

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.1 Definisi OCB

Menurut Organ (1988 dalam Organ, 1997), OCB merupakan perilaku *extra role* dari individu yang muncul dari diluar persyaratan formal (*job description*) karyawan dari organisasi, serta manfaatnya mampu mendorong keefektifan fungsi dari organisasi secara keseluruhan. Makna dari perilaku tersebut adalah bersifat sukarela dan bukan kewajiban pada *job description*. Perilaku tersebut lebih muncul pada pilihan individu, meskipun tidak dilaksanakan tidak akan mendapat teguran ataupun sanksi.

Perilaku OCB merupakan perilaku yang positif serta kooperatif. Perilaku ini membantu pekerjaan individu lain yang ditunjukkan oleh seseorang dalam sebuah organisasi. Kontribusi yang ditunjukkan oleh karyawan itu berupa pekerjaan di luar pekerjaan utamanya. Karyawan menunjukkan perilaku menolong orang lain dalam sebuah organisasi sehingga tindakan tersebut mungkin dapat memperbaiki kinerja organisasi. Aspek perilaku OCB mencerminkan dalam sikap karyawan yang loyal pada organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa perilaku OCB adalah perilaku *plus* karyawan dalam organisasi yang bersifat bebas, sukarela, dan dilakukan di luar deskripsi pekerjaan. Mereka secara tidak langsung terkait dengan *reward* atau penghargaan

formal, yang dampaknya membawa suasana positif bagi operasional organisasi, yang berarti terjadi kesesuaian serta efisiensi untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Adanya kesadaran karyawan untuk mengerahkan usaha ekstra dalam menjalankan tugas sangat diperlukan oleh organisasi. Dengan adanya kesadaran tinggi, organisasi lebih mudah menghadapi setiap perubahan yang ada pada lingkungan baik internal maupun eksternal.

2.1.2 Dimensi Perilaku OCB

Dimensi perilaku OCB terdiri dari lima dimensi (Podsakoff *et al.*, 1990) adalah sebagai berikut:

1. *Altruism* (perilaku kepedulian)

Merupakan tindakan sukarela yang membantu orang lain dengan masalah pekerjaan, memberikan instruksi kepada karyawan baru tentang cara menggunakan peralatan kerja, membantu rekan kerja mengejar kemajuan dengan *backlog* kerja, mengambil bahan yang diperlukan oleh rekan kerja yang tidak bisa mengambil dengan sendirinya, dan tidak mengharapkan akan adanya imbalan dari tindakan tersebut.

2. *Courtesy* (kesopanan)

Sikap ini merupakan sikap sopan dan mempertimbangkan orang lain, seperti halnya selalu mengingatkan rekan kerja agar tidak lupa akan pekerjaannya. Merupakan sebuah tindakan yang bertujuan untuk mencegah munculnya masalah.

3. *Sportsmanship* (kesediaan untuk menerima hal-hal yang kurang ideal)

Kesediaan ini dapat ditunjukkan dari aspek toleransi dan keluhan individu dalam pekerjaannya. Individu dengan sikap *sportsmanship* yang tinggi akan sangat memperhatikan hal-hal detail dalam pekerjaannya, adil menjalankan pekerjaannya, sedikit mengeluh, dan kemampuannya untuk mudah beradaptasi dengan situasi serta lingkungan kerja tinggi.

4. *Civic Virtue* (perilaku dengan standar moral tinggi)

Sikap yang bertanggung jawab atas keterlibatan konstruktif dalam proses politik organisasi, tindakan seperti mengungkapkan ide dan pendapat, menghadiri pertemuan, dan mengikuti perkembangan isu-isu yang lebih besar yang melibatkan organisasi. Individu yang mempunyai *civic virtue* yang tinggi akan sangat memperhatikan dan mendukung kepentingan organisasi. Hal ini dapat ditunjukkan dengan selalu berperan aktif dalam semua kegiatan yang ada dalam organisasi, kegiatan seperti *event-event* yang diadakan semacam pelatihan karyawan, *workshop*, studi banding, dan sebagainya. Mereka selalu memperhatikan informasi penting, baik dari luar maupun dari dalam, serta selalu peka.

5. *Conscientiousness* (rela bekerja melebihi persyaratan yang ditentukan)

Sikap yang berasal dari hati nurani yang ditunjukkan dengan melampaui tingkat minimal yang diperlukan pada kehadiran, ketepatan waktu, *housekeeping*, dan melestarikan sumber daya kantor seperti peralatan dan perlengkapan. Mereka memiliki kontrol diri yang bagus, terorganisasi, memprioritaskan tugas, menaati norma dan peraturan, dan berhubungan

baik dengan atasan. Individu yang memiliki *conscientiousness* yang tinggi akan memiliki wibawa tersendiri dibandingkan rekan kerja lainnya dengan menunjukkan ketaatan pada regulasi dan prosedur organisasi yang baik.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi OCB

Menurut Shweta and Srirang (2010 dalam Napitupulu, 2018), faktor-faktor yang mempengaruhi OCB antara lain:

1. *Individual dispositions & motives*

Disposisi individu seperti *positive affectivity*, *negativity affectivity*, *conscientiousness agreeableness*, dan *locus of control* memiliki peranan penting dalam menentukan tingkat OCB karyawan. Selain disposisi individu, karyawan didorong oleh motivasi baik intrinsik atau ekstrinsik untuk menunjukkan OCB.

2. *Groups cohesiveness*

Pada umumnya, karyawan berhubungan langsung dengan rekan kerja dalam pekerjaannya. Hal ini memberikan pengaruh pada sikap dan perilaku karyawan tersebut. Kohesivitas kelompok mendorong munculnya OCB yang bertujuan untuk lebih mempererat hubungan agar karyawan menjadi efektif dan efisien.

3. *Employee attitudes*

OCB tergantung pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi yang meliputi komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

4. *Leader-member exchange and supervisory behavior (transformational leadership)*

Karyawan yang mungkin dapat terlibat dalam OCB adalah dalam kondisi pemimpin menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional seperti mempunyai visi, menjadi teladan, menyegarkan intelektual bawahan, dan mengkomunikasikan harapan kinerja yang tinggi. Maka dari itu, sangat jelas bahwa perhatian pada munculnya OCB pada karyawan bergantung pada efektivitas kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi.

5. *Organizational justice*

Keadilan organisasi mencerminkan akan sejauh mana karyawan merasa diperlakukan adil oleh organisasi. Organisasi yang mengikuti prinsip-prinsip umum dalam keadilan organisasi akan memastikan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional telah memiliki ukuran yang baik dalam organisasi. Masing-masing komponen tersebut memberikan kontribusi yang sangat penting dalam membentuk OCB karyawan.

2.1.4 Dampak yang ditimbulkan oleh OCB

Berikut ini adalah dampak yang ditimbulkan oleh OCB menurut Podsakoff *et al.* (2000 dalam Kusumajati, 2014) diantaranya:

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja

Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan praktik terbaik ke seluruh unit kerja atau kelompok.

2. Meningkatkan produktivitas manajer

Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan/atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

3. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan

Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka. Ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan

membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

4. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok

Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok atau manajer tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

5. Menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja

Menampilkan perilaku *civic virtue* seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku *courtesy* misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik

Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas yaitu dengan cara mengurangi variabilitas dari kinerja unit kerja. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

8. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan *market*, dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari

keahlian baru akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana seseorang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi serta moralitas dalam diri pemimpin dan karyawannya. Jenis pemimpin ini memiliki perhatian pada kebutuhan dan motif karyawan serta mencoba merangsang karyawan mencapai potensi terbaik mereka.

Kepemimpinan transformasional adalah proses yang mengubah orang-orang dengan peduli dengan emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang. Hal itu termasuk menilai motif pengikutnya, memuaskan kebutuhan mereka, dan memperlakukan mereka sebagai manusia secara utuh. Menurut Bass (1990), kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin memperluas dan meningkatkan minat karyawan, ketika mereka menghasilkan kesadaran, dan menerima tujuan dan misi kelompok. Sehingga mereka mau untuk melampaui kepentingan mereka sendiri terhadap kepentingan yang menguntungkan kelompok.

Pemimpin bertindak sebagai mentor bagi pengikutnya dengan mendorong pembelajaran, prestasi, dan pengembangan individu. Mereka memberikan makna, bertindak sebagai *role model*, memberikan tantangan, membangkitkan emosi, dan menumbuhkan iklim kepercayaan (Harms & Credé, 2010). Menurut Podsakoff *et*

al. (1990), kepemimpinan transformasional membuat para karyawannya mampu untuk melakukan sesuatu di atas rata-rata dan dapat melampaui harapan dengan mengartikulasikan visi, memberikan *role model* yang tepat, mendorong penerimaan tujuan dari kelompok dengan memberikan dukungan pada individual dan stimulasi intelektual, serta mampu mengekspresikan harapan kinerja yang tinggi. Para karyawan melakukan hal tersebut karena pemimpin telah mendapatkan sebuah kepercayaan dan menghormatinya sehingga mereka mempunyai motivasi untuk melakukan hal yang lebih (Yukl, 1999).

2.2.2 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Podsakoff *et al.* (1990 dalam Connell, 2005), terdapat enam komponen dari kepemimpinan transformasional:

1. *Articulating a vision*

Perilaku dari pemimpin yang bertujuan mengidentifikasi peluang baru untuk unit/divisi/perusahaannya, mengembangkan, mengartikulasikan, serta menginspirasi orang lain dengan visi masa depannya. Pemimpin mengungkapkan ide dan gagasannya secara koheren kepada para karyawannya yang kemudian diterjemahkan menjadi sebuah tujuan yang harus dicapai. Pemimpin dengan visi yang kompeten akan lebih mudah memetakan apa yang menjadi kebutuhan organisasi secara menyeluruh.

2. *Providing an appropriate model*

Perilaku pemimpin yang memberikan contoh bagi karyawan untuk diikuti secara konsisten dengan nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin. Pemimpin yang dapat memenuhi kebutuhan kelompok kerja di masa sekarang, menginspirasi, dan memberdayakan agar berhasil di masa-masa yang tidak pasti. Mereka menggerakkan pengikutnya untuk mencapai lebih dari apa yang mereka harapkan. Sehingga, mereka terikat bersama dalam proses transformasi.

3. *Accepting group goals*

Perilaku pemimpin yang bertujuan untuk mendukung atau memberi dorongan kerja sama di antara karyawan dan membuat mereka bekerja bersama menuju tujuan bersama. Pemimpin menyuarakan tujuan ideologis yang memiliki dampak moral. Ia harus mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme dari para karyawannya.

4. *Having high performance expectations*

Perilaku yang menunjukkan ekspektasi pemimpin akan keunggulan, kualitas, dan/atau ekspektasi kinerja yang tinggi. Pemimpin mengkomunikasikan harapan tinggi bagi karyawannya, dan ia menampilkan keyakinan dalam kemampuan para pengikutnya untuk mengikuti harapan itu yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

5. *Providing individualized support*

Perilaku pemimpin yang menunjukkan bahwa ia menghormati karyawannya dan peduli dengan perasaan dan kebutuhan pribadi mereka.

Meningkatkan motivasi individu yang mencakup pertemanan, kekuatan, dan harga diri. Memberi kepercayaan, kesamaan akan keyakinan, serta mengekspresikan rasa senang. Ia juga mampu dalam memahami perbedaan individual karyawannya akan sejauh mana pemimpin mau dan mampu untuk mendengarkan aspirasi, mendidik, dan melatih. Kemampuan melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para karyawan serta memfasilitasinya.

6. *Providing intellectual stimulation*

Perilaku pemimpin yang menantang karyawannya untuk memeriksa kembali beberapa asumsi tentang pekerjaan mereka dan memikirkan kembali bagaimana hal itu dapat dilakukan. Se jauh mana pemimpin mampu mendorong karyawannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, mendorong untuk dapat menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Menstimulasi pengikutnya untuk berpikir kreatif dan inovatif.

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional (Kekuatan/Kualitas)

Menurut Northouse (2013: 189-190), pendekatan transformasional memiliki sejumlah kekuatan, diantaranya:

1. Kepemimpinan transformasional telah secara luas diteliti dari banyak perspektif

Sejak tahun 1970-an, serangkaian penelitian kualitatif tentang pemimpin dan CEO yang unggul di perusahaan besar yang terkenal menjadi titik penting untuk kelompok besar penelitian akan kepemimpinan. Maka dari itu, sampai saat ini publikasi artikel tentang kepemimpinan transformasional memberi kontribusi demi kepentingan bersama yang lebih besar.

2. Kepemimpinan transformasional memiliki daya tarik alami

Perspektif transformasional menggambarkan seorang pemimpin sangat menyarankan perubahan untuk orang lain. Makna dari konsep tersebut konsisten dengan ide populer di masyarakat tentang makna kepemimpinan dikarenakan hal tersebut masuk akal. Oleh karena itu, menjadi konsep yang menarik karena pemimpin akan memberi visi untuk masa depan.

3. Kepemimpinan transformasional memperlakukan kepemimpinan sebagai proses yang terjadi antara karyawan dan pemimpin

Proses ini menggabungkan kebutuhan karyawan dan pemimpin, kepemimpinan bukan tanggung jawab pribadi dari pemimpin tetapi muncul dari interaksi antara pemimpin dan karyawan.

4. Pendekatan transformasional memberi pandangan yang lebih luas tentang kepemimpinan yang meningkatkan model kepemimpinan lain

Pendekatan transformasional memberi gambaran luas tentang kepemimpinan yang mencakup tidak hanya pertukaran akan imbalan

(transaksional), tetapi juga perhatian pemimpin pada kebutuhan dan pertumbuhan dari pengikutnya.

5. Kepemimpinan transformasional memberikan penekanan yang kuat pada kebutuhan, nilai, dan moral pengikutnya

Kepemimpinan transformasional mencakup upaya pemimpin untuk memindahkan orang ke standar tanggung jawab moral yang lebih tinggi, memotivasi kepentingan pribadi tim, organisasi, atau komunitas, dan menekankan dimensi moral. Oleh karena itu, bentuk kekuatan dari kepemimpinan transformasional terlihat efektif dalam beragam situasi yang berbeda.

2.2.4 Dampak yang ditimbulkan oleh Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah orang yang membantu perusahaan dan orang lain untuk membuat perubahan positif dalam aktivitas mereka. Perubahan itu sering kali berskala besar dan dramatis. Setelah menetapkan arah baru yang menarik bagi perusahaan atau menciptakan masa depan, pemimpin biasanya memilih salah satu dari enam metode yang berada untuk melahirkan perubahan (Dubrin, 2005: 143-145), yaitu diantaranya:

1. Mengubah kultur organisasi

Tindakan paling luas yang dilakukan pemimpin transformasional adalah mengubah kultur organisasi. Ini berarti bahwa nilai, sikap, dan bahkan atmosfer organisasi diubah. Perubahan paling umum adalah mengubah

kultur dari kultur birokratis, kaku dan sedikit mengambil risiko menjadi kultur dimana orang bisa lebih bergerak dan tidak terlalu dibatasi oleh aturan dan regulasi.

2. Meningkatkan kesadaran seseorang tentang adanya imbalan

Pemimpin transformasional membuat anggota kelompok sadar akan arti penting imbalan tertentu dan bagaimana cara mendapatkannya. Dia mungkin menyebutkan kebanggaan yang akan dirasakan karyawan jika perusahaan menjadi nomor satu dibidangnya.

3. Membantu seseorang tidak sekedar mengejar kepentingan diri

Pemimpin transformasional membantu anggota kelompok untuk melihat pada gambaran yang lebih besar demi kebaikan tim dan organisasi. Sedikit demi sedikit pemimpin membuat pekerja menyadari bahwa tindakan mereka memberi kontribusi pada tujuan yang lebih luas ketimbang sekedar memenuhi kepentingan diri sendiri.

4. Membantu seseorang mencari pemenuhan diri

Pemimpin transformasional membantu orang lain untuk tidak sekedar berfokus pada kesuksesan kecil-kecilan, tetapi juga pada usaha mencari pemenuhan diri.

5. Memberi pemahaman kepada orang lain tentang keadaan yang penting

Untuk menciptakan transformasi, pemimpin mengumpulkan para manajer yang kritis dan karyawan lainnya dan melibatkan mereka dalam diskusi urgensi tentang perubahan.

6. Mengejar kejayaan

Tindakan transformasional tertinggi adalah membuat orang lain bersemangat untuk melakukan kerja keras demi kebesaran dan kejayaan organisasi.

2.3 Kecerdasan Emosional

2.3.1 Definisi Kecerdasan Emosional

Kecerdasan menurut Mayer *et al.* (2001) melibatkan kapasitas, seperti melihat persamaan dan perbedaan antara beberapa objek, mampu menganalisis bagian dan menghargai hubungan satu sama lain secara keseluruhan, dan pada umumnya mampu memberikan alasan yang valid di dalam dan di seluruh ranah konten. Emosi (Mayer *et al.*, 2001) merupakan respons mental yang terorganisasi untuk sebuah peristiwa yang meliputi psikologi, pengalaman, dan aspek kognitif lainnya.

Setiap emosi menyampaikan sebuah sinyal unik yang disebut *emotional information* (Buck, 1984; Ekman, 1973 dalam Mayer *et al.*, 2004). Dimana informasi emosional tersebut bisa disalurkan melalui berbagai saluran komunikasi. Emosi berisi informasi penting tentang hubungan seseorang dengan lingkungan dan dapat dipicu ketika perubahan hubungan orang dengan lingkungan (Lazarus, 1991 dalam Brackett *et al.*, 2006). Dalam berinteraksi sosial, ekspresi emosional verbal dan nonverbal telah menyampaikan informasi tentang seseorang dan pikiran orang lain, niat dan perilaku (Buck, 1984; Ekman, 1973 dalam Brackett *et al.*, 2006).

Kemampuan emosional terdiri dari kemampuan untuk mempersepsikan, menggunakan, memahami, dan mengelola emosi.

Penelitian awal kecerdasan emosional dikemukakan pertama kali oleh Salovey & Mayer (1990), yang terpisah dari kecerdasan umum. Mereka menyatakan bahwa, kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memonitor emosi diri sendiri dan orang lain, untuk membedakan antara mereka, dan menggunakan informasi tersebut untuk membimbing pemikiran dan tindakan. Kecerdasan emosional didefinisikan kembali sebagai kemampuan individu untuk memahami secara akurat, menilai, dan mengekspresikan emosi. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengatur emosi diri sendiri dan orang lain, memfasilitasi pemikiran mereka, kemampuan untuk memahami emosi dan pengetahuan emosional, serta kemampuan untuk mengatur emosi untuk meningkatkan pertumbuhan emosional dan intelektual. (Mayer & Salovey, 1997).

2.3.2 Dimensi Kecerdasan Emosional

Menurut Wong and Law (2002 dalam Khalili, 2015) pada model kecerdasan emosional yang berdasarkan dari model Salovey & Mayer (1990), mereka mengkonseptualisasikan kecerdasan emosional yang terdiri dari empat dimensi:

1. *Appraisal and expression of emotion in the self*

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan individu untuk memahami emosinya dan dapat mengekspresikannya secara normal (Salovey & Mayer, 1990). Dimensi dalam model Wong and Law (2002) ini dinamai penilaian

emosi diri. Individu dengan penilaian emosi diri yang tinggi akan mengetahui dan memahami emosinya lebih baik daripada sebagian besar orang.

2. *Appraisal and recognition of emotion in others*

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan individu untuk melihat dan memahami emosi orang lain (Salovey & Mayer, 1990). Dimensi dalam model Wong and Law (2002) ini dinamai penilaian emosi orang lain. Individu dengan penilaian emosi orang lain yang tinggi akan lebih peka pada emosi orang lain serta untuk memprediksikan respon emosi orang lain.

3. *Use of emotion to facilitate performance*

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan individu untuk memanfaatkan emosinya dengan mengarahkannya ke tindakan dan kinerja yang bermanfaat (Salovey & Mayer, 1990). Dimensi ini dalam model Wong and Law (2002) dinamakan penggunaan emosi. Individu dengan penggunaan emosi yang tinggi akan mampu memotivasi diri untuk melakukan hal-hal terbaik secara berkelanjutan.

4. *Regulation of emotion in the self*

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan individu untuk mengatur emosinya, yaitu memungkinkan pemulihan yang cepat dari kesulitan diri (Salovey & Mayer, 1990). Dimensi dalam Wong and Law (2002) ini dinamai regulasi emosi. Individu dengan regulasi emosi yang tinggi akan mampu menata dan meredakan *stress* psikologi dengan cepat.

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional tidak ditentukan sejak lahir tetapi dapat dilakukan melalui proses pembelajaran. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosi individu menurut Goleman (2009: 267-282 dalam Setyorini, 2016), yaitu:

1. Lingkungan keluarga

Kehidupan keluarga merupakan sekolah pertama dalam mempelajari emosi. Kecerdasan emosi ini dapat diajarkan pada saat masih bayi melalui ekspresi. Kehidupan emosi dan nilai yang dipupuk dalam keluarga sangat berguna bagi anak kelak di kemudian hari, peristiwa emosional yang terjadi akan melekat dan menetap secara permanen hingga dewasa. Pembelajaran emosi dilakukan oleh orang tua secara langsung melalui contoh-contoh yang diberikan.

2. Lingkungan non keluarga

Dalam hal ini adalah lingkungan masyarakat dan pendidikan. Kecerdasan emosi ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan mental anak. Pembelajaran ini biasanya ditunjukkan dalam aktivitas bermain dengan anak seperti *role playing*. Anak berperan sebagai individu di luar dirinya dengan emosi yang menyertainya sehingga anak akan mulai belajar mengerti keadaan orang lain.

2.3.4 Dampak yang ditimbulkan oleh Kecerdasan Emosional

Fitur kepemimpinan seperti komunikasi yang efektif, motivasi, kepercayaan diri, kemampuan membuat keputusan, dan empati, yang membawa kesuksesan dalam kehidupan bisnis, lebih pada orang dengan kecerdasan emosional. Dalam kehidupan bisnis, orang yang memiliki keterampilan emosional lebih daripada *technical skills*nya, akan mempengaruhi kinerja profesional dan keberhasilan orang tersebut secara positif (Goleman, 1995). Berikut ini adalah keuntungan yang dimiliki seseorang dengan kecerdasan emosional dalam kehidupan bisnis:

1. *Motivation*

Dengan memanfaatkan kecerdasan emosional dalam bisnis, seseorang dapat mengendalikan keadaan emosinya dan mencapai kesepakatan dengan setiap masalah. Dengan demikian, ia dapat mengendalikan konflik dan berkontribusi untuk kerja tim. Lingkungan kerja yang positif berarti segalanya. Ini meningkatkan motivasi keduanya yaitu individu dan koleganya.

2. *Common vision*

Sebagian besar karyawan menghabiskan waktu di tempat kerja. Karena alasan ini, emosi bahagia dan positif karyawan juga dihadapkan pada masalah seperti rasa marah, kurangnya empati, dan rasa gugup. Dalam situasi seperti itu, kecerdasan emosional merupakan penyelamat. Dengan memanfaatkan kecerdasan emosional, individu dapat menunjukkan perilaku yang konsisten terhadap perubahan emosi dan berkomunikasi secara positif

kepada orang-orang disekitar. Dengan demikian dimungkinkan bagi karyawan untuk mengembangkan visi bersama bagi anggota tim.

3. *Change*

Setiap individu yang ingin menjadi profesional di dunia bisnis harus terbuka terhadap perubahan dan inovasi. Karena keduanya adalah yang pertama di peringkat untuk fitur kepemimpinan. Seseorang dengan kecerdasan emosional tinggi dapat mengelola *stress*, kekhawatiran, dan kecemasan di dunia bisnis dan mengubahnya menjadi peluang. Dan dengan cara ini, mereka dapat berkembang lebih mudah dan percaya diri dalam kehidupan bisnis.

4. *Communication*

Individu dengan kecerdasan emosi tinggi dapat mengekspresikan diri dengan jelas. Dengan demikian, mereka mendapatkan rasa hormat dari orang lain dan menciptakan jaringan komunikasi yang efektif di antara mereka. Mereka dapat memecahkan masalah dengan tetap tenang, mereka terbuka untuk mendapatkan bantuan dari orang lain, dan mampu mempengaruhi orang lain dengan perilaku ini. Ini akan membantu untuk memiliki lingkungan bisnis yang damai dan menjadi sukses dalam waktu singkat.

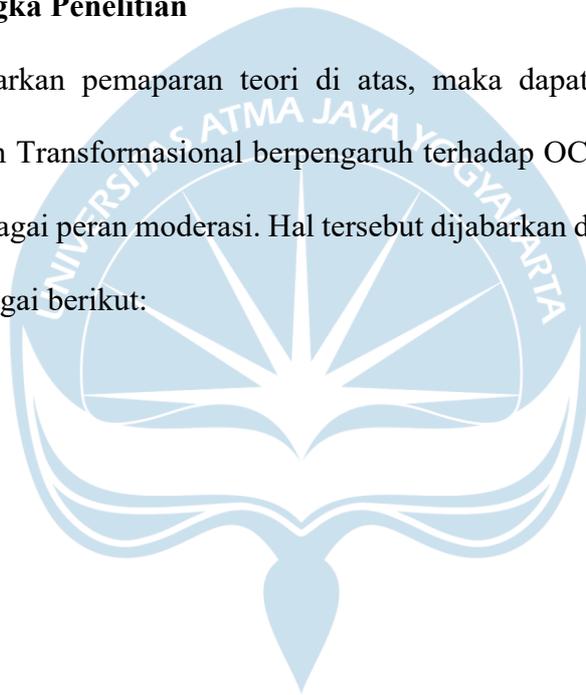
5. *Leadership*

Landasan kesuksesan dalam kehidupan bisnis yaitu manajemen adalah keterampilan akan kepemimpinan. Dan keterampilan ini dimulai dengan individu itu sendiri. Selama seseorang dapat mengendalikan dirinya sendiri,

emosi dan pikiran, dia juga dapat mempengaruhi orang lain ke arah yang positif, dan memimpin dalam hal bisnis. Menjadi seseorang yang dapat mengelola emosi mereka untuk sukses dalam kehidupan bisnis, akan membantu dalam mencapai tujuan bersama.

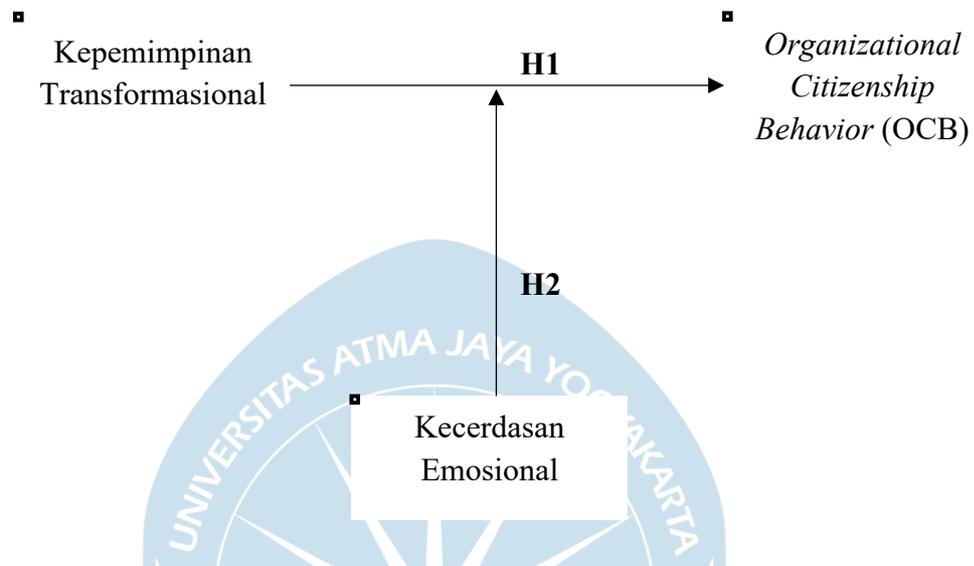
2.4 Kerangka Penelitian

Berdasarkan pemaparan teori di atas, maka dapat diungkapkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap OCB dengan Kecerdasan Emosional sebagai peran moderasi. Hal tersebut dijabarkan dalam bentuk kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka Penelitian



Sumber: Setyadi (2018), dengan modifikasi

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Menurut Podsakoff *et al.* (1990), hasil ulasan tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mendapatkan pengikutnya untuk melakukan lebih dan melampaui harapan dengan mengartikulasikan visi, memberikan *role model* yang tepat, mendorong penerimaan tujuan kelompok, memberikan dukungan individual dan stimulasi intelektual, dan mengekspresikan harapan kinerja tinggi. Perilaku pemimpin ini juga dapat membuat motivasi dengan membantu karyawan mendapatkan pemahaman yang lebih jelas tentang peran dan dengan memberikan rasa harapan untuk masa depan yang lebih baik. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus kepada para karyawan dengan

membangun kepercayaan dan rasa hormat diantara mereka serta memotivasinya untuk bekerja ekstra diluar ekspektasi yang diharapkan organisasi. Hasilnya adalah kepemimpinan transformasional lebih terlibat pada kepedulian terhadap setiap karyawan, dan para karyawan melakukan tugasnya melebihi ekspektasi diri mereka sendiri (Bass, 1990).

Secara umum, pemimpin memiliki efek yang kuat pada perilaku organisasi pengikutnya (Yukl, 2010 dalam Khalili, 2017) dan tidak terkecuali OCB. Penelitian yang tersedia tentang hubungan antara kepemimpinan dan OCB telah mempertimbangkan kepemimpinan transformasional. Sifat dan pengaruh pada kepemimpinan transformasional dalam organisasi telah berakar kuat setelah penelitian Burns (1978 dalam Khalili, 2017) yang mempelajari teori kepemimpinan ini. Kepemimpinan transformasional mengacu pada prosedur transformasi pemimpin yang melibatkan individu, tim, dan perusahaan. Teori kepemimpinan ini melibatkan menciptakan perubahan yang sangat besar dalam perilaku karyawan, peningkatan etika dan arahan perusahaan. Menurut Bryman (1992 dalam Khalili, 2017), kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin dan karyawan untuk saling mengangkat aspirasi dan tujuan. Mereka berdua berubah dalam mencari tujuan yang mengungkapkan motivasi dimana para pemimpin dan karyawan dapat mengidentifikasi diri mereka sendiri.

Pada beberapa penelitian mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keinginan baik dari perilaku para karyawan. Podsakoff *et al.* (1990) menunjukkan hubungan positif antara faktor kepemimpinan transformasional dan OCB karyawan dalam sebuah penelitian

terhadap 988 karyawan pada perusahaan petrokimia besar di AS. Demikian pula, Setyorini (2016) menunjukkan hubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan pada studi di PT. BRI – Divisi Perencanaan dan Pengembangan TSI di Jakarta, dengan total sampel yang diambil sejumlah 109 karyawan. Kemudian, penelitian oleh Khalili (2017) menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan dalam studi 50 organisasi di Iran, diantaranya meliputi perusahaan perbankan, konstruksi, elektronik dan komputer, dan pariwisata dengan total sampel 2.021 karyawan. Hasil dari penelitian tersebut memberikan informasi penting yang memperkuat efek dari kepemimpinan untuk merancang alat intervensi dalam program pelatihan akan kepemimpinan. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa manajer dalam organisasi di Iran mungkin dapat melibatkan karyawan mereka dalam perilaku OCB dengan memperhatikan perilaku kepemimpinan transformasional mereka sendiri.

Dalam menempatkan nasabah sebagai fokus dalam proses transformasi dan melalui pendekatan yang menempatkan nasabah sebagai pusat perhatian, diperlukan adanya pendekatan sifat kepemimpinan transformasional pada manajer lini tengah hingga puncak sebagai contoh karyawan dalam menjadi *role model*, begitu pula dengan perilaku OCB yang harus dimiliki dan dipraktikkan oleh karyawan. Karena pemimpin transformasional mampu memotivasi pengikut mereka untuk melakukan hal diluar tugas-tugas pekerjaan dan menantang status quo (Bass and Avolio, 1990), mereka dapat memperluas upaya terkait pekerjaan sehari-hari karyawan mereka untuk melampaui persyaratan dan deskripsi pekerjaan

dan karenanya menunjukkan lebih banyak OCB (Podsakoff *et al.*, 1990). Maka dari itu, hipotesis yang pertama adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan di BTPN Kantor Wilayah Bandung.

2.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB yang dimoderasi Kecerdasan Emosional

Berdasarkan model kecerdasan emosional Salovey & Mayer (1990), Wong and Law (2002) mengkonseptualisasikan kecerdasan emosional sebagai empat komponen: *self-emotional appraisal*, dimensi ini adalah tentang kemampuan seseorang untuk memahami emosi dan perasaan mereka dan mampu mengekspresikannya secara alami; *others' emotional appraisal*, komponen ini adalah tentang kemampuan untuk melihat dan memahami emosi dan perasaan orang-orang di sekitar mereka; *regulation of emotion*, dimensi ini adalah tentang kemampuan untuk mengendalikan emosi dan perasaan mereka sendiri; dan *use of emotion*, komponen ini adalah tentang kemampuan untuk memanfaatkan emosi dan perasaan mereka sendiri dengan mengendalikan mereka untuk kinerja pribadi serta kegiatan yang konstruktif.

Menurut Isen *et al.* (1987 dalam Khalili, 2017), staf dengan tingkat kecerdasan emosional yang baik juga memiliki kemauan yang lebih kuat untuk terlibat dalam perilaku organisasi di luar tugas mereka, berpartisipasi secara sukarela, dan mendedikasikan diri mereka sendiri, sehingga menunjukkan perilaku

warga negara yang luar biasa di tempat kerja. Organ and Konovsky (1989 dalam Khalili, 2017) menyatakan bahwa atribut emosional karyawan memengaruhi OCB mereka. Karyawan dengan kecerdasan emosional tingkat tinggi memiliki pemahaman yang lebih baik tentang perasaan rekan kerja dibandingkan dengan kecerdasan emosional tingkat rendah, akibatnya mereka lebih cenderung menampilkan perilaku altruistik (Abraham, 1999 dalam Khalili, 2017). Sesuai dengan Wong and Law (2002), kecerdasan emosional terkait erat dengan perilaku sukarela di luar tugas utama. Cote and Miners (2006 dalam Khalili, 2017) mengakui kecerdasan emosional sebagai prediktor perilaku kewarganegaraan (*citizenship*) di perusahaan.

Sejauh ini penelitian empiris pada hubungan antara kecerdasan emosional dan OCB telah mendapat sedikit perhatian. Penelitian terbatas yang ada menunjukkan beberapa dukungan untuk asosiasi ini (Khalili, 2017). Hasil penelitian menurut Khalili (2017) mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional karyawan positif dan signifikan memoderasi kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan. Ia pun menyatakan bahwa adanya studi tunggal yang menilai interaksi antara teori kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional untuk OCB karyawan masih jarang atau langka, bahkan di negara berkembang seperti Iran. Adapun hasil dari penelitiannya adalah karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi memiliki kemauan yang lebih kuat untuk terlibat dalam OCB, dan dapat lebih memahami emosi dan perasaan manajer serta kolega mereka dan sebagai hasilnya pemimpin transformasional memiliki dampak yang lebih positif pada OCB karyawan. Demikian pula, Setyorini (2016) menunjukkan

variabel pemoderasi kecerdasan emosional mampu meningkatkan hubungan antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB pada studi di PT. BRI – Divisi Perencanaan dan Pengembangan TSI di Jakarta.

Begitu pula dengan perilaku OCB yang harus dimiliki dan dipraktikkan oleh karyawan BTPN yang tentunya dengan kecerdasan emosional tinggi. Kecerdasan emosional muncul sebagai penjelas dan penguat akan bagaimana hubungan dari OCB dan kepemimpinan transformasional ini bisa terjadi. Kecerdasan emosional menyatukan bidang emosi dan kecerdasan dengan melihat emosi sebagai sumber informasi yang berguna untuk membantu seseorang dalam memahami dan mengarahkan lingkungan sosial. Menurut Khalili (2016), memahami dan mengelola emosi dan perasaan adalah keterampilan penting yang meningkatkan perilaku organisasi. Secara khusus, pada sektor jasa, dimana interaksi antara karyawan dan konsumen merupakan bagian paling penting, peranan kecerdasan emosional karyawan adalah faktor penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi (Lim *et al.*, 2018). Maka dari itu, hipotesis kedua adalah sebagai berikut:

H2: Kecerdasan emosional memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan di BTPN Kantor Wilayah Bandung.