pertukaran. Pertukaran timbal balik karena saling ketergantungan mengurangi risiko dan mendukung kerja sama (Molm 1994 dalam Ahmad et al., 2023). Hubungan pertukaran berkualitas tinggi mendorong keterlibatan seseorang dalam timbal balik positif daripada timbal balik negatif, yang menunjukkan individu memiliki kewajiban untuk membalas budi kepada orang lain yang

memberikan bantuan dalam proses pertukaran sosial (Kim et al., 2019 dalam Zhang et al., 2025).

Social Exchange Theory merupakan pertukaran sosial antara dua pihak yang saling bergantung yang mengharuskan untuk mematuhi aturan transaksi yang membalas budi atau kerugian kepada orang lain dengan cara yang sama seperti yang diterima (Kundi et al., 2023; Mitchell et al., 2012 dalam Zhang et al., 2025). Konflik hubungan dalam kelompok sosial terkecil yaitu dua orang, akan membuat orang-orang menimbulkan perasaan orang lain, seperti atasan atau rekan kerja, harus bertanggung jawab atas potensi kerugian dalam proses pertukaran. *Social Exchange Theory* dalam pertukaran pemimpin anggota dapat digambarkan sebagai hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan, sehingga ketika karyawan merasa mendapatkan perlakuan yang adil dan dukungan dari atasan mampu meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan. Dukungan rekan kerja dapat digambarkan sebagai hubungan timbal balik antara karyawan yang positif meningkatkan kinerja satu sama lain.

2.7. Penelitian Terdahulu

Penelitian Wu et al., (2023) yang berjudul "*Formation of Hotel Employees' Service Innovation Performance: Mechanism of Thriving at Work and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior*" menjelaskan bagaimana kinerja inovasi pelayanan karyawan hotel dapat dibentuk melalui mekanisme berkembang di tempat kerja (*thriving at work*) serta *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan. Hasil penelitian ini menunjukkan *thriving at work* menjadi mediator penting dalam menjembatani pengaruh berbagai faktor organisasi terhadap perilaku inovatif layanan. Selain itu, *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan terbukti mendorong kontribusi karyawan dalam menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam layanan. Penelitian ini menegaskan pentingnya menciptakan kondisi kerja yang mendukung

perkembangan psikologis dan mendorong keterlibatan aktif karyawan agar inovasi layanan dapat tumbuh secara berkelanjutan dalam industri perhotelan.

Penelitian González & Almeida, (2021) yang berjudul *"Frontline Employee-Driven Innovation Through Suggestions in Hospitality Firms: The Role of The Employee's Creativity, Knowledge, and Motivation"* menyoroti bagaimana inovasi yang digerakkan oleh karyawan lini depan dapat muncul melalui sistem saran dalam perusahaan perhotelan. Hasil penelitian ini menunjukkan kreativitas, pengetahuan, dan motivasi intrinsik karyawan berperan penting dalam mendorong karyawan untuk mengusulkan ide-ide inovatif yang relevan dengan peningkatan layanan. Studi ini menekankan pentingnya memberdayakan karyawan secara individual serta menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi ide agar kontribusi inovatif karyawan dapat berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian Boadi et al., (2022) yang berjudul *"Value Co-Creation and Employee Service Behaviours: The Moderating Role of Trust in Employee-Hotel Relationship"* membahas bagaimana penciptaan nilai bersama (*value co-creation*) antara karyawan dan pelanggan dapat dipengaruhi oleh perilaku layanan karyawan, dengan peran penting dari tingkat kepercayaan dalam hubungan antara karyawan dan hotel. Hasil penelitian ini menunjukkan ketika terdapat tingkat kepercayaan yang tinggi dalam hubungan kerja, karyawan lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku layanan proaktif dan partisipatif yang berkontribusi pada penciptaan nilai bersama dengan pelanggan. Kepercayaan menjadi faktor moderasi yang memperkuat hubungan antara inisiatif karyawan dan kualitas layanan yang dihasilkan, yang pada akhirnya mendukung keunggulan kompetitif hotel.

Penelitian Harif et al., (2022) yang berjudul *"The Role of Open Innovation, Hotel Service Quality and Marketing Strategy in Hotel Business Performance"* meneliti peran inovasi terbuka, kualitas layanan hotel, dan strategi pemasaran dalam mempengaruhi kinerja bisnis

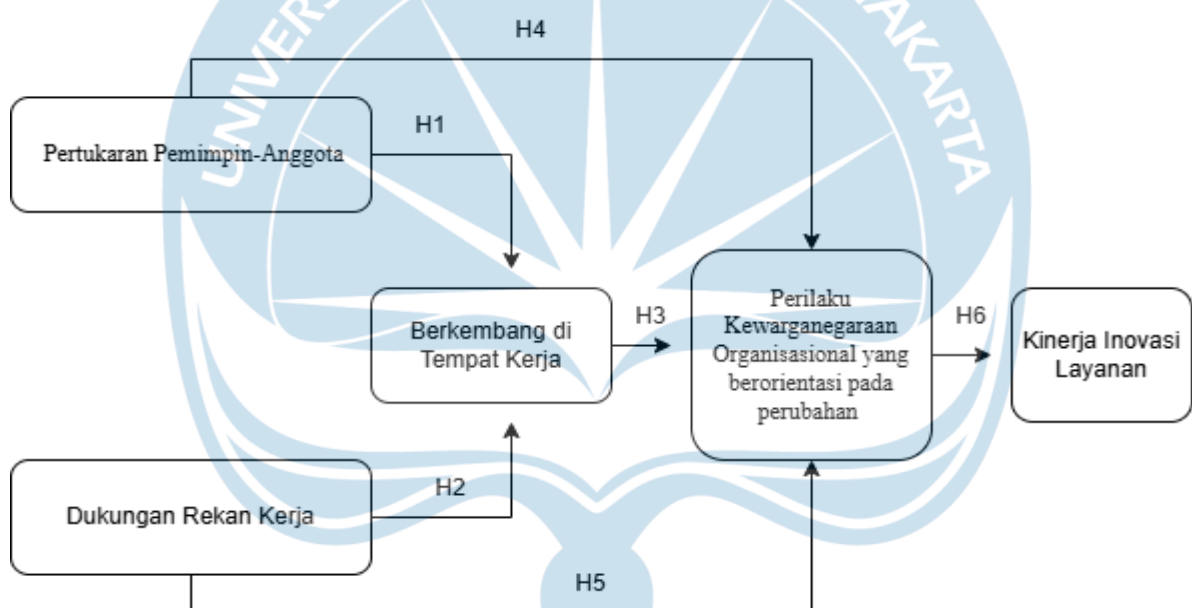
hotel. Hasil penelitian ini menunjukkan inovasi terbuka, yang melibatkan kolaborasi dengan pihak eksternal, secara signifikan meningkatkan kualitas layanan dan membantu hotel mengembangkan strategi pemasaran yang lebih efektif. Penelitian ini juga mengungkapkan penerapan inovasi terbuka, bersama dengan strategi pemasaran yang tepat, dapat meningkatkan daya saing dan kinerja keseluruhan bisnis hotel, terutama dalam industri yang sangat kompetitif.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metodologi Penelitian	Hasil
<i>Formation of Hotel Employees' Service Innovation Performance: Mechanism of Thriving at Work and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior-</i> Chi Min Wu, Tso Jen Chen, Yao Chin Wang, 2023.	Kuantitatif dengan analisis data dari karyawan hotel menggunakan uji SEM	<i>Thriving at work</i> memediasi hubungan OCB berorientasi perubahan dengan perilaku inovatif karyawan dalam menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru pada inovasi.
<i>Frontline Employee-Driven Innovation Through Suggestions in Hospitality Firms: The Role of the Employee's Creativity, Knowledge, and Motivation-</i> Tamara González- González dan Desiderio J. García-Almeida, 2021.	Kuantitatif dengan survei kepada karyawan lini depan menggunakan uji regresi atau SEM	Kreativitas, pengetahuan, dan motivasi intrinsik karyawan mendorong pengajuan ide-ide inovatif; pemberdayaan karyawan serta lingkungan kerja yang mendukung eksplorasi gagasan meningkatkan kinerja organisasi.
<i>Value Co-Creation and Employee Service Behaviours: The Moderating Role of Trust in Employee-Hotel Relationship –</i> Evans Asante Boadi, Zheng He, Collins Opoku Antwi, Hossin Md Altab, Josephine Bosompem, Robert Ebo Hinson, dan Victoria Atuobuah Boadi, 2022.	Kuantitatif dengan survei kepada karyawan hotel <i>frontline</i> menggunakan uji SEM	Kepercayaan dalam hubungan kerja berfungsi sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara inisiatif karyawan dan kualitas layanan yang dihasilkan, sehingga mendukung penciptaan nilai bersama dan keunggulan kompetitif hotel.

Judul dan Peneliti	Metodologi Penelitian	Hasil
<i>The Role of Open Innovation, Hotel Service Quality and Marketing Strategy in Hotel Business Performance</i> – Mohd Amy Azhar Mohd Harif, Muhammad Nawaz, dan Waseem Ul Hameed, 2022.	Kuantitatif dengan analisis data dari hotel menggunakan uji regresi atau SEM	Inovasi terbuka yang melibatkan kolaborasi eksternal meningkatkan kualitas layanan dan efektivitas pemasaran hotel; dipadukan dengan strategi pemasaran yang tepat, inovasi terbuka memperkuat daya saing dan kinerja hotel dalam industri yang sangat kompetitif

2.8. Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini menjelaskan hubungan sosial yang terjadi di dalam organisasional dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja inovasi layanan. Model penelitian ini didasarkan pada *Social Exchange Theory* dan *Self-Determination Theory* yang menyatakan hubungan sosial yang positif di lingkungan kerja mampu meningkatkan motivasi serta mendorong munculnya perilaku proaktif pada karyawan (Wu et al., 2023).

Pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange* atau LMX) menunjukkan kualitas hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi. Hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim dapat menciptakan rasa kepercayaan, dukungan, serta peluang bagi karyawan untuk belajar dan mengembangkan diri. Ketika karyawan merasakan hubungan yang positif dengan pemimpinnya, karyawan cenderung memiliki motivasi kerja dan energi yang lebih besar sehingga mampu merasakan perkembangan dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota dapat menjadi faktor penting yang mendorong terciptanya kondisi berkembang di tempat kerja (*thriving at work*) pada karyawan (Wu et al., 2023).

Selain hubungan dengan atasan, dukungan dari rekan kerja juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dukungan tersebut dapat berupa bantuan dalam menyelesaikan tugas, berbagi informasi maupun pengetahuan, serta memberikan dukungan secara emosional. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan dari rekan kerja, karyawan akan lebih terdorong untuk belajar, meningkatkan kemampuan, serta mampu menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan di tempat kerja. Kondisi ini dapat meningkatkan perasaan berkembang di tempat kerja, yang ditandai dengan meningkatnya semangat, energi, serta proses pembelajaran dalam pekerjaan (Wu et al., 2023). Karyawan yang merasakan kondisi berkembang di tempat kerja umumnya memiliki tingkat energi, antusiasme, serta keinginan untuk belajar yang lebih tinggi. Keadaan ini mendorong karyawan tidak hanya fokus pada penyelesaian tugas utama, tetapi juga melakukan berbagai tindakan sukarela yang memberikan manfaat bagi organisasional. Salah satu bentuk perilaku tersebut adalah perilaku kewarganegaraan organisasional yang berorientasi pada perubahan (*change-oriented organizational citizenship behavior*), yaitu perilaku proaktif karyawan dalam memberikan gagasan, memperbaiki proses kerja, serta mendorong adanya perubahan yang lebih baik dalam organisasi. Semakin tinggi tingkat berkembang di tempat kerja yang dirasakan karyawan, maka

semakin besar pula kemungkinan mereka untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan (Wu et al., 2023).

Organizational citizenship behavior yang berorientasi pada perubahan memiliki peran penting dalam meningkatkan inovasi layanan di dalam organisasional. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut cenderung lebih aktif dalam mencari cara baru untuk meningkatkan kualitas pelayanan, mengemukakan ide-ide inovatif, serta mengambil inisiatif untuk memperbaiki proses pelayanan kepada pelanggan. Perilaku ini secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja inovasi layanan, yaitu kemampuan karyawan dalam menciptakan, mengembangkan, serta menerapkan ide-ide baru dalam kegiatan pelayanan. Oleh karena itu, semakin tinggi *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan, maka semakin tinggi pula kinerja inovasi layanan yang dapat dihasilkan oleh karyawan (Wu et al., 2023).

Secara keseluruhan, kerangka penelitian ini menunjukkan hubungan sosial yang terjalin di lingkungan kerja, baik melalui interaksi dengan pemimpin maupun dukungan dari rekan kerja, dapat menciptakan kondisi psikologis yang positif bagi karyawan. Kondisi tersebut memungkinkan karyawan untuk merasakan perkembangan dalam pekerjaannya, yang selanjutnya mendorong munculnya perilaku proaktif dan berorientasi pada perubahan. Perilaku tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja inovasi layanan dalam organisasional (Wu et al., 2023).

2.9. Hipotesis Penelitian

Karyawan yang merasa diberdayakan dapat membalas dukungan pemimpin dengan kinerja kerja yang baik (Bauer & Green, 1996 dalam Wu et al., 2023). Selain itu, karyawan dengan peran atasan dan hubungan antara atasan dan bawahan yang tinggi lebih bersedia

terlibat pada tugas pekerjaan yang menantang ketika karyawan berupaya meningkatkan kinerja (Janssen & Van Yperen, 2004 dalam Wu et al., 2023). Akgunduz et al., (2022) dalam Wu et al., (2023) juga menunjukkan LMX berkualitas tinggi memiliki efek positif pada advokasi karyawan. Oleh karena itu, karyawan dengan LMX tinggi biasanya merasa termotivasi di tempat kerja dan penuh vitalitas (Atwater & Carmeli, 2009 dalam Wu et al., 2023). Interaksi sosial aktif antara manajer dan karyawan dapat berkontribusi pada pembentukan hubungan saling menghormati dan percaya, yang dapat membantu menciptakan suasana kerja yang mendorong kemajuan kerja di antara karyawan (Kleine et al., 2020 dalam Wu et al., 2023). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1: Pertukaran pemimpin anggota berpengaruh signifikan dan positif terhadap berkembang di tempat kerja (*thriving at work*) pada industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Berdasarkan definisi dukungan sosial dari Cobb (1976) dalam Wu et al., (2023) dukungan rekan kerja mengacu pada “informasi yang membuat seseorang percaya diperhatikan, dicintai, dihargai, dan merupakan anggota jaringan kewajiban timbal balik”. House (1981) dalam Wu et al., (2023) mengklasifikasikan dukungan sosial menjadi empat kategori: dukungan emosional, dukungan instrumental, dukungan informasional, dan dukungan penilaian. Kim et al., (1996) dalam Wu et al., (2023) mengusulkan tiga bentuk dukungan dari perspektif konteks sosial, yaitu, (1) dukungan rekan kerja, yang berkaitan dengan kohesi kelompok kerja dan kelompok kerja utama; (2) dukungan atasan, yang melibatkan manajer lini yang melakukan evaluasi kinerja; dan (3) dukungan kekerabatan, yang berkaitan dengan dukungan dari keluarga, khususnya pasangan. Beberapa penelitian menunjukkan dukungan antar rekan kerja memperkuat kohesi kelompok di antara rekan kerja,

yang secara efektif mengurangi *presenteeism* sakit dan kelelahan emosional (Baeriswyl et al., 2017 dalam Wu et al., 2023).

Oleh karena itu, ketika karyawan merasa didukung oleh rekan kerja, kondisi mental positif karyawan dapat meningkat, dan karyawan mungkin menjadi lebih cenderung untuk mencoba metode yang belum terbukti atau baru di tempat kerja ketika dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan karyawan (Luthans et al., 2008 dalam Wu et al., 2023). Selama pandemi, proses dukungan sosial seperti dukungan rekan kerja dapat menyebabkan interaksi yang saling menghormati, yang dapat membantu karyawan hotel belajar menghargai beragam sudut pandang (Colmekcioglu et al., 2022 dalam Wu et al., 2023). Rekan kerja yang suportif tidak hanya dapat membantu individu untuk mengatasi kesulitan dan melakukan pertumbuhan yang diperlukan tetapi juga memotivasi karyawan untuk mencari pengetahuan dan keterampilan baru (Kleine et al., 2020 dalam Wu et al., 2023). Berdasarkan argumen di atas, ketika karyawan merasa didukung oleh rekan kerja, karyawan memperoleh perasaan afektif dan kognitif yang positif dan bersedia untuk terus belajar dan berkembang di tempat kerja. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2: Dukungan rekan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap berkembang di tempat kerja (*thriving at work*) pada industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Organizational citizenship behavior yang berorientasi pada perubahan mewakili upaya individu untuk secara aktif mengidentifikasi dan menerapkan perubahan dalam kebijakan, metode, dan proses kerja untuk meningkatkan kondisi dan kinerja kerja saat ini (Choi, 2007 dalam Wu et al., 2023). *Organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan hotel sangat penting untuk manajemen organisasi di hotel (Yu et al., 2021 dalam Wu et al., 2023). Selain itu, Kleine et al., (2020), Kabat-Farr dan Cortina (2017) dalam Wu et al., (2023) menunjukkan karyawan memiliki kecenderungan alami untuk membantu rekan kerja ketika menyadari

karyawan tersebut telah mempelajari dan mengumpulkan keterampilan dan pengetahuan kerja yang memadai.

Carmeli dan Spreitzer (2009) dalam Wu et al., (2023) berpendapat ketika seseorang mengalami rasa vitalitas dalam pekerjaannya, mereka cenderung merasa bersemangat dan termotivasi ketika terlibat dalam tugas-tugas inovasi. Menurut Wu et al., (2023) ketika karyawan merasa bersemangat di tempat kerja, karyawan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan atau bahkan mencapai kinerja kerja yang lebih baik dari yang diharapkan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3: Berkembang di tempat kerja (*thriving at work*) berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan pada industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Kang dan Jang (2019) dalam Wu et al., (2023) berpendapat dukungan sosial yang mencakup dukungan rekan kerja memiliki pengaruh signifikan dan langsung terhadap OCB berorientasi perubahan. Selain itu, Walumbwa et al., (2018) dalam Wu et al., (2023) berpendapat keberhasilan di tempat kerja secara tidak langsung dapat meningkatkan komitmen organisasi di bawah pengaruh kepemimpinan pelayan. Han dan Hwang (2021) dalam Wu et al., (2023) menyatakan keberhasilan di tempat kerja berperan sebagai mediator antara eksklusivitas di tempat kerja dan OCB terhadap pelanggan. Cheng et al., (2021) dalam Wu et al., (2023) juga menemukan keberhasilan di rumah memediasi hubungan antara masalah di rumah dan kinerja layanan pelanggan proaktif. Namun pada penelitian ini, variabel berkembang di tempat kerja (*thriving at work*) tidak dapat menjembatani pengaruh LMX terhadap *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan. Hubungan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan belum mampu memengaruhi *organizational citizenship behavior* yang

berorientasi pada perubahan melalui peningkatan peluang bagi karyawan untuk belajar, berkembang, dan memperoleh pengalaman kerja. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4: Berkembang di tempat kerja (*thriving at work*) tidak memediasi pengaruh pertukaran pemimpin-anggota (LMX) terhadap *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan pada industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

H5: Berkembang di tempat kerja (*thriving at work*) memediasi pengaruh dukungan rekan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan pada industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Inovasi dapat diimplementasikan sebagai bentuk reorganisasi, rekonstruksi, atau penerapan informasi, sumber daya, teknologi, dan pengetahuan terkait oleh rekan-rekan organisasi (Xie et al., 2020; Kogut & Zander, 1992 dalam Wu et al., 2023). Yang et al., (2021) dalam Wu et al., (2023) mengatakan inovasi layanan mengacu pada pembuatan dan penerapan teknik atau ide layanan baru untuk meningkatkan masalah layanan. Artinya ketika karyawan hotel memiliki sikap berpikir terbuka dalam mengadopsi ide-ide baru dan metode baru untuk meningkatkan pekerjaan, karyawan cenderung berkinerja baik pada perilaku inovasi layanannya. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H6: *Organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja inovasi layanan pada industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta.