

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB didefinisikan sebagai suatu perilaku atau tindakan yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis di mana kinerja tugas terungkap (Bolino dan Grant, 2016). Lee dan Allen (2002) dalam Yaakobi dan Weisberg (2020) mengatakan perilaku ini mewakili tindakan sukarela karyawan seperti membantu rekan kerja dan menghadiri acara yang tidak wajib yang memfasilitasi aliran perusahaan meskipun karyawan tersebut bukan komponen penting dari tugas yang ada. Di perusahaan mana pun, OCB karyawan seperti membantu rekan kerja yang memiliki beban pekerjaan lebih, melatih para pendatang baru di perusahaan, atau memberikan pengajaran sangat penting karena perilaku ini dapat memberikan efek positif bagi perusahaan yaitu mendapatkan sumber daya tambahan.

Campbell et al (2016) mengatakan terdapat beberapa hal yang perlu diketahui dalam teori OCB:

- 1) Karyawan yang merasa memiliki perilaku OCB akan berusaha lebih keras dari motivasi pribadi. Mengidentifikasi motivasi ini dapat mengarah pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja.
- 2) Karyawan yang bersedia dan senang untuk melampaui persyaratan pekerjaan formal akan membantu organisasi mengatasi perubahan dan keadaan yang tidak terduga.

- 3) Perilaku OCB dapat mengurangi kebutuhan akan pengawasan, meningkatkan moral di tempat kerja, dan menghasilkan saran penghematan biaya.

Para peneliti berpendapat karyawan dapat terlibat dengan OCB melalui berbagai cara. William dan Anderson (1991) dalam Chistensen et al. (2013) mengatakan OCB terdiri dari dua dimensi yaitu OCB *Individual* (OCBI) dan OCB *Organization* (OCBO). Meskipun komponen dasar dari kedua dimensi tersebut merupakan perilaku membantu secara sukarela, target dari perilaku tersebut berbeda.

OCB *Individual* (OCBI) dapat dipengaruhi oleh kecenderungan individu serta adaptasi individu terhadap manfaat yang dirasakan dari jenis perilaku ini. Halbesleben dan Bellairs (2015) karena dua individu menunjukkan perilaku OCB yang sama, tidak ada indikasi itu berasal dari motivasi yang sama. Jadi, dari dua individu yang menunjukkan kesopanan, yang satu mungkin dimotivasi oleh manajemen citra, dan yang lain oleh kepedulian terhadap iklim kerja.

OCB *Organization* (OCBO) memiliki dua kategori ketika berkontribusi terhadap organisasi yaitu afiliasi dan menantang. OCB afiliasi mendukung proses yang ada untuk mempertahankan keadaan kerja saat ini, sedangkan OCB yang menantang diarahkan untuk mengubah keadaan saat ini di tempat kerja dengan menyuarakan masalah, mengambil inisiatif untuk membuat perubahan, atau meningkatkan proses dan hubungan yang ada (Halbesleben et al, 2015).

Perilaku OCB memiliki lima dimensi yang dikemukakan oleh Organ (2000) dalam Alloson et al., (2013), yaitu:

1. *Altruism*

Merupakan perilaku yang mengutamakan kepentingan orang lain, perilaku ini terjadi ketika seorang karyawan memberikan pertolongan di luar tanggung jawabnya kepada karyawan lain. Misalnya, ketika ada rekan kerja yang sedang sakit maka karyawan tersebut secara sukarela membantu pekerjaannya tanpa mengharapkan imbalan apapun.

2. *Conscientiousness*

Merupakan perilaku karyawan yang mengerjakan suatu pekerjaan dengan teliti dan melebihi persyaratan yang ditetapkan. Misalnya, hadir tepat waktu, taat pada presensi kehadiran atau tidak pernah alpa dan menjaga peralatan serta perlengkapan perusahaan agar tetap rapi dan tidak rusak. Karyawan yang memiliki perilaku *conscientiousness* yang tinggi akan memiliki nilai lebih dibandingkan karyawan lainnya.

3. *Sportsmanship*

Merupakan perilaku karyawan yang memiliki rasa toleransi yang tinggi terhadap masalah-masalah maupun gangguan-gangguan yang terjadi dalam perusahaan. Misalnya, ketika seorang karyawan secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang cukup berat dan tidak sesuai dengan tanggung jawabnya tanpa keluhan atau komplain. Karyawan yang memiliki perilaku *sportsmanship* yang tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

4. *Kindness* atau *Courtesy*

Merupakan perilaku yang sopan dan rasa hormat antar karyawan untuk menghindari terjadinya masalah-masalah dalam perusahaan. Misalnya,

memikirkan rekan kerja yang lain sebelum melakukan suatu tindakan atau mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

5. *Civic Virtue*

Merupakan perilaku ikut serta dalam mendukung fungsi-fungsi administrasi perusahaan. Misalnya, menghadiri rapat, mengikuti kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan, dan selalu mengikuti isu-isu terbaru yang sedang terjadi. Karyawan yang memiliki perilaku *civic virtue* yang tinggi merupakan karyawan yang selalu menghargai dan memperhatikan rekan kerjanya.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dapat muncul dari beberapa faktor yang terdapat dalam organisasi, di antaranya yaitu karena adanya kepuasan kerja dari karyawan serta komitmen organisasional yang tinggi (Wirawan, 2014).

1) Kepuasan Kerja

Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tanggung jawabnya. Keadaan emosional atau sikap individu tersebut akan diperlihatkan dalam bentuk tanggung jawab, perhatian, dan peningkatan kinerjanya.

2) Komitmen Organisasional

Ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya, maka karyawan tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena karyawan tersebut memiliki keyakinan terhadap perusahaannya.

3) Budaya Organisasional

Budaya organisasi merupakan suatu pola asumsi dasar yang dipelajari oleh sekelompok karyawan ketika menyelesaikan permasalahan-permasalahan dalam mengadaptasi lingkungan eksternal dan integrasi internal. Jika karyawan menunjukkan atau memiliki maksud perilaku seperti itu akan mempengaruhi berfungsinya atau produktivitas perusahaan.

4) Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi merupakan suatu konsep yang mengekspresikan pandangan karyawan mengenai sampai berapa tinggi para karyawan diperlakukan secara adil dalam perusahaan dan bagaimana pandangan seperti itu mempengaruhi keluaran perusahaan.

Menurut Organ et al. (2006) dalam Riadi (2017), OCB memiliki dampak yang begitu menarik terhadap individu dan keberhasilan perusahaan, di antaranya yaitu:

1) Meningkatkan produktivitas

Karyawan yang memiliki perilaku OCB akan meningkatkan produktivitas antar karyawan seperti membantu rekan kerja yang baru masuk dan membantu rekan kerja untuk memenuhi tenggat waktu sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya.

2) Membebaskan sumber daya

Karyawan yang memiliki perilaku OCB akan memudahkan para pemimpin dalam melakukan tugasnya, karyawan yang mandiri dan kooperatif akan memberikan pemimpin lebih banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.

3) Menarik dan mempertahankan karyawan yang baik

Karyawan dengan perilaku OCB memiliki aura tersendiri sehingga dapat mempengaruhi karyawan lain untuk berperilaku seperti itu. Hal ini akan menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang ramah, saling mendukung satu sama lain, dan rasa saling memiliki antar karyawan.

4) Menciptakan modal sosial

Karyawan dengan perilaku OCB akan meningkatkan komunikasi yang baik dan jaringan yang lebih kuat sehingga dapat memfasilitasi pertukaran atau penyampaian informasi yang akurat dan meningkatkan efisiensi dalam perusahaan.

2.2 **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional dicapai ketika para pemimpin dan pengikut saling memotivasi untuk mencapai suatu tujuan. Para pemimpin ini memiliki hubungan yang lebih dekat dengan bawahannya serta lebih baik dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya dibandingkan dengan pemimpin yang bertindak secara transaksional (Khorshid & Pashazadeh, 2014).

Para pemimpin memperhatikan kebutuhan perkembangan para bawahannya, mengubah kesadaran bawahannya mengenai suatu masalah dengan cara melihat masalah di masa lalu dan menyelesaikannya dengan cara yang baru. Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja karyawannya melalui berbagai cara. Hal ini termasuk menghubungkan rasa

identitas dan diri bawahannya terhadap proyek dan identitas organisasi, menjadi panutan bagi para bawahannya yang menginspirasi dan menarik, memberikan tantangan kepada para bawahannya untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar atas pekerjaan mereka, dan memahami kekuatan serta kelemahan yang dimiliki para bawahannya sehingga pemimpin dapat menyelaraskan bawahannya dengan tugas-tugas yang meningkatkan kinerja.

M. Moradi Korejan et al. (2016) mengatakan kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

- 1) Dalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin dapat mempengaruhi rekan kerja dan atasan.
- 2) Proses kepemimpinan transformasional berakar pada nilai dan keyakinan pribadi pemimpin.
- 3) Pemimpin transformasional diilhami oleh nilai-nilai pribadi terdalam seperti keadilan, kejujuran, dan kehormatan.
- 4) Dengan memberikan nilai tertinggi sebagai standar pribadi, pemimpin transformasional menciptakan keharmonisan dan kesatuan di antara pengikutnya dan yang lebih penting, pemimpin mengatur perubahan tujuan dan keyakinan pribadi pengikut sejalan dengan tujuan organisasi (Eskandari, 2014).
- 5) Kepemimpinan transformasional diilhami dari hati dan pikiran dan kemudian menerapkannya.
- 6) Kepemimpinan transformasional memiliki perspektif dan menghubungkan perspektif itu dengan semangat dan tujuan.

- 7) Kepemimpinan transformasional memungkinkan perasaannya untuk berbicara dengan orang lain dengan cara yang melampaui pikiran dari kedalaman identitasnya.
- 8) Kepemimpinan transformasional memperhatikan perhatian pribadi para karyawannya untuk menciptakan kepercayaan dan komitmen.

Warrilow (2012) mengidentifikasi empat komponen gaya kepemimpinan transformasional:

- 1) Karisma atau pengaruh yang diidealkan: sejauh mana para pemimpin berperilaku dengan cara yang berkarisma dan menunjukkan keyakinan serta pendirian yang menyebabkan para bawahannya menjadikan pemimpin tersebut sebagai panutan.
- 2) Motivasi insporasional: sejauh mana para pemimpin mengartikulasi visi yang menarik dan menginspirasi bawahannya dengan optimis mengenai tujuan masa depan dan menawarkan makna tugas tugas yang saat ini sedang dilakukan.
- 3) Stimulasi intelektual: sejauh mana para pemimpin menantang asumsi, merangsang dan mendorong kreativitas para bawahannya dengan cara menyediakan kerangka kerja bagi karyawan untuk melihat bagaimana karyawan terhubung dengan pemimpin, perusahaan, antar individu, dan tujuan perusahaan.
- 4) Perhatian pribadi dan individu: sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan setiap individu dan berperilaku sebagai mentor atau pelatih dan memberikan rasa hormat dan penghargaan atas kontribusi karyawan kepada tim.

Menurut Sanusi dan Sutikno (2009) dalam Fauzi (2018), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional:

1) Keahlian dan pengetahuan

Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud adalah latar belakang yang dimiliki oleh seorang pemimpin, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan dengan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya, pengalaman kerja sebagai seorang pemimpin, apakah pengalaman yang telah dilakukannya mendorong pemimpin tersebut untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapannya dan keterampilannya dalam memimpin.

2) Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin tersebut melaksanakan tugas jabatannya

Tiap organisasi yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda, dan menuntun cara-cara penyampaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu, tiap jenis organisasi memerlukan perilaku dan sifat kepemimpinan yang berbeda-beda.

3) Sifat-sifat kepribadian pemimpin

Dengan adanya perbedaan-perbedaan watak serta kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin, meskipun beberapa orang pemimpin memiliki latar belakang pendidikan yang sama dan diberikan tugas pemimpin dalam perusahaan yang sejenis, karena memiliki kepribadian yang berbeda maka akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menerapkan kepemimpinan.

4) Sifat-sifat kepribadian pengikut

Tentang sifat-sifat kepribadian pengikut, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok mau menerima serta mau menjalankan perintah atau tugas-tugas yang diberikan oleh seorang pemimpin. Oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadi keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan.

Menurut Dubrin (2005) dalam Budisatria (2021) seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional merupakan seorang pemimpin yang akan membantu perusahaan serta para bawahannya untuk melakukan perubahan yang positif dalam segala aktivitas karyawan. Pemimpin biasanya akan memilih salah satu dari enam metode yang ada untuk menciptakan perubahan setelah menetapkan arah baru yang menarik bagi perusahaan. Metode tersebut antara lain sebagai berikut:

1) Mengubah budaya organisasi

Mengubah budaya organisasi merupakan salah satu tindakan paling besar yang dilakukan oleh seorang pemimpin transformasional. Perubahan budaya organisasi ini terdiri dari perubahan nilai, sikap, serta atmosfer dalam organisasi. Perubahan yang paling umum dilakukan yaitu mengubah budaya organisasi dari budaya yang birokratis, kaku, dan sedikit mengambil resiko menjadi budaya yang dimana setiap karyawan dapat bergerak secara bebas dan tidak terlalu dibatasi oleh regulasi dan aturan.

2) Meningkatkan kesadaran karyawan mengenai adanya imbalan

Pemimpin transformasional akan memberikan kesadaran kepada karyawannya mengenai seberapa penting imbalan yang diberikan serta bagaimana cara untuk

mendapatkan imbalan tersebut. Pemimpin akan memberikan pemahaman tentang perasaan bangga yang akan dirasakan oleh karyawan jika perusahaan dapat meraih peringkat tertinggi dibidangnya.

3) Membantu orang lain bukan sekedar mengejar kepentingan pribadi

Pemimpin transformasional memberikan pemahaman kepada karyawan mengenai gambaran yang lebih luas untuk kebaikan karyawan dan organisasi. Pemimpin secara perlahan dan bertahap akan menyadarkan para karyawan bahwa tindakan yang dilakukan akan memberikan kontribusi pada tujuan yang lebih luas dan bukan hanya sekedar untuk memenuhi kepentingan diri sendiri.

4) Membantu karyawan dalam mencari pemenuhan diri

Pemimpin transformasional membantu karyawan untuk berusaha mencari pemenuhan diri, tidak sekedar berfokus pada kesuksesan-kesuksesan kecil.

5) Memberikan pemahaman kepada karyawan mengenai keadaan yang penting

Pemimpin mengumpulkan para manajer yang kritis serta karyawan lain dan melibatkan karyawan dalam diskusi urgensi mengenai perubahan untuk menciptakan transformasi.

6) Mengerjar kesuksesan

Tindakan transformasional yang paling tinggi adalah ketika pemimpin berhasil mendorong para karyawan untuk membangkitkan semangat dalam melakukan segala pekerjaan demi peningkatan dan kesuksesan perusahaan.

2.3 Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional merupakan faktor penting yang memberikan peningkatan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan pekerjaan, mendorong kerja tim yang lebih baik melalui Kerjasama dan kepercayaan (Arfara dan Samanta, 2016). Jung dan Yoon (2012) menggambarkan bahwa hubungan manusia cenderung lebih dipengaruhi oleh pengaruh emosional dibandingkan isu jernih, sehingga kecerdasan emosional sangat penting dalam bisnis. Karyawan yang cerdas secara emosional cenderung memiliki pola pikir positif, terlihat lebih puas, berdedikasi, dan loyal terhadap profesi dan organisasinya, sehingga menciptakan lingkungan yang kondusif yang mendorong peningkatan kinerja (Miao et al., 2017).

Dalam konsep kecerdasan emosional, terdapat dua komponen yang mendasarinya yaitu kecerdasan dan emosi. Menurut Slover dan Mayer (1990) dalam Putra (2012) emosi merupakan respon terorganisir yang melintasi batas batas subsistem psikologis berupa sistem psikologis, kognitif, motivasi, dan pengalaman. Komponen kedua yaitu kecerdasan. Kecerdasan merupakan suatu kemampuan atau kapasitas yang dimiliki oleh individu dalam mengelola informasi yang didapat, baik dari internal maupun eksternal, untuk melakukan sesuatu yang memiliki tujuan serta beradaptasi dengan lingkungannya. Gazzaniga dan Heatherton (2003) dalam Putra (2012).

Terdapat pro dan kontra dalam menerapkan kecerdasan emosional di perusahaan. Kecerdasan emosional dapat digunakan untuk memanipulasi orang lain. Meskipun ini seharusnya tidak dilakukan bagi siapapun dalam kepemimpinan atau manajemen, penting untuk menyadari jika anggota tim yang cerdas secara emosional mungkin menggunakan kecerdasan emosional untuk keuntungan pribadi.

Selain dua komponen yang terdapat dalam kecerdasan emosional, terdapat pula 5 komponen yang dikemukakan oleh Goleman dalam Andrew Wallbridge (2021), yaitu:

1) *Self Awareness*

Self awareness atau kesadaran diri adalah kemampuan yang secara akurat dapat memahami emosi diri sendiri dan tetap sadar yang akan terjadi serta bagaimana cara menanggapi secara tepat atas situasi dan orang lain yang ada dalam lingkungannya.

2) *Self Regulation*

Self regulation adalah kemampuan untuk mengendalikan emosi. Jika seseorang dapat mengatur dirinya sendiri secara emosi maka akan berdampak pada perilaku seseorang menjadi yang emosional dan gugup dalam menghadapi masalah. Selain itu, pribadi yang memiliki *self regulation* yang baik dapat mengevaluasi dengan cermat sebelum membuat keputusan apapun.

3) *Motivation*

Motivation atau motivasi adalah kemampuan yang dimiliki individu untuk mencapai harapan dan optimisme dalam kemampuan yang dimiliki sehingga dapat mengatasi situasi yang mengantarkan keberhasilannya.

4) *Empathy*

Empati adalah kemampuan untuk mengenali emosi, kebutuhan pandangan orang lain sehingga dapat melihat masalah yang dihadapi dari perpektif orang lain. Individu yang memiliki skor tinggi dalam penilaian empathy dapat dengan mudah mendeteksi emosi dan perasaan orang lain.

5) *Social Skills*

Penting untuk membangun hubungan yang baik dengan tim dalam organisasi. Tidak hanya sekedar bagian penting dalam kepemimpinan yang baik, tetapi juga penting untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan meningkatkan loyalitas. Memiliki keterampilan sosial yang kuat seperti mendengarkan secara aktif, komunikasi verbal, komunikasi nonverbal, kepemimpinan dan persuasif akan memungkinkan diri untuk terhubung dengan tim dalam organisasi.

Menurut Goleman (2009) dalam Setyorini (2016) Kecerdasan emosional tidak muncul sendirinya sejak lahir, kecerdasan emosional muncul melalui proses pembelajaran yang berasal dari lingkungan keluarga maupun non keluarga, 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 nyata yang diterapkan.

2) Lingkungan non keluarga

Lingkungan non keluarga disini yang berperan adalah lingkungan masyarakat dan pendidikan. Kecerdasan emosi 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.

Menurut Cherniss dan Goleman (2001) dalam Mulyasari (2018) menjelaskan pengaruh kecerdasan emosional dalam keefektifitasan suatu perusahaan di beberapa area yaitu:

1) *Employee recruitment and retention*

Kecerdasan emosi seseorang yang melakukan perekrutan merupakan hal yang krusial dalam membuat keputusan yang tepat.

2) *Development of talent*

Individu dapat mengembangkan kompetensi sosial dengan adanya interaksi sosial di tempat kerja. Aktivitas interaksi sosial tersebut merupakan aktivitas pembelajaran dua arah, kedua belah pihak berinteraksi dan mengharapkan adanya keahlian dan pembelajaran, untuk menerima dan memberikan informasi atau pengetahuan, di dalam interaksi sosial tersebut diperlukan juga kecerdasan emosi.

3) *Teamwork*

Adanya interaksi dan negosiasi antar anggota kelompok secara aktif pada suatu kerja sama tim menciptakan harapan tentang bagaimana mereka sebaiknya berpikir dan bertindak dalam kelompok tersebut. Di samping itu, kecerdasan emosi juga berdampak pada kesetiaan pelanggan.

2.4 Penelitian Terdahulu

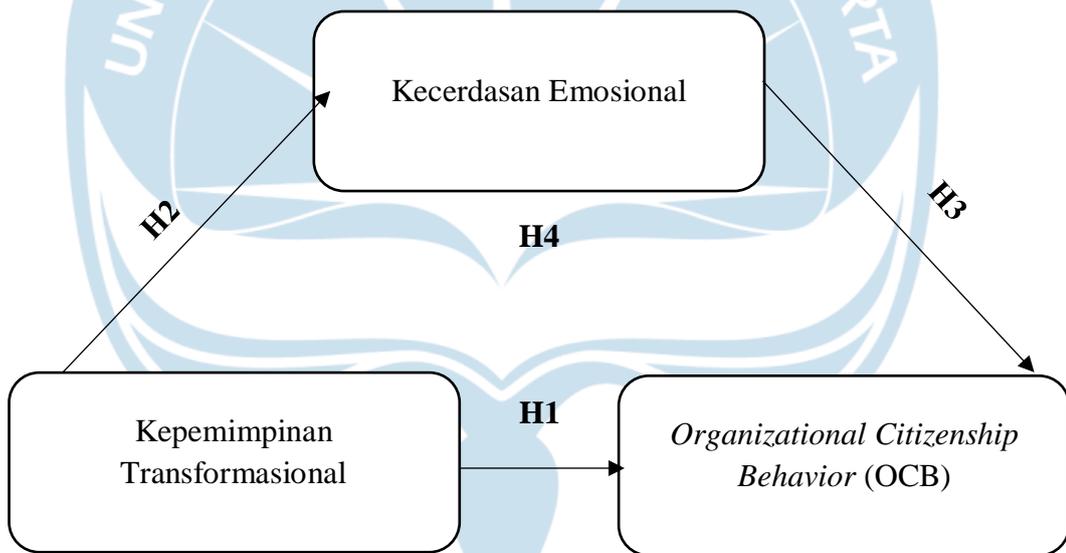
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Temuan Penelitian
<i>“Transformatinal leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator”</i> (Nauman Majeed, T. Ramayah, Norizah Mustamil, Mohammad Nazri dan Samia Jamshed, 2017)	SEM-PLS	Penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepemimpinan kecerdasan emosional, dan perilaku OCB dengan menyelidiki dan mendukung kecerdasan emosional sebagai instrumen atau mekanisme yang melalui kepemimpinan transformasional pada akhirnya mempengaruhi OCB.
<i>“Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Affective Commitment”</i> (Ye Hoon Lee, Boyun Woo, dan Yukyoum Kim, 2017)	Analisis faktor konfirmatori (CFA)	Kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi komitmen afektif dan komitmen afektif juga secara positif mempengaruhi OCB. Secara keseluruhan, hasil menunjukkan komitmen afektif sepenuhnya memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.
<i>“Mediating Role of Emotional Intelligence Between Transformational Leadership, Employee Task Performance and</i>	Analisis faktor konfirmatori (CFA), Statistik	Kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh positif dengan karyawan dalam peran tugas kinerja dan kecerdasan emosional.

<p><i>Job”</i> (Hamid Khan, Aziz Javeed, M. Saqib Khan, dan Siraj u Din, 2020)</p>	<p>preacher dan hayes.</p>	
--	----------------------------	--

2.5 Kerangka Penelitian

Berdasarkan pemaparan teori di atas, maka dapat dikatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan kecerdasan emosional sebagai mediator. Hal tersebut dijabarkan dalam bentuk kerangka penelitian sebagai berikut:



Sumber: Majeed, N et al., (2017)

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

Pemimpin memiliki peran penting dalam keberlangsungan suatu perusahaan. Dalam memimpin perusahaan, para pemimpin memiliki gaya

kepemimpinan yang diterapkan dalam dirinya masing-masing, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan yang dapat menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan perusahaan (Rafferty, 2017).

OCB merupakan suatu tindakan dimana para karyawan secara sukarela membantu rekan kerjanya yang sedang mengalami kesulitan ataupun secara sukarela mengerjakan kewajiban di luar tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan transformasional mencerminkan sosok pemimpin yang memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya serta memberikan perhatian dalam pengembangan diri masing-masing karyawan. Tindakan pemimpin tersebut secara tidak langsung dapat menumbuhkan perilaku OCB karyawan di dalam lingkungan kerja (Wibawa, 2017).

Hughes et al., (2012) dalam Sukanto (2017) mengemukakan pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan perusahaan karena tergugahnya emosi para karyawan serta ketersediaan karyawan untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin.

2.6 Hipotesis

Paine dan Organ (2000) dalam Majeed, N et al., (2017) menjelaskan pemimpin dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan OCB karyawan. Pemimpin transformasional mengembangkan lingkungan yang mendukung penciptaan, berbagi, dan eksplorasi pengetahuan (Bryan, 2003) dalam Majeed, N et al., (2017). Melalui ciri-ciri motivasi inspirasional, perhatian individual, pemimpin transformasional mengembangkan kemauan karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB. Pemimpin transformasional meningkatkan perilaku OCB karyawan melalui inspirasi dan motivasi para karyawan untuk melakukan upaya ekstra. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan di PT. Tiga Mustika Agung Kota Jambi.

Sivanathan dan Fekken (2002) dalam Majeed, N et al., (2017) menganalisis bahwa sejumlah besar karyawan menanggapi pemimpin mereka memiliki kecerdasan emosional yang tinggi sangat berpengaruh dan kreatif. Temuan ini memberikan bukti teoritis dan empiris mengenai hubungan antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional. Barling et al., (2000) dalam Majeed, N et al., (2017) menekankan bahwa kecerdasan emosional relevan dengan tiga aspek kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individual. Para karyawan menganggap individu dengan kecerdasan emosional yang lebih tinggi menunjukkan perilaku kepemimpinan ekstra. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kecerdasan emosional karyawan di PT. Tiga Mustika Agung Kota Jambi.

OCB dan kecerdasan emosional telah menjadi gagasan yang diterima secara luas dan merupakan bagian yang sangat penting untuk kinerja individu (Rotundo dan Sackett, 2002) dalam (Majeed, N et al., 2017). Kecerdasan emosional memiliki potensi luar biasa untuk meningkatkan pemahaman emosional manusia, aspek kognitif dan suasana di mana pekerjaan individu lebih memungkinkan untuk mempengaruhi OCB karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional terhadap OCB karyawan di PT. Tiga Mustika Agung Kota Jambi.

Berkenaan dengan kecerdasan emosional, Modassir dan Singh (2008) dalam Majeed, N et al., (2017) telah melihat para pemimpin secara signifikan berkorelasi dengan OCB karyawan dimana dimensi perilaku, kesadaran dan kebajikan sipil ditemukan terkait dengan kecerdasan emosional dan dapat memprediksi kecerdasan emosional pemimpin juga. Demikian juga dengan, Cavazotte et al. (2012) mengamati hubungan antara perilaku OCB dan kecerdasan emosional dengan dimensi berupa kesadaran diri, motivasi diri, dan keterampilan sosial memiliki efek kolosal pada perilaku OCB individu. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Kecerdasan emosional memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan di PT. Tiga Mustika Agung Kota Jambi.

