

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori-teori dasar yang berkaitan dengan topik penelitian mencakup *incremental mindset of manager*, *coaching behaviour*, *organizational citizenship behaviour*, penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis.

2.1. *Incremental Mindset of Manager*

Dweck (2006) dalam Ozduran dan Tanova (2017) mengatakan pandangan yang orang adopsi untuk dirinya sangat mempengaruhi cara orang tersebut mengarahkan kehidupan, artinya kepercayaan atau keyakinan seseorang memiliki kekuatan yang dapat mengubah pikiran, kesadaran, perasaan, sikap, dan lain-lain, yang pada akhirnya membentuk kehidupannya saat ini. Dweck (2006) dalam Ozduran dan Tanova (2016) mengatakan pada dasarnya ada dua jenis pola pikir manusia, yaitu pola pikir tetap dan pola pikir berkembang.

Menurut Dweck (2012), individu dengan teori inkremental cenderung untuk terus bekerja keras meskipun mengalami kemunduran. Teori kecerdasan individu dapat dipengaruhi oleh isyarat lingkungan halus. Misalnya, anak-anak yang diberi pujian seperti pekerjaan yang bagus dan sangat pintar dalam menyelesaikan pekerjaan itu jauh lebih mungkin mengembangkan *mindset* tetap, sedangkan jika diberi pujian seperti pekerjaan

yang bagus dan bekerja sangat keras dalam menyelesaikan pekerjaan itu cenderung mengembangkan *mindset* berkembang.

Penelitian Dweck (2012) menyatakan teori pertumbuhan dan *mindset* tetap telah berguna dalam strategi intervensi dengan siswa berisiko, menghilangkan stereotip negatif dalam pendidikan yang dipegang oleh guru dan siswa, memahami dampak teori diri pada ketahanan, dan memahami bagaimana proses pujian dapat mendorong pertumbuhan pola pikir dan dampak positif tingkat motivasi siswa. Orang dengan pandangan inkremental tidak berarti memiliki anggapan potensi atau talenta yang dimiliki setiap orang itu sama, atau setiap orang dapat menjadi apapun seperti yang diinginkan. Orang dengan pola pikir inkremental berkeyakinan setiap orang memiliki kemampuan untuk tumbuh dan berkembang dengan adanya kesempatan, motivasi dan instruksi yang baik (Dweck, 2012).

Pola pikir inkremental secara relasional mendukung gagasan orang-orang dengan sudut pandang inkremental mampu mendorong orang lain untuk mengubah perilaku rekan kerja yang bermasalah serta mendorong rekan kerja untuk menggapai peluang baru (Kammrath & Dweck, 2006, Rattan & Dweck, 2010 dalam Kammrath dan Peetz, 2012). Jenis dorongan *interpersonal* seperti ini sering berperan dalam mempromosikan pertumbuhan aktual serta perubahan perilaku (McNulty, 2008, Moorman & Pomerantz, 2010, dalam Kammrath dan Peetz, 2012). Orang-orang dengan pandangan inkremental mampu mendukung orang lain melalui harapan positif dalam mencapai sesuatu. Sifat optimis seperti ini dapat menciptakan kepuasan diri

sendiri (Dweck, 2006 dalam Kammrath dan Peetz, 2012), dimana harapan positif untuk orang lain dapat benar-benar mempromosikan realisasi dari harapan-harapan tersebut.

Manajer dengan pola pikir inkremental yang memiliki pandangan bahwa manusia dapat diubah atau dibentuk cenderung memberikan pendampingan yang lebih baik bagi karyawan karena kepercayaan manajer terhadap perkembangan manusia. Oleh karena itu, bawahan dari manajer yang memiliki pola pikir inkremental akan merasa berkewajiban untuk menghasilkan tindakan timbal balik dan cenderung menunjukkan perilaku positif dalam organisasi (Dweck, 2006 dalam Ozduran dan Tanova, 2017).

Pandangan bahwa manusia dapat diubah atau dibentuk menurut Skinner (2011) dapat disebut juga dengan *shaping behavior*. *Shaping behavior* didefinisikan sebagai prosedur yang melibatkan penguatan perilaku yang lebih dekat dengan perilaku target, juga dikenal sebagai pendekatan yang berurutan. Teori ini melibatkan penguatan perilaku yang semakin dekat dan perkiraan perilaku yang diinginkan, atau ditargetkan. Proses pembentukan sangat penting karena individu tidak selalu harus menampilkan perilaku target yang tepat secara spontan. Namun, dengan memperkuat perilaku yang lebih dekat dan perilaku yang diinginkan, perilaku yang dibutuhkan dapat diajarkan/dipelajari.

Langkah-langkah yang terlibat dalam proses *Shaping* (Skinner, 2011):

1. Sebagai permulaan, perkuat perilaku apa pun yang bahkan dekat dengan perilaku target yang diinginkan.

2. Langkah selanjutnya, perkuat perilaku yang lebih dekat dengan perilaku target.
3. Terus perkuat respons / perilaku yang lebih menyerupai perilaku target. Terus perkuat pendekatan yang berurutan sampai perilaku target tercapai.
4. Setelah perilaku target tercapai, hanya memperkuat respons akhir.

2.2. *Coaching Behaviour*

Managerial coaching sering dijelaskan dalam berbagai cara seperti *employee coaching* (Heslin *et al.*, 2006 dalam Matsuo, 2018), *development coaching* (Agarwal *et al.*, 2009 dalam Matsuo, 2018), dan *supervisory coaching* (Baron dan Morin, 2009 dalam Matsuo, 2018). Namun penelitian ini hanya menggunakan istilah *managerial coaching*, dimana merupakan keterampilan yang sebagian besar perlu dikembangkan oleh manajer sebagai bagian integral dari praktik sehari-hari (Hamlin *et al.*, 2006 dalam Matsuo, 2018).

Adanya *managerial coaching* membantu manajer untuk membuat karyawan atau bawahan memiliki perilaku OCB-A dan OCB-C. *Managerial Coaching* dapat dianggap sebagai metode manajerial dan perilaku yang mempromosikan kesadaran untuk mendorong individu dan tim untuk mencapai hasil. Dalam konteks ini dapat dikatakan bahwa pembinaan adalah model pengembangan yang memungkinkan individu untuk menemukan titik kuat dan lemah mereka, membuat mereka

mempertanyakan diri mereka serta keadaan mereka, dan membantu mereka untuk membenahi diri (Cinar, 2007 dalam Ellinger *et al.*, 2013).

Coaching dipikirkan karyawan sebagai dukungan organisasi (Kim, 2014 dalam Raza *et al.*, 2018) dan dukungan manajemen (Boyatzis *et al.*, 2012 dalam Raza *et al.*, 2018). *Coaching* sering dilakukan dengan kegiatan konseling dan mentoring. Konseling umumnya membahas keadaan emosional karyawan dan penyebab masalah karyawan, kegiatan ini melibatkan intervensi jangka pendek yang dirancang untuk memperbaiki masalah yang mengganggu kinerja karyawan, sedangkan mentoring biasanya menggambarkan sebuah proses jangka panjang dalam perkembangan karir serta lebih fokus dalam mencakup semua struktur kehidupan (Burdett *et al.*, 1998 dalam Ellinger *et al.*, 2013).

Coaching dianggap sebagai investasi bagi karyawan dalam hal kepemimpinan yang efektif, perhatian, tujuan dan jalur yang tepat, respons yang cepat dan pelatihan dan pengawasan yang dipersonalisasi, yang pada gilirannya meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan (Bester, Stander, Van, 2015; Kottke & Sharafinski, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990 dalam Raza *et al.*, 2018). Pembinaan manajerial terkait langsung dengan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) (Dekas, Bauer, Welle, Kurkoski, & Sullivan, 2013; Ellinger & Cseh, 2007 dalam Raza *et al.*, 2018).

Perusahaan-perusahaan besar yang memiliki daya saing tinggi dikenal memiliki budaya *coaching* yang kuat. Ini ditandai dengan adanya aktivitas

coaching yang dijalankan secara berkala kepada karyawan-karyawannya. Saat ini *coaching* di dunia korporasi sedang menjadi tren. Dalam konteks *people development*, *coaching* mengambil porsi 20% dibandingkan *training* yang besarnya 10%, sisa 70% dialokasikan untuk *assignment* atau keterlibatan seseorang dalam pengerjaan proyek/program.

Manfaat *coaching* bagi perusahaan bisa diukur dengan meningkatnya *employee engagement* (kerjasama antar individu, kolaborasi, motivasi) dan tercapainya kinerja (target bisnis). Meskipun prosesnya mungkin tidak terjadi dalam sekejap, namun inisiatif *coaching* layak dilakukan untuk *sustainability* (ketahanan) organisasi dalam jangka panjang.

2.3. Organizational Citizenship Behaviour

2.3.1 Definisi Organizational Citizenship Behaviour

Menurut Hardaningtyas (2004), *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) didefinisikan sebagai keikutsertaan individu yang melebihi tuntutan peran dan mendapat *reward* dari perolehan kinerja. Organ (1988) dalam Hardaningtyas (2004) mendefinisikan OCB sebagai bentuk perilaku individu yang bebas, tidak ada kaitannya langsung dengan perolehan *reward* dan dapat meningkatkan efektivitas organisasi. *Organizational citizenship behaviour* ditandai dengan usaha yang dilakukan dalam bentuk apapun berdasar pada kebijaksanaan karyawan yang memberikan manfaat bagi organisasi

tanpa menginginkan imbalan dari organisasi (Shweta & Sriarang, 2009 dalam Hendrawan, *et al.*, 2017).

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) merupakan perilaku individu yang menyumbangkan keikutsertaan dalam mendorong efektivitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan adanya *reward* organisasi (Kumar, 2009 dalam Hendrawan, *et al.*, 2017). OCB membantu karyawan dalam organisasi (Lavelle, 2010 dalam Shanker, 2018). OCB didefinisikan sebagai perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Organizational Citizenship Behaviour-Altruism (perilaku sukarela) merupakan perilaku seseorang yang memiliki kesediaan untuk membantu orang lain tanpa mengharapkan untuk menerima bantuan sebagai imbalan, atau mencegah terjadinya masalah terkait pekerjaan. Karyawan siap memberikan bantuan kepada rekan kerja yang menghadapi masalah untuk menyelesaikan tugas dalam situasi yang aneh. Perilaku altruistik memberikan dukungan teknis/moral kepada rekan kerja pada saat dibutuhkan dan dapat meningkatkan kepercayaan diri, kekompakan kelompok, dan rasa memiliki dalam tim yang meningkatkan kinerja dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang lebih baik (Organ *et al.*, 2006 dalam Shanker, 2018).

Organizational Citizenship Behaviour–Conscientiousness (sifat mendengarkan kata hati) adalah kesadaran seseorang melaksanakan tugas seseorang di luar persyaratan minimum, dimana karyawan memperhatikan detail, mengikuti aturan, peraturan, dan prosedur. Karyawan mempertahankan jadwal kerja yang dapat diprediksi, meningkatkan keandalan layanan dan juga bekerja berjam-jam, siap melakukan pekerjaan di luar tugas (Shanker, 2018).

2.3.2 Dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behaviour*

Istilah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pertama kali dikemukakan oleh Organ yang menjadikan OCB memiliki lima dimensi (Allison *et al.*, 2001 dalam Hendrawan *et al.*, 2017):

1. *Altruism*, perilaku yang ditunjukkan dengan membantu karyawan lain dalam melakukan pekerjaan yang sudah ditentukan yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional tanpa adanya paksaan.
2. *Conscientiousness*, menunjukkan kinerja dari persyaratan yang melebihi standar minimum.
3. *Sportmanship*, larangan-larangan membuat isu yang dapat merusak meskipun ada perasaan kesal.
4. *Civic virtue*, perilaku yang mengambil partisipasi secara sukarela dan dorongan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik profesional maupun sosial.

5. *Courtesy*, perilaku yang meringankan masalah-masalah dalam pekerjaan yang dihadapi orang lain.

Beberapa pengukuran tentang OCB seseorang telah dikembangkan. Skala Morrison (1995) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Wirawan, 2014 dalam Hendrawan *et al.*, 2017). Skala ini mengukur kelima dimensi OCB, tetapi dalam penelitian ini peneliti mengambil dua dimensi OCB sebagai berikut:

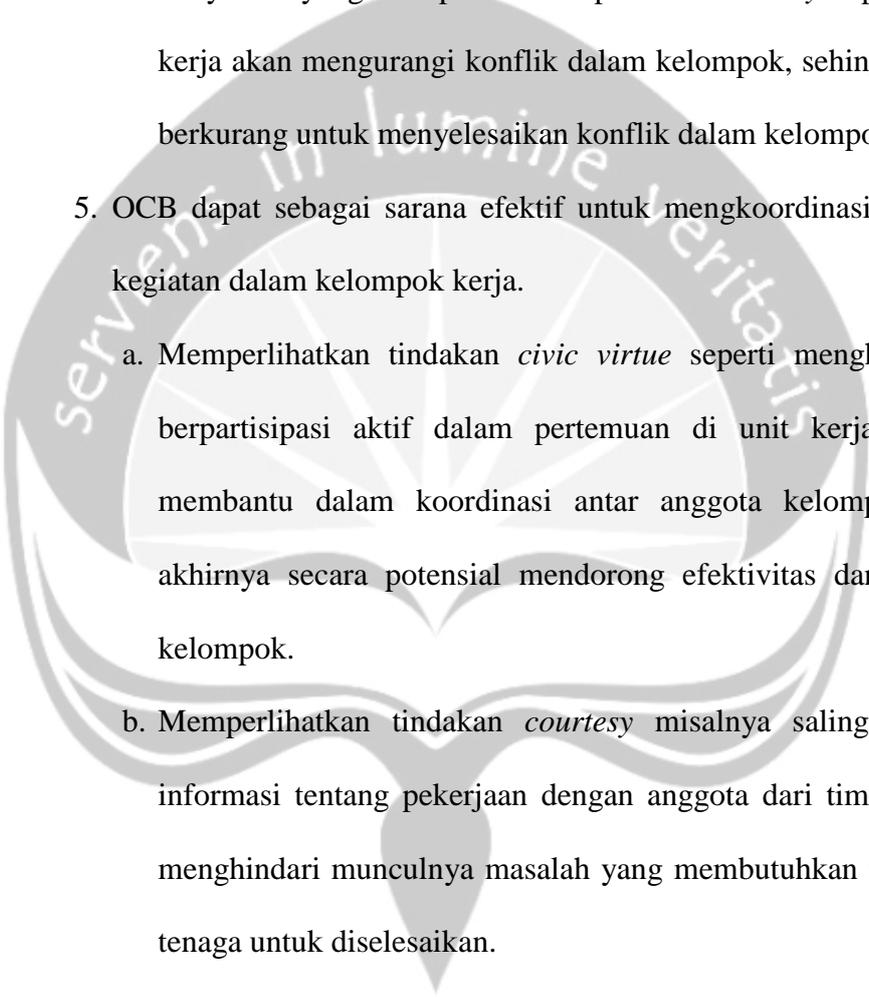
1. *Altruism* – perilaku membantu orang tertentu menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat dan juga membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*.
 - a. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta.
 - b. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat tidak masuk.
 - c. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
 - d. Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
 - e. Membantu orang lain di luar departemen ketika memiliki permasalahan.
 - f. Membantu pelanggan dan tamu jika membutuhkan bantuan.
2. *Conscientiousness* – perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya.

- a. Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.
- b. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya.
- c. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan.
- d. Datang segera jika dibutuhkan.
- e. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki *extra time*.

2.3.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dalam Organisasi

Podsakoff *et al.* (1996) dalam Hendrawan *et al.*, (2017) menyatakan:

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja.
 - a. Karyawan yang membantu rekan kerjanya akan mempercepat tugas rekan kerjanya dan akan meningkatkan produktivitas rekan kerja.
 - b. Seiring berjalannya waktu, perilaku yang ditonjolkan untuk menolong karyawan mampu membantu menyebarkan *best practice* pada seluruh unit kerja atau kelompok.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer.
 - a. Karyawan yang memperlihatkan tindakan *civic virtue* menolong manajer untuk mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan untuk menaikkan efektivitas unit kerja.

- 
- a. Kelebihan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu meluangkan energi dan waktu.
 - b. Karyawan yang memperlihatkan perilaku *courtesy* kepada rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu berkurang untuk menyelesaikan konflik dalam kelompok.
5. OCB dapat sebagai sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan dalam kelompok kerja.
- a. Memperlihatkan tindakan *civic virtue* seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya akan membantu dalam koordinasi antar anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial mendorong efektivitas dan efisiensi kelompok.
 - b. Memperlihatkan tindakan *courtesy* misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- a. Tindakan menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki antar anggota dalam kelompok,

- sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dan membantuk organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
- b. Memberikan contoh kepada karyawan lain dengan menampilkan tindakan *sportsmanship* misalnya tidak mengeluh karena adanya permasalahan-permasalahan kecil sehingga akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
- a. Mendukung tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang memiliki beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
 - b. Karyawan yang *conscientious* mengarah untuk mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. OCB meningkatkan kapasitas organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.
- a. Karyawan yang memiliki hubungan dekat dengan lingkungan secara sukarela membagikan informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan membagikan saran tentang bagaimana menanggapi perubahan itu, sehingga ketika berorganisasi dapat menyesuaikan diri dengan cepat.
 - b. Karyawan secara aktif hadir dan berperan serta dalam pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu membagikan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.

- c. Karyawan yang menunjukkan perilaku *conscientious* misalkan kesediaan untuk memikul tanggungjawab baru dan mempelajari keahlian baru akan menambah kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya dan meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian Ozduran dan Tanova (2017) dengan judul *Manager Mindsets and Employee Organizational Citizenship Behaviours* bertujuan untuk menyelidiki bagaimana manajer hotel dengan pola pikir inkremental mempengaruhi perilaku organisasional kewarganegaraan (OCB) bawahan melalui proses pembinaan. Analisis multilevel menggunakan permodelan linier hierarki (HLM). Sampel terdiri dari 176 karyawan dan 40 manajer dari 40 departemen dari hotel bintang lima di Siprus Utara. Data diperoleh dengan cara menyebar kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan efek dari pola pikir manajer inkremental pada OCB bawahan dimediasi oleh perilaku pembinaan manajer. Pembinaan yang efektif berfungsi sebagai mekanisme yang mengarahkan pola pikir inkremental ke tingkat OCB karyawan yang lebih tinggi.

Penelitian Shanker (2018) dengan judul *Organizational Citizenship Behaviour in Relation to Employees' Intention to Stay in Indian Organizations* bertujuan untuk mengetahui dimensi perilaku kewarganegaraan organisasional

(OCB) dalam pengaturan India dan untuk memeriksa peran OCB yang berdampak pada niat karyawan untuk menetap. Alat analisis menggunakan koefisien korelasi *product moment Pearson* dan analisis regresi untuk membangun hubungan dan hubungan kausal antara variabel. Selain itu, *Structural Equation Model (SEM)* untuk membuat model yang sama. Metode *sampling* probabilitas digunakan untuk mendapatkan sampel. Secara total, 475 responden didekati untuk pengumpulan data. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan lima faktor OCB, yaitu: sportivitas, altruisme, sopan santun, kebajikan sipil dan kesadaran berpengaruh terhadap niat karyawan untuk tetap di organisasi.

Penelitian Basharat Raza *et al* (2018) dengan judul *Impact of Managerial Coaching on Organizational Citizenship Behaviour: The Mediation and Moderation Model* memiliki tujuan penelitian untuk menguji pengaruh pelatihan manajerial pada perilaku karyawan melalui efek mediasi dan efek moderasi dari persepsi politik organisasi. Alat Analisis dengan menggunakan teknik analisis pemodelan persamaan struktural (SEM). Sampel penelitian ini terdiri dari 361 (tingkat respons sekitar 75,2%) responden melalui teknik acak sederhana dengan cara menyebarkan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan manajerial berpengaruh positif dengan *thriving at work*, OCB-I dan OCB-O dan *thriving at work* melalui mediasi hubungan pelatihan manajerial dan perilaku kewargaan organisasi.

Penelitian Zeinabadi (2010) dengan judul *Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship*

Behaviour (OCB) of Teachers bertujuan menyelidiki hubungan kasual melalui pengujian 36 model *structural*. Unit Analisis: dengan menyebarkan kuesioner kepada 652 guru dan 131 kepala sekolah. Hasil menunjukkan hanya 1 model yang berpengaruh terhadap OCB secara langsung dan tidak langsung melalui peran mediasi parsial dari komitmen nilai.

Penelitian Prasetio *et al.*, (2017) dengan judul *Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in State-Owned Banking* bertujuan mengidentifikasi peran mediasi organisasi komitmen dalam hubungan antara kepuasan kerja dan OCB. Sampel berasal dari survei menggunakan kuesioner dibagikan kepada 320 karyawan perbankan. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang langsung dan pengaruh tidak langsung dalam hubungan antara kepuasan kerja dan OCB. Penelitian menemukan hubungan ini dimediasi oleh komitmen organisasional.

Penelitian Magdalenaator (2014) dengan judul *The Effects of Organizational Citizenship Behaviour in The Academic Environment* bertujuan (1) menganalisis tingkat OCB dalam organisasi akademik (2) mengidentifikasi hubungan yang dibangun antara kompetensi profesional, faktor kepribadian, kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasional pada staf pengajar di lingkungan akademik. Sampel berasal dari kuesioner yang dibagikan kepada lebih dari 100 karyawan perbankan. Hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja, komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap perilaku di bidang *civism* organisasi seperti tindakan sukarela, altruisme, keterlibatan, tanggung jawab, dan *fairplay*.

Berikut ini adalah tabel yang mencantumkan beberapa jurnal yang digunakan peneliti terdahulu untuk memperkuat teori :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul	Tujuan Penelitian	Metode	Temuan Penelitian
<i>Manager mindsets and employee organizational citizenship behaviours</i> <i>Ali Ozduran, Cem Tanova (2016)</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana manajer hotel dengan pola pikir inkremental mempengaruhi organisasional kewarganegaraan. perilaku (OCB) bawahan melalui proses pembinaan.	Alat Analisis: Analisis multilevel menggunakan permodelan linier hierarki (HLM) Unit Analisis: Sampel terdiri dari 176 karyawan dan 40 manajer dari 40 departemen dari hotel bintang lima di Siprus Utara. Data diperoleh dengan cara menyebar kuesioner.	Efek dari pola pikir tambahan manajer yang lebih tinggi pada OCB bawahan dimediasi oleh perilaku pembinaan manajer. Pembinaan yang efektif berfungsi sebagai mekanisme yang mengarahkan pola pikir inkremental ke tingkat OCB karyawan yang lebih tinggi.

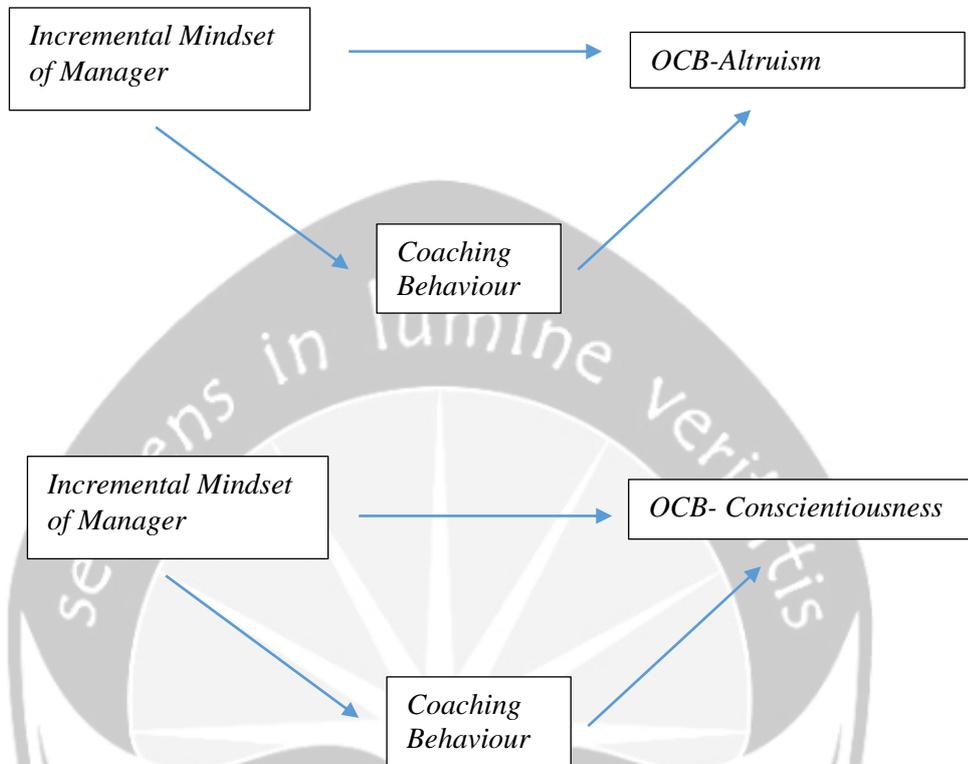
Lanjutan tabel 2.1

<p><i>Organizational citizenship behaviour in relation to employees' intention to stay in Indian organizations</i> Meera Shanker, (2018)</p>	<p>Untuk mengetahui dimensi perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) dalam pengaturan India dan untuk lebih lanjut memeriksa peran OCB yang berdampak pada niat karyawan untuk tinggal, dengan maksud untuk menggambarkan pengaruh yang lebih dalam yang dibawanya pada kualitas pekerjaan organisasi.</p>	<p>Alat Analisis : Menggunakan koefisien korelasi product moment Pearson dan analisis regresi, untuk membangun hubungan dan hubungan kausal antara variabel. Selain itu, <i>Structural Equation Model</i> (SEM) dilakukan untuk membuat model yang sama.</p> <p>Unit Analisis: Metode sampling probabilitas digunakan untuk mendapatkan sampel. Secara total, 475 responden didekati untuk pengumpulan data. Data dikumpulkan menggunakan metode kuesioner.</p>	<p>Hasil analisis faktor mengungkapkan lima faktor OCB, yaitu: sportivitas, altruisme, sopan santun, kebijakan sipil dan kesadaran, masing-masing memiliki Temuan korelasi Pearson, regresi, dan pemodelan persamaan struktural mengungkapkan pengaruh tegas OCB atas niat karyawan untuk tinggal, menunjukkan kemampuan manuver OCB dengan pengaruhnya terhadap niat karyawan untuk tetap di organisasi.</p>
<p><i>Impact of Managerial Coaching on Organizational Citizenship Behaviour: The Mediation and Moderation Model</i> Basharat Raza, Muhammad Ali, Samiah Ahmed, Jamil Ahmad (2018)</p>	<p>untuk menguji pengaruh pelatihan manajerial pada perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan melalui efek mediasi dari berkembang di tempat kerja dan efek moderasi dari persepsi politik organisasi antara pelatihan manajerial dan <i>thriving at work</i>.</p>	<p>Alat Analisis: Dengan menggunakan teknik analisis pemodelan persamaan struktural (SEM)</p> <p>Unit Analisis: Sampel penelitian ini terdiri dari 361 (tingkat respons sekitar 75,2%) responden dengan teknik acak sederhana menggunakan kuesioner.</p>	<p>Pelatihan manajerial berkorelasi positif dengan <i>thriving at work</i>, OCB-I dan OCB-O dan <i>thriving at work</i> memediasi hubungan pelatihan manajerial dan perilaku kewargaan organisasi.</p>

Lanjutan tabel 2.1.

<p><i>Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) of teachers</i> Hassanreza Zeinabadi (2010)</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan kasual melalui pengujian 36 model struktural.</p>	<p>Alat Analisis: Permodelan persamaan struktural (menggunakan LISREL, versi 8.72; Joreskog & Sorbom, 1993)</p> <p>Unit Analisis: 652 guru dan 131 kepala sekolah</p>	<p>Hanya 1 model yang dimiliki indeks paling cocok. Dalam model ini, kepuasan kerja intrinsik adalah variabel dominan yang mempengaruhi OCB secara langsung dan tidak langsung melalui peran mediasi parsial dari komitmen nilai.</p>
<p><i>Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in State-owned Banking</i> Arif Partono Prasetio dkk (2017)</p>	<p>Untuk mengidentifikasi peran mediasi organisasi komitmen dalam hubungan antara kepuasan kerja dan OCB</p>	<p>Alat Analisis: Menggunakan SPSS</p> <p>Unit Analisis: 320 karyawan perbankan</p>	<p>Ada pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dalam hubungan antara kepuasan kerja dan OCB. Penelitian menemukan hubungan ini dimediasi oleh komitmen organisasi. Organisasi Komitmen memang berkontribusi sebagai mediator dalam efek kepuasan kerja di OCB.</p>
<p><i>The effects of organizational citizenship behaviour in the academic environment.</i> Stan Maria Magdalenaator (2014)</p>	<p>(1) menganalisis tingkat OCB dalam organisasi akademik dari Rumania (2) mengidentifikasi hubungan yang dibangun antara kompetensi profesional, faktor kepribadian, kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi pada staf pengajar di lingkungan akademik.</p>	<p>Alat Analisis Menggunakan SPSS</p> <p>Unit Analisis: Lebih dari 100 karyawan perbankan</p>	<p>Dapat menciptakan lingkungan yang mendukung di sekolah yang akan menciptakan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan secara implisit, perilaku di bidang <i>civism</i> organisasi: tindakan sukarela, altruisme, keterlibatan, tanggung jawab, dan <i>fairplay</i>.</p>

2.5. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari kerangka penelitian yang sudah ada sebelumnya dari artikel yang dijadikan acuan dalam penelitian kali ini, yaitu artikel Ozduran dan Tanova (2017) dengan judul “*Manager Mindsets and Employee Organizational Citizenship Behaviours*”.

Dweck dan Legget (1998) dalam Ozduran dan Tanova (2016) mengemukakan sejauh mana manajer melatih karyawan dapat dipengaruhi oleh *mindset* manajer. *Mindset* manajer dapat memainkan peran penting

dalam keberhasilan bisnis serta motivasi, produktivitas, dan kepuasan karyawan (Dweck, 2006 dalam Ozduran dan Tanova, 2017).

Manager mindset akan memengaruhi keyakinan manajer tentang kemampuan, sikap, motivasi karyawan, dan keyakinan ini secara positif atau negatif memengaruhi interaksi antara manajer dan karyawan. Ketika manajer memiliki *incremental mindset* yang bertentangan dengan pola pikir tetap, manajer cenderung memiliki keyakinan karyawan dapat belajar, serta mengembangkan dan meningkatkan motivasi (Ozduran dan Tanova, 2017).

Manajer dengan pola pikir inkremental cenderung memberikan pendampingan yang lebih baik bagi karyawan karena kepercayaan manajer terhadap perkembangan manusia. Oleh karena itu, bawahan dari manajer yang memiliki pola pikir inkremental akan merasa berkewajiban untuk menghasilkan tindakan timbal balik dan cenderung menunjukkan perilaku positif dalam organisasi (Dweck, 2006 dalam Ozduran dan Tanova, 2017).

Managerial coaching memiliki kaitan dengan beberapa hasil organisasi seperti kepuasan kerja (Ellinger *et al.*, 2003 dalam Ozduran dan Tanova, 2017), kualitas layanan, *turnover intention* (Slatten *et al.*, 2011 dalam Ozduran dan Tanova, 2017), individual dan kinerja organisasional (Hannah, 2004 dalam Ozduran dan Tanova, 2017).

Manager mindset mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* karyawan karena pola pikir inkremental mengarah pada peningkatan *coaching behaviour*, dan pada gilirannya mengarah ke tingkat yang lebih tinggi dari *organizational citizenship behaviour* di antara

karyawan dengan demikian diharapkan *coaching behaviour* manajer memediasi pengaruh pola pikir manajer terhadap *organizational citizenship behaviour* karyawan (Ozduran & Tanova, 2017).

Karyawan yang mendapat manfaat dari *coaching managerial* dapat menunjukkan perilaku baiknya melalui *organizational citizenship behaviour*. *Coaching* yang baik akan menghasilkan karyawan dengan OCB yang lebih baik (Kwan *et al.*, 2011 Ozduran dan Tanova, 2017).

2.6. Hipotesis

2.6.1 Pengaruh *incremental mindset* manajer terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) menghasilkan keuntungan efisiensi dan efektivitas bagi organisasi secara keseluruhan dan sangat penting untuk organisasi dengan manfaat penting seperti penurunan absensi dan biaya organisasi (Podskaff *et al.*, 2009 dalam Ozduran dan Tanova 2017), kelompok yang lebih efektif (Ehrhart *et al.*, 2006 dalam Ozduran dan Tanova 2017) dan mengurangi *turnover intention* (Regt dan Molleman, 2013 dalam Ozduran dan Tanova, 2017).

Manajer dengan pola pikir inkremental cenderung memberikan pelatihan yang lebih baik bagi bawahan karena kepercayaan manajer terhadap perkembangan manusia. Oleh karena itu, bawahan dari manajer yang memiliki pola pikir inkremental akan merasa berkewajiban untuk menghasilkan tindakan timbal balik dan cenderung menunjukkan

perilaku positif di dalam organisasi. Hubungan positif antara pola pikir inkremental manajer dengan OCB karyawan juga telah ditemukan oleh Heslin dan Vande Walle (2011) dalam Ozduran dan Tanova (2017). Pola pikir inkremental manajer mempengaruhi OCB karyawan melalui mekanisme pertukaran sosial. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis:

H1a: *Incremental Mindset Manager* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour-Altruism* (OCB-A) karyawan.

H1b: *Incremental Mindset Manager* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour-Conscientiousness* (OCB-C) karyawan.

2.6.2 Pengaruh *Incremental Mindset* Manajer terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Coaching Behaviour* sebagai Variabel Mediasi.

Terdapat pengaruh signifikan dan positif *incremental mindset* manajer terhadap *coaching* yang diberikan kepada karyawan dan menemukan manajer dengan *incremental mindset* lebih bersedia untuk menawarkan *coaching* kepada karyawan dibandingkan dengan manajer yang memiliki *mindset* tetap (Hollin *et al.*, 2006, dalam Ozduran dan Tanova, 2016). Jika dibandingkan dengan manajer yang memiliki *mindset* tetap, manajer dengan *incremental mindset* percaya *coaching* dapat menghasilkan level OCB yang lebih tinggi. Karyawan yang

mendapat manfaat dari *coaching* manajerial dapat membalas budi melalui OCB. *Coaching* yang baik akan menghasilkan karyawan dengan OCB yang lebih baik (Kwan *et al.*, 2011 Ozduran dan Tanova, 2016).

Manajer dengan *incremental mindsets* memberikan *coaching* yang lebih baik kepada karyawan karena manajer percaya pada pengembangan manusia. *Coaching* yang lebih baik ini sebagai gantinya akan menghasilkan karyawan yang dapat membantu rekan kerja meningkatkan kehadiran serta kepatuhan rekan kerja tersebut terhadap aturan organisasi. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis:

H2a: *Coaching behaviour* manajer memediasi pengaruh *incremental mindset* manajer terhadap *Organizational Citizenship Behaviour-Altruism* (OCB-A).

H2b: *Coaching behaviour* manajer memediasi pengaruh *incremental mindset* manajer terhadap *Organizational Citizenship Behaviour-Conscientiousness* (OCB-C).