



PERAN KECERDASAN EMOSIONAL MEMODERASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA ORGANISASI PUBLIK

A.A. Sagung Ngurah Satya Utami¹ I Wayan Gede Supartha²

Abstract

Keywords:

Emotional intelligence;
transformational leadership;
Organizational Citizenship
Behavior;

Organizational Citizenship Behavior plays an important role in improving service to customers. For this reason, it is necessary to study the variables of transformational leadership and emotional intelligence in relation to Organizational Citizenship Behavior. The aims of this study are: 1) to determine the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior and 2) to determine the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior which is moderated by emotional intelligence. The variables in this study are: transformational leadership, emotional intelligence and Organizational Citizenship Behavior. Moderating Regression Analysis (MRA) analysis technique is used in this study, to reveal the role of moderation. The sample in this study were 108 employees. The results of this study indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior and emotional intelligence is able to moderate the influence of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior. To improve OCB, it is necessary to strengthen transformational leadership and the emotional intelligence of employees needs to be improved.

Kata Kunci:

Kecerdasan emosional;
Kepemimpinan
transformasional;
*Organizational Citizenship
Behavior*;

Abstrak

Organizational Citizenship Behavior memainkan peranan penting dalam meningkatkan pelayanan kepada para pelanggan. Untuk itu perlu dikaji variabel kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional dalam kaitannya dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Tujuan dari penelitian ini adalah : 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dan 2) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimoderasi oleh kecerdasan emosional. Variabel dalam penelitian ini adalah: kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional dan *Organizational Citizenship Behavior*. Teknik analisis *Moderating Regression Analysis (MRA)* dipergunakan dalam penelitian ini, untuk mengungkap peran moderasi. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 108 pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta kecerdasan emosional mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Untuk meningkatkan OCB maka perlu diperkuat kepemimpinan transformasional serta kecerdasan emosional pegawai perlu di tingkatkan.

Koresponding:

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Udayana, Bali,
Indonesia
Email:
satyautami87@gmail.com

PENDAHULUAN

Organisasi yang memberikan pelayanan kepada publik diharapkan mampu memberikan pelayanan prima. Untuk itu seluruh pegawai dari organisasi publik harus melaksanakan tugas dan fungsinya secara baik dan mampu bekerja sama satu sama lainnya (Khan & Khan, 2021). Perusahaan Listrik Negara harus memberikan pelayanan prima terhadap konsumen pegawainya dituntut melaksanakan *Organisational Citizenship Behaviour*. Khaola & Rambe, (2021) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat penting dalam suatu organisasi.

Berdasarkan survei pendahuluan atas 20 (dua puluh) orang pegawai Perusahaan Listrik Negara terungkap beberapa indikator *Organisational Citizenship Behavior* yang belum maksimal, yakni ; memberikan pertolongan kepada rekan kerja, memperhatikan kepentingan orang lain, suka menolong orang lain, mampu mencegah timbulnya masalah, optimal dalam memberikan pelayanan untuk kepentingan organisasi dan optimal dalam mencegah konflik. Hal itu ternyata dipengaruhi oleh perbedaan cara memimpin pegawai di masing-masing bidang. Apabila Pemimpin mampu menjadi teladan dalam OCB maka pegawai dibidangnya akan melakukan OCB juga.

Penerapan kepemimpinan transformasional merupakan salah satu cara di dalam perwujudan tata kelola sumber daya manusia yang baik. Dengan adanya kepemimpinan transformasional yang kuat, maka pegawai akan menampilkan kinerja terbaik dalam organisasai. Ada beberapa variabel yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Alizadeh *et al.*, (2021), menyebutkan variabel yang mempengaruhi OCB antara lain: kepemimpinan, komitmen organisasi, keadilan organisasi, dan kecerdasan individu serta kejelasan peran yang harus dilakukan oleh seseorang. Agar *organizational citizenship behavior* diimplementasikan dengan baik, maka keefektifan peran seorang pemimpin sangatlah diperlukan. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan, yakni sebuah proses saling mengingatkan antara pemimpin dan pengikutnya, dalam tataran moralitas dan motivasi yang tinggi.

Irshad & Hashmi, (2014), menyebutkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi OCB dengan mediasi kecerdasan emosional. Nohe & Hertel, (2017), menjelaskan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap OCB. Lee *et al.*, (2017), menyatakan peran mediasi *commitment affective* atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Sedangkan Tian *et al.*, (2020), menjelaskan peran moderasi dan mediasi dari OCB dan komunikasi atas pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterikatan pegawai. Schlechter, (2006), menjelaskan hubungan yang sangat erat antara kepemimpinan transformasional dengan OCB serta peran penting OCB dalam meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi. Omar *et al.*, (2009) menyatakan pengaruh kepemimpinan terhadap OCB dalam membangun *team works*. Disisi lain, dalam operasional organisasi publik, kepercayaan atas organisasi sangat ditentukan oleh *Organizational Citizenship Behavior*, serta kepemimpinan (Coxen *et al.*, 2016). Lianovanda, (2021) menyatakan kecerdasan emosional pegawai sangat penting dan perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kesadaran pegawai dalam melaksanakan OCB. Asare, (2018), menjelaskan kecerdasan emosional sangat penting dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap peran ekstra pegawai (*organizational citizenship behavior*).

Carmeli, (2003) melakukan penelitian mengenai hubungan antara kecerdasan emosional dengan *organizational citizenship behavior*, dimana keserdaasan emosional mempengaruhi perilaku *altruism* dari OCB. Dalam hal ini, pegawai dengan kecerdasan emosional yang tinggi, lebih mudah bekerja sama dibandingkan dengan pegawai yang kecerdasan emosionalnya rendah. Penelitian ini mencoba mengkaji peran moderasi kecerdasan emosional atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Robbins & Judge, (2007), menyebutkan kepemimpinan adalah pengaruh dimana kepemimpinan terjadi karena adanya proses pengaruh. Sedangkan Moorhead & Griffin (2013), menyatakan kepemimpinan adalah seluruh aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Dengan demikian, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan suatu usaha atau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan dari perusahaan atau organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya secara bersama-sama saling mengembangkan moralitas dan motivasinya (Krishnan & Arora, 2008). Hughes *et al.*, (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Robbins & Judge, (2007) mengemukakan empat ciri karakteristik kepemimpinan transformasional yakni: 1) Pengaruh yang ideal atau kharisma (*charisma*), 2) Rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), 3) Inspirasi (*inspiration*), 4) Perhatian individual (*individualized consideration*).

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk melakukan pekerjaan yang tidak langsung atau eksplisit diakui sebagai sistem *reward* dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan bagi organisasi. Bebas dalam artian bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran atau deskripsi pekerjaan tertentu atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi. OCB menekankan pada kontrak sosial antara individu dengan orang lain (rekan kerjanya) dan antara individu dengan organisasi yang biasanya dibandingkan dengan perilaku *in role* yang mendasarkan pada “kinerja terbatas” yang disyaratkan oleh organisasi. Istilah lain dari *organizational citizenship behavior* menurut Alotaibi, (2001) adalah *extra role behavior*. Menurut (Aldag & Reschke, 2000) dikenal sebagai *good citizenship behavior* dan *good soldier syndrome*, OCB is one form of prosocial behaviors. Murphy *et al.*, (2002) mengartikan sebagai *individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system and in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*. Tschannen-Moran, (2003), menyatakan *organizational citizenship behavior* diimplementasikan dalam bentuk: (*Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue, Peacekeeping, dan Cheerleading*). Variabel yang mempengaruhi OCB cukup kompleks dan saling terkait, yakni: 1) Budaya dan iklim organisasi, 2) Kepribadian dan suasana hati, 3) Persepsi terhadap dukungan organisasional, 4) Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, 5) Masa kerja dan Jenis kelamin.

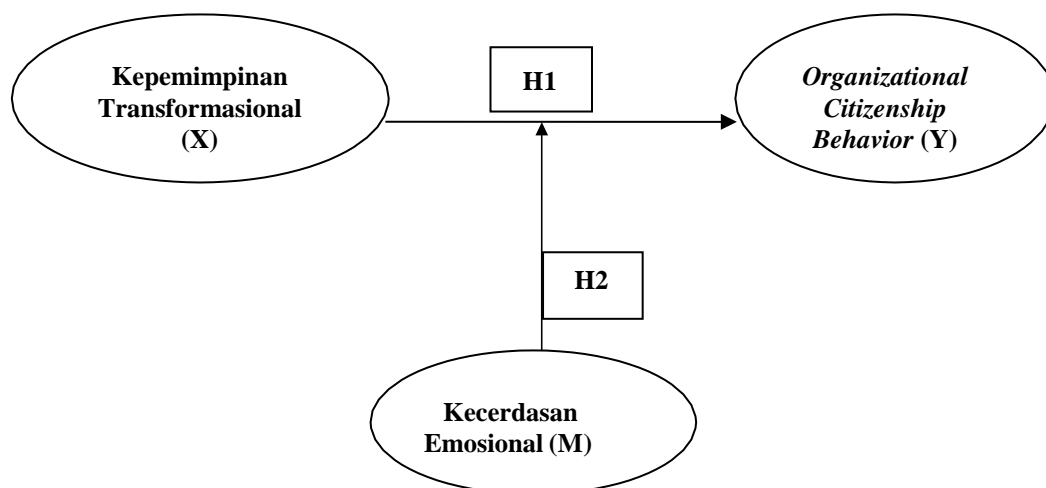
Hayward *et al.*, (2008) menyatakan bahwa setiap individu mempunyai kemampuan di dalam mengetahui dan mengerti tingkat emosi dirinya serta mampu menilai tingkat emosional seseorang yang nantinya akan berpengaruh terhadap karakter seseorang. Elliot, (2003) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk merasa dengan teliti, menilai dan menyatakan emosi; kemampuan untuk mengakses atau membangkitkan perasaan untuk memudahkan pemikiran; kemampuan untuk memahami emosi dan pengetahuan emosional serta kemampuan untuk mengatur emosi untuk memajukan pertumbuhan intelektual dan emosional. Elliot, (2003) menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan suatu kesadaran diri, rasa percaya diri, penguasaan diri, komitmen dan integritas serta kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan, mempengaruhi, melakukan inisiatif perubahan dan menerimanya atau dengan kata lain pengertian tersebut merujuk pada kemampuan untuk mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi secara baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain.

Elliot, (2003) membagi dua wilayah kerangka kecerdasan emosional secara garis besar sebagai berikut: 1) Kompetensi pribadi (*personal competence*) yaitu bagaimana mengatur diri sendiri

yang terdiri dari: (1) Kesadaran diri (*self awareness*): yaitu kemampuan untuk mengenal perasaan diri sendiri, dengan indikator tingkat *emotional awareness*, ketepatan *self awareness* dan *self confidence*. (2) Pengendalian diri (*self management*): yaitu kapasitas untuk secara efektif mengatur emosional dan mengendalikan diri sendiri, indikatornya tingkat *self control*, *trustworthiness* dan *conscientiousness* serta inovasi dan adaptasi. Dan (3) Motivasi (*motivating*): yaitu kecenderungan untuk memfasilitasi diri sendiri untuk mencapai tujuan walaupun mengalami kegagalan dan kesulitan, indikatornya tingkat *achievement drive*, komitmen, inisiatif dan optimisme. 2) Kompetensi sosial (*social competency*) yaitu kemampuan mengatur hubungan dengan orang lain yang terdiri dari: (1) Empati: yaitu kesadaran untuk memberikan perhatian, kebutuhan atau kepedulian kepada orang lain, indikatornya memahami orang lain, mengembangkan orang lain, berorientasi pada pemberian pelayanan, *leveraging diversity* dan kesadaran politis dan (2) Memelihara hubungan sosial: yaitu mengatur emosi dengan orang lain, keterampilan sosial seperti kepemimpinan, kerja tim, kerjasama dan negosiasi, dengan indikatornya kemampuan mempengaruhi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengelola konflik, tingkat kepemimpinan dan *change catalyst*.

Penelitian ini dilakukan pada organisasi sektor publik, yakni Perusahaan Listrik Negara Rayon Denpasar. Konsep penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Modassir *et al.*, (2007) yang menganalisis efek moderasi kecerdasan emosional atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*). Irshad & Hashmi, (2014), menyebutkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi OCB dengan mediasi kecerdasan emosional. Lee *et al.*, (2017), menyatakan peran mediasi *commitment affective* atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Sedangkan Tian *et al.*, (2020), menjelaskan peran moderasi dan mediasi dari OCB dan komunikasi atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan pegawai.

Sesuai dengan tujuan dan jumlah variabel yang teridentifikasi, maka dapat disajikan model Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kecerdasan Emosional sebagai variabel pemoderasi, seperti terlihat pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1.
Kerangka Konseptual Penelitian

Modassir *et al.*, (2007) menyatakan manajer sumber daya manusia dapat memainkan perannya di dalam memperbaiki OCB. Koys, (2001) menjelaskan pemimpin transformasional dapat memberikan inspirasi bagi bawahannya di dalam meningkatkan inovasi dan efektivitas kerja.

Kepemimpinan transformasional dapat memberikan stimulus intelektual dan pekerjaan yang menantang bagi setiap bawahannya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Beberapa penelitian menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Nohe & Hertel, (2017) dan (Omar *et al.*, 2009). Omar *et al.*, (2009) menyatakan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap OCB. Schlechter, (2006), menjelaskan hubungan yang sangat erat antara kepemimpinan transformasional dengan OCB serta peran penting OCB dalam meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi. Disisi lain (Coxen *et al.*, 2016) menyatakan dalam operasional organisasi publik, maka kepercayaan atas organisasi tersebut sangat ditentukan oleh *organizational citizenship behavior*, serta kepemimpinan. Sedangkan Asare, (2018), menjelaskan kecerdasan emosional sangat penting dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap peran *organizational citizenship behavior*. Demikian pula Carmeli, (2003) melakukan penelitian mengenai hubungan antara kecerdasan emosional dengan *organizational citizenship behavior*, dimana kecerdasan emosional akan mempengaruhi perilaku *altruism* dari OCB. Dengan demikian dapat dirumuskan sebagai berikut.

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perusahaan Listrik Negara Rayon Denpasar.

Gardner & Stough, (2002) menyatakan kecerdasan emosional dapat memberikan sebuah penilaian kepada individu dan dapat mengerti akan kebutuhan bawahan. Murphy *et al.*, (2002) telah menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional sebagai bagian dari wewenang diri pemimpin di dalam penyampaian norma, motivasi bawahan, komitmen dalam kualitas dan peningkatan produktifitas. Beberapa penelitian menyatakan, kecerdasan emosional memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Irshad & Hashmi, (2014), menyebutkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi OCB dengan mediasi kecerdasan emosional. Lee *et al.*, (2017), menyatakan peran mediasi *commitment affective* atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Tian *et al.*, (2020), menjelaskan peran moderasi dan mediasi dari OCB dan komunikasi atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan pegawai. Sedangkan Engelbrecht & Chamberlain, (2005) menyatakan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui keadilan organisasi dan kepercayaan atas organisasi. Hackett *et al.*, (2018) menyebutkan pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB dengan pemoderasi *leader –member-exchange and subordinat' gender*. Dalam hal ini ditemukan bahwa subordinat gender memainkan peran moderasi atas pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB. Hougyun (2012), menyatakan peran mediasi komitmen afektif atas pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2: Kecerdasan emosional memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perusahaan Listrik Negara Rayon Denpasar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausalantara variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*) melalui pengujian hipotesis. Serta penelitian korelasional yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak dan seberapa besar hubungan itu serta bagaimana arah hubungan tersebut, menurut Indriyanto (Yasa, 2006). Jenis penelitian ini dipilih mengingat tujuan yang hendak dicapai mencakup usaha-usaha untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh yang terjadi antar kuesioner sebagai alat pengumpul data primer.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Perusahaan Listrik Negara Rayon Denpasar. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus dimana teknik penentuan sampel menggunakan seluruh anggota populasi (Hair *et al.*, 1998;164-166). Pegawai Perusahaan Listrik Negara Rayon Denpasar berjumlah 108 orang. Responden dalam penelitian ini terdiri dari : manajer area pelayanan sebanyak 1 orang, asisten manajer sebanyak 5 orang, manajer area unit jaringan sebanyak 1 orang, supervisor sebanyak 7 orang, terampil utama sebanyak 50 orang dan outsourcing sebanyak 44 orang.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah Observasi, yaitu pengamatan secara langsung serta mencatat fenomena yang terjadi. Wawancara, dilakukan dengan tanya jawab secara sistematis. Kuesioner, yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis secara terstruktur kepada responden penelitian. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Hair *et al.*, 2014).

Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah suatu model regresi dengan melakukan uji interaksi antar variabel, yang sering disebut *Moderating Regression Analysis*. Dalam hal ini bentuk regresi berganda dengan persamaan mirip regresi polynomial yang menggambarkan pengaruh nonlinier (Hair *et al.*, 2014:141-238). Adapun teknik yang digunakan adalah *Moderating Regression Analysis* (MRA) dengan teknik selisih mutlak yang dinyatakan dalam bentuk model persamaan sebagai berikut.

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 (X \times M) + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

\hat{Y} = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

α = Bilangan Konstan β = Koefisien Regresi

X = Kepemimpinan Transformasional (TL) M = Kecerdasan Emosional (EI)

XM = Variabel Moderasi (Interaksi antara X dan M)

e = *Error Term* yaitu Faktor kesalahan penduga dalam penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar sebagai salah satu perusahaan milik negara (BUMN), yang bergerak di bidang jasa penjualan tenaga listrik untuk seluruh sektor kegiatan di Bali, baik kegiatan industri, jasa, rumah tangga maupun instansi-instansi pemerintahan. Dalam menjalankan usahanya, PLN bertanggung jawab penuh kepada pemerintah dan dinilai langsung oleh masyarakat. PLN disamping berupa BUMN, juga merupakan sebuah perusahaan yang mempunyai tujuan yang sama dengan perusahaan-perusahaan lainnya, yaitu mencari keuntungan tanpa merugikan masyarakat. Itulah salah satu perbedaan antara PLN dengan perusahaan lainnya. PLN harus mampu memberikan pelayanan yang maksimal dan optimal kepada masyarakat tanpa merugikan manajemen perusahaan. Karakteristik responden dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

No	Kategori	Jumlah	Persentase (%)	
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	61	56,48
		Perempuan	47	43,52
		Jumlah	108	100,00
2	Kelompok Umur	≤ 30	32	29,63
		30 - 35	24	22,22
		36 - 40	20	18,52
		41 - 45	17	15,74
		> 45	15	13,89
		Jumlah	108	100,00
3	Tingkat Pendidikan	Diploma	29	26,85
		S1	57	52,78
		S2	22	20,37
		Jumlah	108	100,00
4	Masa Kerja	1 - < 5 tahun	24	22,22
		5 - < 10 tahun	36	33,33
		11 - < 15 tahun	20	18,52
		16 - < 20 tahun	19	17,59
		≥ 20 tahun	9	8,34
		Jumlah	108	100,00

Sumber: Data diolah, 2020

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin : Perempuan sebanyak 47 orang (43,52 persen). Laki-laki sebanyak 61 orang (56,48 persen). Jumlah total responden sebanyak 108 orang (100 persen). Itu berarti jumlah pegawai laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan, hal ini disebabkan sebagian besar pegawai laki-laki adalah pegawai dalam bidang teknik yang diperlukan oleh PT. PLN Rayon Denpasar.. Karakteristik Responden berdasarkan Usia : Pegawai yang berusia ≤ 30 tahun sebanyak 32 orang (29,63 persen), usia 30-35 tahun sebanyak 24 orang (22,22 persen), usia 36-40 tahun sebanyak 20 orang (18,52 persen), Usia 41-45 tahun sebanyak 17 orang (15,74 persen), dan usia ≥ 45 tahun sebanyak 15 orang (13,89 persen). Hal ini berarti jumlah pegawai yang terbanyak adalah berusia produktif, yaitu umur antara 30-45 tahun. Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan : Pegawai dengan tingkat pendidikan Diploma adalah sebanyak 29 orang (26,85 persen), tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 57 orang (52,78 persen), tingkat pendidikan Strata 2 sebanyak 22 orang (20,37 persen). Dengan demikian tingkat pendidikan yang mendominasi adalah Sarjana (S1) sebanyak 57 orang (52,78 persen). Hal ini sesuai dengan spesifikasi jabatan yang membutuhkan tingkat pendidikan Sarjana (S1). Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja : Pegawai dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 24 orang (22,22 persen), masa kerja 5-10 tahun sebanyak 36 orang (33,33 persen), masa kerja 11-15 tahun sebanyak 20 orang (18,52 persen), masa kerja 16-20 tahun sebanyak 19 orang (17,59 persen), dan masa kerja > 20 tahun sebanyak 9 orang (8,34 persen). Dalam hal ini pegawai dengan masa kerja yang terbanyak adalah dengan masa kerja 5-10 tahun, yakni sebanyak 36 orang (33,33 persen). Hal ini menunjukkan konsistensi PT. PLN Rayon Denpasar dalam rekrutmen pegawai dan pemensiunan pegawai.

Analisis instrumen penelitian dilakukan untuk menguji apakah instrumen penelitian yang digunakan memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau tidak. Instrumen dikatakan baik apabila instrumen penelitian tersebut memenuhi persyaratan utama yaitu: valid (sahih) dan reliabel (andal). Variabel *organizational citizenship behavior* merupakan variabel dependen yang diteliti dan diwakili

dengan 15 item pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian. Setelah dilakukan uji validitas (kesahihan), semua item pernyataan dinyatakan valid. Dengan demikian dapat diikutkan dalam pengujian selanjutnya.

Kecerdasan emosional merupakan variabel moderasi yang diikutkan untuk menguji apakah dengan menambahkan variabel ini akan akan memperkuat atau memperlemah variabel independent terhadap variabel dependen. Variabel ini diteliti dan diwakili dengan 17 item pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian. Setelah dilakukan uji validitas (kesahihan), semua item pernyataan dinyatakan valid. Dengan demikian dapat diikutkan dalam pengujian selanjutnya.

Dari hasil perhitungan reliabilitas instrument penelitian untuk variabel kepemimpinan transformasional (X) diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,971. Dengan mengacu pada pedoman interpretasi, maka dapat dikatakan bahwa instrument kepemimpinan transformasional (X) adalah reliabel. Hasil uji reliabilitas kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Kepemimpinan Transformasional	.971	27
Organizational Citizenship Behavior	.960	30
Kecerdasan Emosional	.919	17

Sumber: Data diolah, 2020

Dari hasil perhitungan uji reliabilitas instrumen penelitian untuk variabel organizational citizenship behavior (Y) diperoleh nilai cronbach's alpha sebesar 0,960. Dengan mengacu pada pedoman interpretasi, maka dapat dikatakan bahwa instrumen organizational citizenship behavior (Y) adalah reliabel. Dari hasil perhitungan uji reliabilitas instrumen penelitian untuk variabel kecerdasan emosional (M) diperoleh nilai cronbach's alpha sebesar 0,919. Dengan mengacu pada pedoman interpretasi, maka dapat dikatakan bahwa instrumen kecerdasan emosional (M) adalah reliabel.

Secara keseluruhan konstruk kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata sebesar 3,95 yang masuk katagori kuat. Berdasarkan dimensinya nilai rata-rata tertinggi dimiliki oleh dimensi pengaruh ideal yakni sebesar 4,09 yang masuk katagori kuat, dimana indikator dari dimensi pengaruh ideal yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator dihormati karena sikap dan perilaku dengan skor 4,82 (sangat kuat) dan indikator mewujudkan prinsip kebaikan dengan skor 4,30 (sangat kuat). Dimensi motivasi inspirasional dengan nilai rata-rata yakni sebesar 3,92 yang masuk katagori kuat. indikator dari dimensi motivasi inspirasional yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator Antusias dalam menyampaikan program dengan skor 4,06 (kuat), indikator penuh semangat dalam mencapai tujuan kerja dengan skor 4,06 (kuat) dan indikator atasan mempunyai visi yang jelas dengan skor 4,02 (kuat). Dimensi pertimbangan individual dengan nilai rata-rata yakni sebesar 3,91 yang masuk katagori kuat. indikator dari dimensi pertimbangan individual yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator memahami kesalahan yang dilakukan pegawainya dengan skor 3,94 (kuat) dan indikator membantu meningkatkan kinerja pegawai dengan skor 3,94 (kuat). Dimensi stimulasi intelektual dengan nilai rata-rata yakni sebesar 3,88 yang masuk katagori kuat. indikator dari dimensi stimulasi intelektual yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah : indikator memahami atasan memberikan perhatian secara pribadi kepada pegawai dengan skor 4,05 (kuat) dan indikator mendorong pegawai mandiri dalam melaksanakan tugas dengan skor 3,02 (kuat).

Secara keseluruhan konstruk kecerdasan emosional memiliki nilai rata-rata sebesar 3,76 yang masuk katagori tinggi. Berdasarkan dimensinya nilai rata-rata tertinggi dimiliki oleh dimensi kesadaran diri yakni sebesar 3,91 yang masuk katagori tinggi, dimana indikator dari dimensi kesadaran diri yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator tingkat *emotional awarness*

dengan skor 3,96 (tinggi) dan indikator *Self confidence* dengan skor 3,90 (tinggi). Dimensi pengendalian diri dengan nilai rata-rata yakni sebesar 3,84 yang masuk katagori tinggi. indikator dari dimensi pengendalian diri yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator *Conscientiousness* dengan skor 3,89 (tinggi) dan indikator inovasi dan adaptasi dengan skor 3,89 (tinggi). Dimensi *Empaty* dengan nilai rata-rata yakni sebesar 3,81 yang masuk katagori tinggi. indikator dari dimensi *empaty* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator kesadaran politis dengan skor 3,90 (kuat). dan indikator memahami orang lain dengan skor 3,86 (tinggi). Dimensi motivasi dengan nilai rata-rata yakni sebesar 3,68 yang masuk katagori tinggi. Indikator dari dimensi motivasi yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator inisiatif dengan skor 4,00 (tinggi) dan indikator optimisme dengan skor 3,94 (tinggi). Dimensi memelihara hubungan sosial dengan nilai rata-rata yakni sebesar 3,57 yang masuk katagori tinggi. indikator dari dimensi memelihara hubungan sosial yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator *Change catalyst* dengan skor 3,96 (tinggi) dan indikator tingkat kepemimpinan dengan skor 3,89 (tinggi).

Secara keseluruhan konstruk *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai rata-rata sebesar 3,91 yang masuk katagori baik. Berdasarkan dimensinya nilai rata-rata tertinggi dimiliki oleh dimensi *Cheerleader* yakni sebesar 4,11 yang masuk katagori baik, dimana indikator dari dimensi *Cheerleader* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator Mencapai prestasi yang lebih tinggi dengan skor 4,18 (baik). Dimensi *Peacekeeping* dengan nilai rata-rata yakni sebesar 4,05 yang masuk katagori baik. indikator dari dimensi *Peacekeeping* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah : indikator Menyelesaikan konflik interpersonal dengan skor 4,05 (baik). Dimensi *Civic Virtue* dengan nilai rata-rata yakni sebesar 4,03 yang masuk katagori baik. indikator dari dimensi *Civic Virtue* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator pelayanan komite / panitia dengan skor 4,14 (baik). dan indikator Melakukan fungsi-fungsi yang tidak wajib dengan skor 4,01 (baik). Dimensi *Sportmanship* dengan nilai rata-rata yakni sebesar 3,98 yang masuk katagori baik. Indikator dari dimensi *Sportmanship* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator menghindari complain dengan skor 3,98 (baiki) dan indikator memaksimalkan total waktu yang dipergunakan juga dengan skor 3,94 (baik). Dimensi *Conscientiousness* dengan nilai rata-rata yakni sebesar 3,91 yang masuk katagori baik. indikator dari dimensi *Conscientiousness* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator efisiensi menggunakan waktu dengan skor 4,02 (baik) dan indikator Kehati-hatian dengan skor 3,94 (baik). Dimensi *Courtesy* dengan nilai rata-rata yakni sebesar 3,82 yang masuk katagori baik. indikator dari dimensi *Courtesy* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator meneruskan informasi dengan tepat dengan skor 3,90 (baik) dan indikator surat peringatan/pemberitahuan dengan skor 3,89 (baik). Dimensi *Altruism* dengan nilai rata-rata yakni sebesar 3,49 yang masuk katagori baik. indikator dari dimensi *Altruism* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah : indikator menyediakan waktu untuk orang lain dengan tepat dengan skor 3,94 (baik) dan indikator Berkontribusi terhadap efisiensi untuk peningkatan kinerja dengan skor 3,81 (baik).

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan variabel pemoderasi (*Moderating Regression Analysis*). Analisis MRA ini selain untuk melihat apakah ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, juga untuk melihat apakah dengan masukkannya variabel moderasi dalam model, dapat meningkatkan pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen atau sebaliknya menurunkan pengaruh (Hair *et. al.*, 1998;141-238). Analisis MRA dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan SPSS sehingga diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 3 untuk sebelum moderasi dan terlihat seperti Tabel 4 sesudah memasukkan variabel moderasi.

Tabel 3.
Hasil Uji Moderating Regression Analysis (MRA) Sebelum Moderasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.027	.031		64.482	.000		
Kepemimpinan tran.	.184	.025	.536	7.295	.000	.739	1.353
Emotional Intelligence	.084	.023	.244	3.705	.000	.924	1.083
X*M	.077	.028	.206	2.794	.006	.732	1.366

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 3 (Sebelum Moderasi) dapat dilihat pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel dan kombinasi variabel terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, yakni sebelum memasukkan variabel moderasi. Dalam hal Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, demikian juga Emotional Intelligence berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, serta kombinasi antara Kepemimpinan transformasional dengan *Emotional Intelligence* juga berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Adapun hasil analisis sesudah moderasi terlihat seperti Tabel 4.

Tabel 4.
Hasil Uji Moderating Regression Analysis (MRA) Sesudah Moderasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.108	.014		7.862	.000
Kepemimpinan tran.	.022	.011	.210	1.963	.003
Emotional Intelligence	-.012	.010	-.121	-1.264	.209
X*M	.023	.012	.208	1.941	.004

R : .899
F Hitung : 48,819
F tabel : 3,0773

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4, persamaan moderasi yang dihasilkan dari Moderating Regression Analysis (MRA) adalah sebagai berikut.

$$Y = 0,108 + 0,022X - 0,012M + 0,023XM \dots \dots \dots (1)$$

Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa Kecerdasan Emosional dapat berperan sebagai variabel moderator atau dapat dikatakan sebagai variabel *pure moderator* (moderator penuh). Hal ini sesuai dengan kriteria moderating, dalam hal mana variabel moderator (M) memperkuat pengaruh variabel Kepemimpinan transformasional (X) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) serta Emotional Intelligence tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y), dengan signifiansi sebesar 0,209 yakni lebih besar dari 0,05.

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi antara nol sampai satu. Hasil pengujian Determinasi menunjukkan bahwa koefisien determinasi atau R Square sebesar 0,899. Nilai 0,889 menunjukkan bahwa angka tersebut mendekati angka satu, hal ini berarti variasi variabel independent mampu menjelaskan variasi variabel dependen.

Berdasarkan hasil uji F tersebut, menunjukkan bahwa nilai F Hitung sebesar 48,819 lebih besar dibandingkan dengan F tabel 3,0773 (F hitung 48,819 > F tabel 3,0773) dan nilai signifikansinya sebesar 0,000 (jauh dibawah 0,05). Ini berarti secara simultan variabel Emotional Intelligence (M) dan Kepemimpinan transformasional (X) tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Berdasarkan hasil pengujian t table, hasil uji-t Untuk variabel kepemimpinan transformasional (X) diperoleh nilai koefisien 0,022 dengan probabilitas signifikansi 0,003 yakni dibawah 0,05 atau t hitung sebesar 1,963 > t tabel 1,659 dan tingkat signifikansinya lebih kecil daritaraf ketidak percayaan 5% yaitu 0,003 > 0,05. Pengaruh yang dihasilkan bertanda positif dan signifikan, artinya mempunyai pengaruh yang searah. Hal ini bermakna bahwa secara parsial, variabel kepemimpinan transformasional (X) memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (Y). Dengan demikian semakin kuat kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan oleh atasan maka semakin baik OCB yang dilaksanakan oleh pegawai PT. PLN Rayon Denpasar.

Untuk variabel kecerdasan emosional (M) diperoleh nilai koefisien - 0,012 dengan probabilitas signifikansi 0,209 yakni diatas 0,05 atau t hitung sebesar 1,264 < t tabel sebesar 1,659 dan tingkat signifikansinya lebih kecil dari taraf ketidak percayaan 5% yaitu 0,209 < 0,05. Pengaruh yang dihasilkan negatif dan tidak signifikan. Artinya, semakin tinggi kecerdasan emosional maka OCB pegawai semakin buruk. Dengan nilai ini, secara parsial variabel kecerdasan emosional memberikan pengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap organizational citizenship behavior (Y). Sehingga pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap organizational citizenship behavior dapat diabaikan.

Untuk variabel kepemimpinan transformasional (X) dikali dengan variabel kecerdasan emosional (M) atau X*M diperoleh nilai koefisien 0,023 dengan probabilitas signifikansi 0,004 yakni dibawah 0,05 atau t hitung sebesar 1,941 > t tabel sebesar 1,659 dan tingkat signifikansinya lebih kecil dari pada taraf ketidak percayaan 5% yaitu 0,004 > 0,05. Pengaruh yang dihasilkan bertanda positif dan signifikan, artinya pengaruh X*M (moderasi) memperkuat pengaruh X terhadap Y. Nilai ini memberikan makna bahwa kecerdasan emosional (M) memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap organizational citizenship behavior (Y).

Adapun hasil pengujian hipotesis yaitu sebagai berikut: Pengujian hipotesis pertama yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X) terhadap organizational citizenship behavior (Y). Pada Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai signifikansi koefisien sebesar 0,003 lebih kecil dari taraf ketidakpercayaan 5% atau $\alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Pengujian hipotesis kedua yaitu kecerdasan emosional memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional (X*M) terhadap organizational citizenship behavior (Y). Pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa nilai signifikansi koefisien sebesar 0,004 lebih kecil dari taraf ketidak percayaan 5% atau $\alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kecerdasan emosional pegawai memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior.

Berdasarkan perhitungan statistik dapat dilihat bahwa nilai signifikansi koefisien sebesar 0,003 lebih kecil dari taraf ketidakpercayaan 5% atau $\alpha = 0,05$ dan nilai t hitungnya sebesar 1,963. Ini berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan semakin kuat kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan oleh atasan maka semakin baik OCB yang dilaksanakan oleh pegawai. Hasil analisis penelitian ini searah dengan pendapat : Modassir *et al.*, (2007) yang menyatakan bahwa manajer sumber daya manusia dapat memainkan perannya di dalam mencapai OCB. Juga searah dengan pendapat Koys, (2001) yang menyebutkan pemimpin transformasional dapat memberikan inspirasi bagi bawahannya di dalam meningkatkan inovasi dan efektivitas kerja. Nohe & Hertel, (2017), juga menyatakan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap OCB. Demikian pula Schlechter, (2006), menjelaskan hubungan yang sangat erat antara kepemimpinan transformasional dengan OCB serta peran penting OCB dalam meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi. Omar *et al.*, (2009), menyatakan pengaruh kepemimpinan terhadap OCB dalam membangun kerja tim (*team works*). Coxen *et al.*, (2016) menyatakan dalam operasional organisasi publik, maka kepercayaan atas organisasi tersebut

sangat ditentukan oleh *organizational citizenship behavior*, serta kepemimpinan. Demikian pula Carmeli, (2003) melakukan penelitian mengenai hubungan antara kecerdasan emosional dengan *organizational citizenship behavior*, dimana kecerdasan emosional akan mempengaruhi perilaku *altruism* dari OCB.

Berdasarkan diskripsi variabel, ternyata indikator kepemimpinan transformasional seperti : Antusias dalam menyampaikan program, Penuh semangat dalam mencapai tujuan kerja, Atasan mempunyai visi yang jelas, Atasan menerima perbedaan pandangan dalam menyelesaikan masalah, Atasan memberikan perhatian secara pribadi kepada pegawai dan Mampu menempatkan diri diantara pegawai, memiliki berpengaruh yang signifikan terhadap indikator OCB seperti : Menyediakan waktu untuk orang lain, Kehati-hatian, Efisiensi menggunakan waktu, Mengindari complain, Mengindari keluhan, Memaksimalkan total waktu yang dipergunakan, Pelayanan komite / panitia, Melakukan fungsi-fungsi yang tidak wajib, Memberikan pelayanan yang diperlukan untuk kepentingan organisasi, Mengindari terjadinya konflik, Menyelesaikan konflik interpersonal, Membantu rekan kerja dan Mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai signifikansi koefisien sebesar 0,004 lebih kecil dari taraf ketidakpercayaan 5% atau $\alpha = 0,05$. Ini berarti Kecerdasan emosional mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hayward *et al.*, (2008), menyatakan kecerdasan emosional baik itu positif maupun negatif akan berdampak atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Gardner & Stough, (2002) , menjelaskan kecerdasan emosional dapat memberikan sebuah penilaian kepada individu dan dapat mengerti akan kebutuhan teman kerja atau bawahan. Sedangkan Asare, (2018), menjelaskan kecerdasan emosional sangat penting dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap peran ekstra pegawai (*organizational citizenship behavior*). Murphy *et al.*, (2002) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional, adalah bagian dari wewenang diri pemimpin di dalam penyampaian norma, memberikan motivasi kepada bawahan, komitmen dalam kualitas dan peningkatan produktifitas. Pemimpin transformasional menempatkan OCB sebagai sebuah motivasi terhadap bawahan. Motivasi inspirasional yang dilakukan oleh pemimpin transformasional yakni dengan cara membangun kepercayaan dan pembagian kewenangan yang merupakan hasil dari kecerdasan emosional seorang pemimpin transformasional.

Beberapa hasil penelitian, menyatakan kecerdasan emosional memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Irshad & Hashmi, (2014), menyebutkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi OCB dengan mediasi kecerdasan emosional. Lee *et al.*, (2017), menyatakan peran mediasi *commitment affective* atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Tian *et al.*, (2020), menjelaskan peran moderasi dan mediasi dari OCB dan komunikasi atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan pegawai. Sedangkan Engelbrecht & Chamberlain, (2005) menyatakan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui keadilan organisasi dan kepercayaan atas organisasi. Hackett *et al.*, (2018) menyebutkan pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB dengan pemoderasi *leader –member-exchange and subordinat' gender*. Dalam hal ini ditemukan bahwa subordinat gender memainkan peran moderasi atas pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB. Hougyun (2012), menyatakan peran mediasi komitmen afektif atas pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB.

Hasil penelitian menunjukkan beberapa indikator kecerdasan emosional seperti Tingkat Kesadaran emosional (*Emotional awarness*), Ketepatan kesadaran diri (*self awarness*), Percaya diri (*Self confidence*), Tingkat kontrol diri (*self control*), kesadaran (*Conscientiousness*), Inovasi dan adaptasi, Inisiatif, Optimisme, Memahami orang lain, Berorientasi pada pelayanan, memanfaatkan keragaman (*Leveraging diversity*), Kesadaran politis, Memelihara hubungan sosial, Kemampuan

komunikasi dan Tingkat kepemimpinan, mampu memperkuat pengaruh indikator kepemimpinan transformasional terhadap indikator *organizational citizenship behavior (OCB)*.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang berkaitan dengan penelitian ini, maka direkomendasikan saran-saran sebagai berikut: secara parsial variabel kecerdasan emosional memberikan pengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (Y)*. Sehingga pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* dapat diabaikan. Kecerdasan Emosional dapat berperan sebagai variabel moderator atau dapat dikatakan sebagai variabel *pure moderator* (moderator penuh) sehingga Kecerdasan emosional memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perusahaan Listrik Negara Rayon Denpasar.

Peneliti berikutnya diharapkan dapat menggali lebih dalam faktor-faktor maupun variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi perilaku peran ekstra pegawai yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti sebatas mana seharusnya pegawai melakukan perilaku ekstra perannya diluar tupoksi, sistem *reward dan punishment*, komitmen organisasi ataupun variabel independent lainnya. Bagi peneliti yang tertarik untuk melanjutkan penelitian ini maka dapat melakukan penelitian dengan menggunakan subyek penelitian atau sampel yang berbeda. Peneliti selanjutnya diharapkan agar mampu untuk lebih memperhatikan karakteristik responden seperti usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan atau karakteristik lainnya mengingat bahwa hal-hal tersebut juga berpotensi untuk berpengaruh. Serta dalam penelitian ini tidak dibahas bagaimana pengaruh karakteristik responden terhadap variabel penelitian.

REFERENSI

- Aldag, R., & Reschke, W. (2000). *Measuring Discretionary Effort and its Value to the Organization: Employee Value Added*. Center for Organization Effectiveness, Inc. USA. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiImYTzzOj5AhVLCrcAHUD2Cd4QFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fciteseerx.ist.psu.edu%2Fviewdoc%2Fdownload%3Fdoi%3D10.1.1.618.6993%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&usg=AOvVaw304wL3wypXDf0NBEMOuLgy>
- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., & Emami, M. (2021). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(9), 494–505. <https://journal-archieves14.webs.com/494-505.pdf>
- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363–376. <https://doi.org/10.1177/009102600103000306>
- Asare, J. G. (2018). *How To Develop More Emotionally Intelligent Employees*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2018/07/27/how-to-develop-more-emotionally-intelligent-employees/?sh=15dfac116f10>
- Carmeli, A. (2003). The Relationship between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes: An Examination Among Senior Managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788–813. <https://doi.org/10.1108/02683940310511881>
- Coxen, L., Vaart, L. Van der, & Stander, M. W. (2016). Authentic Leadership And Organisational Citizenship Behaviour In The Public Health Care Sector: The Role Of Workplace Trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1364>
- Elliot, H. G. H. (2003). *Emotional Intelligence-Based Leadership*. The Graduate Management Review.
- Engelbrecht, A. S., & Chamberlain, L. (2005). The Influence of Transformational Leadership on Organisational Citizenship Behaviour Through Justice and Trust. *Management Dynamics : Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 14(1). <https://doi.org/10.10520/EJC69688>
- Gardner, L., & Stough, C. K. K. (2002). Examining The Relationship Between Leadership And Emotional

- Intelligence In Senior Level Managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68–78. <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>
- Hackett, R. D., Wang, A.-C., Chen, Z., Cheng, B.-S., & Farh, J.-L. (2018). Transformational Leadership and Organisational Citizenship Behaviour: A Moderated Mediation Model of Leader-Member-Exchange and Subordinates' Gender. *Applied Psychology*, 67(4), 617–644. <https://doi.org/10.1111/apps.12146>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis. 7th Edition*. Pearson Education: Upper Saddle River.
- Hayward, B. A., Baxter, J., & Amos, T. L. (2008). Employee Performance, Leadership Style And Emotional Intelligence: An Exploratory Study In A South African Parastatal. *Acta Commercii*, 8(1), 15–26. <https://doi.org/10.4102/ac.v8i1.57>
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2012). *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman (Edisi Ketu)*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Irshad, R., & Hashmi, M. S. (2014). How Transformational Leadership is related to Organizational Citizenship Behavior? The Mediating Role of Emotional Intelligence. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), 413–425. <http://hdl.handle.net/10419/188146>
- Khan, A. N., & Khan, N. A. (2021). The Nexuses Between Transformational Leadership And Employee Green Organisational Citizenship Behaviour: Role Of Environmental Attitude And Green Dedication. *Business Strategy and the Environment*, 31(2), 921–933. <https://doi.org/10.1002/bse.2926>
- Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The Effects Of Transformational Leadership On Organisational Citizenship Behaviour: The Role Of Organisational Justice And Affective Commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381–398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Koys, D. J. (2001). The Effect of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit Level, Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 54(1), 103–114. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>
- Krishnan, V. R., & Arora, P. (2008). Determinants of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 1(4), 34–43. <https://doi.org/10.1177/097324700800400104>
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2017). Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role Of Affective Commitment. *Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif Vir Menslikehulpbronbestuur*, 7(1), 196–206. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- Lianovanda, D. (2021). *Skillset ini Penting Dikuasai untuk Meningkatkan Karier Anda, Apa Saja Itu? Ruang Kerja*. <https://www.ruangkerja.id/blog/soft-skill-untuk-meningkatkan-karier>
- Modassir, A., Technologies, W., & Singh, T. (2007). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *SSRN Electronic Journal*, 4(1), 3–21. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2145266>
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Murphy, G., Athanasou, J., & King, N. (2002). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: Study of Australian Human Service Professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 287–297. <https://doi.org/10.1108/02683940210428092>
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms. *Journal Frontier Psychology*, 8(1364), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- Omar, Z., Zainal, A. H., Fatimah, O., & Khairudin, R. (2009). The Influence Of Leadership Behaviour On Organisational Citizenship Behaviour In Self-Managed Work Teams In Malaysia. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 196–206. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v7i1.209>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior 12th Edition*. Pearson International Edition: New Jersey.
- Schlechter, A. S. E. A. F. (2006). The Relationship Between Transformational Leadership, Meaning And Organisational Citizenship Behaviour. *Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 15(4). <https://doi.org/10520/EJC69717>
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Front. Psychol*, 11(314), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Tschannen-Moran, Megan. (2003). Fostering Organizational Citizenship in Schools: Transformational Leadership and Trust. *Journal of Educational Administration, Chapter 6*, 1–36.
- Yasa, I. G. A. (2006). *Pengaruh Karakteristik Manajemen Karier terhadap Komitmen Karyawan dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Karyawan PT. Adi Bharata Asty Denpasar*. Universitas 17 Agustus Surabaya.