

BAB V

PENUTUP

Bab ini merupakan bagian penutup yang berisi ringkasan temuan penting penelitian, kesimpulan yang menjawab pertanyaan dan tujuan penelitian, serta implikasi manajerial untuk karyawan industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta dalam meningkatkan peran atasan serta dukungan rekan kerja serta kinerja inovasi layanan. Selain itu, disertakan keterbatasan penelitian agar hasilnya dipahami dalam konteks yang tepat, serta saran untuk penelitian mendatang sebagai kontribusi pengembangan ilmu dan praktik manajerial. Melalui bab ini, peneliti berharap dapat memberikan manfaat yang baik secara akademis maupun praktis.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan menggunakan SEM-PLS dan uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pertukaran pemimpin anggota berpengaruh signifikan dan positif terhadap Berkembang di tempat kerja (*thriving at work*) pada karyawan industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal ini menunjukkan kualitas hubungan yang baik antara atasan dan bawahan serta peran dukungan atasan akan berdampak positif pada perkembangan karyawan di tempat kerja khususnya karyawan industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta yang bertugas pada bidang layanan langsung.
2. Dukungan rekan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Berkembang di tempat kerja (*thriving at work*) pada karyawan industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal ini menunjukkan adanya dukungan dari rekan kerja akan membawa dampak positif pada

perkembangan karyawan di tempat kerja khususnya karyawan industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Karena ketika adanya dorongan serta bantuan dari rekan kerja akan mempermudah karyawan sehingga dapat meningkatkan perkembangan karyawan di tempat kerja.

3. Berkembang di tempat kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan pada karyawan industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal ini menunjukkan semakin besar peluang yang dimiliki oleh karyawan untuk belajar, meningkatkan kemampuan dan mendapatkan pengalaman yang banyak akan berdampak pada semakin tinggi tingkat dukungan karyawan terhadap perubahan dalam organisasional, khususnya karyawan industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta yang bertugas pada pelayanan langsung.
4. Berkembang di tempat kerja (*thriving at work*) tidak memediasi pengaruh pertukaran pemimpin anggota terhadap *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan karyawan industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal ini menunjukkan 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. Hubungan pertukaran pemimpin-anggota belum sepenuhnya memberikan dukungan dan kepercayaan yang optimal bagi karyawan. Kondisi ini membatasi kemampuan karyawan dalam meningkatkan kompetensi, memperluas pengetahuan, serta mempersiapkan diri menghadapi perubahan di lingkungan kerja. Pengembangan tersebut belum cukup kuat untuk mendorong munculnya perilaku proaktif, seperti menghasilkan ide-ide baru, memperbaiki cara kerja, dan berpartisipasi dalam upaya perubahan organisasi.
5. Berkembang di tempat kerja (*thriving at work*) memediasi pengaruh dukungan rekan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan karyawan

industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal ini menunjukkan dukungan rekan kerja tidak secara langsung mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan, tetapi melalui peningkatan peluang karyawan untuk berkembang di tempat kerja. Dukungan rekan kerja yang positif mendorong karyawan untuk lebih aktif dalam mengembangkan diri, meningkatkan kompetensi, serta menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. Proses pengembangan tersebut kemudian memperkuat kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku proaktif, seperti menyampaikan ide-ide baru, melakukan perbaikan proses kerja, dan berpartisipasi dalam upaya perubahan organisasional.

6. *Organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja inovasi layanan karyawan industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal ini menunjukkan semakin tinggi tingkat perilaku proaktif karyawan dalam mendukung perubahan, maka semakin baik pula kinerja inovasi layanan yang dihasilkan. Inisiatif dan keterlibatan aktif karyawan dapat meningkatkan kualitas layanan. Karyawan tidak hanya menjalankan standar operasional yang ada, tetapi berupaya menemukan cara-cara baru untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan efisiensi kerja. *Organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan menjadi faktor penting untuk mendorong terciptanya kinerja inovasi layanan yang berkelanjutan khususnya karyawan industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta yang bertugas pada bidang layanan langsung.

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber yang berguna bagi manajemen hotel khususnya industri perhotelan yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta, upaya

meningkatkan kinerja inovasi layanan pada karyawan hotel melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Penelitian menunjukkan berkembang di tempat kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan. Hal ini mengindikasikan semakin luas peluang yang diberikan kepada karyawan untuk belajar, berkembang, serta memperoleh pengalaman kerja di tempat kerja, semakin besar kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku proaktif dalam mendukung perubahan organisasi. Program pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui pelatihan, rotasi kerja, serta peningkatan keterampilan untuk meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dan mendorong kontribusi karyawan terhadap perubahan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan dukungan rekan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap berkembang di tempat kerja (*thriving at work*). Hal ini mengindikasikan lingkungan kerja yang saling mendukung antar karyawan dapat mempermudah proses pengembangan karyawan di tempat kerja. Budaya kerja yang kolaboratif melalui peningkatan kerja sama tim, komunikasi yang terbuka, serta sikap saling membantu antar karyawan. Kondisi ini akan memudahkan karyawan dalam mengembangkan diri serta meningkatkan kesiapan dalam menghadapi perubahan organisasional. Pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange*) juga terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap berkembang di tempat kerja. Temuan ini menunjukkan hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan dapat membuka akses bagi karyawan untuk berkembang melalui dukungan, kepercayaan, serta ketersediaan sumber daya. Pimpinan yang baik diharapkan mampu membangun hubungan kerja yang berkualitas dengan karyawan melalui komunikasi yang efektif, pemberian kepercayaan, serta dukungan terhadap pengembangan karier. Adanya hubungan yang baik, karyawan akan lebih terdorong untuk meningkatkan kompetensi dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasional.

Berkembang di tempat kerja (*thriving at work*) terbukti berperan sebagai variabel mediasi hubungan antara dukungan rekan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan. Hal ini menunjukkan pengaruh dukungan sosial di lingkungan kerja tidak secara langsung memunculkan *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan, tetapi melalui proses pengembangan karyawan. Dukungan sosial yang kuat mampu mendorong munculnya perilaku proaktif yang berorientasi pada perubahan. *Organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan juga terbukti memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja inovasi layanan. Hal ini menunjukkan karyawan memiliki inisiatif tinggi dan bersedia berkontribusi di luar tugas formal mampu meningkatkan kualitas serta inovasi layanan yang diberikan. Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang aktif berkontribusi dalam perubahan dan inovasi juga dapat meningkatkan semangat dan kualitas kerja karyawan. Sedangkan disisi lain berkembang di tempat kerja belum dapat berperan menjadi variabel mediasi hubungan pertukaran pemimpin anggota terhadap *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan, yaitu berkembang di tempat kerja tidak dapat menjembatani pengaruh kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan yang tidak sama karena faktor kedekatan dan hal lain terhadap OCB yang berorientasi pada perubahan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan hanya pada karyawan industri perhotelan yang bekerja pada bidang layanan langsung di Daerah Istimewa Yogyakarta, sehingga hasil penelitian ini memiliki keterbatasan generalisasi ke sektor industri lain atau wilayah yang berbeda.

2. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada desain *cross-sectional* yang membatasi penarikan kesimpulan kausal secara kuat antara variabel, terutama dalam keterikatan dinamis antara pertukaran pemimpin-anggota, dukungan rekan kerja, dan *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan.
3. Perbedaan pemahaman responden terhadap konsep seperti *leader-member exchange* (LMX), berkembang di tempat kerja (*thriving at work*) dan *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan juga dapat mempengaruhi akurasi pengukuran.
4. Fenomena *leader-member exchange* (LMX) tidak hanya terjadi pada satu organisasi, karena penelitian dilakukan di banyak organisasi pada industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

5.4 Saran

Berdasarkan keterbatasan yang ada, maka peneliti memberikan saran untuk peneliti berikutnya yaitu:

1. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian ke sektor lain atau wilayah yang berbeda agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang semakin tinggi.
2. Penelitian ini belum melakukan pengelompokan sampel secara khusus berdasarkan klasifikasi hotel, seperti hotel berbintang empat atau lima, sehingga karakteristik dari masing-masing kategori belum tergambarkan secara komprehensif. Perbedaan dalam standar operasional, budaya organisasi, serta tuntutan pelayanan pada tiap klasifikasi hotel berpotensi memengaruhi perilaku karyawan maupun kinerja inovasi layanan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk membatasi cakupan sampel pada kategori hotel

tertentu, misalnya hotel berbintang empat atau lima, sehingga hasil penelitian dapat lebih terfokus, mendalam, dan memberikan gambaran yang lebih akurat.

3. Peneliti selanjutnya disarankan untuk dapat menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods*) seperti wawancara dan observasi langsung untuk mengurangi bias responden.
4. Peneliti selanjutnya disarankan menggunakan desain *longitudinal* agar peneliti dapat mengamati perkembangan dan perubahan hubungan antar variabel dari waktu ke waktu, sehingga memungkinkan penarikan kesimpulan kausal yang lebih kuat, khususnya terkait pertukaran pemimpin-anggota, dukungan rekan kerja, serta *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada perubahan.
5. Peneliti selanjutnya disarankan melakukan penelitian pada satu organisasi, agar mendapatkan hasil yang lebih mendalam dan spesifik terkait *leader-member exchange* (LMX), yang meneliti tentang fenomena hubungan antara pemimpin dan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., & Khan, M. M. (2023). *Social exchange theory : Systematic review and future directions*. January, 1–13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Ananda, I. W. A. T. M., Ekasani, K. A., & Sinaga, F. (2023). Kinerja Profesional Pelayanan Restoran di Hotel Plataran Ubud. *Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Bisnis*, 2(5), 1153–1176. <https://doi.org/10.22334/paris.v2i5.418>
- Azhar Mohd Harif, M. A., Nawaz, M., & Hameed, W. U. (2022). The role of open innovation, hotel service quality and marketing strategy in hotel business performance. *Heliyon*, 8(9), e10441. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10441>
- Bayu Putra, R., & Fitri, H. (2021). Literature Review: Model Pengukuran Kinerja Dosen Dan Organizational Citezenship Behavior Berdasarkan Karakteristik Individu, Budaya Kerja Dan Perilaku Individu. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 485–512.
<https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.447>
- Cahyaningsih, A., Purwidiyanti, W., & Bagis, F. (2025). *Upaya mempertahankan Loyalitas perawat : Peran Servant Leadership Style, Work Life Balance, dan Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi*. 14(April), 34–53.
- Elsaid, L. A. A. B. S. A. M., & Aboul-Ela, G. M. B. E. (2023). *An overview on employee innovation behavior*. 14(2), 7–9.
- Evans Asante Boadi, Z. H. a, & Collins Opoku Antwi, Hossin Md Altab , Josephine BosoEvans Asante Boadi, Z. H. a, & Collins Opoku Antwi, Hossin Md Altab , Josephine Bosompem, Robert Ebo Hinson Boadi, V. A. (2022). Value co-creation and employee service behaviours: The moderating role of trust in employee-hotel relationship. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66.
- González-González, T., & García-Almeida, D. J. (2021). Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity, knowledge, and motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102877>
- Hair, Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, & Marko. (2019). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*.
- Hair Jr et al. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook (p. 197). Springer Nature. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Issue July).
- Hoeffer, J. Z. and I. J. (2023). *Understanding the Dynamic Interplay Between Actor and Context for Creativity : Progress and Desirable Directions*. 109–135.
- Hsu, S., Li, C., Lin, I., Syue, W., Chen, Y., & Cheng, K. (2021). *Theranostics Inflammation-related pyroptosis , a novel programmed cell death pathway , and its crosstalk with immune therapy in cancer treatment*. 11(18). <https://doi.org/10.7150/thno.62521>
- Junjuran, I. M. (2022). *Pengaruh Psychological Capital Terhadap Thriving At Work Pada Mahasiswa di Kota Bandung*. 4(2), 84–89.
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9–10), 973–999.
<https://doi.org/10.1002/job.2375>

- Mery Trianita, Fafa Fuji Lia Ristoni, Y. (2024). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas*. 26(2), 311–323.
- Muhammad Agung Prasetyo Wibowo, I. A. P. (2019). *Peran Mediasi Thriving at Work pada Pengaruh Proactive Personality terhadap Career Adaptability*. 02, 284–298.
- Musrifah Mardiani Sanaky, La Moh Saleh, H. D. T. (2021). Analisis Faktor-Faktor pada Perawat dalam Penjagaan Safety. *Jurnal Simetrik*, 11(1), 432–439.
- Qingguo Zhai, Saifang Wang, H. W. (2017). Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction. *Management*, 1–17. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.62>
- Qiu, Y., Lou, M., Zhang, L., & Wang, Y. (2020). *Organizational Citizenship Behavior Motives and Thriving at Work : The Mediating Role of Citizenship Fatigue*.
- Rahayu, N. M. F., Widnyana, I. W., & Gunadi, I. G. N. B. (2022). Pengaruh Pelatihan Kerja, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar. *Values*, 3(3), 823–835.
- Reskhy Deden Sulhija , Erita Yuliasesti Diah Sari, H. S. W. (2023). *Thriving dalam setting Organisasi*. 6(1), 105–114.
- Saulina Batubara, G., & Abadi, F. (2022). Pengaruh Beban Kerja Dan Dukungan Rekan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(11), 2483–2496. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i11.385>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Suhermin. (n.d.). Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 110.
- Undari Sulung, M. M. (2024). Jurnal Edu Research Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS) Page 25. *Jurnal Edu Research : Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)*, 5(2), 28–33.
- Wahyudi, Tossy Aryanto, Y. M. H. (2025). Dukungan Rekan Kerja dan Kepuasan Kerja: Kunci Tumbuhnya Sikap Kewarganegaraan di Tempat Kerja. *Capital, Volume*. 7(2), 232–246.
- Wu, C., Chen, T., & Wang, Y. (2023). *Journal of Hospitality and Tourism Management Formation of hotel employees ' service innovation performance : Mechanism of thriving at work and change-oriented organizational citizenship behavior*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54(September 2022), 178–187. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.015>
- Zhang Zijun, T. Y., & Roksana, R. B. (2025). *Knowledge hiding and social exchange theory : a systematic review and meta-analysis*. January, 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1516815>
- Zhou, L., & Chen, Z. (2022). *The influence of electronic human resource management on employee ' s proactive behavior : based on the job crafting perspective*. 2021. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.33>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Saudara/i

Dengan hormat,

Perkenalkan, saya Elsa Tampubolon, mahasiswi Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Saat ini, saya sedang menyusun skripsi sebagai tugas akhir di bawah bimbingan Ibu Theresia Agung Maryudi Harsiwi, SE., M.Si. dengan topik penelitian yaitu “Peran Dukungan Atasan dan Rekan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Inovasi Layanan pada Industri Perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta”.

Dalam rangka melengkapi data yang diperlukan untuk penelitian, bersama ini saya sampaikan kriteria responden dalam pengisian kuesioner sebagai berikut:

Karyawan industri perhotelan di Yogyakarta dengan masa kerja minimal 6 bulan, dan bertugas di bidang pelayanan langsung seperti *front office*, *food & beverage*, dan *housekeeping*.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan waktu Bapak, Ibu, Saudara/i untuk berpartisipasi dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner yang telah tersedia. Saya sangat mengapresiasi waktu dan kontribusi Anda dalam penelitian ini.

Dengan ini saya menyatakan seluruh jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i akan dijaga kerahasiaannya, hanya digunakan untuk kepentingan penelitian skripsi. Jika terdapat pertanyaan atau kendala, dapat menghubungi saya melalui kontak tertera (Email: tampubolonelsa69@gmail.com atau WhatsApp: 087707439210). Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Terima kasih atas partisipasi dan dukungannya.

Salam hormat,

Elsa Tampubolon

KUESIONER

Responden diharapkan menjawab pertanyaan yang telah disediakan dengan cara memberikan tanda pada bagian jawaban yang sesuai dengan pendapat responden. Terdapat 5 klasifikasi yaitu STS= Sangat Tidak Setuju, TS= Tidak Setuju, N= Netral, S= Setuju, dan SS= Sangat Setuju.

Bagian I: Pertukaran pemimpin–anggota (*leader–member exchange/LMX*)

No	Pernyataan	Alternatif jawaban				
1	Saya sangat menyukai pribadi atasan saya.	STS	TS	N	S	SS
2	Atasan saya adalah tipe orang yang ingin saya jadikan teman.	STS	TS	N	S	SS
3	Atasan saya sangat menyenangkan untuk diajak bekerja sama.	STS	TS	N	S	SS
4	Atasan saya membela tindakan kerja saya dihadapan atasan lain, bahkan tanpa mengetahui sepenuhnya permasalahannya.	STS	TS	N	S	SS
5	Atasan saya akan membela saya jika saya “diserang” oleh orang lain.	STS	TS	N	S	SS
6	Atasan saya akan membela saya di hadapan orang lain dalam organisasi jika saya melakukan kesalahan yang tidak disengaja.	STS	TS	N	S	SS
7	Saya melakukan pekerjaan untuk atasan saya yang melampaui apa yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan saya.	STS	TS	N	S	SS
8	Saya bersedia melakukan upaya ekstra, melampaui apa yang biasanya diperlukan, untuk memajukan kepentingan kelompok kerja saya.	STS	TS	N	S	SS
9	Saya terkesan dengan pengetahuan atasan saya tentang pekerjaannya.	STS	TS	N	S	SS
10	Saya menghormati pengetahuan dan kompetensi atasan saya dalam pekerjaan.	STS	TS	N	S	SS
11	Saya mengagumi keterampilan profesional atasan saya.	STS	TS	N	S	SS

Bagian II: Dukungan rekan kerja

No	Pernyataan	Alternatif jawaban				
1	Rekan kerja saya mendukung tujuan dan nilai-nilai saya.	STS	TS	N	S	SS
2	Saya selalu bisa mendapatkan bantuan dari rekan kerja ketika menghadapi masalah.	STS	TS	N	S	SS
3	Rekan kerja saya benar-benar peduli dengan kesejahteraan saya.	STS	TS	N	S	SS
4	Rekan kerja saya bersedia menawarkan bantuan untuk membantu saya menyelesaikan pekerjaan saya.	STS	TS	N	S	SS
5	Rekan kerja saya peduli terhadap kepuasan kerja saya secara umum.	STS	TS	N	S	SS
6	Rekan kerja saya peduli dengan pendapat saya.	STS	TS	N	S	SS

7	Rekan kerja saya memberikan apresiasi terhadap pencapaian saya di tempat kerja.	STS	TS	N	S	SS
---	---	-----	----	---	---	----

Bagian III: Berkembang di tempat kerja

No	Pernyataan	Alternatif jawaban				
1	Saya merasa terus belajar.	STS	TS	N	S	SS
2	Saya terus belajar lebih banyak seiring berjalannya waktu.	STS	TS	N	S	SS
3	Saya melihat diri saya terus berkembang.	STS	TS	N	S	SS
4	Saya banyak berkembang sebagai individu.	STS	TS	N	S	SS
5	Saya merasa hidup dan penuh energi.	STS	TS	N	S	SS
6	Saya memiliki energi dan semangat.	STS	TS	N	S	SS
7	Saya merasa waspada dan terjaga.	STS	TS	N	S	SS
8	Saya menantikan setiap hal baru.	STS	TS	N	S	SS

Bagian IV: Perilaku kewarganegaraan organisasional yang berorientasi pada perubahan

No	Pernyataan	Alternatif jawaban				
1	Saya sering kali menemukan ide-ide baru atau metode kerja baru untuk melakukan tugas saya.	STS	TS	N	S	SS
2	Saya sering menyarankan ide-ide perbaikan kerja kepada orang lain.	STS	TS	N	S	SS
3	Saya sering menyarankan perubahan terhadap aturan atau kebijakan yang tidak produktif.	STS	TS	N	S	SS
4	Saya sering mengubah cara kerja saya untuk meningkatkan efisiensi.	STS	TS	N	S	SS

Bagian V: Kinerja inovasi layanan

No	Pernyataan	Alternatif jawaban				
1	Di tempat kerja, saya terkadang menghasilkan gagasan yang inovatif dan kreatif.	STS	TS	N	S	SS
2	Di tempat kerja, saya mencari teknik dan metode layanan baru.	STS	TS	N	S	SS
3	Di tempat kerja, saya terkadang mengusulkan ide kreatif dan mencoba meyakinkan orang lain.	STS	TS	N	S	SS
4	Di tempat kerja, saya berusaha mendapatkan pendanaan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menerapkan inovasi.	STS	TS	N	S	SS
5	Di tempat kerja, saya menyediakan rencana yang sesuai dan proses yang bisa diterapkan untuk mengembangkan ide layanan baru.	STS	TS	N	S	SS
6	Secara keseluruhan, saya menganggap diri saya sebagai anggota tim yang kreatif.	STS	TS	N	S	SS

Lampiran 2 Profil Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin		
Laki-laki	41	41,2%
Perempuan	56	58,8%
Usia		
18-25 tahun	41	42,2%
26-30 tahun	25	25,8%
31-35 tahun	14	14,4%
36-40 tahun	15	15,5%
41-50 tahun	2	2,1%
Jabatan		
Front Office	33	34%
Food & Beverage	30	31%
Housekeeping	34	35%
Masa Kerja		
6-11 bulan	51	52,5%
1-3 tahun	30	30,9%
4-6 tahun	13	13,5%
7-9 tahun	1	1%
>10 tahun	2	2,1%

Lampiran 3 Statistik Deskriptif

Indicators:	Indicator Correlations		Raw File								Copy to Clipboard
	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Devia...	Excess Kurtosis	Skewness		
PPA1	1	0	3.979	4.000	1.000	5.000	1.103	1.195	-1.271		
PPA2	2	0	3.794	4.000	1.000	5.000	1.226	0.118	-0.959		
PPA3	3	0	4.031	4.000	1.000	5.000	0.947	0.649	-1.026		
PPA4	4	0	3.536	4.000	1.000	5.000	1.227	-0.997	-0.340		
PPA5	5	0	3.814	4.000	1.000	5.000	1.029	0.173	-0.772		
PPA6	6	0	3.732	4.000	1.000	5.000	1.108	-0.231	-0.697		
PPA7	7	0	3.598	4.000	1.000	5.000	1.198	-0.744	-0.600		
PPA8	8	0	3.856	4.000	1.000	5.000	1.045	0.298	-0.915		
PPA9	9	0	3.907	4.000	1.000	5.000	1.085	1.519	-1.338		
PPA10	10	0	4.062	4.000	1.000	5.000	1.138	2.271	-1.658		
PPA11	11	0	3.948	4.000	1.000	5.000	1.097	1.549	-1.372		
DRK1	12	0	3.876	4.000	1.000	5.000	1.048	1.487	-1.277		
DRK2	13	0	3.979	4.000	1.000	5.000	1.130	1.997	-1.568		
DRK3	14	0	3.876	4.000	1.000	5.000	1.105	0.592	-1.100		
DRK4	15	0	3.948	4.000	1.000	5.000	1.068	1.636	-1.389		

Indicators:	Indicator Correlations		Raw File		Copy to Clipboard					
	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Devia...	Excess Kurtosis	Skewness	
DRK5	16	0	3.814	4.000	1.000	5.000	1.019	1.297	-1.222	
DRK6	17	0	3.742	4.000	1.000	5.000	1.058	0.775	-1.003	
DRK7	18	0	3.742	4.000	1.000	5.000	0.911	0.706	-0.872	
BDK1	19	0	4.021	4.000	1.000	5.000	1.084	2.656	-1.719	
BDK2	20	0	4.082	4.000	1.000	5.000	1.118	2.398	-1.692	
BDK3	21	0	4.000	4.000	1.000	5.000	1.005	1.777	-1.361	
BDK4	22	0	3.918	4.000	1.000	5.000	1.032	1.038	-1.146	
BDK5	23	0	3.897	4.000	1.000	5.000	1.040	0.834	-1.074	
BDK6	24	0	3.918	4.000	1.000	5.000	1.100	1.423	-1.345	
BDK7	25	0	3.897	4.000	1.000	5.000	1.060	0.669	-1.057	
BDK8	26	0	3.969	4.000	2.000	5.000	0.902	0.050	-0.795	
PKO1	27	0	3.979	4.000	1.000	5.000	1.005	0.543	-1.011	
PKO2	28	0	3.835	4.000	1.000	5.000	0.981	0.722	-0.925	
PKO3	29	0	3.722	4.000	1.000	5.000	1.033	0.998	-1.069	
PKO4	30	0	3.938	4.000	1.000	5.000	1.053	0.939	-1.165	
KIL1	31	0	3.784	4.000	1.000	5.000	1.077	0.666	-0.965	
KIL2	32	0	3.959	4.000	1.000	5.000	1.083	0.561	-1.054	
KIL3	33	0	3.948	4.000	1.000	5.000	0.988	0.102	-0.872	
KIL4	34	0	3.753	4.000	1.000	5.000	1.210	-0.272	-0.751	
KIL5	35	0	3.814	4.000	1.000	5.000	1.152	0.136	-0.903	
KIL6	36	0	3.825	4.000	1.000	5.000	1.094	0.030	-0.796	

Lampiran 4 Hasil Uji SEM

Outer Loading

Outer Loadings

Matrix	Berkembang d...	Dukungan Rek...	Kinerja Inovasi ...	Perilaku Kewar...	Pertukaran Pe...
BDK1	0.887				
BDK2	0.930				
BDK3	0.876				
BDK4	0.850				
BDK5	0.885				
BDK6	0.928				
BDK7	0.876				
BDK8	0.863				
DRK1		0.912			
DRK2		0.885			
DRK3		0.880			

Outer Loadings

Matrix	Berkembang d...	Dukungan Rek...	Kinerja Inovasi ...	Perilaku Kewar...	Pertukaran Pe...
DRK4		0.892			
DRK5		0.886			
DRK6		0.880			
DRK7		0.885			
KIL1			0.915		
KIL2			0.928		
KIL3			0.863		
KIL4			0.935		
KIL5			0.927		
KIL6			0.897		
PKO1				0.917	

Outer Loadings

Matrix	Berkembang d...	Dukungan Rek...	Kinerja Inovasi ...	Perilaku Kewar...	Pertukaran Pe...
PKO2				0.929	
PKO3				0.907	
PKO4				0.897	
PPA1					0.892
PPA10					0.859
PPA11					0.882
PPA2					0.915
PPA3					0.896
PPA4					0.821
PPA5					0.871
PPA6					0.854
PPA7					0.789
PPA8					0.869
PPA9					0.865

Uji Reliabilitas dan Validitas

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted
	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
Berkembang di...	0.961	0.962	0.967	0.787
Dukungan Rek...	0.956	0.956	0.963	0.790
Kinerja Inovasi ...	0.959	0.960	0.967	0.830
Perilaku Kewar...	0.933	0.934	0.952	0.833
Pertukaran Pe...	0.966	0.968	0.970	0.749

Fornell-Larcker Criterion

Discriminant Validity

	Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterotrait-Monotrait R...	Coj
	Berkembang d...	Dukungan Rek...	Kinerja Inovasi ...	Perilaku Kewar...	Pertukaran Pe...
Berkembang di...	0.887				
Dukungan Rek...	0.923	0.889			
Kinerja Inovasi ...	0.865	0.855	0.911		
Perilaku Kewar...	0.903	0.874	0.900	0.912	
Pertukaran Pe...	0.924	0.908	0.915	0.920	0.865

Cross Loading

Discriminant Validity

	Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterotrait-Monotrait R...	
	Berkembang d...	Dukungan Rek...	Kinerja Inovasi ...	Perilaku Kewar...	Pertukaran Pe...
BDK1	0.887	0.810	0.717	0.767	0.796
BDK2	0.930	0.840	0.748	0.807	0.851
BDK3	0.876	0.815	0.757	0.776	0.781
BDK4	0.850	0.790	0.750	0.772	0.804
BDK5	0.885	0.828	0.837	0.835	0.857
BDK6	0.928	0.839	0.809	0.813	0.854
BDK7	0.876	0.816	0.786	0.859	0.843
BDK8	0.863	0.813	0.731	0.770	0.762
DRK1	0.843	0.912	0.754	0.783	0.822
DRK2	0.835	0.885	0.718	0.756	0.799
DRK3	0.813	0.880	0.789	0.779	0.813

Discriminant Validity

	Berkembang d...	Dukungan Rek...	Kinerja Inovasi ...	Perilaku Kewar...	Pertukaran Pe...
DRK4	0.828	0.892	0.764	0.788	0.819
DRK5	0.802	0.886	0.718	0.752	0.781
DRK6	0.822	0.880	0.799	0.815	0.831
DRK7	0.798	0.885	0.772	0.764	0.783
KIL1	0.828	0.807	0.915	0.843	0.863
KIL2	0.840	0.832	0.928	0.858	0.864
KIL3	0.761	0.732	0.863	0.805	0.789
KIL4	0.786	0.797	0.935	0.829	0.854
KIL5	0.785	0.763	0.927	0.796	0.814
KIL6	0.725	0.732	0.897	0.786	0.811
PKO1	0.829	0.801	0.784	0.917	0.838

Discriminant Validity

	Berkembang d...	Dukungan Rek...	Kinerja Inovasi ...	Perilaku Kewar...	Pertukaran Pe...
PKO2	0.844	0.808	0.840	0.929	0.832
PKO3	0.818	0.806	0.870	0.907	0.860
PKO4	0.803	0.776	0.789	0.897	0.826
PPA1	0.849	0.808	0.770	0.800	0.892
PPA10	0.857	0.824	0.754	0.809	0.859
PPA11	0.852	0.824	0.812	0.804	0.882
PPA2	0.842	0.818	0.851	0.843	0.915
PPA3	0.835	0.816	0.813	0.805	0.896
PPA4	0.666	0.698	0.757	0.722	0.821
PPA5	0.811	0.801	0.839	0.822	0.871
PPA6	0.745	0.775	0.767	0.742	0.854
PPA7	0.669	0.642	0.721	0.773	0.789
PPA8	0.808	0.805	0.835	0.839	0.869
PPA9	0.825	0.815	0.781	0.786	0.865

R-Square

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
Berkembang di...	0.894	0.891
Kinerja Inovasi ...	0.811	0.809
Perilaku Kewar...	0.866	0.862

Path Coefficient untuk Direct Effect

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (IO...	P Values	
Berkembang di Tempat Kerja -> Perilaku Kewarganegaraan yang Berorie...	0.323	0.321	0.139	2.322	0.020	
Dukungan Rekan Kerja -> Berkembang di Tempat Kerja	0.482	0.501	0.102	4.717	0.000	
Dukungan Rekan Kerja -> Perilaku Kewarganegaraan yang Berorientasi p...	0.066	0.073	0.119	0.552	0.581	
Perilaku Kewarganegaraan yang Berorientasi pada Perubahan -> Kinerja I...	0.900	0.899	0.024	37.358	0.000	
Pertukaran Pemimpin Anggota -> Berkembang di Tempat Kerja	0.485	0.466	0.106	4.592	0.000	
Pertukaran Pemimpin Anggota -> Perilaku Kewarganegaraan yang Beror...	0.562	0.555	0.141	3.970	0.000	

Path Coefficient untuk Indirect Effect

Dukungan Rekan Kerja -> Berkembang di Tempat Kerja -> Perilaku Kew...	0.156	0.157	0.069	2.260	0.024
Pertukaran Pemimpin Anggota -> Berkembang di Tempat Kerja -> Peril...	0.157	0.154	0.083	1.892	0.059