

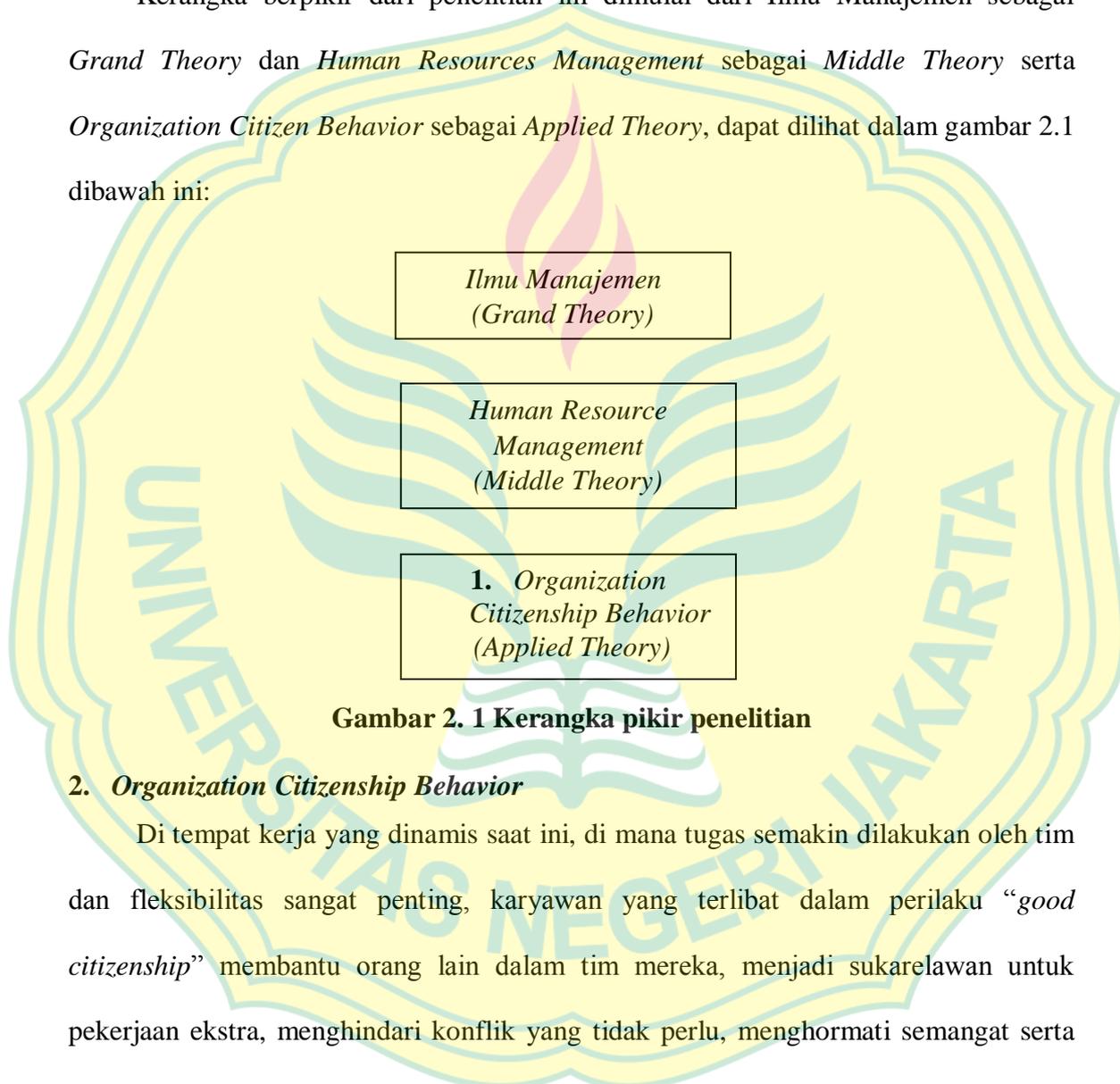
## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Deskripsi Konseptual

##### 1. Kerangka berpikir dari penelitian

Kerangka berpikir dari penelitian ini dimulai dari Ilmu Manajemen sebagai *Grand Theory* dan *Human Resources Management* sebagai *Middle Theory* serta *Organization Citizen Behavior* sebagai *Applied Theory*, dapat dilihat dalam gambar 2.1 dibawah ini:



**Gambar 2. 1 Kerangka pikir penelitian**

##### 2. *Organization Citizenship Behavior*

Di tempat kerja yang dinamis saat ini, di mana tugas semakin dilakukan oleh tim dan fleksibilitas sangat penting, karyawan yang terlibat dalam perilaku “*good citizenship*” membantu orang lain dalam tim mereka, menjadi sukarelawan untuk pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat serta surat dari peraturan dan regulasi, dan dengan sabar mentolerir pemaksaan dan gangguan yang terkait dengan pekerjaan. Organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan yang akan melakukan hal-hal yang tidak ada dalam uraian tugas apa pun.

Bukti menunjukkan organisasi yang memiliki karyawan seperti itu mengungguli yang tidak. Akibatnya, OB peduli dengan perilaku kewarganegaraan sebagai variabel hasil.

Menurut Robbins *organizational citizenship behavior (OCB) adalah The discretionary behavior that is not part of an employee's formal job requirements, and that contributes to psychological and social environment of the workplace, is called organizational citizenship behavior (OCB), or simply citizenship behavior. Successful organizations have employees who will do more than their usual job duties—who will provide performance beyond expectations* (Robbins & Judge, 2013).

Perilaku diskresioner yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal karyawan, dan yang berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja, disebut perilaku warga organisasi (OCB), atau sekadar perilaku warga negara. Organisasi yang sukses memiliki karyawan yang akan melakukan lebih dari tugas pekerjaan biasanya yang akan memberikan kinerja melebihi harapan.

Berdasarkan sifat, Anteseden, dan Konsekuensi untuk menguji sejumlah besar pekerjaan yang telah dilakukan pada perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) dalam beberapa tahun terakhir karena telah meningkatkan minat di kalangan peneliti dalam psikologi organisasi, dalam hal ini Organ mendefinisikan OCB sebagai perilaku diskresi yang melampaui pekerjaan resmi seseorang dan dimaksudkan untuk membantu orang lain dalam organisasi atau untuk menunjukkan kesadaran dan dukungan terhadap organisasi. Karakter dari OCB adalah *altruism, conscientiousness, sportsmanship, and courtesy*. (altruisme, hati nurani, sportif, dan kesopanan). Altruisme adalah keyakinan atau praktik kepedulian tanpa pamrih untuk kesejahteraan orang lain. (Organ, 1997).

Jika tanggung jawab etis adalah tentang menjadi warga negara individu yang baik, tanggung jawab sosial adalah tentang menjadi *organizational citizenship behaviors* yang baik, mengambil perilaku kewarganegaraan organisasional yang melebihi

uraian tugas karyawan seperti altruisme, sopan santun, sportivitas, kesadaran, dan kebajikan sipil. Kinicki menyatakan bahwa

*Organizational citizenship behaviors are those employee behaviors that are not directly part of employees' job descriptions—that exceed their work-role requirements. Examples, according to one description, include “such gestures as constructive statements about the department, expression of personal interest in the work of others, suggestions for improvement, training new people, respect for the spirit as well as the letter of housekeeping rules, care for organizational property, and punctuality and attendance well beyond standard or enforceable levels (Kinicki & Williams, 2013).*

*Organizational citizenship behaviors* adalah perilaku karyawan yang tidak secara langsung menjadi bagian dari uraian tugas karyawan yang melebihi persyaratan peran kerja mereka. Contoh, menurut satu deskripsi, termasuk “gerakan seperti pernyataan konstruktif tentang departemen, ekspresi minat pribadi dalam pekerjaan orang lain, saran untuk perbaikan, melatih orang baru, menghormati semangat serta surat peraturan rumah tangga, perawatan untuk properti organisasi, dan ketepatan waktu serta kehadiran di luar tingkat standar atau yang dapat ditegakkan

Definisi *Organizational citizenship behaviors* (OCB) menurut Yates adalah perilaku individu yang bermanfaat bagi organisasi (Yates, 2014),

Menurut Piccolo *Organizational citizenship behavior* adalah

*A form of employee performance which exceeds task performance (Piccolo et al., 2010).* Suatu bentuk kinerja karyawan yang melebihi kinerja tugas.

Sedangkan menurut Azmi, definisi *Organizational citizenship behaviors* atau perilaku kewarganegaraan organisasi dicirikan oleh individu yang secara sukarela memberikan kontribusi sebagai peran ekstra kepada organisasi di luar tugas pekerjaan mereka (Azmi, F. T., Desai, K., & Jayakrishnan, 2016).

*Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) interpersonal dapat diamati dalam seorang pekerja layanan yang sangat sopan saat merawat pelanggan yang sedang kesal,

atau anggota tim yang melakukan tugas tambahan ketika rekan kerja sedang sakit atau tidak ada. Contoh OCB organisasi adalah rekan kerja yang selalu bersedia menjadi sukarelawan untuk tugas komite khusus atau tugas, dan mereka yang suaranya selalu positif ketika berkomentar di depan umum tentang majikan mereka. Menurut Dr. Mary Uhl-Bien, Dr. John R. Schermerhorn, Jr, dan Dr. Richard N. Osborn menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviors* adalah

*The extras people do to go the extra mile in their work. These are discretionary behaviors, sometimes called Organizational Citizenship Behaviors (OCBs), that represent a willingness to "go beyond the call of duty" or "go the extra mile" in one's work. A person who is a good organizational citizen does extra things that help others. Interpersonal OCBs or advance the performance of the organization as a whole organizational OCBs. (Kreitner,R.& Kinicki, 2002).*

Orang yang melakukan untuk pekerjaan ekstra dalam pekerjaan mereka. Ini adalah perilaku diskresioner, kadang-kadang disebut perilaku warga organisasi (OCB), yang mewakili keinginan untuk "melampaui panggilan tugas" atau "bekerja lebih keras" dalam pekerjaan seseorang. Seseorang yang merupakan warga negara organisasi yang baik melakukan hal-hal tambahan yang membantu orang lain. OCB interpersonal atau memajukan kinerja organisasi sebagai OCB organisasi keseluruhan.

Berikut adalah matrik indikator *Organizational Citizenship Behaviors* dari uraian beberapa referensi teori di atas;

**Tabel 2. 1 Matrik Indikator Organizational Citizenship Behaviors (OCB)**

SUMBER TEORI	INDIKATOR				
Robbins & Judge	Perilaku diskresioner	lebih dari tugas pekerjaan			
Organ		altruisme	hati nurani	sportif	Kesopanan
Kinicki & Williams	perilaku individu yang bermanfaat	melebihi persyaratan peran kerja			Menghormati semangat
Piccolo, Greenbaum., Hartog, & Folger		melebihi kinerja tugas			
Azmi, F. T., Desai, K., & Jayakrishnan,			secara sukarela		

SUMBER TEORI	INDIKATOR		
Uhl-Bien., John R. Schermerhorn, & Osborn	perilaku diskresioner	melampaui panggilan tugas	membantu orang lain
Yates	perilaku individu yang bermanfaat		
KLASIFIKASI	perilaku diskresioner	melebihi persyaratan peran kerja	membantu orang lain

Sumber : Robbins & Judge, Organ, Kinicki & Williams, Piccolo, Greenbaum., Hartog, & Folger, Azmi, F. T., Desai, K., & Jayakrishnan, Uhl-Bien., John R. Schermerhorn, & Osborn, Yates

Dari uraian tabel 2.1 dapat disintesis bahwa *Organizational Citizenship Behaviors* adalah orang yang melakukan untuk pekerjaan ekstra dalam pekerjaan mereka; 1) perilaku diskresioner, 2) melebihi persyaratan peran kerja, 3) membantu orang lain

### 3. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting karena menentukan keberhasilan kerjasama yang dilakukan oleh anggota kelompok atau organisasi untuk mencapai keberhasilan tugas. Yukl mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah

*“the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objective”* (Yukl, 2013).

Proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan adalah cara untuk memperbaiki kehidupan pribadi, sosial, dan profesional mereka. Perusahaan sangat peduli dengan kepemimpinan dan mencari individu yang memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik karena mereka percaya bahwa individu tersebut dapat memberikan keuntungan yang besar kepada organisasi mereka. Peter Northouse mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai

*“A process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”*.(Northouse, 2016).

Kepemimpinan adalah proses dimana seseorang mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Terlepas dari banyaknya cara di mana Kepemimpinan telah dikonseptualisasikan, komponen berikut dapat diidentifikasi sebagai inti dari fenomena ini: (a) Kepemimpinan adalah sebuah proses, (b) kepemimpinan melibatkan pengaruh, (c) kepemimpinan terjadi dalam kelompok, dan (d) kepemimpinan melibatkan tujuan bersama. Mendefinisikan Kepemimpinan sebagai sebuah proses berarti bukanlah ciri atau karakteristik yang berada pada pemimpin, melainkan sebuah peristiwa transaksional yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Proses berarti seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikut. Ini menekankan bahwa kepemimpinan bukanlah suatu linier satu arah, melainkan dua arah. Ketika Kepemimpinan didefinisikan dengan cara ini, hal itu berlaku untuk semua orang. Hal ini tidak terbatas pada pemimpin yang ditunjuk secara formal dalam sebuah kelompok.

Kepemimpinan melibatkan pengaruh. Hal ini berkaitan dengan bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikut. Pengaruh adalah sine qua non kepemimpinan tanpa pengaruh, Kepemimpinan tidak ada.

Kepemimpinan terjadi dalam kelompok. Kelompok adalah konteks di mana Kepemimpinan terjadi. Kepemimpinan melibatkan bagaimana mempengaruhi sekelompok individu yang memiliki tujuan bersama. Ini bisa menjadi kelompok dengan tugas yang kecil, kelompok masyarakat, atau kelompok besar yang mencakup keseluruhan organisasi. Kepemimpinan adalah tentang satu individu yang mempengaruhi kelompok orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Lainnya (satu kelompok) dibutuhkan agar Kepemimpinan dapat terjadi.

Kepemimpinan mencakup perhatian pada tujuan bersama. Pemimpin mengarahkan energinya kepada individu yang mencoba mencapai sesuatu bersama. Secara umum, para pemimpin dan pengikut memiliki tujuan bersama. Perhatian terhadap tujuan bersama memberi kepemimpinan nada etis karena menekankan kebutuhan pemimpin untuk bekerja dengan pengikut untuk mencapai tujuan yang dipilih.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam sejarah hidup manusia. Sejarah menunjukkan bahwa arah peradaban dunia ditentukan oleh kepemimpinan tokoh yang menjadi inisiator perubahan di zamannya. Kepemimpinan dalam sejarah dunia dari masa-masa dahulu dari berbagai macam periode, bangsa dan peradaban didominasi pengaruh oleh karakter kuat dari seorang pemimpin dimasanya yang semuanya memiliki sifat-sifat Kepemimpinan yang saat ini tercantum dalam teori-teori Kepemimpinan, perilaku organisasi dan manajemen Kepemimpinan. Sharma and Kirkman menyatakan bahwa

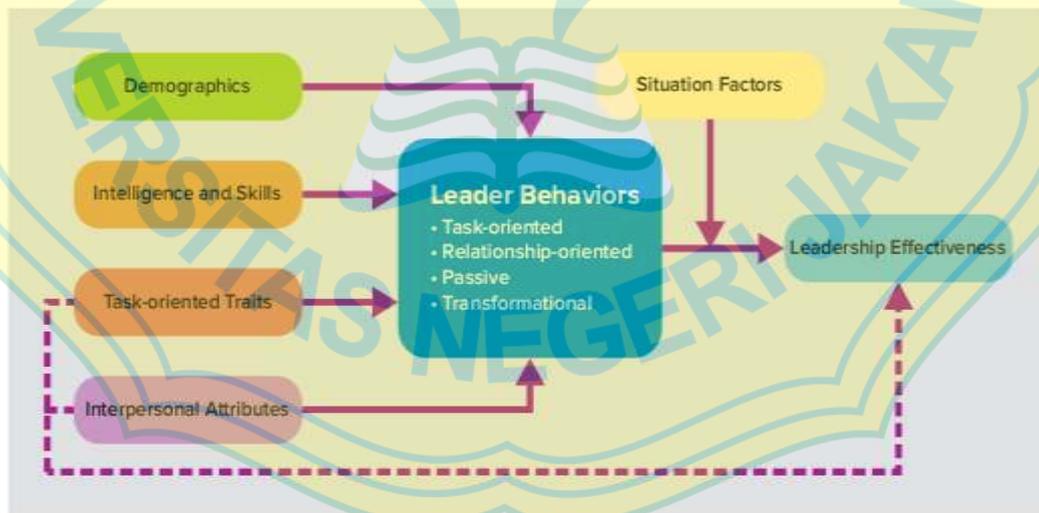
*"Leaderships defined as leader behaviors directed at individuals or entire teams and consisting of delegating authority to employees, promoting their self-directed and autonomous decision making, coaching, sharing information, and asking for input"*. (Sharma & Kirkman, 2015).

Kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku pemimpin yang mengarahkan pada individu atau seluruh tim dan mendelegasikan wewenang kepada karyawan, mempromosikan pengambilan keputusan, pembinaan, berbagi informasi, dan meminta masukan. Para pemimpin diberi tugas untuk mengelola karyawan mereka dalam menghadapi tuntutan yang mungkin tidak mereka kendalikan, seperti pemutusan hubungan kerja, perampangan karyawan, dan jadwal kerja, yang memberikan tekanan tambahan kepada para pemimpin untuk melakukan tindakan yang efektif.

Selanjutnya Kinicki, A and Kreitner, R mengemukakan :

*"There are four commonalities among many definitions of leadership; (1) leadership is a process of between a leader and followers, (2) leadership involves social influence, (3) leadership occurs at multiple levels in an organization (at the individual level, for example, leadership involves mentoring, coaching, inspiring, and motivating; leaders also build teams, generate cohesion, and resolve conflicts at the group level; finally, leader build culture and generate change in organizational level), and (4) leadership focusses on goal accomplishment"* (Kinicki, A., & Kreitner, 2018).

Ada beberapa definisi lain tentang Kepemimpinan yang paling umum yaitu Kepemimpinan merupakan proses antara pimpinan dan pengikutnya, Kepemimpinan melibatkan pengaruh sosial, Kepemimpinan terjadi pada tingkatan yang beragam misalkan tingkat individu yang mencakup mengarahkan, melatih, menginspirasi dan Kepuasan Kerja, membangun tim, mengarahkan pada kebersamaan dan menyelesaikan konflik secara bersama-sama pada tingkat kelompok. Definisi Kepemimpinan lainnya adalah membangun budaya dan mengeneralisasi perubahan pada tingkat organisasi dan fokus pada pencapaian tujuan.



**Gambar 2. 2 Model Integratif dari Kepemimpinan**

Sumber : Buku Kinicki, A and Kreitner, 2018, h 506

Gambar.2.2 menyajikan model Kepemimpinan yang terintegrasi. Dimulai yang paling kanan dari model yaitu efektivitas Kepemimpinan sebagai hasilnya. Pada

bagian tengah dari model menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh empat jenis perilaku Kepemimpinan yaitu : *task-oriented, relationship-oriented, passive, and transformational* (berorientasi tugas, berorientasi pada hubungan, pasif, dan transformasional).

Kepemimpinan yang efektif juga dipengaruhi oleh kombinasi sifat tugas dan atribut interpersonal (sisi kiri model). Perbedaan individu secara signifikan mempengaruhi kinerja, dan bervariasi dari kemampuan kognitif yang relatif tetap (*cognitive ability*) kepada fleksibel (*self-efficacy*).

Tujuan utama *task-oriented behaviors* atau perilaku berorientasi tugas adalah untuk membantu orang lain dalam mencapai tujuan dan kepentingan unit kerja mereka. Meskipun sejumlah perilaku termasuk dalam kategori ini, seperti perencanaan, klarifikasi, pemantauan, dan pemecahan masalah, para periset terutama telah mempelajari dua macam perilaku yaitu : *initiating structure and transactional leadership* (kepemimpinan struktural dan Kepemimpinan transaksional) (Kinicki, A., & Kreitner, 2018).

Tujuan *relationship-oriented leadership* atau Kepemimpinan berorientasi hubungan adalah untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan menciptakan hubungan kerja yang positif antara rekan kerja dan antara pemimpin dan karyawannya (Kinicki, A., & Kreitner, 2018).

Dampak dari empat perilaku berorientasi hubungan: a) pertimbangan (*Consideration*), b) pemberdayaan (*Empowerment*), c) kepemimpinan yang melayani (*Servant-leadership*), d) Kepemimpinan yang etis (*Ethical leadership*)

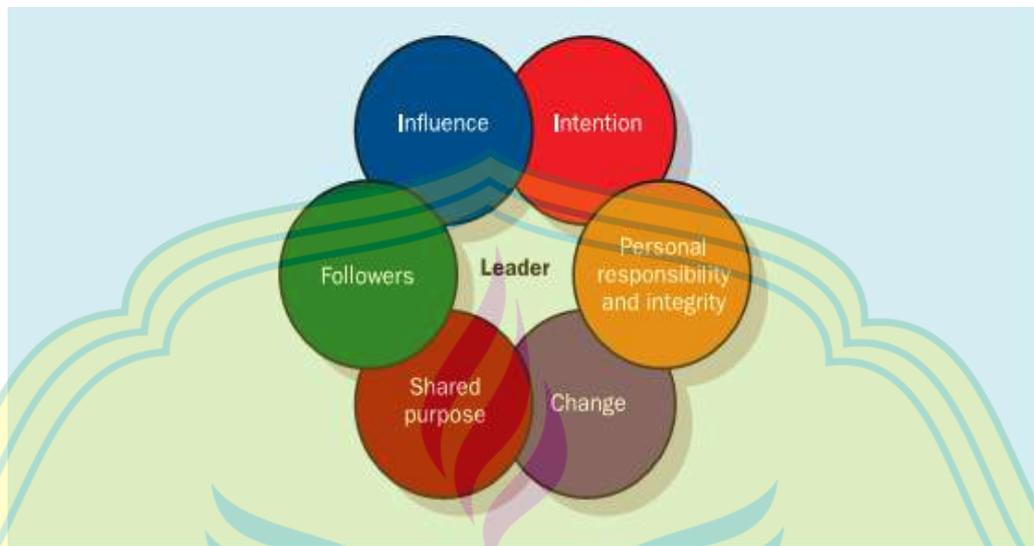
Kepemimpinan pasif (*Passive leadership*) biasa disebut sebagai kepemimpinan *laissez-faire*. Kepemimpinan *Laissez-faire* adalah kepemimpinan yang secara umum

gagal untuk bertanggung jawab dalam memimpin. Contohnya menghindari konflik, gagal memberikan pembinaan pada tugas yang sulit, gagal membantu karyawan dalam menetapkan sasaran kinerja, menghindari umpan balik kinerja, mengabaikan intimidasi, dan lepas tangan sehingga para karyawan tidak tahu apa yang seharusnya mereka lakukan (Kinicki, A., & Kreitner, 2018).

Pemimpin transformasional (*transformational leaders*) adalah kepemimpinan yang mengubah pengikut mereka untuk mengejar tujuan organisasi demi kepentingan pribadi. Mereka melakukan ini dengan menarik konsep diri para pengikut, nilai, motif, dan identitas pribadi mereka. Ada empat perilaku kunci pemimpin transformasional: Kepuasan Kerja inspirasional, pengaruh ideal, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual (*inspirational motivation, idealized influence, individualized consideration, and intellectual stimulation*) (Kinicki, A., & Kreitner, 2018).

Kepemimpinan berkualitas ada di sekitar kita setiap hari, dalam semua aspek kehidupan kita seperti keluarga, sekolah, komunitas, klub sosial, dan organisasi relawan kita, juga dunia bisnis, olahraga, agama, pemerintahan, dan militer. Tanpa Kepemimpinan yang baik, institusi dan masyarakat kita akan berantakan. mendefinisikan istilah Kepemimpinan telah menjadi masalah yang kompleks dan sulit dipahami terutama karena sifat Kepemimpinan itu sendiri rumit. Beberapa ahli bahkan mengatakan Kepemimpinan tidak lebih dari sekedar mitos romantis, mungkin berdasarkan harapan palsu bahwa seseorang akan datang dan menyelesaikan masalah kita dengan kekuatan kehendak yang sesungguhnya. Menurut Richard L. Daft *Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes.* (Daft, 2015). Kepemimpinan

adalah hubungan yang mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama mereka.



**Gambar 2. 3 Elemen Kepemimpinan**

Sumber: Buku Richard L. Daft tahun 2015, h.5

Berdasarkan gambar 2.3. diterangkan bahwa Kepemimpinan melibatkan pengaruh; Hal itu terjadi di antara individu; sejumlah individu itu sengaja menginginkan perubahan yang berarti; Dan perubahan merupakan tujuan bagi para atasan dan pengikut. Pengaruh (*Influence*) adalah kaitan antar manusia tidak bersifat pasif, dalam definisi ini adalah konsep yang pengaruhnya bersifat *multidirectional* dan *noncoercive*. Dalam hal pengaruh, Kepemimpinan bersifat timbal balik yang didalam kebanyakan organisasi, atasan mempengaruhi bawahan, tapi bawahan juga dapat mempengaruhi atasan. Individu-individu (*people*) yang terlibat dalam hubungan menginginkan perubahan (*changes*) substantif Kepemimpinan melibatkan penciptaan perubahan, bukan mempertahankan status quo. Perubahan yang dicari tidak didikte oleh pemimpin namun mencerminkan tujuan (*purposes*) yang dimiliki oleh para pemimpin dan pengikut. Perubahan adalah menuju hasil yang diinginkan oleh pemimpin dan pengikut, masa depan yang diinginkan atau tujuan bersama merupakan Kepuasan

Kerja mereka menuju hasil yang lebih baik. Aspek penting dari Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mewujudkan visi bersama. Dengan demikian, Kepemimpinan melibatkan pengaruh orang untuk membawa perubahan menuju masa depan yang diinginkan.

Kepemimpinan terjadi di antara orang-orang, hal itu bukan dilakukan oleh satu orang, karena Kepemimpinan melibatkan banyak orang sehingga pasti ada pengikut (*followers*). Para individual yang meraih keunggulan sebagai ilmuwan, pemusik, atlet, atau pengukir kayu mungkin menjadi pemimpin bidang keahliannya namun tidak menjadi pemimpin seperti yang didefinisikan diatas kecuali jika pengikut terlibat. Pengikut adalah bagian penting dari proses Kepemimpinan, dan semua pemimpin terkadang pengikut juga. Pemimpin yang baik tahu bagaimana cara mengikuti, dan mereka memberi contoh untuk orang lain. Isu niat atau maksud (*intention*) berarti bahwa seorang-pemimpin dan pengikut-secara aktif terlibat dalam usaha perubahan. Setiap orang mengambil tanggung jawab pribadi untuk mencapai masa depan yang diinginkan.

Satu stereotip adalah bahwa setiap pemimpin akan berbeda, mereka berada di atas individu yang lain; Namun, kenyataannya, kualitas yang dibutuhkan untuk Kepemimpinan yang efektif sama dengan yang dibutuhkan untuk menjadi pengikut yang efektif. Pengikut yang efektif berpikir untuk diri mereka sendiri dan melaksanakan tugas dengan energi dan antusiasme. Mereka berkomitmen pada sesuatu di luar kepentingan pribadi mereka sendiri, dan mereka memiliki keberanian untuk membela apa yang mereka yakini. Pengikut yang baik bukan "*yes man*" yang membabi buta mengikuti atasan. Pemimpin dan pengikut yang efektif terkadang merupakan orang yang sama, tetapi berbeda dalam waktu yang lain. Yang terbaik, Kepemimpinan

dibagi di antara para pemimpin dan pengikut, dengan semua orang sepenuhnya terlibat dan menerima tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi.

Peran Kepemimpinan merupakan *moment of truth*. Oleh karena itu, setiap individu harus memperhatikan kualifikasi yang sangat diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin. Menurut Michael Williams Kepemimpinan adalah

*“A leader dedicated to creating an environment where people do what they are best at and continually excel in work they believe in passionately. Fundamental to such a mindset is the imperative of getting to know thoroughly and engage fully with each member of the team, in order to build trust and confidence and help them to deliver to the very best of their ability. To that end, close-quarter leadership may involve delegation, challenge, developing buy-in, coaching, nurturing and/or directing, as appropriate, but the common threads of creating a climate for learning, improvement and results”* (Williams, 2005).

Seorang pemimpin yang berdedikasi untuk menciptakan lingkungan di mana orang melakukan apa yang terbaik bagi mereka dan menjadi unggul dalam pekerjaan yang dipercayakan kepada mereka dengan penuh semangat. Dasar pemikiran seperti itu adalah keharusan untuk mengenal secara menyeluruh dan terlibat sepenuhnya bagi setiap anggota tim, untuk membangun kepercayaan dan keyakinan diri serta membantu mereka untuk memberikan kemampuan terbaik mereka. Untuk itu, Kepemimpinan dekat kuartal (*close-quarter leadership*) dapat melibatkan delegasi, tantangan, pengembangan 'pembelian', pembinaan, pemeliharaan dan/atau pengarahan, jika sesuai, namun benang merahnya adalah untuk menciptakan iklim untuk pembelajaran, peningkatan dan hasil.

Kepemimpinan harus dimanfaatkan sebaik-baiknya dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan sukses. Stephen P. Robbins dan rekan menyatakan;

*“Leadership is as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals. The source of influence maybe formal, such is that provided by managerial ranks in organization”*(Robbins & Judge, 2013).

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi sekelompok orang menuju pencapaian visi dan serangkaian tujuan. Pengaruh yang bersumber dari pemimpin bisa dalam bentuk formal, seperti layaknya tingkat otoritas manajer dalam organisasi.

Kepemimpinan tidak terbatas pada eksekutif saja. Siapapun di dalam organisasi dapat menjadi seorang pemimpin pada banyak kesempatan dan waktu.

Steven L McShane and Von Glinow *menyatakan;*

*“Leadership is about influencing, motivating, and enabling others to contribute toward the effectiveness and success of the organization of which they are members. Leaders apply various forms of influence—particularly persuasion and related tactics that build commitment—to ensure that followers have the motivation and role clarity to achieve specified goals. Leaders also arrange the work environment—such as allocating resources and altering communication patterns—so that employees can achieve organizational objectives more easily”.*(McShane, S. L., Von Glinow, M. A. Y., & Von Glinow, 2018).

Kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain berkontribusi terhadap efektivitas dan sukses sebuah organisasi dimana seorang anggota bernaung. Steven McShane dan Von Glinow menjelaskan kategori Kepemimpinan berdasarkan kompetensi seperti tabel di bawah ini (McShane, S. L., Von Glinow, M. A. Y., & Von Glinow, 2018).

Tabel 2. 2 Kompetensi kepemimpinan Efektif McShane

Leadership Competency	Description
Personality	The leader's higher levels of extroversion (outgoing, talkative, and assertive) and conscientiousness (careful, dependable, and self-disciplined)
Self-Concept	The leader self-belief and positive self-evaluation about his or her own leadership skills and ability to achieve objective
Derive	The leader's inner motivation to pursue goals
Integrity	The leader's truthfulness and tendency to translate words into deeds
Leadership motivation	The leader's need for socialized power to accomplish team of organizational goals
Knowledge of the business	The leader's tacit and explicit knowledge about the company's environment, enabling the leader to make more intuitive decisions
Cognitive and practical intelligence	The leader's above-average cognitive ability to process information (cognitive intelligence) and ability to solve real-world problems by adapting to, shaping, or selecting appropriate environments (practical intelligence).
Emotional Intelligence	The leader's ability to monitor his or her own and others' emotions, discriminate among them, and use the information to guide his or her thoughts and actions

Sumber : Steven L McShane and Von Glinow

Dari tabel 2.2 di atas diuraikan kompetensi pemimpin efektif memiliki keberibadian yang baik, mampu mengevaluasi diri sendiri, memberikan Kepuasan Kerja untuk mencapai tujuan, memiliki integritas yang tinggi dan memiliki pengetahuan bisnis serta mampu menyelesaikan masalah pemimpin harus memiliki tingkat yang lebih tinggi mencakup ekstroversi (selalu tampil di depan, bicara, dan tegas) dan *considentiousness* (hati-hati, bisa diandalkan, dan disiplin).

Kompetensi konsep diri seorang pemimpin memiliki keyakinan dan evaluasi diri harus positif sehingga mampu untuk mencapai tujuan. Kategori memotivasi anak buah agar terinspirasi untuk mengejar tujuan-tujuan. Kategori integritas akan menunjukkan konsistensi kecenderungan untuk menerjemahkan kata-kata dalam perbuatan. Kompetensi Kepemimpinan yang terus menerus memotivasi dalam pencapaian tujuan. Kategori pengetahuan yang dimiliki pemimpin tentang bisnis organisasi memungkinkan pemimpin untuk membuat keputusan yang lebih intuitif. Katagori

kognitif dan inteljensi dalam aplikasi praktek serta kecerdasan emosi pemimpin akan mampu memberikan kegiatan organisasi lebih mengarah pada langkah-langkah efektif dalam kegiatan nyata organisasi.

Menurut Michael Losey, Sue Meisinger, and Dave Ulrich,

*“Leadership is about managing energy, first in yourself and then in those around you. The challenge of energy management, though, is not just an individual endeavor; it extends to organizations (Losey et al., 2007). Energy define as the percentage of a person’s engagement at work, physically, mentally, spiritually, emotionally, and socially”*

Kepemimpinan adalah tentang mengelola energi, pertama di dalam diri Anda dan kemudian orang-orang di sekitar Anda. Tantangan manajemen energi, bukan hanya usaha individu; Ini meluas ke organisasi. Energi didefinisikan sebagai persentase keterlibatan seseorang di tempat kerja, fisik, mental, spiritual, emosional, dan sosial

Berikut adalah matrik indikator Kepemimpinan dari uraian beberapa referensi teori di atas;

**Tabel 2. 3 Matrik Indikator Kepemimpinan**

SUMBER TEORI	INDIKATOR					
Yukl	Mempengaruhi	memahami	Menyetujui	memfasilitasi usaha individu	mencapai tujuan bersama	
Peter Northouse	Mempengaruhi					mencapai tujuan bersama
Sharma, P. N., & Kirkman, B. L		mendelegasikan wewenang	Pembinaan	mengarahkan	pengambilan keputusan	meminta masukan
Kreitner dan Kinicki	Menginspirasi	Melatih	Kepuasan Kerja	Mengarahkan	Fokus pada tujuan	Membangun
Richard L. Daft	Mempengaruhi	menginginkan perubahan		Membina	mencapai tujuan bersama	
Michael Williams		menciptakan lingkungan		Memfasilitasi yang terbaik		
Stephen Robbins	Mempengaruhi	Pencapaian tujuan	Visi			
Mcshane dan von Glinow	Mempengaruhi	Membuat orang lain ikut berkontribusi	Memotivasi	Konsep diri	Kepribadian	Kecerdasan emosi dan inteljensi kognitif
<b>KLASIFIKASI</b>	<b>Mempengaruhi</b>	<b>Membimbing</b>	<b>Memotivasi</b>	<b>Membina</b>	<b>mencapai tujuan bersama</b>	

Sumber : Yukl; Peter Northouse; Sharma, P. N., & Kirkman, B. L.; Kreitner dan Kinicki; Richard L. Daft; Michael Williams; Stephen Robbins; Mcshane dan von Glinow

Dari uraian tabel 2.3 dapat disintesis bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan dalam menggerakkan dan mengarahkan orang lain untuk bekerja mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan indikator; 1) mempengaruhi, 2) membimbing, 3) memotivasi dan 4) membina 5) mencapai tujuan bersama kepada orang-orang sekitarnya, terutama di bawah sub-ordinasinya.

#### **4. Kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*)**

Berdasarkan Armstrong dalam bukunya mengatakan bahwa *Emotional intelligence is a combination of skills and abilities such as self-awareness, self-control, empathy and sensitivity to the feelings of others* (Armstrong, 2017).

Kecerdasan emosional adalah kombinasi antara keterampilan dan kemampuan seseorang seperti kesadaran diri, pengendalian diri, empati dan kepekaan terhadap perasaan orang lain.

Goleman mempopulerkan konsep Kecerdasan emosional (*Emotional intelligence*), dan mendefinisikan sebagai berikut :

*Emotional intelligence is abilities such as being able to motivate oneself and persist in the face of frustrations; to control impulse and delay gratification; to regulate one's moods and keep distress from swamping the ability to think; to empathize and to hope.* (Goleman, 1996)

*The capacity for recognizing our own feelings and that of others, for motivating ourselves, for managing emotions well in ourselves as well as others.*

Kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang antara lain mampu memotivasi diri sendiri dan bertahan dalam menghadapi frustrasi; untuk mengendalikan dorongan dan kelambanan gratifikasi; untuk mengatur suasana hati seseorang dan menjaga kesulitan agar tidak mengganggu kemampuan berpikir; untuk berempati dan berharap.

Kemampuan untuk mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, untuk memotivasi diri kita sendiri, untuk mengelola emosi dengan baik di diri kita sendiri dan juga orang lain.

*Sementara itu Gill Hasson mengatakan emotional intelligence adalah*

*The ability to understand and manage emotions* (Hasson, 2014).

Kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi

Selain itu Gill Hasson di dalam bukunya yang lain mengatakan bahwa Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) adalah

*First, emotional intelligence is about being aware of emotions-identifying and understanding emotions-both your own and other people's emotions*

*Second, emotional intelligence is about using and managing emotions. Again, your own and other peoples's* (Hasson, 2012)

Pertama, kecerdasan emosional adalah tentang menyadari emosi - mengidentifikasi dan memahami emosi-baik emosi anda sendiri maupun orang lain.

Kedua, kecerdasan emosional adalah tentang penggunaan dan pengelolaan emosi.

Sekali lagi, milik anda dan orang lain

Sementara itu Sebastian Hendry mengatakan *Emotional intelligence is mainly the ability and use emotions resourcefully within ourselves as well as in others* (Henry, 2011).

Kecerdasan emosional adalah kemampuan mengutamakan dan menggunakan emosi dengan pikiran yang ada di dalam diri kita dan juga terhadap orang lain.

Sementara itu Marcia Hughes dan Amy Miller mengatakan Kecerdasan emosional adalah

*Emotional intelligence is that it can be learned and improved. Instead of being a static trait EI is comprised of competencies and skills that can be enhanced over time. Almost everyone can become better at recognizing and managing their emotions, at applying their increased awareness and improved*

*behavior more effectively to a greater range situations, and at enhancing their interaction with other in individual and team situations (Hughes & Miller, 2011)*

Kecerdasan emosional adalah hal yang dapat dipelajari dan ditingkatkan. Bukan yang bersifat statis, Kecerdasan emosional terdiri dari kompetensi dan keterampilan yang dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu. Hampir setiap orang bisa menjadi lebih baik dalam mengenali suatu pengelolaan emosi mereka, dalam menerapkan kesadaran mereka yang meningkat dan perilaku yang lebih baik secara lebih efektif terhadap situasi yang lebih luas, dan untuk meningkatkan interaksinya dengan situasi individual dan tim lainnya.

Sementara itu Ciarrochi, J., Forgas, J. P., & Mayer, J. D. mengatakan

*Emotional intelligence is the latest development in understanding the relation between reason and emotion. Emotional intelligence as a mental ability, and measured as a mental ability. The importance of Emotional intelligence extends to a) understanding ourselves and others, b) improving individual assessment and prediction, and c) contributing social and cultural practices (Ciarrochi et al., 2006)*

Kecerdasan Emosional merupakan perkembangan terakhir dalam memahami hubungan antara pemikiran dan emosi. Kecerdasan Emosional sebagai kemampuan mental, dan dapat diukur sebagai kemampuan mental. Pentingnya cakupan kecerdasan emosional terhadap a) memahami diri kita dan orang lain, b) memperbaiki penilaian dan prediksi individu, dan c) berkontribusi terhadap praktik sosial dan budaya

Sementara itu Kravitz, S., & Schubert, S. mengatakan

*Emotional intelligence is the ability to use your emotion a positive and constructive way in relationships with others. (Kravitz & Schubert, 2009).*

Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk menggunakan emosi anda dengan cara yang positif dan konstruktif dalam hubungan dengan orang lain.

Sementara itu Leonard Young mengatakan

*Emotional intelligence can be divided into intrapersonal skills that what can use on ourselves (e.g. self-awarenes, self-management) and interpersonal skills that we can use when interacting with others (e.g. social awareness and relationship management (Young, 2007)*

Kecerdasan emosional dapat dibagi menjadi keterampilan intrapersonal yang dapat digunakan pada diri kita sendiri (misalnya, *self-awarenes, self-management*) dan keterampilan interpersonal yang dapat kita gunakan saat berinteraksi dengan orang lain (mis., Kesadaran sosial dan manajemen hubungan

Gerald Matthews Moshe Zeidner, Richard D Roberts mengatakan

*The term "emotional intelligence" refers to the ability to identify, express, and understand emotions; to assimilate emotions into thought; and to regulate both positive and negative emotions in oneself and others. Yet despite the flourishing research programs and broad popular interest, scientific evidence for a clearly identified construct of emotional intelligence is sparse. It remains to be seen whether there is anything to emotional intelligence that researchers in the fields of personality, intelligence, and applied psychology do not already know. (Zeidner. & Richard D Roberts., 2004)*

Istilah "kecerdasan emosional" mengacu pada kemampuan untuk mengidentifikasi, mengekspresikan, dan memahami emosi; untuk mengasimilasi emosi ke dalam pikiran; dan untuk mengatur baik emosi positif maupun negatif pada diri sendiri dan orang lain. Namun, terlepas dari program penelitian yang berkembang dan minat populer yang luas, bukti ilmiah untuk konstruksi kecerdasan emosional yang jelas diidentifikasi jarang. Masih harus dilihat apakah ada sesuatu pada kecerdasan emosional yang dilakukan peneliti di bidang kepribadian, kecerdasan, dan psikologi terapan yang belum diketahui.

Kinicki, A and Kreitner, R, mengatakan

*Emotional intelligence is the ability to notice and to manage emotional cues and information. It's composed of five dimensions:*

1. *Self-awareness: The ability to be aware of what you're feeling.*
2. *Self-management: The ability to manage one's own emotions and impulses.*

3. *Self-motivation: The ability to persist in the face of setbacks and failures.*
4. *Empathy: The ability to sense how others are feeling.*
5. *Social skills: The ability to handle the emotions of others* (Kinicki, A., & Kreitner, 2018).

Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memperhatikan dan mengatur isyarat emosional dan informasi.

Kecerdasan emosional terdiri dari lima dimensi:

- 1) Kesadaran diri: Kemampuan untuk menyadari apa yang anda rasakan.
- 2) Manajemen diri: Kemampuan untuk mengelola emosi dan dorongan diri sendiri.
- 3) Kepuasan Kerja diri: Kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi kemunduran dan kegagalan.
- 4) Empati: Kemampuan untuk merasakan bagaimana perasaan orang lain.
- 5) Keterampilan sosial: Kemampuan untuk menangani emosi orang lain.

Berikut adalah matrik indikator Kecerdasan emosional dari uraian beberapa referensi teori di atas;

**Tabel 2. 4 Matrik Indikator Kecerdasan emosional**

SUMBER TEORI		INDIKATOR			
Amstrong	kesadaran diri,	pengendalian diri	empati	Kepekaan	
Goleman	Berharap	mengendalikan dorongan	berempati	Mengatur suasana hati	memotivasi
<i>Gill Hasson</i>	memahami	mengelola			
<i>Gill Hasson</i>	<i>menyadari</i>	<i>pengelolaan</i>		<i>Penggunaan</i>	
Sebastian Hendry	mengutamakan			Menggunakan	
Marcia Hughes dan Amy Miller	kesadaran	pengelolaan	interaksinya	Perilaku	
Ciarrochi, J., Forgas, J. P., & Mayer, J. D	memahami diri kita dan orang lain	memperbaiki penilaian		berkontribusi	
Kravitz, S., & Schubert, S.		menggunakan	hubungan dengan orang lain	konstruktif	
<i>Leonard Young</i>	self-awarenes	self-management	Kesadaran sosial	manajemen hubungan	

SUMBER TEORI		INDIKATOR			
Gerald Matthews Moshe Zeidner, Richard D Roberts	Mengidentifikasi	memahami		mengekspresikan	
Kinicki, A and Kreitner, R,	Kesadaran diri	Manajemen diri	Empati	Keterampilan sosial	Kepuasan Kerja diri
<b>KLASIFIKASI</b>	Kesadaran diri	Manajemen diri	Empati	Keterampilan sosial	Kepuasan Kerja diri

Sumber : Amstrong, Goleman, *Gill Hasson*, Sebastian Hendry, Marcia Hughes dan Amy Miller, Ciarrochi, J., Forgas, J. P., & Mayer, J. D, Kravitz, S., & Schubert, S, *Leonard Young*, Gerald Matthews Moshe Zeidner, Richard D Roberts, Kinicki, A and Kreitner, R.

Dari uraian tabel 2.3 dapat disintesis bahwa Kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) adalah kombinasi antara keterampilan dan kemampuan seseorang terhadap perasaan orang lain. Dengan indikator; 1) kesadaran diri, 2) manajemen diri, 3) empati 4) Keterampilan sosial dan 5) Kepuasan Kerja diri

## 5. Stress Kerja

Stres kerja penting bagi kesehatan dan pekerjaan kita. Ketika kita merasa stres, tubuh kita merespons dengan meningkatkan konsentrasi hormon stres dalam darah kita. Ketika tubuh kita terus-menerus menanggapi tuntutan atau ancaman yang terus-menerus, mekanisme koping tetap berada dalam overdrive, yang dapat merusak kesehatan seiring waktu. Penelitian menunjukkan bahwa stres kerja yang berlebihan dapat menyebabkan banyak masalah kesehatan jangka panjang, termasuk penyakit kardiovaskular, diabetes, melemahnya fungsi kekebalan tubuh, tekanan darah tinggi, gangguan muskuloskeletal, penyalahgunaan zat, depresi dan kecemasan. Beberapa tanda stres kerja jangka pendek tercantum di tabel di sebelah kanan. Kondisi kerja yang penuh tekanan juga dapat berdampak pada kesehatan secara tidak langsung dengan membatasi kemampuan atau Kepuasan Kerja kita untuk berpartisipasi dalam perilaku lain yang meningkatkan kesehatan seperti makan dengan baik dan berolahraga.

Stres kerja sering terjadi karena karyawan bekerja di bawah pengawasan yang buruk dan kurang kebebasan. Sedapat mungkin, lebih baik untuk menjaga lingkungan organisasi kurang formal, lebih pribadi, dan lebih mendukung karyawan. Mentor juga dapat membantu mengurangi stres. Berdasarkan *The Center for the Promotion of Health in the New England Workplace (CPH-NEW)*, Job stress is

*The harmful physical and emotional responses that occur when the requirements of the job do not match the capabilities, resources, or needs of the worker. (CPH-NEW, 2015) .*

Stres kerja adalah respons fisik dan emosional yang berbahaya yang terjadi ketika persyaratan pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan, sumber daya, atau kebutuhan pekerja.

Stephen Robbins menyatakan bahwa

*Job Stress is a dynamic condition in which an individual is confronted with an opportunity, demand, or resource related to what the individual desires and for which the outcome is perceived to be both uncertain and important. These symptoms fit under three general categories: physiological, psychological, and behavioral symptoms. (Robbins & Judge, 2013)*

Stres kerja adalah kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan dengan peluang, permintaan, atau sumber daya terkait dengan apa yang diinginkan individu dan yang hasilnya dirasakan tidak pasti dan penting. Gejala-gejala ini masuk dalam tiga kategori umum: gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku.

Meskipun stres biasanya dibahas dalam konteks negatif, stres juga memiliki tujuan positif. Sebagai respons terhadap stres, sistem saraf, hipotalamus, hipofisis, dan kelenjar adrenal memberi hormon stres untuk mengatasinya. Detak jantung dan pernapasan meningkat untuk meningkatkan oksigen, sementara otot Anda tegang untuk beraksi. Ini adalah waktu ketika stres menawarkan potensi keuntungan. Pertimbangkan, misalnya, kinerja atlet yang diberikan atlet atau pemain panggung

dalam situasi "koping". Orang-orang semacam itu sering menggunakan stres secara positif untuk bangkit pada kesempatan itu dan tampil maksimal. Demikian pula, banyak profesional melihat tekanan dari beban kerja dan tenggat waktu yang berat sebagai tantangan positif yang meningkatkan kualitas pekerjaan mereka dan kepuasan yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka. Namun, ketika situasinya negatif, stres berbahaya dan dapat menghambat kemajuan dengan meningkatkan tekanan darah dengan tidak nyaman dan menciptakan irama jantung yang tidak menentu ketika berjuang untuk berbicara dan berpikir secara logis.

Angelo Kinicki dan Brian K. Williams dari Arizona State University menyatakan job stress adalah

*The tension people feel when they are facing or enduring extraordinary demands, constraints, or opportunities and are uncertain about their ability to handle them effectively. Stress is what people feel when enduring extraordinary demands or opportunities and are not sure how to handle them. There are six sources of stress: individual differences, individual task, individual role, group, organizational, and nonwork demands (Kinicki & Williams, 2013)*

Ketegangan yang dirasakan orang ketika mereka menghadapi atau bertahan menghadapi tuntutan, kendala, atau peluang luar biasa dan tidak pasti tentang kemampuan mereka untuk menanganinya secara efektif. Stres adalah apa yang dirasakan orang ketika menghadapi tuntutan atau peluang luar biasa dan tidak yakin bagaimana cara menanganinya. Ada enam sumber stres: perbedaan individu, tugas individu, peran individu, kelompok, organisasi, dan tuntutan bukan pekerjaan.

Stres kerja juga dapat, seperti yang Anda duga, membuat manajer berisiko. Pria yang menekan amarah di tempat kerja dua hingga lima kali lebih mungkin menderita serangan jantung atau meninggal karena penyakit jantung daripada mereka yang mengekspresikan "kemarahan di meja" mereka. Kehilangan pekerjaan seseorang, seperti yang Anda bayangkan, peristiwa yang sangat menegangkan, dikaitkan dengan

penurunan kesejahteraan psikologis dan fisik. Sebuah studi Yale menemukan bahwa PHK lebih dari dua kali lipat risiko serangan jantung dan stroke di kalangan pekerja yang lebih tua. Stres di tempat kerja mengurangi emosi positif, kepuasan kerja, OCB, dan kinerja pekerjaan serta meningkatkan alkohol dan penggunaan narkoba, sulit tidur, makan berlebihan, dan pergantian pekerjaan. Memang, secara historis para peneliti umumnya percaya bahwa ada hubungan terbalik berbentuk U antara stres dan kinerja. Artinya, tingkat stres yang rendah menyebabkan kinerja yang rendah (karena orang tidak "dibebankan" untuk melakukan), tetapi tingkat stres yang tinggi juga mengarah pada respons pertarungan atau pelarian yang menguras energi yang menghasilkan kinerja rendah. Kinerja optimal, menurut hipotesis ini, dihasilkan ketika orang mengalami tingkat stres sedang.

Menurut Dr. Mary Uhl-Bien, Dr. John R. Schermerhorn, Jr, dan Dr. Richard N. Osborn menyatakan job stress adalah

*Tension from extraordinary demands, constraints, or opportunities*  
(Kreitner, R. & Kinicki, 2002)

Ketegangan dari tuntutan, kendala, atau peluang luar biasa

Tidak ada keraguan bahwa pekerjaan dapat membuat stres dan tuntutan pekerjaan terkadang dapat mengganggu keseimbangan kerja dan kehidupan seseorang. Stresor kerja dapat muncul dari tuntutan tugas yang terlalu tinggi atau rendah, konflik peran atau ambiguitas, hubungan interpersonal yang buruk, kemajuan karier yang terlalu lambat atau terlalu cepat, dan banyak lagi. Berikut ini adalah daftar pemicu stres yang umum:

- Tuntutan tugas — diminta untuk melakukan terlalu banyak atau diminta untuk melakukan terlalu sedikit

- Ambiguitas peran — tidak mengetahui apa yang diharapkan dilakukan atau bagaimana kinerja kerja dievaluasi
- Konflik peran perasaan tidak mampu memenuhi berbagai harapan kinerja yang mungkin saling bertentangan
- Dilema etis diminta melakukan hal-hal yang melanggar hukum atau nilai-nilai pribadi
- Masalah interpersonal mengalami hubungan yang buruk atau bekerja dengan orang lain yang tidak cocok dengan seseorang
- Perkembangan karier bergerak terlalu cepat dan merasa tegang; bergerak terlalu lambat dan merasa terjebak di dataran tinggi
- Pengaturan fisik terganggu oleh kebisingan, kurang privasi, polusi, atau kondisi kerja tidak menyenangkan lainnya (Kreitner, R. & Kinicki, 2002).

Armstrong mengatakan stress kerja adalah :

*This can be attributed to work load, poor working conditions, shift work, role ambiguity or conflict, relationships and organizational climate (Armstrong, 2017).*

Ini dapat dikaitkan dengan beban kerja, kondisi kerja yang buruk, pekerjaan shift, ambiguitas peran atau konflik, hubungan dan iklim organisasi. Ada empat alasan utama mengapa organisasi harus memperhitungkan stres dan melakukan sesuatu. Pertama, mereka memiliki tanggung jawab sosial untuk memberikan kualitas kehidupan kerja yang baik; kedua, karena stres yang berlebihan menyebabkan penyakit; ketiga, karena dapat mengakibatkan ketidakmampuan untuk mengatasi tuntutan pekerjaan yang, tentu saja, menciptakan lebih banyak stres, dan akhirnya karena stres yang berlebihan dapat mengurangi efektivitas karyawan dan karenanya kinerja organisasi.

Derek Torrington, Laura Hall dan Stephen Taylor mengatakan

*Work-related stress is thus common, as is absence for stress-related reasons. Workplace stress is the welfare topic which has received the most coverage in recent years. It is also a source of litigation which has led to particularly high amounts of damages being paid to those who have sustained illnesses brought on directly as a result of work-related strain.*(Torrington et al., 2014).

Stres di tempat kerja adalah topik kesejahteraan yang paling banyak mendapat liputan dalam beberapa tahun terakhir. Ini juga merupakan sumber litigasi yang telah menyebabkan kerusakan dalam jumlah besar yang dibayarkan kepada mereka yang menderita penyakit yang diderita secara langsung sebagai akibat dari ketegangan terkait pekerjaan.

Berdasarkan Armstrong tahun 2017 Cara-cara di mana stres dapat dikelola oleh suatu organisasi adalah :

*The ways in which stress can be managed by an organization include the following:*

- ❖ *Job design – clarifying roles, reducing the danger of role ambiguity and conflict, and giving people more autonomy within a defined structure to manage their responsibilities.*
- ❖ *Targets and performance standards – setting reasonable and achievable targets that may stretch people but do not place impossible burdens on them.*
- ❖ *Job placement – taking care to place people in jobs that are within their capabilities.*
- ❖ *Career development – planning careers and promoting staff in accordance with their capabilities, taking care not to overor under-promote.*
- ❖ *Performance management processes – allowing a dialogue to take place between managers and individuals about the latter’s work problems and ambitions.*
- ❖ *Counselling – giving individuals the opportunity to talk about their problems with a member of the HR department, or through an employee assistance programme, as described later in this chapter.*
- ❖ *Anti-bullying campaigns – bullying at work is a major cause of stress.*
- ❖ *Management training – training in what managers can do to alleviate their own stress and reduce it in others.*

Garry Dessler mengatakan

*Personal factors also influence stress. Personalities people who are workaholics and who feel driven to be on time and meet deadlines normally place themselves under greater stress than do others. Add to job stress the stress caused by nonjob problems like divorce, and many workers are problems waiting to happen. Job stress has serious consequences for both employer and employee. Human consequences include anxiety, depression, anger, cardiovascular disease, headaches, accidents, and even early onset Alzheimer s disease. For the employer, consequences include diminished performance, and increased absenteeism and turnover. (Dessler, 2013)*

Faktor pribadi juga memengaruhi stres. Kepribadian orang yang gila kerja dan yang merasa terdorong untuk tepat waktu dan memenuhi tenggat waktu biasanya menempatkan diri mereka di bawah tekanan yang lebih besar daripada orang lain. Tambahkan ke pekerjaan menekankan stres yang disebabkan oleh masalah non-pekerjaan seperti perceraian, dan banyak pekerja masalah menunggu untuk terjadi. Stres kerja memiliki konsekuensi serius bagi majikan dan karyawan. Konsekuensi manusia termasuk kecemasan, depresi, kemarahan, penyakit kardiovaskular, sakit kepala, kecelakaan, dan bahkan penyakit awal Alzheimer. Bagi majikan, konsekuensinya termasuk kinerja yang menurun, dan peningkatan absensi dan turnover.

Naser Hoboubi, Alireza Choobineh, Fatemeh Kamari Ghanavati, Sareh Keshavarzi, Ali Akbar Hosseini tahun 2017 mengatakan

*Job Stress is an unpleasant psychological process that occurs in response to environmental pressures. Some people might think influencing employee attitudes and stress is purely soft stuff and not the business of serious managers, but as we will show, attitudes often have behavioral consequences that directly relate to organizational effectiveness. Occupational stress was measured by six subscales, i.e., role overload, role insufficiency, role ambiguity, role boundary, responsibility, and physical environment (Hoboubi, Choobineh, Ghanavati, et al., 2017).*

Stres Kerja adalah proses psikologis yang tidak menyenangkan yang terjadi sebagai respons terhadap tekanan lingkungan. Beberapa orang mungkin berpikir bahwa mempengaruhi sikap dan stres karyawan adalah murni hal-hal lunak dan bukan urusan manajer serius, tetapi seperti yang akan kami tunjukkan, sikap sering kali memiliki konsekuensi perilaku yang secara langsung berkaitan dengan untuk efektivitas organisasi. Stres kerja diukur oleh enam subskala, yaitu, peran berlebihan, ketidakcukupan peran, ambiguitas peran, batas peran, tanggung jawab, dan lingkungan fisik.

Keyakinan bahwa karyawan yang puas lebih produktif daripada karyawan yang tidak puas telah menjadi prinsip dasar di antara para manajer selama bertahun-tahun, meskipun baru sekarang penelitian mulai mendukungnya. Bukti yang cukup menunjukkan bahwa karyawan yang lebih puas dan diperlakukan secara adil lebih bersedia untuk terlibat dalam perilaku kewarganegaraan di atas dan di luar yang begitu vital dalam lingkungan bisnis kontemporer.

Berikut adalah matrik indikator stres kerja dari uraian beberapa referensi teori di atas;

**Tabel 2. 5 Matrik Indikator Kepemimpinan**

SUMBER TEORI	INDIKATOR					
Yukl <i>The Center for the Promotion of Health in the New England Workplace</i> (CPH-NEW)	respons fisik	emosional				
Stephen Robbins	Fisiologis	psikologis	perilaku			
Angelo Kinicki dan Brian K. William		Ketegangan	peran individu			tuntutan bukan pekerjaan.
Dr. Mary Uhl-Bien, Dr. John R. Schermerhorn, Jr, dan Dr. Richard N. Osborn	kendala	Ketegangan	Ambiguitas peran			
Armstrong	beban kerja	hubungan dan iklim organisasi	ambiguitas peran			kondisi kerja yang buruk
Derek Torrington, Laura Hall dan Stephen Taylor	respons fisik	Ketegangan				
Garry Dessler	non-pekerjaan	Faktor pribadi	kecemasan, depresi,			
Naser Hoboubi, Alireza Choobineh, Fatemeh Kamari Ghanavati, Sareh	peran berlebihan	ketidacukupan peran	ambiguitas peran	batas peran	tanggung jawab	lingkungan fisik

SUMBER TEORI	INDIKATOR			
Keshavarzi, Ali Akbar Hosseini				
KLASIFIKASI	Fisiologis	psikologis	perilaku	lingkungan fisik
Sumber : Yukl; Peter Northouse; Sharma, P. N., & Kirkman, B. L.; Kreitner dan Kinicki; Richard L. Daft; Michael Williams; Stephen Robbins; Meshane dan von Glinow				

Dari uraian tabel 2.3 dapat disintesis bahwa stres kerja adalah kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan dengan peluang, permintaan, atau sumber daya terkait dengan apa yang diinginkan individu dan yang hasilnya dirasakan tidak pasti dan penting dengan indikator; 1) fisiologis, 2) psikologis, 3) perilaku dan 4) lingkungan fisik

## 6. Kepuasan Kerja

Keberhasilan organisasi apapun sangat bergantung pada kepuasan kerja dari sumber daya manusia yang mereka miliki. Di era persaingan global kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang terampil dan berbakat. Kepuasan kerja adalah variabel multidimensional, dan semakin mendapat perhatian karena banyak peneliti telah mempertimbangkan variabel berbeda yang terkait dengan kepuasan kerja, keamanan kerja, upah, namun ada beberapa faktor penting lainnya yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja yang meliputi faktor fisik, fisiologis dan sosial.

Kepuasan kerja pada dasarnya mencerminkan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya. Berdasarkan Kinicki, A., dan Fugate tahun 2018 menyatakan kepuasan kerja secara formal dapat didefinisikan : *Job satisfaction is an affective or emotional response toward various facets of your job. Job satisfaction is not a monolithic concept. Rather, a person can be relatively satisfied with one aspect of her or his job and dissatisfied with one or more others* (Kinicki & Williams, 2013), Kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang.

Kepuasan kerja bukanlah konsep monolitik. Sebaliknya, seseorang bisa relatif puas dengan satu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya,

Sementara itu menurut Krishna Kumar Singh mengatakan bahwa

*Job satisfaction as the feelings people have their jobs, It has been specifically defined as a pleasureable emotional states resulting drom the appraisal of one's job, an affective reaction to one's job an attitude towards ones job. The definitions suggest that job satisfaction takes into account feelings, beliefs and behaviors (Singh, 2013) .*

Sebagai perasaan orang yang memiliki pekerjaan, secara khusus didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang, sebuah reaksi afektif seseorang terhadap pekerjaan yang merupakan sikap terhadap pekerjaan. Definisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memperhitungkan perasaan, kepercayaan dan perilaku

Sementara itu Leslie w. rue, Nabil A. Ibrahim, Lloyd L. Byars mengatakan

*Job satisfaction is an employee's general attitude toward the job, An employee's feeling of being accepted by and belonging to a group of employes through common goals, confidence in the desireablity of those goals, and the desire to progress toward the goals (Rue. et al., 2016)*

Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaan, Perasaan seorang karyawan yang diterima dan diakui oleh sekelompok karyawan berdasarkan tujuan bersama, kepercayaan terhadap keinginan tujuan tersebut, dan keinginan untuk maju mencapai tujuan

Kepuasan kerja adalah salah satu dari beberapa mekanisme individu yang secara langsung mempengaruhi kinerja dan OCB. Colquitt menyatakan

*Job satisfaction is a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences. It represents how a person feels and thinks about his or her job.(Colquitt et al., 2015). In other words, it represents how you feel about your job and what you think about your job. Employees with high job satisfaction experience positive feelings when they think about their duties or take*

*part in task activities. Employees with low job satisfaction experience negative feelings when they think about their duties or take part in their task activities.*

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang diakibatkan oleh penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Ini mewakili bagaimana seseorang merasa dan memikirkan pekerjaannya. Dengan kata lain, ini mewakili perasaan anda tentang pekerjaan anda dan apa pendapat anda tentang pekerjaan anda. Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi mengalami perasaan positif saat memikirkan tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Karyawan dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negatif saat memikirkan tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas mereka.

Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor and Carol Atkinson menyatakan

*Job satisfaction is moderated by the values and expectations of the employee. Such values and expectations are shaped by both personality and personal characteristics and life experiences, but can also change during the course of one's life (Torrington et al., 2014).*

Kepuasan kerja dimoderasi oleh nilai dan harapan karyawan. Nilai dan harapan seperti itu dibentuk oleh kepribadian dan karakteristik pribadi dan pengalaman hidup, namun juga dapat berubah selama kehidupan seseorang

Robert L. Mathis mengatakan

*Job satisfaction is a positive emotional state resulting from evaluating one's job experiences. Job dissatisfaction occurs when one's expectations are not met. For example, if an employee expects clean and safe working conditions, that employee is likely to be dissatisfied if the workplace is dirty and dangerous. (Robert L & John H, 2011).*

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja terjadi saat harapan seseorang tidak terpenuhi. Misalnya, jika seorang karyawan mengharapkan kondisi kerja yang bersih

dan aman, karyawan tersebut mungkin tidak puas jika tempat kerja itu kotor dan berbahaya.

Dimensi kepuasan kerja yang sering disebutkan meliputi hubungan pekerja, gaji dan tunjangan, pengakuan kinerja, dan komunikasi dengan para manajer dan eksekutif. Terkadang kepuasan kerja disebut moral, yang nampaknya telah mengalami penurunan dalam beberapa tahun terakhir di beberapa perusahaan karena faktor ekonomi dan perubahan elemen hubungan karyawan-majikan. Alasan yang sering dikutip untuk penurunan moral mencakup pekerjaan yang lebih menuntut dan penuh tekanan, lebih sedikit hubungan dengan manajemen, dan kurang percaya diri atas Stress Kerja dan penghargaan lainnya.

John Bratton and Jeffrey Gold mengatakan

*Job satisfaction is the most satisfying jobs were those involving people, and least satisfying were assembly-line positions. Jobs involving caring for people scored highest. The report says: 'The higher the level of social skills required by the job, the greater people's satisfaction with their work (Bratton & Gold, 1999)*

Pekerjaan yang paling memuaskan adalah keterlibatan dengan orang banyak, dan yang paling tidak memuaskan adalah posisi perakitan. Pekerjaan yang melibatkan merawat orang dinilai memiliki kepuasan kerja yang paling tinggi. Laporan tersebut mengatakan: 'Semakin tinggi tingkat keterampilan sosial yang dibutuhkan oleh pekerjaan, semakin besar kepuasan orang terhadap pekerjaan mereka.'

Kinicki, A and Kreitner, R, menyatakan

*Job satisfaction is the extent to which you feel positive or negative about various aspects of your work. Most people don't like everything about their jobs. Their overall satisfaction depends on how they feel about several components, such as work, pay, promotions, coworkers, and supervision.(Kinicki, A., & Kreitner, 2018).*

Kepuasan kerja adalah sejauh mana Anda merasa positif atau negatif terhadap berbagai aspek pekerjaan Anda. Kebanyakan orang tidak menyukai segala hal tentang

pekerjaan mereka. Kepuasan mereka secara keseluruhan tergantung pada bagaimana perasaan mereka terhadap beberapa komponen, seperti pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, dan pengawasan.

Berdasarkan Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. tahun 2018 menyatakan bahwa *Job satisfaction is an attitude people have about their jobs. It results from their perception of their jobs and the degree to which there is a good fit between them as individuals and the organization.*(Konopaske et al., n.d.). Kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki orang tentang pekerjaan mereka. Hal ini merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan mereka dan sejauh mana terdapat kesesuaian antara mereka sebagai individu dan organisasi. Sebagai tambahan Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. menyatakan terdapat sejumlah faktor yang dikaitkan dengan kepuasan kerja adalah: *Pay* atau pembayaran - jumlah pembayaran yang diterima dan keadilan yang dirasakan dari pembayaran itu; *Work itself* atau bekerja sendiri - sejauh mana tugas pekerjaan dianggap menarik dan menyediakan peluang untuk belajar dan menerima tanggung jawab; *Promotion opportunities* atau peluang promosi - ketersediaan peluang untuk kemajuan; *Supervision* atau pengawasan — kompetensi teknis dan keterampilan interpersonal atasan langsung seseorang; *Co-workers* atau rekan kerja — sejauh mana rekan kerja ramah, kompeten, dan mendukung; *Working conditions* atau Kondisi kerja — sejauh mana lingkungan kerja fisik nyaman dan mendukung produktivitas; *Job security* atau keamanan kerja — keyakinan bahwa posisi seseorang relatif aman dan terus bekerja pada organisasi merupakan harapan yang wajar.

Berikut adalah matrik indikator kepuasan kerja dari uraian beberapa referensi teori di atas;

**Tabel 2. 6 Matrik Indikator kepuasan kerja**

SUMBER TEORI	INDIKATOR			
Kinicki, A., dan Fugate	Perasaan			
Krishna Kumar Sing	perasaan	kepercayaan	perilaku	
Leslie w. rue, Nabil A. Ibrahim, Lloyd L.	Perasaan	kepercayaan	sikap umum	keinginan
Coquitt	Perasaan	memikirkan	mengambil bagian aktivitas tugas	
Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor and Carol Atkinson	nilai	harapan	karakteristik pribadi dan pengalaman hidup	
ROBERT L. MATHIS	emosional positif	harapan	pengalaman kerja	
John Bratton and Jeffrey Gold			keterlibatan dengan orang banyak	
Kinicki, A and Kreitner, R, Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R	Perasaan		sikap	persepsi
<b>KLASIFIKASI</b>	Perasaan puas dengan pekerjaan	Kepercayaan yang didapat	Perilaku dengan rekan dan atasan	

Sumber : Kinicki, A., dan Fugate ; Krishna Kumar Sing, Leslie w. rue, Nabil A. Ibrahim, Lloyd L, Coquitt, Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor and Carol Atkinson, Robert L. Mathis, John Bratton and Jeffrey Gold, Kinicki, A and Kreitner, R; Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R

Dari uraian tabel 2.6 dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah sebagai perasaan, dan sikap serta keadaan emosional karyawan yang menyenangkan karena dihasilkan dari pekerjaan seseorang yang berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi dengan indikator; 1) perasaan puas dengan pekerjaan 2) kepercayaan yang didapat, 3) perilaku dengan rekan dan atasan.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Kajian terhadap hasil penelitian terdahulu yang relevan dan dapat dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang posisi dan kelayakan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan, *Emotional Intelligence*, Stress Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap dan *Organization Citizenship Behavior* Guru Pendamping Khusus (GPK) pada SMP Inklusi di Jawa Barat. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran tentang perbedaan fokus masalah dan hasil dari penelitian. Uraian berikut ini adalah hasil-hasil penelitian terdahulu yang dipandang relevan dengan penelitian ini.

### **1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Organization Citizenship Behavior**

Pertama, penelitian relevan tentang pengaruh Kepemimpinan terhadap *Organization Citizenship Behavior* dilakukan Heni Awanti, Aziz Fathoni, Djamaludin Malik tahun (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behaviors Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Empiris Pada Karyawan Divisi Marketing PT. Indofood CBP Sukses Makmur (Nutrition & Special Food) Cabang Semarang) (Heni Awanti, Aziz Fathoni, 2018) Kajian yang relevan dalam penelitian ini adalah kesamaan variabel bebas Kepemimpinan dan variabel Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel terikat. Hasil temuan ini menyimpulkan bahwa Kepemimpinan memiliki hubungan positif yang levelnya medium terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Kedua penelitian relevan lainnya tentang pengaruh Kepemimpinan terhadap *Organization Citizenship Behavior* adalah Sofiyati, I., Suharnomo, S., dan Mas'ud, F. tahun 2018. Dengan judul Analisis Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik Dan Emotional Intelligence Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Polres Tegal Kota).(Sofiyati

et al., 2018) Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh Kepemimpinan terhadap *Organization Citizenship Behavior* studi kausal pada Polres Tegal Kota. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable kepemimpinan Profesional terhadap variable *Organization Citizenship Behavior*, berpengaruh langsung positif antara Kepemimpinan terhadap *Organization Citizenship Behavior*

Ketiga penelitian relevan lainnya tentang pengaruh Kepemimpinan terhadap *Organization Citizenship Behavior* adalah Tjahjono, Heru Kurnianto Prasetyo, Fajar Palupi, Majang. tahun 2018. Dengan judul Kepemimpinan Pada Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Afektif. (Tjahjono et al., 2018) Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh Kepemimpinan terhadap *Organization Citizenship Behavior* studi kausal pada Dosen Perguruan swasta di Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable kepemimpinan Profesional terhadap variable *Organization Citizenship Behavior*, berpengaruh langsung positif antara Kepemimpinan terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

Ditambahkan juga penelitian yang dilakukan Hkualizaman, T., Hamidah, H., & Handaru, A. W. dengan judul The Effect of Leadership, Compensation, Organizational Culture, on Organizational Commitments in Civil Servants in Cilegon City Government. (Hkualizaman et al., 2019) memperkuat peran kepemimpinan terhadap commitment dan OCB

Penelitian relevan menegaskan kajian teoretik yang sudah ada bahwa Kepemimpinan diduga memiliki pengaruh langsung terhadap *Organization Citizenship Behavior*. Walaupun ada perbedaan dalam model pengukuran, rujukan referensi-referensi teori yang mendukung, dimensi-dimensi dan butir-butir instrument dan

banyak aspek penelitian lainnya, tetapi penelitian relevan ini menjadi pelengkap bagi peneliti dalam menyusun disertasi ini.

## **2. Pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap *Organization Citizenship Behavior***

Keempat penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap *Organization Citizenship Behavior* adalah Aji Ratna Kusuma, Muhammad Ali Adriansyah, Netty Dyan Prastika tahun 2013. Dengan judul Pengaruh Daya Juang, Kecerdasan Emosional, Dan Modal Sosial Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Persepsi Keadilan Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (A. R. Kusuma et al., 2019). Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap *Organization Citizenship Behavior* studi kausal pada karyawan PT. Pupuk Kalimantan Timur yang terletak di Bontang yang berjumlah 100 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable *Emotional Intelligence* terhadap variable *Organization Citizenship Behavior*, berpengaruh langsung positif antara *Emotional Intelligence* terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

Kelima penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap *Organization Citizenship Behavior* adalah Fiftyana, B. S., & Sawitri, D. R. tahun 2018 dengan judul Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Guru Sekolah Dasar (SD) Negeri Di Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.(Fiftyana & Sawitri, 2018). Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap *Organization Citizenship Behavior* studi kausal pada guru SD negeri di Kecamatan Banyumanik Kota Semarang sejumlah 186 guru dan sampel penelitian 136 guru yang diperoleh dengan cluster sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable *Emotional Intelligence* terhadap variable *Organization Citizenship Behavior*,

berpengaruh langsung positif antara *Emotional Intelligence* terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

Keenam penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap *Organization Citizenship Behavior* adalah Solichin, M. R. tahun 2018 dengan judul Analisis Pengaruh Employee Engagement, Emotional Intelligence, dan Komitmen terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PO Efisiensi Cabang Kebumen (Solichin, 2018). Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap *Organization Citizenship Behavior* studi kausal pada Karyawan PO Efisiensi Cabang Kebumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable *Emotional Intelligence* terhadap variable *Organization Citizenship Behavior*, berpengaruh langsung positif antara *Emotional Intelligence* terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

Penelitian relevan menegaskan kajian teoretik yang sudah ada bahwa *Emotional Intelligence* diduga memiliki pengaruh langsung terhadap *Organization Citizenship Behavior*. Walaupun ada perbedaan dalam model pengukuran, rujukan referensi-referensi teori yang mendukung, dimensi-dimensi dan butir-butir instrument dan banyak aspek penelitian lainnya, tetapi penelitian relevan ini menjadi pelengkap bagi peneliti dalam menyusun disertasi ini.

### **3. Pengaruh Stress Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior***

Ketujuh penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh Stress Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* adalah Afui, N., Arifin, A. H., & Matriadi, F. pada tahun 2018. Pengaruh Konflik Peran Dan Stres Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviors Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Guru SD Di UPTD-PK Nisam. Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh Stress Kerja

terhadap *Organization Citizenship Behavior* studi kausal pada Guru SD Di UPTD-PK Nisam Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Stress Kerja terhadap variable *Organization Citizenship Behavior*, berpengaruh langsung positif antara Stress Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

Kedelapan penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh Stress Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* adalah Cahyono, B. C., Sularso, R. A., & Sumani, S. tahun 2016 dengan judul Pengaruh Emotional Intelligence, kepemimpinan dan stress kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada tenaga medis RSUD Kaliwates Kabupaten Jember. (B. C. Cahyono et al., 2016) Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh Stress Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* studi kausal pada tenaga medis RSUD Kaliwates Kabupaten Jember. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Stress Kerja terhadap variable *Organization Citizenship Behavior*, berpengaruh langsung positif antara Stress Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

Kesembilan penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh Stress Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* adalah Fiqri Setyanto, A., & Wajdi, M. F. tahun 2019 dengan judul *Pengaruh Stres Kerja, Job Rotation Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Bank BNI Syariah Surakarta* (Fiqri Setyanto & Wajdi, 2019). Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh Stress Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* studi kausal pada Karyawan PO Efisiensi Cabang Kebumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Stress Kerja terhadap variable *Organization Citizenship Behavior*,

berpengaruh langsung positif antara Stress Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

Penelitian relevan menegaskan kajian teoretik yang sudah ada bahwa Stress Kerja diduga memiliki pengaruh langsung terhadap *Organization Citizenship Behavior*. Walaupun ada perbedaan dalam model pengukuran, rujukan referensi-referensi teori yang mendukung, dimensi-dimensi dan butir-butir instrument dan banyak aspek penelitian lainnya, tetapi penelitian relevan ini menjadi pelengkap bagi peneliti dalam menyusun disertasi ini.

#### **4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organization Citizenship Behavior**

Kesepuluh penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* adalah Waspodo, A. A. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Perum Damri Kantor Pusat. (Waspodo, 2019). Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* studi kausal pada Karyawan Perum Damri Kantor Pusat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Kepuasan Kerja terhadap variable *Organization Citizenship Behavior*, berpengaruh langsung positif antara Kepuasan Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

Kesebelas penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* adalah Putrana, Y., Fathoni, A., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behaviors terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. (Yoga Putrana et al., 2016). Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organization*

*Citizenship Behavior* studi kausal pada Karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Kepuasan Kerja terhadap variable *Organization Citizenship Behavior*, berpengaruh langsung positif antara Kepuasan Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

Keduabelas penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* adalah Dewanggana, B. D., Paramita, P. D., & Haryono, A. T. 2016, dengan judul Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviors*, Kepuasan Kerja, Emotional Intelligence terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang Berdampak pada Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada PT. PLN App Semarang). (Dewanggana et al., 2016). Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* studi kausal pada Karyawan pada PT. PLN App Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Kepuasan Kerja terhadap variable *Organization Citizenship Behavior*, berpengaruh langsung positif antara Kepuasan Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

Penelitian relevan menegaskan kajian teoretik yang sudah ada bahwa Kepuasan Kerja diduga memiliki pengaruh langsung terhadap *Organization Citizenship Behavior*. Walaupun ada perbedaan dalam model pengukuran, rujukan referensi-referensi teori yang mendukung, dimensi-dimensi dan butir-butir instrument dan banyak aspek penelitian lainnya, tetapi penelitian relevan ini menjadi pelengkap bagi peneliti dalam menyusun disertasi ini.

## **5. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Ketigabelas penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja adalah Arifah, D. A., & Romadhon, C. pada tahun 2015, dengan judul Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviors*, Komitmen Profesional

dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Semarang) (Arifah & Romadhon, 2015). Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja studi kausal pada Kantor Akuntan Publik di Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, berpengaruh langsung positif Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

Keempat belas penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja adalah Ramdhani, S. S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Konsiderasi Dan Struktur Inisiasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Muhammadiyah Ciamis (Ramdhani, 2018). Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja studi kausal pada Karyawan pada Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Muhammadiyah Ciamis Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, berpengaruh langsung positif Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

Kelimabelas penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja adalah Sukarjati, E., Minarsih, M. M., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Semarang (Endang Sukarjati, Maria Magdalena Minarsih, 2016). Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja studi kausal pada Pegawai Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, berpengaruh langsung positif Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

Penelitian relevan menegaskan kajian teoretik yang sudah ada bahwa Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. Walaupun ada perbedaan dalam model pengukuran, rujukan referensi-referensi teori yang mendukung, dimensi-dimensi dan butir-butir instrument dan banyak aspek penelitian lainnya, tetapi penelitian relevan ini menjadi pelengkap bagi peneliti dalam menyusun disertasi ini.

#### **6. Pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kepuasan Kerja**

Keenambelas penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kepuasan Kerja adalah Sularso, R. A. (2018). Kinerja Dokter Muda sebagai Mediasi Pengaruh Burnout, Kecerdasan Emosional, Self-efficacy terhadap Kepuasan Kerja di Rumah Sakit dr. Soetomo Surabaya, Indonesia. (Sularso, 2018) Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kepuasan Kerja studi kausal pada Pegawai Rumah Sakit dr. Soetomo Surabaya, Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable *Emotional Intelligence* terhadap Kepuasan Kerja, berpengaruh langsung positif *Emotional Intelligence* terhadap Kepuasan Kerja.

Ketujuhbelas penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kepuasan Kerja adalah Kusuma, U. W., & Nurwati, N. (2019). Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Memediasi Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Tenggara. (U. W. Kusuma & Kalimin, 2019) Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kepuasan Kerja studi kausal pada Pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Tenggara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable *Emotional Intelligence* terhadap Kepuasan Kerja, berpengaruh langsung positif *Emotional Intelligence* terhadap Kepuasan Kerja.

Kedelapanbelas penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kepuasan Kerja adalah Khairunnisa, F., Priyatama, A. N., & Satwika, P. A. (2018). Hubungan antara Hardiness dan Kecerdasan Emosi dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan Head Office PT. Nakamura Surakarta (Fadhilah. et al., 2018) Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kepuasan Kerja studi kausal pada karyawan Head Office PT. Nakamura Surakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable *Emotional Intelligence* terhadap Kepuasan Kerja, berpengaruh langsung positif *Emotional Intelligence* terhadap Kepuasan Kerja.

Penelitian relevan menegaskan kajian teoretik yang sudah ada bahwa *Emotional Intelligence* terhadap Kepuasan Kerja. Walaupun ada perbedaan dalam model pengukuran, rujukan referensi-referensi teori yang mendukung, dimensi-dimensi dan butir-butir instrument dan banyak aspek penelitian lainnya, tetapi penelitian relevan ini menjadi pelengkap bagi peneliti dalam menyusun disertasi ini.

## **7. Pengaruh Stress kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Kesembilanbelas penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh stres kerja terhadap Kepuasan Kerja. Dari hasil penelitian Wisnu Sri Kuncoro, Heru Sri Wulan, dan Andi Tri Haryono tahun 2018 dengan judul Pengaruh Konflik Kerja , Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja (Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening) Di PT Roberta Prima Tobacco, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik kerja, lingkungan kerja, dan stres kerja secara simultan mempengaruhi kepuasan kerja, sedangkan secara parsial yaitu konflik kerja, stres kerja dan lingkungan kerja yang mempengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Sampel penelitian tersebut adalah karyawan yang bekerja pada PT.Roberta Prima

tobacco. Sampel dilakukan dengan metode sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner disebarlang langsung sebanyak 125 kuesioner. (Kuncoro et al., 2018).

Kedua puluh penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh stres kerja terhadap Kepuasan Kerja. Dari hasil penelitian Naser Hoboubi, Alireza Choobineh, Fatemeh Kamari Ghanavati, Sareh Keshavarzi, Ali Akbar Hosseini tahun 2017 dengan judul *The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry*. Hasil penelitian tersebut adalah tingkat stres kerja dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan masing-masing adalah sedang-tinggi dan sedang. Juga, produktivitas mereka dievaluasi sebagai sedang. Meskipun hubungan antara stres kerja dan indeks produktivitas tidak signifikan secara statistik, korelasi positif antara kepuasan kerja dan indeks produktivitas secara statistik signifikan. Pemodelan regresi menunjukkan bahwa produktivitas secara signifikan terkait dengan jadwal shift, dimensi kedua dan ketiga dari stres kerja *role insufficiency and role ambiguity* (peran tidak mencukupi dan ambiguitas peran), dan dimensi kedua kepuasan kerja (pengawasan) (Hoboubi, Choobineh, Kamari Ghanavati, et al., 2017).

Kedua puluh satu penelitian relevan lainnya adalah tentang pengaruh stres kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah Setiadi, N. J., Miftah, G. R., & Nugraha, K. S. W. (2016). *Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Lini Depan serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja: Kajian Empiris pada Beberapa Perusahaan Jasa Sub Sektor Industri Kreatif*. (Setiadi et al., 2016). Penelitian kausal ini untuk menguji pengaruh stres kerja terhadap Kepuasan Kerja studi kausal pada Beberapa Perusahaan Jasa Sub Sektor Industri Kreatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel stres kerja terhadap Kepuasan Kerja, berpengaruh langsung positif stres kerja terhadap Kepuasan Kerja.

Penelitian relevan menegaskan kajian teoretik yang sudah ada bahwa Stres Kerja diduga memiliki pengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja. Walaupun ada perbedaan dalam model pengukuran, rujukan referensi-referensi teori yang mendukung, dimensi-dimensi dan butir-butir instrument dan banyak aspek penelitian lainnya, tetapi penelitian relevan ini menjadi pelengkap bagi peneliti dalam menyusun disertasi ini.

#### **8. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Organization Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja**

Kedua puluh dua penelitian relevan lainnya adalah tentang Pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Suryanatha, A. N. B., & Ardana, K. pada tahun (2014) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behaviors terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian, Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behaviors terhadap kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian tersebut dengan menggunakan uji analisis jalur menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Organizational Citizenship Behaviors berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap dan tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap OCB, Organizational Citizenship Behaviors berpengaruh positif dan signifikan terhadap dan tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap OCB, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Suryanatha & Ardana, 2014).

Kedua puluh tiga penelitian relevan lainnya adalah tentang Pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja dilakukan oleh Arief Darmawan, S.E., MM, dan Maisaroh, S.E., MSi., tahun 2017 dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada *Islamic Boarding School* Tingkat SMA Di Yogyakarta. Penelitian berujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior, melihat pola penerapan kepemimpinan transformasional dan pola penerapan organizational citizenship behavior pada lembaga sekolah pada Islamic boarding school setingkat SMA di Yogyakarta. Hasil penelitian tersebut adalah adanya pengaruh moderating variabel kepuasan kerja dalam hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel organization citizenship behavior. Secara parsial, variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja juga memiliki pengaruh langsung terhadap organization citizenship behavior (Darmawan & Maisaroh, 2017).

Penelitian relevan menegaskan kajian teoretik yang sudah ada bahwa Kepemimpinan diduga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Organization Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja. Walaupun ada perbedaan dalam model pengukuran, rujukan referensi-referensi teori yang mendukung, dimensi-dimensi dan butir-butir instrument dan banyak aspek penelitian lainnya, tetapi penelitian relevan ini menjadi pelengkap bagi peneliti dalam menyusun disertasi ini.

### **9. Pengaruh Emotional Intelligence terhadap Organization Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja**

Keduapuluh empat penelitian relevan lainnya adalah tentang Emotional Intelligence terhadap Organization Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Indi Ramadhan tahun 2017 dengan judul Studi Determinasi Kecerdasan Emosi, Kepuasan Kerja, Dan Organizational Citizenship Behaviors Terhadap Organizational Citizenship Behaviour, Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk menganalisis dan menginvestigasi pengaruh kecerdasan emosi, kepuasan kerja dan Organizational Citizenship Behaviors terhadap organizational citizenship behaviour di Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya, hasil penelitian tersebut adalah kecerdasan emosi, kepuasan kerja dan Organizational Citizenship Behaviors secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap organizational citizenship behaviour. (Ramadhani, 2017)

Penelitian relevan menegaskan kajian teoretik yang sudah ada bahwa Emotional Intelligence diduga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Organization Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja. Walaupun ada perbedaan dalam model pengukuran, rujukan referensi-referensi teori yang mendukung, dimensi-dimensi dan butir-butir instrument dan banyak aspek penelitian lainnya, tetapi penelitian relevan ini menjadi pelengkap bagi peneliti dalam menyusun disertasi ini.

### **10. Pengaruh Stress kerja terhadap Organization Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja**

Keduapuluh lima penelitian relevan lainnya adalah tentang Stress kerja terhadap Organization Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Nadya Mahri, Bambang Widjajanta, dan Sumiyati tahun 2018 dengan judul Pengaruh Stress Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku

Kewargaan Organisasi Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat Di Bandung. Tujuan penelitian tersebut yaitu untuk melihat pengaruh Stress Kerja, kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi. Penelitian ini sebagai dasar untuk memahami konsep Stress Kerja, kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek yaitu pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat di Bandung dengan variabel yang diteliti yaitu kecerdasan emosional, kepuasan kerja, perilaku kewargaan organisasi serta menggunakan teori atau referensi yang berbeda dengan peneliti sebelumnya. Hasil penelitian menyatakan bahwa Stress Kerja berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi (Mahri et al., 2018)

Penelitian relevan menegaskan kajian teoretik yang sudah ada bahwa Stress Kerja diduga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Organization Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja. Walaupun ada perbedaan dalam model pengukuran, rujukan referensi-referensi teori yang mendukung, dimensi-dimensi dan butir-butir instrument dan banyak aspek penelitian lainnya, tetapi penelitian relevan ini menjadi pelengkap bagi peneliti dalam menyusun disertasi ini.

## **C. Kerangka Teoretik**

### **1. Kepemimpinan dan *Organization Citizenship Behavior***

Kepemimpinan adalah faktor fundamental yang membentuk lingkungan kerja dan Emotional Intelligence. Pemimpin memainkan peran sentral dalam mendorong perilaku karyawan karena posisi pemimpin yang unik sebagai dispenser penghargaan yang terkait dengan *Organization Citizenship Behavior* (OCB). Pengikut cenderung untuk menerapkan apa yang ditekankan seorang pemimpin melalui perilakunya

Berdasarkan hasil penelitian pada hubungan antara Kepemimpinan dan *Organization Citizenship Behavior* yang dilakukan oleh Lasut, E. J., Sendow, G., & Taroreh, R. N. (2019) dengan judul *Influence Of Transformational And Transactional Leadership To Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) at Aston Hotel Manado*. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan positif yang kuat antara Kepemimpinan dan *Organization Citizenship Behavior* Juga ditemukan bahwa kepuasan kerja sebagian besar berkorelasi dengan manajemen pemimpin profesional dan karakteristik pribadi di antara berbagai dimensi (Lasut. et al., 2019).

Dan hasil penelitian Joo, B. K., & Jo, S. J. (2017). *The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator*. (Joo & Jo, 2017).

Menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik yang dirasakan, evaluasi diri inti, dan pemberdayaan psikologis karyawan memiliki dampak signifikan pada OCB karyawan, yang menyumbang 58 persen dari varian di OCB. Selain itu, 54 persen dari varians dalam pemberdayaan psikologis dijelaskan oleh kepemimpinan otentik dan evaluasi diri inti, sebagian menengahi hubungan antara kepemimpinan otentik dan OCB dan hubungan antara evaluasi diri inti dan OCB

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa H1 (Hipotesis Satu) adalah: terdapat pengaruh langsung positif Kepemimpinan terhadap *Organization Citizenship Behavior*

## **2. *Emotional Intelligence dan Organization Citizenship Behavior***

Beberapa faktor termasuk kecerdasan emosi mempengaruhi efisiensi orang. Perilaku organisasi setiap orang juga sangat dipengaruhi oleh kecerdasan emosi. Kecerdasan emosional sebagai seperangkat keterampilan dan kemampuan sosial, berbeda dari kecerdasan rasional. Orang-orang yang memiliki kecerdasan emosi

berevolusi, secara umum, lebih sadar akan emosi pribadi mereka, dan dapat mengendalikan dan mengekspresikannya. Juga telah ditunjukkan bahwa orang-orang dengan kecerdasan emosi tinggi lebih bersedia untuk memiliki hubungan positif dengan orang lain, tetapi kurang bersedia untuk memiliki interaksi negatif dengan teman dekat. kecerdasan emosional meliputi serangkaian emosi, pengetahuan sosial, dan kemampuan yang memandu dan memperkuat kekuatan keseluruhan kita ke arah yang kita mampu secara tepat merespons faktor-faktor lingkungan dan tekanan, yang menyebabkan peningkatan kinerja di empat bidang, kesadaran diri (pemahaman untuk memiliki kemampuan dan mengekspresikannya), kesadaran sosial (pengetahuan dari pada yang lain, dan memahami kemampuan seseorang, dan empati), manajemen hubungan, dan manajemen diri (kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan menyelesaikan masalah pribadi dan sosial). Salah satu faktor penting yang dapat mengarah pada peningkatan kualitas perilaku, sikap, dan interaksi karyawan adalah perilaku warga organisasi (OCB). Perilaku kewarganegaraan organisasi adalah seperangkat perilaku sukarela, yang tidak dianggap sebagai tugas resmi orang tersebut, tetapi dilakukan oleh mereka, dan dapat mengarah pada peningkatan efisiensi tugas dan peran organisasi.

Dan hasil penelitian Tofighi, M., Tirgari, B., Fooladvandi, M., Rasouli, F., & Jalali, M. (2015). *Relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior in critical and emergency nurses in South East of Iran*. (Tofighi et al., 2015) Hasil penelitian menunjukkan bahwa usia rata-rata peserta adalah 35 tahun. Sebagian besar peserta (94%) adalah perempuan dan termasuk dalam kelompok usia 26-30 tahun. Skor rata-rata keseluruhan dari skala *organizational citizenship behavior categories*, adalah 88,21 ( $\pm 10,4$ ). Dalam kategori *organizational citizenship behavior*

categories, skor rata-rata altruisme lebih tinggi daripada skor rata-rata lainnya. Skor rata-rata keseluruhan kecerdasan emosi adalah  $(121,08 \pm 17,56)$ . Dalam sub kelompok kecerdasan emosional, skor rata-rata manajemen hubungan, lebih tinggi dari pada rata-rata faktor lain. Koefisien korelasi person tidak menunjukkan hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosi dan perilaku kewargaan organisasional ( $p \geq 0,05$ ).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa H2 (Hipotesis Dua) adalah: terdapat pengaruh langsung positif *Emotional Intelligence* terhadap *Organization Citizenship Behavior*

### **3. Stress Kerja dan *Organization Citizenship Behavior***

Organizational citizenship behavioural (OCB) mengacu pada perilaku diskresi yang melampaui deskripsi pekerjaan formal dan meningkatkan efektivitas organisasi sambil juga menambahkan makna pada pekerjaan sehari-hari karyawan dengan merangsang pengembangan pribadi dan kontribusi mereka ke organisasi mereka. Hubungan antara pemicu stres kerja dan OCB, serta beberapa mekanisme yang mungkin mendasari atau memengaruhi hubungan ini. Dari model tuntutan pekerjaan - sumber daya (JD-R), yang mengkategorikan konteks organisasi menjadi tuntutan dan sumber daya. Permintaan pekerjaan cenderung berfungsi sebagai pemicu yang menguras tingkat energi karyawan, sehingga memenuhi mereka dapat memperoleh respons negatif, termasuk kecemasan atau kelelahan, sumber daya pekerjaan sebaliknya memiliki efek positif dan mengurangi efek berbahaya dari situasi kerja yang penuh tekanan. Efek dari dua penekan pekerjaan yang penting pada OCB: aspek fisik dari pekerjaan karyawan (beban kerja yang berlebihan) dan sifat hubungan kerja karyawan dengan rekan organisasi (konflik antar pribadi). Penelitian HRD sebelumnya menawarkan sedikit diskusi tentang pemicu pekerjaan dalam kaitannya dengan OCB, meskipun masing-masing dapat menyebabkan karyawan menghindari kegiatan yang

melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka. Secara khusus, OCB mungkin terhambat sejauh karyawan mengalami stres yang meningkat karena tantangan waktu yang mereka hadapi dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari mereka atau kebutuhan untuk menyelesaikan pertengkaran antar pribadi.

Dan hasil penelitian Pooja, A. A., De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2016). *Job stressors and organizational citizenship behavior: The roles of organizational commitment and social interaction*. (Pooja et al., 2016) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Stress Kerja terhadap variable *Organization Citizenship Behavior*, berpengaruh langsung antara Stress Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa H3 (Hipotesis Tiga) adalah: terdapat pengaruh langsung negative Stress Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior*

#### **4. Kepuasan Kerja dan *Organization Citizenship Behavior***

Kepuasan kerja terkait dengan perilaku kewarganegaraan organisasional yang bersifat interpersonal seperti melakukan pekerjaan ekstra untuk rekan setim yang sakit dan organisasi seperti selalu berbicara positif tentang organisasi. Kepuasan kerja juga terkait dengan perilaku kewarganegaraan organisasi. Ini adalah perilaku diskresioner, kadang-kadang disebut OCB, yang mewakili keinginan untuk "melampaui panggilan tugas" atau "melangkah lebih jauh" dalam pekerjaan seseorang. Seseorang yang merupakan warga negara organisasi yang baik melakukan hal-hal ekstra yang membantu orang lain OCB interpersonal atau memajukan kinerja organisasi secara keseluruhan OCB organisasi. Anda dapat mengamati OCB interpersonal dalam seorang pekerja layanan yang sangat sopan saat merawat pelanggan yang sedang kesal,

atau anggota tim yang melakukan tugas tambahan ketika rekan kerja sedang sakit atau tidak ada. Contoh OCB organisasi adalah rekan kerja yang selalu bersedia menjadi sukarelawan untuk tugas komite khusus atau tugas, dan mereka yang suaranya selalu positif ketika berkomentar di depan umum tentang majikan mereka.

Dan hasil Saxena, S., Tomar, K., & Tomar, S. (2019). *Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior*. (Masharyono et al., 2018) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan linier positif antara kepuasan kerja dan Organizational Citizenship Behavior. Temuan ini juga mendukung bahwa tidak ada perbedaan antara pria dan wanita pada kepuasan kerja dan Organizational Citizenship Behavior..

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa H3 (Hipotesis Tiga) adalah: terdapat pengaruh langsung positif Kepuasan Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

## **5. Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan telah dianggap sebagai salah satu variabel terpenting yang mempengaruhi sikap dan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan memiliki hubungan sebab dan akibat langsung pada organisasi dan kesuksesan mereka. Pemimpin menentukan nilai, budaya, toleransi perubahan dan rotasi kerja. Mereka membentuk strategi kelembagaan termasuk pelaksanaan dan efektivitasnya. Efektivitas kepemimpinan adalah fungsi dari hasil yang dihasilkan oleh yang telah dipimpin. Organisasi harus mendorong individu dalam posisi kepemimpinan dan pengawas agar lebih sadar akan dampak Kepemimpinan mereka terhadap kepuasan hidup bawahan mereka dan sejauh konteks memungkinkannya memodifikasi dan menyesuaikan perilaku mereka sendiri agar lebih sesuai dengan nilai yang diberikan bersama oleh

bawahan mereka sehingga kepuasan kerja yang positif dapat dicapai untuk karyawan dan juga membantu meningkatkan tingkat produktivitas organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian pada hubungan antara Kepemimpinan dan kepuasan kerja yang dilakukan oleh Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. pada tahun 2017 dengan judul *Effect of Professional leadership on job satisfaction and patient safety outcomes*. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan positif yang kuat antara Kepemimpinan dan kepuasan kerja. Juga ditemukan bahwa kepuasan kerja sebagian besar berkorelasi dengan manajemen pemimpin profesional dan karakteristik pribadi di antara berbagai dimensi (Boamah et al., 2018).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa H5 (Hipotesis Lima) adalah: terdapat pengaruh langsung positif Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

#### **6. *Emotional Intelligence* dan Kepuasan Kerja**

Kecerdasan emosional, sebagai kemampuan individu untuk mengidentifikasi emosinya sendiri dan emosi orang lain, dan dengan demikian untuk membentuk hubungan yang baik dengan orang lain, memainkan peran penting dalam proses kerja emosional. Kecerdasan emosional dapat membantu mengubah sikap dan perilaku karyawan dalam pekerjaan yang melibatkan kerja emosional, sehingga mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan dengan kecerdasan emosi tinggi akan mengadopsi strategi akting mendalam daripada strategi akting permukaan untuk menampilkan emosi yang disukai oleh organisasi dalam interaksi layanan mereka dengan pelanggan dan ini pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Berdasarkan hasil penelitian pada hubungan antara *Emotional Intelligence* dan kepuasan kerja yang dilakukan oleh Wen, J., Huang, S. S., & Hou, P. (2019). *Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job*

satisfaction: A moderated mediation model.(Wen et al., 2019) Berdasarkan sampel dari 279 karyawan hotel Cina, hasil penelitian menunjukkan bahwa Penelitian ini memberikan kontribusi untuk pemahaman yang lebih baik tentang peran kecerdasan emosional dan strategi kerja emosional dalam mempengaruhi kepuasan karyawan hotel dan bagaimana dukungan organisasi dapat berfungsi sebagai sumber daya organisasi dalam mengubah mekanisme psikologis yang mendasari kerja emosional dan kepuasan kerja

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa H6 (Hipotesis enam) adalah: terdapat pengaruh langsung positif *Emotional Intelligence* terhadap Kepuasan Kerja.

## **7. Stress Kerja dan Kepuasan Kerja**

Sifat pekerjaan telah banyak berubah di banyak sektor industri selama beberapa dekade terakhir. Organisasi modern menganggap stres kerja dan kepuasan kerja karyawan mereka sebagai dua masalah penting di tempat kerja. Menurut penelitian terbaru, stres akibat kerja menyumbang 50-60% dari semua hari kerja yang hilang. Stres yang terkait dengan pekerjaan dianggap berbahaya ketika respons fisik dan emosional terjadi ketika ada ketidaksesuaian antara persyaratan pekerjaan dan kemampuan, sumber daya, atau kebutuhan pekerja.

Dari hasil penelitian Hawa Indah Permatasari dan Arif Partono Prasetio tahun 2018 dengan judul Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Pikiran Rakyat Bandung menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pikiran Rakyat Bandung (Permatasari & Prasetio, 2018). Ketika tingkat stres kerja karyawan meningkat maka kepuasan kerja karyawan akan menurun dan ketika stres kerja karyawan menurun kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Pengelolaan terhadap stres kerja dan kepuasan kerja

karyawan yang baik akan sangat membantu perusahaan dalam mengendalikan sumberdaya manusia yang dimilikinya agar dapat bekerja sesuai dengan harapan yang diinginkan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa H7 (Hipotesis Tujuh) adalah: terdapat pengaruh langsung negatif stres kerja terhadap Kepuasan Kerja

#### **8. Kepemimpinan terhadap Organization Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja**

OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas, dan tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, tetapi secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsifungsi organisasi. Perilaku tersebut bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan membutuhkan fleksibilitas, organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku OCB, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik dengan rekan kerja, mentaati peraturan, serta mentoleransi terjadinya kerugian dan gangguan terkait pekerjaan (Robbins & Judge, 2013). Menurut Robbins dan Judge kepuasan kerja merupakan faktor penentu utama dari perilaku OCB. Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka. (Robbins, S., & Mary, 2016).

Menurut Robbins dan Mary, karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal

dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka. (Robbins, S., & Mary, 2016)

Menurut Rahmi, B. M. (2014) terdapat Pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dan *Organizational Citizenship Behavior*sonal dengan mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dan *Organizational Citizenship Behavior*sonal dengan mediasi kepuasan kerja guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Responden penelitian ini berjumlah 125 guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur dengan status PNS yang memiliki masa kerja minimal lima tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. (Rahmi, 2014)

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa H8 (Hipotesis Delapan) adalah: terdapat pengaruh tidak langsung positif Kepemimpinan terhadap *Organization Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja

#### **9. *Emotional Intelligence* terhadap *Organization Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja**

Faktor yang mempengaruhi OCB yang dikaji dalam penelitian ini adalah kecerdasan emosi. Emosi merupakan suatu kondisi mental yang melibatkan aspek biologis, psikologis, maupun kecenderungan untuk bertindak (Goffee et al., 2004). Oleh karena itu, emosi akan berpengaruh terhadap pikiran dan tindakan individu.

Kemampuan individu dalam mengelola emosi baik emosi yang muncul dari dirinya sendiri maupun dari orang lain disebut kecerdasan emosi.

Faktor lain yang mempengaruhi karyawan melakukan perilaku OCB adalah kepuasan kerja. Hubungan kepuasan kerja dengan OCB secara sederhana dijelaskan oleh Robbins dan Judge bahwa pada dasarnya kepuasan kerja bergantung pada gambaran-gambaran mengenai hasil, perlakuan, dan prosedur-prosedur yang adil. Ketika individu merasa bahwa proses dan hasil-hasil organisasional tersebut adil, maka berkembanglah rasa percaya. Ketika muncul rasa percaya, maka individu tersebut lebih bersedia untuk terlibat secara sukarela dalam perilaku-perilaku yang melebihi persyaratan kerja formal (Robbins & Judge, 2013)

Penelitian Dewi Masruroh (2014) dengan Peranan Kecerdasan Emosi, Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Perawat. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peranan kecerdasan emosi, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB perawat. Hasil analisis data terhadap 146 responden menyatakan bahwa variabel kecerdasan emosi, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional secara bersama sama secara signifikan dapat memprediksi OCB perawat (Masruroh, 2014).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa H9 (Hipotesis Sembilan) adalah: terdapat pengaruh tidak langsung positif Emotional Intelligence terhadap Organization Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja

#### **10. Stress kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* Stress kerja melalui Kepuasan Kerja**

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai kinerja yang baik tidak hanya didasarkan pada *deskripsi kerja* yang dimiliki karyawan, tetapi juga sangat ditentukan oleh stress kerja karyawan. Pengelolaan stress kerja harus diarahkan kepada

kemampuan untuk mengangkat *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja karyawannya, hal ini terutama karena stress kerja yang memberikan satu set nilai untuk keberhasilan perusahaan. Kepuasan kerja yang dirasakan tidak terlepas dari keadaan yang mengikuti seseorang, salah satunya adalah stress. Stress kerja dapat dibagi menjadi dua yaitu internal dan eksternal, dimana salah satu penyebab stress dari eksternal adalah beban kerja yang dirasakan oleh individu. Beban kerja yang dirasa cukup berat dapat berpengaruh pada kondisi fisik dan psikis seseorang. Stress merupakan kondisi internal yang terjadi dengan ditandai gangguan fisik, lingkungan dan situasi sosial yang berpotensi pada kondisi tidak baik (Dhania, 2010).

Penelitian Bayu Chandra Cahyono, Raden Andi Sularso; Sumani pada tahun 2014 dengan Peranan Kecerdasan Emosi, Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Perawat. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi dan menguji pengaruh *Emotional Intelligence*, kepemimpinan dan stres kerja pada perilaku kewarganegaraan organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam tenaga medis RSUD Kaliwates Jember. Jenis penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian konfirmasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga medis yang ada di RSUD Kaliwates di Jember Jumlah populasi tenaga medis yang bekerja di rumah sakit umum di Jember Kaliwates ada 59 karyawan. Sampel dalam penelitian ini dipilih menggunakan metode sensus, dimana populasi yang dijadikan sampel, sebanyak 59. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa semua hipotesis dapat diterima dan menunjukkan hasil yang signifikan (Bayu Chandra Cahyono et al., 2016).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa H10 (Hipotesis Sepuluh) adalah: terdapat pengaruh tidak langsung negatif stres kerja terhadap terhadap Organization Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja.

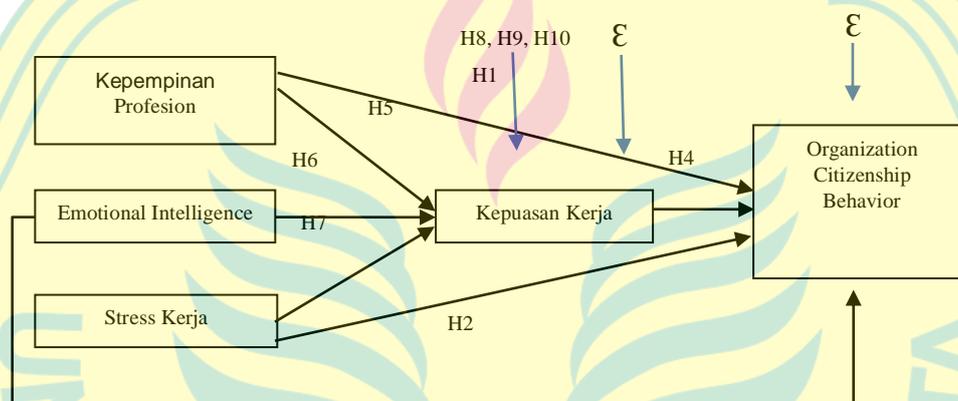
#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka teoretik di atas dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut;

1. Hipotesis Pertama (H1) adalah: terdapat pengaruh langsung positif Kepemimpinan terhadap Organization Citizenship Behavior
2. Hipotesis kedua (H2) adalah: terdapat pengaruh langsung positif Emotional Intelligence terhadap Organization Citizenship Behavior.
3. Hipotesis tiga (H3) adalah: terdapat pengaruh langsung negatif Stress Kerja terhadap Organization Citizenship Behavior.
4. Hipotesis empat (H4) adalah terdapat pengaruh langsung positif Kepuasan Kerja terhadap Organization Citizenship Behavior.
5. Hipotesis lima (H5) adalah: terdapat pengaruh langsung positif Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.
6. Hipotesis enam (H6) adalah: terdapat pengaruh langsung positif Emotional Intelligence terhadap Kepuasan Kerja.
7. Hipotesis tujuh (H7) adalah: terdapat pengaruh langsung negatif Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja
8. Hipotesis delapan (H8) adalah: terdapat pengaruh positif tidak langsung Kepemimpinan terhadap Organization Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja

9. Hipotesis sembilan (H9) adalah: terdapat pengaruh positif tidak langsung Emotional Intelligence terhadap Organization Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja
10. Hipotesis sepuluh (H10) adalah: terdapat pengaruh negatif Stress kerja tidak langsung terhadap Organization Citizenship Behavior Stress kerja melalui Kepuasan Kerja.

Adapun kerangka berpikir dalam penelitian ini sebagai berikut.



**Gambar 2.4 Kerangka Berpikir Penelitian**

Keterangan

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Emotional Intelligence

$X_3$  = Stress Kerja

$X_4$  = Kepuasan Kerja

$Y$  = Organization Citizenship Behavior

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan lingkungan Guru Pendamping Khusus (GPK) pada SMP Inklusi di Jawa Barat. Pemilihan tempat penelitian berdasarkan pertimbangan mendasar bahwa Guru Pendamping Khusus (GPK) pada SMP Inklusi di Jawa Barat merupakan yang terbesar kedua di Indonesia dan kedekatan wilayah dengan penulis, serta belum pernah adanya penelitian mengenai Organization Citizenship Behavior di lingkungan Guru Pendamping Khusus (GPK) sehingga peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di pada SMP Inklusi di Jawa Barat,,

##### **2. Waktu Penelitian**

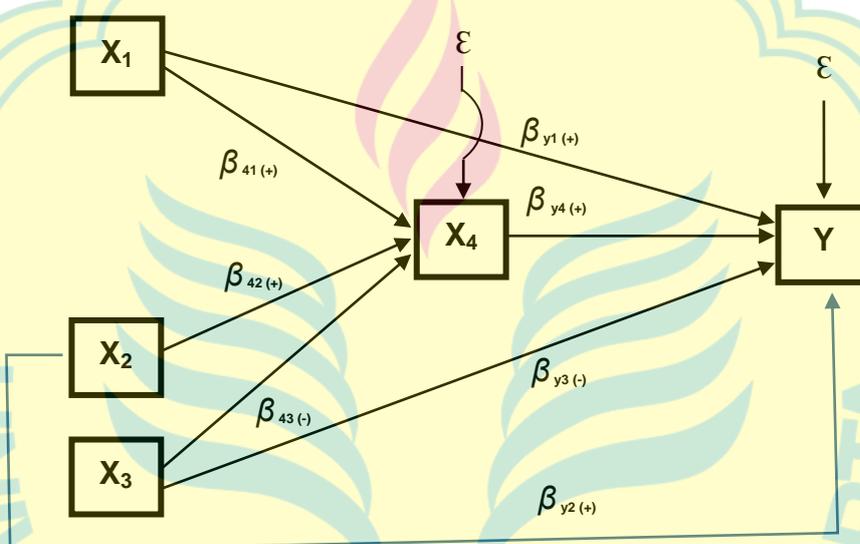
Periode waktu penelitian akan dilakukan pada tanggal Desember 2019 sampai dengan bulan Juni 2020.

#### **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survey dengan teknik analisis jalur (*path analysis*). Analisis tersebut digunakan untuk memudahkan pengaruh atau kausal dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pendekatan penelitian kuantitatif ini menjelaskan secara statistik dalam menjawab uji hipotesis.

Analisis jalur adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier ganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Studi kausal dilakukan untuk mengkaji

atau menganalisis keterkaitan antar variabel penelitian serta mengukur pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat. Terdapat tiga variabel eksogen yang dikaji dalam penelitian ini yaitu; **Kepemimpinan, Emotional Intelligence, Stress Kerja**. Sedangkan variabel intervening dalam penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja, dan **Organization Citizenship Behavior** sebagai variabel endogen. Pola keterkaitan antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3. 1 Model Hipotetik Penelitian**

Keterangan:

$X_1$  : Kepemimpinan

$X_2$  : **Emotional Intelligence**

$X_3$  : **Stress Kerja**

$X_4$  : **Kepuasan Kerja**

$Y$  : **Organization Citizenship Behavior**

$\epsilon$  : Variabel lain

$\beta_{yx}$  : Koefisien Jalur Pengaruh Variabel X terhadap Y

### C. Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran & Bougie (2016:236), populasi adalah sebutan untuk keseluruhan elemen sasaran dari objek penelitian yang akan diteliti. Populasi yang diambil adalah kelompok seluruh Guru Pendamping Khusus (GPK) pada SMP Inklusi di Jawa Barat. Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh Guru Pendamping

Khusus (GPK) pada SMP Inklusi di Jawa Barat sebanyak 158 orang berasal dari 410 SMP baik swasta maupun negeri di Jawa Barat, berikut rincian dalam tabel 3.1.

**Table 3. 1 Jumlah Populasi Guru GPK**

No	Daerah	Sekolah	Guru GPK
1	Kab Kuningan	99	34
2	Kab Bandung	31	16
3	Kab Garut	33	16
4	Kota Bandung	41	15
5	Kab Bogor	33	12
6	Kota Cimahi	48	12
7	Depok	35	10
8	Sukabumi	18	9
9	Kab Sukabumi	16	8
10	Kab Cianjur	13	7
11	Kota Bekasi	10	6
12	Kota Cirebon	9	5
13	Kab Ciamis	9	4
14	Bogor	8	2
15	Kab Bandung Barat	7	2
		410	158

Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* karena setiap unsur populasi diketahui, sehingga memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sekaran & Bougie, 2016:247). Penentuan jumlah populasi dan sampel dari populasi yang akan dijadikan sasaran pengumpulan data mengacu pada rujukan statistik yang logis. Metode pengambilan sampel dilakukan secara proporsional sampel acak atau disebut juga dengan istilah *proportional random sampling*., yaitu teknik pengambilan sampel yang digunakan jika populasi mempunyai anggota/unsur yang berstrata secara proporsional dengan jumlah total elemen pada strata masing- masing (Uma Sekaran & Roger Bougie, 2016:245).

Referensi pengambilan sampel size dilakukan berdasarkan Rumus Slovin ;

$$n = N / (1 + N[e]^2)$$

n = Sampel

N = Populasi

e = nilai kritis batas ketelitian.

Apabila merujuk pada rumus di atas, maka sampel dalam penelitian ini dapat

dihitung sebagai berikut :

$$n = 158 / (1 + 158[0,05]^2)$$

$$n = 113,26$$

Dengan mengambil batas ketelitian 95% (derajat kesalahan secara statistik sebesar 5%), maka dapat ditetapkan jumlah sampel penelitian 113,26 GPK (dibulatkan menjadi 113) (Umar, 2003).

Berikut pada tabel 3.2 jumlah penentuan sampel berdasarkan rumus slovin

**Table 3. 2 Jumlah Sampel Penelitian**

No	Daerah	Guru GPK	Persen	Jumlah Sampel
1	Kab Kuningan	34	22%	24
2	Kab Bandung	16	10%	11
3	Kab Garut	16	10%	11
4	Kota Bandung	15	9%	11
5	Kab Bogor	12	8%	9
6	Kota Cimahi	12	8%	9
7	Depok	10	6%	7
8	Sukabumi	9	6%	6
9	Kab Sukabumi	8	5%	6
10	Kab Cianjur	7	4%	5
11	Kota Bekasi	6	4%	4
12	Kota Cirebon	5	3%	4
13	Kab Ciamis	4	3%	3
14	Bogor	2	1%	1
15	Kab Bandung Barat	2	1%	1
		158		113

Sedangkan untuk uji coba instrumen penelitian, menggunakan sampel uji coba sebanyak 30 orang GPK yang diambil secara acak sederhana.

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Data-data yang dikumpulkan dari variabel-variabel Kepemimpinan, *Emotional Intelligence*, Stress Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organization Citizenship Behavior* menggunakan instrumen pengukuran yang sudah dikembangkan. Pengembangan instrumen disusun melalui tahapan-tahapan dengan ketentuan bahwa setiap variabel harus dikaji berdasarkan teori-teori yang sudah tersedia. Selain itu setiap variabel harus bisa diukur melalui penyusunan kisi-kisi instrumen. Kisi-kisi instrumen yang disusun dikembangkan menjadi butir-butir pertanyaan untuk menangkap variabel yang diukur. Setelah instrumen penelitian sudah dibentuk maka harus dilakukan pengujian di mana butir-butir pertanyaan diuji validitas dan reliabilitasnya. Langkah terakhir adalah memilih dan menetapkan butir-butir pertanyaan yang lolos uji sebagai kuesioner penelitian.

Parameter yang digunakan untuk menilai hasil pengumpulan data melalui melalui butir-butir pertanyaan menggunakan skala Likert. Ada lima kriteria model penilaian skala Likert yaitu; selalu, sering, kadang-kadang, jarang dan Tidak pernah. Parameter di atas dikonversikan ke bentuk angka, misalkan angka 5,4,3,2,dan 1. Jika butir instrumennya berupa pernyataan positif maka makin positif jawabannya misalkan sangat setuju, maka makin besar nilai angkanya dengan nilai paling maksimal 5. Makin negatif jawabannya misalkan sangat tidak setuju, makin kecil nilai angkanya dengan nilai paling minimum 1. Jika butir instrumennya berupa pernyataan negatif maka makin negatif jawabannya misalkan sangat tidak setuju, maka makin besar nilai angkanya dengan nilai paling maksimal 5. Makin positif jawabannya misalkan sangat setuju, makin kecil nilai angkanya dengan nilai paling minimum 1. Untuk variabel Penilaian instrumen Stress Kerja menggunakan skala *Likert* dengan lima alternatif jawaban, yaitu; (1) Selalu (2) Sering, (3) Kadang-kadang, (4) Jarang, (5) Tidak Pernah.

Alternatif jawaban diberi bobot nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima), Ketentuan pemberian skor menentukan pernyataan yang bersifat negatif nilai skor selalu =1, sering =2 , Kadang-kadang=3, Jarang = 4, Tidak Pernah = 5. Dalam artian nilai 1 artinya stress kerja tinggi dan nilai 5 artinya stress kerja rendah

Pengembangan instrumen untuk setiap variabel diuraikan mulai dari definisi konseptual, definisi operasional, kisi-kisi instrumen, pengujian validitas instrumen dan perhitungan reabilitas. Uraian berikut akan menjelaskan hasil pengembangan instrumen dari penelitian ini.

Definisi konseptual adalah unsur penelitian yang menjelaskan tentang karakteristik sesuatu masalah yang hendak diteliti. Berdasarkan landasan teori yang telah dipaparkan di atas, dapat dikemukakan definisi konseptual dari masing-masing variable sedangkan definisi operasional adalah agar konsep data diteliti secara empiris, maka konsep tersebut harus dioperasionalisasikan dengan cara mengubahnya menjadi variabel atau sesuatu yang mempunyai nilai.

## **1. Instrumen Variabel *Organizational citizenship behaviors* (Y)**

### **a. Definisi Konseptual**

*Organizational citizenship behaviors* adalah perilaku seseorang yang didasarkan atas inisiatif individu yang melakukan untuk pekerjaan ekstra dalam pekerjaan mereka dengan indikator; 1) perilaku diskresioner, 2) melebihi persyaratan peran kerja, 3) membantu orang lain dan 4) kesopanan.

### **b. Definisi Operasional**

*Organizational citizenship behaviors* adalah perilaku Guru Pendamping Khusus (GPK) yang didasarkan atas inisiatif individu yang melakukan pekerjaan ekstra dalam pekerjaan mereka dengan indikator; 1) perilaku diskresioner, 2) melebihi

persyaratan peran kerja, 3) membantu orang lain dan 4) kesopanan pada SMP Inklusi di Jawa Barat

**c. Kisi-kisi Instrumen Penelitian**

Kisi-kisi yang dijadikan dasar dalam menyusun butir instrumen *Organizational citizenship behaviors* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3. 1 Kisi-kisi Instrumen Variabel *Organizational citizenship behaviors* (OCB)**

No	Indikator	No Butir	Jumlah Butir
1	perilaku diskresioner	1,2,3,4,5,6,7,8,9	9
2	melebihi persyaratan peran kerja	10,11,12,13,14,15,16,17	8
3	membantu orang lain	18,19,20,21,22,23,24	7
JUMLAH		24	24

**d. Pemberian Skor**

Penilaian instrumen *Organizational citizenship behaviors* menggunakan skala *Likert* dengan lima alternatif jawaban, yaitu: (1) Sangat Setuju (2) Setuju, (3) Ragu-ragu, (4) Tidak Setuju, (5) Sangat Tidak Setuju. Alternatif jawaban diberi bobot nilai 5 (lima) sampai dengan 1 (satu) untuk pernyataan positif, dan bobot nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) untuk pernyataan negatif. Pernyataan dalam kuesioner yang bersifat positif diberi skor 5 sampai dengan 1, sedangkan untuk kuesioner pernyataan yang bersifat negatif diberi skor 1 sampai dengan 5. Pernyataan positif adalah pernyataan yang mendukung gagasan, sedangkan pernyataan negatif adalah pernyataan yang tidak mendukung gagasan.

## 2. Instrumen Variabel Kepemimpinan (X1)

### a. Definisi Konseptual

Kepemimpinan adalah persepsi seseorang terhadap kemampuan atasan dalam menggerakkan dan mengarahkan orang lain untuk bekerja mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan indikator; 1) mempengaruhi, 2) membimbing, 3) memotivasi dan 4) membina orang-orang sekitarnya, terutama di bawah sub-ordinasinya.

### b. Definisi Operasional

Kepemimpinan adalah persepsi Guru Pendamping Khusus (GPK) terhadap kemampuan atasan dalam menggerakkan orang lain untuk bekerja mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan indikator; 1) mempengaruhi, 2) membimbing, 3) memotivasi dan 4) membina orang-orang sekitarnya, terutama di bawah sub-ordinasinya pada SMP Inklusi di Jawa Barat

### c. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Kisi-kisi yang dijadikan dasar dalam menyusun butir instrumen kepemimpinan Profesional dapat dilihat pada table di bawah ini;

**Tabel 3. 2 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan**

No	Indikator	No Butir	Jumlah Butir	Jumlah Butir Valid
1	Mempengaruhi	1,2,3,4,5,6,7	7	6
2	Membimbing	8,9,10,11,12,13	6	6
3	Memotivasi	14,15,16,17,18	5	3
4	Membina	19,20,21,22,23,24,25,26	8	7
	JUMLAH	26	26	22

### d. Pemberian Skor

Penilaian instrumen Kepemimpinan menggunakan skala *Likert* dengan lima alternatif jawaban, yaitu: (1) Selalu; (2) Sering; (3) Jarang; (4) Kadang-kadang; (5) Tidak pernah. Alternatif jawaban diberi bobot nilai 5 (lima) sampai dengan

1 (satu) untuk pernyataan positif, dan bobot nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) untuk pernyataan negatif. Ketentuan pemberian skor menyatakan bahwa pernyataan yang bersifat positif diberi skor 5 sampai dengan 1, sedangkan untuk kuesioner pernyataan yang bersifat negatif diberi skor 1 sampai dengan 5. Pernyataan positif adalah pernyataan yang mendukung gagasan, sedangkan pernyataan negatif adalah pernyataan yang tidak mendukung gagasan.

### 3. Instrumen Variabel Kecerdasan *emosional-Emotional Intelligence* (X2)

#### a. Definisi Konseptual

Kecerdasan emosional adalah kombinasi antara keterampilan dan kemampuan seseorang terhadap perasaan orang lain dengan indikator; 1) kesadaran diri, 2) manajemen diri, 3) empati 4) Keterampilan sosial dan 5) Motivasi diri

#### b. Definisi Operasional

Kecerdasan emosional adalah kombinasi antara keterampilan dan kemampuan Guru Pendamping Khusus (GPK) terhadap perasaan karyawan lainnya dengan indikator; 1) kesadaran diri karyawan, 2) manajemen diri karyawan, 3) empati karyawan 4) Keterampilan social karyawan dan 5) Motivasi diri karyawan pada SMP Inklusi di Jawa Barat

#### c. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Kisi-kisi yang dijadikan dasar dalam menyusun butir instrumen kepemimpinan dapat dilihat pada table di bawah ini;

**Tabel 3. 3 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kecerdasan emosional**

No	Indikator	Jumlah Butir	Jumlah Butir Butir	Jumlah Butir Valid
1	kesadaran diri	1,2,3,4,5,6	6	5
2	manajemen diri	7,8,9,10,11,12	6	6

No	Indikator	Jumlah Butir	Jumlah Butir	Jumlah Butir Valid
3	Empati	13,14,15,16,17,18,19,20,21	9	8
4	Keterampilan sosial	22, 23,24,25	4	4
5	Motivasi diri	26,27,28,29,30	5	3
JUMLAH		30	30	26

#### d. Pemberian Skor

Penilaian instrumen kepemimpinan menggunakan skala *Likert* dengan lima alternatif jawaban, yaitu: (5) Selalu; (4) Sering; (3) Kadang-Kadang; (2) Jarang; (1) Tidak Pernah. Alternatif jawaban diberi bobot nilai 5 (lima) sampai dengan 1 (satu) untuk pernyataan positif, dan bobot nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) untuk pernyataan positif. Ketentuan pemberian skor menyatakan bahwa pernyataan yang bersifat positif diberi skor 5 sampai dengan 1, sedangkan untuk kuesioner pernyataan yang bersifat negatif diberi skor 1 sampai dengan 5. Pernyataan positif adalah pernyataan yang mendukung gagasan, sedangkan pernyataan negatif adalah pernyataan yang tidak mendukung gagasan.

#### 4. Instrumen Variabel Stress Kerja (X3)

##### a. Definisi Konseptual

Stress Kerja adalah kondisi dinamis di mana seorang individu mengalami tekanan pekerjaan dengan indikator; 1) fisiologis, 2) psikologis, 3) perilaku dan 4) lingkungan fisik.

##### b. Definisi Operasional

Stress Kerja adalah kondisi dinamis di mana seorang Guru Pendamping Khusus (GPK) mengalami tekanan pekerjaan dengan indikator; 1) fisiologis, 2) psikologis, 3) perilaku dan 4) lingkungan fisik pada SMP Inklusi di Jawa Barat

### c. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Kisi-kisi yang dijadikan dasar dalam menyusun butir instrument Stress Kerja dapat dilihat pada table di bawah ini;

**Tabel 3. 4 Kisi-kisi Instrumen Variabel Stress Kerja**

No	Indikator	No Butir	Jumlah Butir	Jumlah Butir valid
1	fisiologis	1,2,3,4,5,6	6	3
2	psikologis	7,8,9,10,11	5	5
3	perilaku	12,13,14,15,16,17	6	6
4	lingkungan fisik	18,19,20,21,22,23	6	6
	JUMLAH	23	23	20

### d. Pemberian Skor

Penilaian instrumen Stress Kerja menggunakan skala *Likert* dengan lima alternatif jawaban, yaitu; (1) Selalu (2) Sering, (3) Kadang-kadang, (4) Jarang, (5) Tidak Pernah. Alternatif jawaban diberi bobot nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima), Ketentuan pemberian skor menentukan pernyataan yang bersifat negatif nilai skor selalu =1, sering =2, Kadang-kadang=3, Jarang = 4, Tidak Pernah = 5. Dalam artian nilai 1 artinya stress kerja tinggi dan nilai 5 artinya stress kerja rendah.

## 5. Instrumen Variabel Kepuasan Kerja (X4)

### a. Definisi Konseptual

Kepuasan kerja adalah perasaan karyawan, sikap serta keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang yang berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi dengan indikator; 1) perasaan puas dengan pekerjaan 2) kepercayaan atas yang didapat, 3) perilaku dengan rekan dan atasan.

### b. Definisi Operasional

Kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki Guru Pendamping Khusus (GPK), sikap, serta keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari pekerjaan Guru Pendamping Khusus (GPK) yang berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi di SMP Inklusi di Jawa Barat dengan indikator; 1) perasaan puas dengan pekerjaan 2) kepercayaan atas yang didapat, 3) perilaku dengan rekan dan atasan

### c. Kisi-kisi instrumen Penelitian

Kisi-kisi instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut;

**Tabel 3. 5 Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja**

No	Indikator	Jumlah Butir	Jumlah Butir	Jumlah Butir Valid
1	perasaan puas dengan pekerjaan	1,2,3,4,5	5	4
2	kepercayaan atas yang didapat	6,7,8,9,10,11	6	4
3	perilaku dengan rekan dan atasan	12, 13,14,15,16,17,18	7	2
JUMLAH		18	18	10

### d. Pemberian Skor

Penilaian instrumen Kepuasan Kerja menggunakan skala *Likert* dengan lima alternatif jawaban, yaitu; 1) Sangat memuaskan (2) Memuaskan, (3) Cukup memuaskan (4) Kadang-Kadang, (5) Tidak Memuaskan. Alternatif jawaban diberi bobot nilai 5 (lima) sampai dengan 1 (satu) untuk pernyataan positif, dan bobot nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) untuk pernyataan negatif. Ketentuan pemberian skor menentukan kuesioner pernyataan yang bersifat positif diberi skor 5 sampai dengan 1, sedangkan untuk kuesioner pernyataan yang bersifat negatif diberi skor 1 sampai dengan 5. Pernyataan positif adalah pernyataan

yang mendukung gagasan, sedangkan pernyataan negatif adalah pernyataan yang tidak mendukung gagasan.

### E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui adanya pengaruh antar variabel sesuai dengan model kausal yang terbentuk. Adapun tahapan teknik analisis jalur adalah sebagai berikut:

1. Analisis pendahuluan dengan menggunakan statistik deskriptif, yaitu mendeskripsikan data untuk masing-masing variabel secara parsial, statistik deskriptif yang digunakan adalah rata-rata, modus (nilai yang sering muncul), median (nilai tengah), standar deviasi, varians, frekuensi dan histogram.
2. Uji persyaratan analisis yaitu uji normalitas galat taksiran dengan *Liliefors*, uji signifikansi dan linieritas regresi sederhana dengan ANAVA sebelum dilakukan uji hipotesis.
3. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji korelasi, uji koefisiensi, dan Analisa Jalur

### F. Hipotesis Statistik

Berdasarkan teknik analisis data dan perumusan masalah maka dibuatkan hipotesis statistik berikut ini:

1. Hipotesis pertama: pengujian pengaruh langsung positif Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Organizational Citizenship Behaviors (Y).

$$H_0 : \beta_{y1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y1} > 0$$

2. Hipotesis kedua: pengujian pengaruh langsung positif Kecerdasan emosional (Emotional Intelligence) ( $X_2$ ) terhadap Organizational Citizenship Behaviors (Y).

$$H_0 : \beta_{y2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y2} > 0$$

3. Hipotesis ketiga: pengujian pengaruh langsung negatif Stres Kerja ( $X_3$ ) terhadap Organizational Citizenship Behaviors (Y).

$$H_0 : \beta_{y3} \geq 0$$

$$H_1 : \beta_{y3} < 0$$

4. Hipotesis keempat: pengujian pengaruh langsung positif Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) terhadap Organizational Citizenship Behaviors (Y).

$$H_0 : \beta_{y4} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y4} > 0$$

5. Hipotesis kelima: pengujian pengaruh langsung positif Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_4$ ).

$$H_0 : \beta_{41} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{41} > 0$$

6. Hipotesis keenam: pengujian pengaruh langsung positif Kecerdasan emosional (Emotional Intelligence) ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_4$ ).

$$H_0 : \beta_{42} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{42} > 0$$

7. Hipotesis ketujuh: pengujian pengaruh langsung negatif Stres Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_4$ ).

$$H_0 : \beta_{43} \geq 0$$

$$H_1 : \beta_{43} < 0$$

8. Hipotesis delapan: pengujian pengaruh tidak langsung positif Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* melalui Kepuasan Kerja ( $X_4$ )

$$H_0 : \beta_{y14} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y14} > 0$$

9. Hipotesis kesembilan: pengujian pengaruh tidak langsung positif Kecerdasan emosional ( $X_2$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* melalui Kepuasan Kerja ( $X_4$ )

$$H_0 : \beta_{y24} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y24} > 0$$

10. Hipotesis ketujuh: pengujian pengaruh tidak langsung negatif Stres Kerja ( $X_3$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* melalui Kepuasan Kerja ( $X_4$ ).

$$H_0 : \beta_{y34} \geq 0$$

$$H_1 : \beta_{y34} < 0$$