

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Konsep *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau dapat juga disebut sebagai perilaku peran ekstra (*extra-role*) dalam organisasi, merupakan konsep yang tergolong baru dikembangkan, namun dalam prakteknya telah dilakukan oleh manusia semenjak manusia ada. Konsep OCB pertama kali diperkenalkan oleh Organ tahun 1987 kemudian dikembangkan oleh tokoh-tokoh lainnya.

Beberapa ahli memberikan pengertian tentang OCB. Menurut Organ (1988) OCB diartikan sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward*, namun dapat meningkatkan efektifitas fungsi organisasi. Sejalan dengan pendapat Organ, Robbins (2006) juga berpendapat bahwa OCB merupakan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan bebas memilih, tidak menjadi bagian dari kewajiban formal, serta melebihi persyaratan kerja, turut berperan dalam kesuksesan organisasi, mendukung berfungsinya organisasi secara efektif, serta tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal. Selanjutnya perilaku tersebut meliputi perilaku menolong teman kerja, orientasi menolong karyawan baru dalam departemen tempat bekerja, pendampingan supervisor dengan tugas-tugasnya, melakukan kerja ekstra jika diperlukan, dan membantu memecahkan

masalah dalam memperbaiki produk dan prosedur (Hoffman, 2007; Cardona, dkk., 2003).

Greenberg & Baron (dalam Sumiyarsih, dkk., 2012), mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang bersifat informal, melebihi harapan normal organisasi dan semuanya itu pada akhirnya dapat menjadikan kesejahteraan organisasi. OCB merupakan perilaku karyawan dalam memberikan kontribusinya diluar dari tugas rutinnnya untuk kepentingan organisasi. Selanjutnya Borman dan Motowidlo (1993) menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku tersebut merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku OCB maksa interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, sehingga mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

OCB bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Artinya OCB dilakukan atas dasar kemauan atau kesadaran pegawai atau karyawan sendiri. OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas di luar kewajibannya, mematuhi aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku tersebut menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Organ, dkk. 2006).

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan

bahwa perilaku *extra role* atau OCB adalah perilaku pilihan individu (karyawan) dengan sukarela untuk melakukan pekerjaan diluar persyaratan formal pekerja, yang pada akhirnya efektif meningkatkan kesejahteraan organisasi.

2. Motif-Motif yang Mendasari OCB

Seperti halnya sebagian besar perilaku yang lain, OCB dipengaruhi oleh banyak hal, artinya tidak ada penyebab tunggal dalam OCB. Menurut McClelland dan rekan-rekannya (dalam Hardiningtyas, 2004) berpendapat bahwa ada tiga motif yang mendasari kebutuhan manusia dalam menunjukkan perilakunya, yaitu :

1. Motif kebutuhan akan berprestasi (*nAch - achievement need*), mendorong individu untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
2. Motif kebutuhan akan kelompok pertemanan (*nAff - need for affiliation*), mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
3. Motif kebutuhan kekuasaan (*nPow - need for power*), mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

Hasil penelitian Zhang (2011), menemukan bahwa terdapat beberapa faktor yang mendasari perilaku OCB antara lain faktor kepribadian, sikap dan kepemimpinan. Dijelaskan bahwa pengaruh faktor kepribadian terhadap kecenderungan untuk menunjukkan OCB dinilai minim, namun bukan berarti bahwa hal tersebut secara alami menentukan seseorang lebih dalam

menunjukkan OCB dari pada yang lain. Lebih lanjut dijelaskan bahwa faktor sikap dan kepemimpinan dapat dikembangkan untuk memfasilitasi keterlibatan individu dalam OCB.

Berdasarkan kedua pandangan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seseorang dalam menunjukkan OCB didorong oleh beberapa faktor seperti faktor kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk menjalin hubungan, kebutuhan untuk berkuasa, faktor kepribadian, sikap dan kepemimpinan.

3. Dimensi – Dimensi OCB

Menurut Organ (1988), OCB dibangun dari lima dimensi yang masing-masing bersifat unik, yaitu :

a. Perilaku menolong (*altruism*),

Menunjukkan suatu pribadi yang lebih mementingkan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadinya. Misalnya, karyawan yang sudah selesai dengan pekerjaannya membantu karyawan lain dalam menghadapi pekerjaan yang sulit. Dimensi perilaku menolong (*altruism*) dapat berupa :

- 1) Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat
- 2) Membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*
- 3) Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta
- 4) Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk

- 5) Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan
- 6) Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta
- 7) Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan
- 8) Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan.

b. Kebiasaan sosial (*civic virtue*),

Terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara sukarela berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi. Karyawan juga aktif mengemukakan gagasan-gagasannya serta ikut mengamati lingkungan bisnis dalam hal ancaman dan peluang.

Dimensi kebiasaan sosial (*civic virtue*) meliputi :

- 1) Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi
- 2) Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting
- 3) Membantu mengatur kebersamaan secara departemental

c. Etos Kerja (*conscientiousness*),

Kemauan yang melebihi persyaratan minimal seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan. Dimensi Etos kerja (*conscientiousness*) meliputi :

- 1) Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai

- 2) Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas
- 3) Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon
- 4) Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan
- 5) Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki waktu ekstra enam hari

d. Perilaku sesuai dan kesopanan (*Courtesy*)

Menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi. Dimensi Perilaku sesuai dan kesopanan (*courtesy*) meliputi :

- 1) Mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi
- 2) Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi
- 3) Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi

e. *Keadilan (sportsmanship)*

Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat. Dimensi keadilan (*sportsmanship*) meliputi :

- 1) Tidak membuat kesalahan dalam organisasi
- 2) Tidak mengeluh tentang segala sesuatu
- 3) Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

Podsakoff et al. (2000) membagi OCB menjadi tujuh dimensi meliputi :

a. Perilaku membantu

Merupakan suatu perilaku yang membantu teman kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan komponen utama dari *OCB*. Organ (1988) menggambarkan dimensi ini sebagai perilaku menolong (*altruism*), pembuat / penjaga ketenangan dan menyemangati teman kerja.

b. Kepatuhan terhadap organisasi

Merupakan perilaku yang melakukan prosedur dan kebijakan perusahaan melebihi harapan minimum perusahaan. Karyawan yang menginternalisasi peraturan perusahaan secara sadar akan mengikutinya meskipun pada saat sedang diawasi. Dimensi ini serupa dengan konsep kepatuhan umum dan menaati peraturan perusahaan.

c. *Sportmanship*

Merupakan perilaku yang tidak melakukan *complain* mengenai ketidaknyamanan bekerja, mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi, mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok. Dimensi ini serupa dengan menghargai perusahaan dan tidak mengeluh.

d. Loyalitas terhadap organisasi

Merupakan suatu perilaku yang dapat didefinisikan sebagai perilaku yang menempatkan perusahaan diatas kepentingan diri sendiri, mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, serta mempromosikan reputasi organisasi.

e. Inisiatif individual

Yaitu kesadaran atau antusiasme serta komitmen ekstra pada kinerja melebihi kinerja maksimal dari yang diharapkan. Dimensi ini serupa dengan konsep kerja pribadi dan sukarela mengerjakan tugas.

f. Kualitas sosial

Suatu tindakan keterlibatan yang bertanggung jawab dan konstruktif dalam proses politik organisasi, bukan hanya mengekspresikan pendapat mengenai suatu pemberian, tetapi mengikuti rapat, dan tetap mengetahui isu yang melibatkan organisasi.

g. Pengembangan diri

Meliputi keterlibatan dalam aktivitas untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman seseorang sebagai keuntungan bagi organisasi.

Sedangkan menurut Graham (dalam Ahdiyana, 2010) dimensi OCB meliputi yaitu :

a. Ketaatan (*Obedience*)

Menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.

b. Loyalitas (*Loyalty*)

Menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.

c. Partisipasi (*Participation*)

Menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi terdiri dari :

- 1) Partisipasi sosial, yaitu partisipasi yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi.
- 2) Partisipasi advokasi, yaitu partisipasi yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif.
- 3) Partisipasi fungsional, yaitu partisipasi yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi *OCB* merupakan suatu perilaku dari setiap individu yang sukarela untuk membantu dan memiliki kepedulian terhadap organisasi yang diwujudkan dalam bentuk loyalitas, ikut berpartisipasi untuk memberikan kontribusi positif yang lebih dari harapan serta berusaha untuk menerima kondisi walaupun dengan ketidaknyamanan dalam bekerja tanpa mengeluh. Berdasarkan uraian di atas, dimensi yang digunakan pada penelitian ini adalah dimensi menurut Organ yaitu perilaku menolong (*altruism*), kebiasaan sosial (*civic virtue*), etos kerja (*conscientiousness*), perilaku sesuai dan kesopanan (*courtesy*), dan keadilan (*sportsmanship*).

4. Manfaat OCB

Organ, dkk (2006) dan Podsakoff (dalam Darto, 2014) menguraikan beberapa manfaat OCB terhadap organisasi antara lain :

- a. Meningkatkan produktivitas rekan kerja

Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan

produktivitas rekan kerja tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan *best practice* (contoh yang baik) ke seluruh unit kerja kelompok.

b. Meningkatkan produktivitas pimpinan

Pegawai yang menampilkan *civic virtue* akan membantu pimpinan mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut yang dapat meningkatkan efektivitas unit kerja. Pegawai yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja akan menolong pimpinan terhindar dari krisis manajemen.

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

Pegawai yang saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan pimpinan, konsekuensinya pimpinan dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas yang lain. Pegawai yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari pimpinan sehingga pimpinan dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh pimpinan untuk melakukan tugas yang lebih penting. Pegawai lama yang membantu pegawai baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan pelatihan tersebut.

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

Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril dan kerekatan kelompok, sehingga anggota kelompok atau pimpinan tidak perlu menghabiskan waktu dan energi untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Pegawai yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen menjadi berkurang.

- e. Sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja

Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.

- f. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik.

Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik.

- g. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

Membantu tugas pegawai yang tidak hadir ditempat kerja atau mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas kinerja

masing-masing unit. Pegawai yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten.

- h. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Pegawai yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manfaat yang diperoleh jika memunculkan OCB antara lain meningkatkan produktivitas rekan kerja, pimpinan, menghemat sumber daya organisasi, mengefektifkan tim atau kelompok kerja dalam organisasi serta dapat menurunkan biaya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi OCB

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain (Robbins, 2006; Hoffman, 2007). Faktor-faktor tersebut meliputi:

a. Kepribadian dan suasana hati (*mood*)

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individu maupun kelompok. Kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*.

Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

Meskipun kepribadian seorang individu relatif stabil dan konsisten namun dapat dipengaruhi oleh suasana hati maupun situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain.

b. Persepsi terhadap dukungan organisasi

Persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support / POS*) dapat menjadi prediktor OCB. Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

c. Jenis kelamin

Perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian juga menemukan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) dari pada pria.

d. Masa kerja

Greenberg dan Baron (dalam Yuwono dkk., 2005) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin (*gender*) berpengaruh pada OCB. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masa kerja berkorelasi dengan OCB. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Semakin lama karyawan bekerja di sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa mereka memiliki investasi didalamnya.

e. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. Penerapan prosedur dan penetapan hasil secara adil dalam organisasi dapat membuat karyawan merasa puas karena karyawan merasa diperlakukan secara baik dan sportif oleh organisasi, akibatnya karyawan cenderung rela melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab mereka (Luthans, 2006).

Budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam budaya organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam *job description* dan akan selalu mendukung tujuan

organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

f. Kecerdasan emosional

Kecerdasan emosional telah diterima dan diakui kegunaannya. Studi-studi menunjukkan bahwa seorang eksekutif atau profesional yang secara teknik unggul dan memiliki EQ yang tinggi adalah orang-orang yang mampu mengatasi konflik, melihat kesenjangan yang perlu dijembatani atau diisi, melihat hubungan yang tersembunyi yang menjanjikan peluang, berinteraksi, penuh pertimbangan untuk menghasilkan yang lebih berharga, lebih siap, lebih cekatan dan lebih cepat dibandingkan orang lain (Cooper & Sawaf, dalam Sutrisno, 2013). Dengan demikian dapat dipahami bahwa kecerdasan emosional berpengaruh bagi seorang manajer terutama dalam mengatasi konflik yang terjadi dalam organisasi, sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang aman dan tenang serta mendukung karyawan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh.

g. Kepuasan kerja

MacKenzie, dkk (1998) mengidentifikasi variabel kepuasan kerja yang ternyata berpengaruh pada OCB. Karyawan yang merasa puas dengan tugas-tugas yang harus ia lakukan dari perusahaan selama ini akan menunjukkan tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang merasa tidak puas dengan hal tersebut.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan dalam memunculkan perilaku OCB dipengaruhi oleh beberapa faktor yang saling berkaitan satu sama lain. Dalam hal ini karyawan dapat memunculkan perilaku OCB, bila terdapat kesesuaian antara faktor internal seperti kepribadian dan suasana hati, persepsi, jenis kelamin, kepuasan kerja serta emosi dengan faktor eksternal yang meliputi dukungan organisasi dan budaya organisasi. Pada penelitian ini, peneliti tertarik untuk meneliti faktor budaya organisasi sebagai faktor eksternal dan faktor kecerdasan emosional sebagai faktor internal dalam pengaruhnya terhadap OCB. Alasan peneliti untuk memilih kedua faktor tersebut karena faktor budaya organisasi dapat mengarahkan perilaku pegawai (karyawan) untuk meningkatkan kemampuan kerja, komitmen dan loyalitas, serta perilaku *extra role* (peran ekstra) yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Oemar, 2013). Selanjutnya, faktor kecerdasan emosional berpengaruh dalam meningkatkan kadar ketataan karyawan dalam bekerja dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya serta dapat memicu karyawan bekerja melebihi harapan organisasi / perusahaan (Ibrahim, 2013). Dengan demikian kedua faktor, budaya organisasi dan kecerdasan emosional dapat dikatakan untuk memprediksi perilaku individu (karyawan) dalam organisasi. Selain itu itu, peneliti juga tertarik untuk mendalami tentang variabel budaya organisasi dan kecerdasan emosional.

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Penggunaan kata budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku

dalam perusahaan atau instansi. Dikatakan demikian karena pada umumnya perusahaan atau instansi merupakan bentuk organisasi yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri (Sutrisno, 2010). Budaya Organisasi termasuk budaya perusahaan adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi / perusahaan. Nilai-nilai tersebut yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak, sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku (Susanto, 1997:3).

Kilmann, dkk (dalam Sutrisno, 2010), mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman berperilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya organisasi tersendiri, yang berbeda dengan budaya organisasi lainnya, karena peraturan-peraturan yang berlaku dan disepakati oleh setiap organisasi tergantung dengan aturan yang berlaku dalam organisasi tersebut, dan belum tentu memiliki persamaan dengan budaya organisasi lainnya sehingga menyebabkan budaya organisasi suatu organisasi berbeda dengan organisasi lainnya. Selanjutnya, Wirawan (2007) mengartikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam kurun waktu lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan

diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen dan mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian budaya organisasi dapat dikatakan berawal dari ide atau pemikiran-pemikiran para pendiri organisasi atau perusahaan, dan diturunkan untuk dilaksanakan oleh semua generasi penerus organisasi.

Budaya organisasi adalah perwujudan sehari-hari dari nilai-nilai dan tradisi yang mendasari organisasi. Hal ini terlihat pada bagaimana para karyawan berperilaku, harapan karyawan terhadap organisasi dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar dalam hal bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya (Tjiptono dan Diana, 2003).

Robbins (2006) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi. Oleh karena itu, pada era globalisasi saat ini perusahaan memiliki sebuah konsekuensi tersendiri untuk dapat menyesuaikan budaya organisasi perusahaan dengan lingkungannya agar dapat memberikan *performance* terbaik untuk lingkungan eksternal dan menghasilkan sistem yang baik di dalam lingkungan internalnya.

Dari beberapa pengertian budaya organisasi di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah suatu nilai yang telah disepakati, diyakini serta dianut bersama oleh semua anggota organisasi, sebagai pedoman individu (karyawan) dalam menentukan tingkah laku dan perilakunya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian budaya organisasi selain mengatur

tentang bagaimana karyawan berperilaku, juga sebagai pedoman bagaimana karyawan dalam suatu organisasi melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Jenis dan Tipe Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam prakteknya mempunyai beberapa jenis dan tipe. Jenis budaya organisasi berdasarkan informasi menurut Quinn dan McGrath (dalam Tika, 2006:7-8) adalah sebagai berikut:

- a) Budaya rasional : Proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisien, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).
- b) Budaya ideologi : Proses informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, dukungan sumber daya dan pertumbuhan).
- c) Budaya konsensus: Proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan sebagai sarana tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).
- d) Budaya hierarkis : Proses informasi formal (dokumen, kompotasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

Budaya organisasi selain dapat dikelompokkan menurut jenisnya, juga dapat diklasifikasikan menurut tipenya. Handy (dalam Uha, 2015:10-13)

mengelompokkan budaya organisasi berdasarkan tingkat formalisasi dan sentralisasi, menjadi empat tipe yaitu :

- a) Tipe budaya formalisasi tinggi, sentralisasi tinggi. Semua pekerjaan sudah diatur secara sistematis melalui berbagai macam prosedur, bahkan kalau perlu dengan *time and motion study* yang cermat. Porsi pekerjaan setiap individu sudah ditetapkan dan bersifat rutin. Ciri tipe ini adalah birokrasi yang tinggi, dikelola secara ilmiah dan memiliki disiplin tinggi.
- b) Tipe budaya formalisasi rendah, sentralisasi tinggi. Kekuasaan tertinggi ada di tangan satu orang atau sebuah kelompok dari pusat, yang bercirikan hubungan lisan yang kuat dan intuitif.
- c) Tipe budaya formalisasi tinggi, sentralisasi rendah adalah jenis budaya tugas atau matriks. Pada budaya ini, orang-orang berkumpul dari berbagai latar belakang ilmu dan keterampilan yang berbeda (interdisipliner) namun mereka fokus pada tugas yang sama. Cara kerja masing-masing elemen sangat bebas, namun terikat oleh berbagai prosedur yang ketat.
- d) Tipe budaya formalisasi rendah, sentralisasi rendah. Suasannya afeksi, saling menghargai, dan keceriaan. Jenis budaya ini informal dan sangat desentralisasi. Para anggotanya mempunyai tujuan atau kepentingan yang sama tetapi masih menikmati kebebasan individu yang tinggi.

Keempat jenis dan tipe budaya organisasi / perusahaan tersebut masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahan tersendiri. Oleh karena itu dalam penerapan jenis dan tipe budaya organisasi diharapkan tidak mendominasi dari

salah satu jenis atau tipe budaya organisasi, tetapi memadukan atau menganut beberapa jenis budaya organisasi.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Beberapa ahli memberikan pandangan masing-masing tentang fungsi budaya organisasi. Menurut Kinicki (2003) terdapat empat fungsi budaya organisasi, antara lain :

- a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, budaya organisasi membantu perusahaan dalam mengkomunikasikan visi, misi, dan serangkaian tujuan yang menjadi identitas perusahaan kepada karyawannya.
- b. Memudahkan komitmen kolektif, merupakan sikap dimana karyawan merasa bangga menjadi bagian darinya.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya, membantu karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

Robbins (2015) juga menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki peranan atau fungsi dalam suatu organisasi. Adapun peran atau fungsi-fungsi tersebut, antara lain :

- a. Budaya berperan untuk mendefinisikan batasan, artinya budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- b. Budaya menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi.
- c. Budaya memfasilitasi komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
- d. Budaya mendorong stabilitas dari sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh para pekerja.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Nawawi (2015), manfaat atau fungsi budaya organisasi antara lain :

- a. Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi mencerminkan visi, misi dan tujuan organisasi. Jika sumber daya manusia menghayati nilai-nilai dari budaya organisasi tersebut, maka secara otomatis sumber daya manusia sedang mengarah pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.

- b. Meningkatkan kekompakkan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama. Budaya organisasi merupakan kesepakatan yang telah disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi. Jika semua anggota departemen, divisi maupun unit dalam organisasi menghayati nilai-nilai yang telah disepakati bersama, maka persatuan oleh berbagai departemen, divisi maupun unit dalam organisasi dapat tercapai.
- c. Membentuk perilaku staf dengan mendorong percampuran sifat-sifat dasar dari setiap individu (*core values*) dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.
- d. Meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, serta mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (2003) budaya organisasi yang kuat (*strong culture*) dapat berperan atau berfungsi untuk membangkitkan komitmen pada misi organisasi, sehingga anggota organisasinya dapat merasa sebagai bagian dari organisasi tersebut. Komitmen anggota organisasi yang muncul mendorong mereka untuk melibatkan diri mereka sendiri secara keseluruhan dalam kerja organisasi, serta untuk melakukan pekerjaan yang melebihi dari tugas utamanya.

Dengan demikian budaya organisasi yang kuat dapat berfungsi untuk membangkitkan komitmen anggota organisasi untuk berperilaku OCB.

Berdasarkan penjelasan fungsi budaya organisasi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa peran budaya organisasi sangat penting dalam suatu organisasi. Budaya organisasi dapat memberikan ciri khas suatu organisasi, disamping juga menjadi pembeda suatu organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. Jika anggota suatu organisasi mencerminkan nilai-nilai budaya organisasinya maka cenderung semua anggota organisasi menunjukkan perilaku atau sikap yang serupa, karena mereka mengacu pada pedoman yang sama, sehingga lebih mudah untuk mengarahkan semua anggota organisasi dalam bekerja untuk merealisasikan visi dan misi organisasi.

4. Karakteristik atau Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah :

a. Aturan-aturan perilaku

Yaitu bahasa, istilah dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi dalam berinteraksi satu sama lain, yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

b. Norma

Merupakan suatu standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu, seperti adanya norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat.

c. Nilai - nilai dominan

Yaitu nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota. Misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.

d. Filosofi

Yaitu kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

e. Peraturan-peraturan

Merupakan suatu pedoman atau aturan yang tegas berkaitan dengan pencapaian perusahaan, seperti pendatang baru harus mempelajari peraturan dalam organisasi, agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.

f. Iklim organisasi

Merupakan keseluruhan perasaan yang meliputi hal-hal fisik, serta bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Selain uraian Luthans tentang ciri-ciri budaya organisasi tersebut, Robbins (2006) juga menguraikan tujuh karakteristik utama yang dapat menangkap intisari dari budaya organisasi, antara lain :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), yaitu organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani

mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

- b. Perhatian terhadap detil (*attention to detail*), adalah organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), yaitu manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), yaitu keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.
- e. Berorientasi tim (*team orientation*), yaitu kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f. Agresifitas (*aggressiveness*), yaitu orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. Stabilitas (*stability*), yaitu kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Selanjutnya Nimran (2004) dan Komariah & Triatna (2005), memberikan penjelasan tentang ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Otonomi individu yang memungkinkan para anggota organisasi untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan menentukan cara

yang dianggap paling tepat untuk menunaikan kewajiban dan peluang untuk berprakarsa.

- b. Struktur organisasi yang mencerminkan berbagai ketentuan formal dan non formal serta bentuk penyedia yang digunakan oleh manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan perilaku para anggota.
- c. Perolehan dukungan, bantuan dan kehangatan hubungan dari manajemen kepada para bawahannya.
- d. Pemberian perangsang dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan upah dan gaji secara berkala serta promosi yang didasarkan pada kinerja seseorang, bukan semata-mata karena senioritas.
- e. Pengambilan risiko dalam arti dorongan yang diberikan oleh manajemen kepada bawahannya untuk bersikap agresif, inovatif dan memiliki keberanian mengambil risiko.

Selain itu, Deal dan Kennedy (1983) tak luput juga berpendapat tentang ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam organisasi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan sehingga orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten

oleh semua yang bekerja dalam perusahaan baik yang berpangkat tinggi sampai yang rendah pangkatnya.

- d. Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya pramujual terbaik tahun ini, pemberian saran terbaik.

Dari uraian tentang ciri-ciri budaya organisasi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik atau ciri-ciri budaya organisasi memberikan petunjuk bagaimana anggota organisasi berperilaku sesuai dengan norma-norma yang ada agar supaya dapat menyesuaikan diri dengan anggota lainnya, serta bagaimana upaya-upaya setiap anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti menggunakan teori yang dikemukakan Robbins (2006) sebagai acuan dalam penelitian ini yang meliputi: (a) inovasi dan keberanian mengambil risiko, (b) perhatian terhadap detail, (c) berorientasi hasil, (d) berorientasi kepada manusia, (e) berorientasi tim, (f) agresifitas dan (g) stabilitasi. Adapun alasan peneliti untuk menggunakan dimensi atau karakteristik budaya tersebut karena dimensi-dimensi tersebut menyangkut intisari dari budaya organisasi yang dapat memprediksi sejauhmana karyawan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi.

C. Kecerdasan Emosional

1. Pengertian Kecerdasan dan Emosi

Howard Gardner (dalam Effendi, 2005), memberikan pengertian kecerdasan atau inteligensi sebagai suatu kemampuan untuk memecahkan atau menciptakan sesuatu yang bernilai bagi budaya tertentu. Selain itu, Munzert (dalam Sagala, 2010) mengartikan kecerdasan sebagai sikap intelektual yang mencakup kecepatan memberikan jawaban, penyelesaian, dan kemampuan menyelesaikan masalah. Dengan demikian berdasarkan kedua pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kecerdasan merupakan suatu kemampuan untuk menguasai kemampuan tertentu.

Pengertian emosi menurut Goleman (2005 : 7) adalah dorongan untuk bertindak, secara seketika untuk mengatasi masalah yang telah ditanamkan secara berangsur-angsur oleh evolusi. Akar kata emosi berasal dari kata kerja dalam bahasa Latin *movere* yang berarti menggerakkan atau bergerak. Kecenderungan bergerak adalah hak mutlak dalam emosi. Emosi memancing tindakan dan merupakan akar dorongan untuk bertindak terpisah dari reaksi-reaksi yang tampak di mata. Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia, emosi didefinisikan sebagai (1) luapan perasaan yang berkembang dan surut dalam waktu singkat, (2) keadaan dan reaksi psikologis dan fisiologis. Lebih lanjut dijelaskan bahwa emosi adalah suatu reaksi tubuh menghadapi situasi tertentu (Martin, 2003 : 91). Sifat dan intensitas emosi biasanya terkait erat dengan aktivitas kognitif (berpikir) manusia sebagai hasil persepsi terhadap situasi. Emosi adalah hasil reaksi kognitif terhadap situasi spesifik. Goleman (2015) berpendapat bahwa emosi adalah suatu kondisi

mental yang melibatkan aspek biologis, psikologis, serta serangkaian kecenderungan untuk bertindak.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat diperoleh suatu kesimpulan bahwa emosi adalah suatu keadaan gejolak jiwa yang berhubungan dengan pikiran dan perasaan yang meliputi rasa senang, cinta, terharu, sedih, marah, cemburu, cemas, takut, panik dan sebagainya.

2. Pengertian Kecerdasan Emosional

Istilah “kecerdasan emosional” pertama kali dipopulerkan pada tahun 1990 oleh psikolog Peter Salovey dari Harvard University dan John Mayer dari University of New Hampshire, kemudian selanjutnya dikembangkan oleh Goleman. Menurut Salovey & Meyer (dalam Stein & Book, 2002) mengartikan kecerdasan emosi sebagai suatu kemampuan untuk mengenali perasaan, meraih dan membangkitkan perasaan untuk membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya, dan mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga membantu perkembangan emosi dan intelektual. Singkatnya, Salovey memberikan definisi dasar tentang kecerdasan emosi dalam lima wilayah utama yaitu kemampuan mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain dan kemampuan membina hubungan dengan orang lain (Yoenanto, 2003).

Kecerdasan emosional menurut Goleman (dalam Luthans, 2006 :332) adalah kapasitas untuk mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain, untuk memotivasi diri, dan untuk mengelola emosi diri sendiri dalam hubungannya dengan orang lain. Melalui kemampuan mengelola emosi, individu atau

karyawan akan merasakan dan memunculkan emosi positif dari dalam dirinya, sehingga dapat menjadi lebih peka serta dapat memahami untuk berempati kepada orang lain maupun lingkungannya. Pendapat Goleman tersebut sejalan dengan pandangan Cooper & Sawaf (2002) yang berpendapat bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan merasakan, memahami dan menerapkan secara efektif daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi dan pengaruh yang manusiawi.

Robbins (dalam Wibowo, 2016) menyatakan bahwa kecerdasan emosional menunjukkan campuran keterampilan nonkognitif, kapabilitas, dan kompetensi yang memengaruhi kemampuan orang untuk berhasil dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan. Pendapat Robbins tersebut sejalan dengan pandangan Kreitner & Kinicki (2014:141) yang memberikan pengertian kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk diri sendiri dan hubungan seseorang dengan cara yang dewasa dan konstruktif.

Selain itu, Agustian (2003) berpendapat bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengendalikan emosi, kemampuan untuk menguasai diri untuk tetap dapat mengambil keputusan dengan tenang. Selanjutnya Bambang (2010) menambahkan bahwa mengendalikan emosi merupakan suatu ramuan menuju kecemerlangan.

Menurut Goleman (2015) bahwa kecerdasan emosional dipelajari untuk melawan ketumpulan emosi. Orang yang emosinya paling terkendali akan paling disegani dan dihormati begitu pula sebaliknya. Dengan berdasarkan alasan tersebut, maka para peneliti beranggapan bahwa kunci kesuksesan dari orang-

orang sukses, 80% ditentukan oleh kemampuan mereka dalam mengendalikan emosi, sedangkan hanya 20% yang ditentukan oleh kemampuan intelektual dan faktor lainnya. Hasil penelitian tersebut, didukung oleh penelitian Berko & Lovinday (dalam Salarzahi, dkk., 2011) berpendapat bahwa 90% tindakan dan aktifitas manusia berhubungan dengan perasaan, sementara hanya 10% yang berhubungan dengan pikiran, logika dan penalaran.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah suatu kemampuan dalam memahami emosi diri, mengenali emosi diri, memotivasi diri dan orang lain, berempati dan membangun serta menjaga relasi dengan orang lain.

3. Dimensi Kecerdasan Emosional

Menurut Cooper dan Sawaf (2002), dimensi kecerdasan emosi terdiri dari empat batu penjuru, yaitu:

- a. Kesadaran emosi (*emotional literacy*), yang bertujuan untuk membangun rasa percaya diri pribadi melalui pengenalan emosi yang dialami dan kejujuran terhadap emosi yang dirasakan. Kesadaran emosi yang baik terhadap diri sendiri dan orang lain, sekaligus kemampuan untuk mengelola emosi yang dikenalnya, membuat seseorang dapat menyalurkan energi emosinya ke reaksi yang tepat dan konstruktif.
- b. Kebugaran emosi (*emotional fitness*), yang bertujuan mempertegas antusiasme dan ketangguhan untuk menghadapi tantangan dan perubahan. Hal ini mencakup kemampuan untuk mempercayai orang lain serta

mengelola konflik dan mengatasi kekecewaan dengan cara yang paling konstruktif.

- c. Kedalaman emosi (*emotional depth*), yang mencakup komitmen untuk menelaraskan hidup dan kerja dengan potensi serta bakat unik yang dimiliki. Komitmen yang berupa tanggung jawab ini, memiliki potensi untuk berpengaruh tanpa menggunakan wewenang untuk memaksakan otoritas.
- d. Alkimia emosi (*emotional elchemist*), yaitu kemampuan kreatif untuk mengalir bersama masalah-masalah dan tekanan-tekanan tanpa larut didalamnya. Hal ini mencakup keterampilan bersaing dengan lebih peka terhadap kemungkinan solusi yang masih bersembunyi dan peluang yang masih terbuka untuk mengevaluasi masa lalu, menghadapi masa kini, dan mempertahankan masa depan.

Sementara Salovey dan Mayer (dalam Stein & Book, 2000) mengelompokkan dimensi kecerdasan emosional menjadi kecerdasan *interpersonal* dan *intrapersonal* Gardner, yang meliputi :

- a. Kesadaran diri, yaitu mengenal perasaan sewaktu perasaan itu terjadi.
- b. Mengelola emosi, yaitu mengenal perasaan agar perasaan tersebut dapat terungkap dengan pas; menyadari apa yang ada dibalik perasaan; menemukan cara untuk menangani ketakutan, kecemasan, amarah, dan kesedihan.
- c. Memotivasi diri, yaitu menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan; kontrol diri emosional; menunda kepuasan dan mengendalikan impuls.

- d. Empati, yaitu sensitif terhadap perasaan dan keprihatinan orang lain dan menerima perspektif mereka; menghargai perbedaan tentang bagaimana orang memandang sesuatu.
- e. Membina hubungan, yaitu mengelola emosi dengan orang lain; kompetensi sosial dan keterampilan sosial.

Selanjutnya, dimensi-dimensi kecerdasan emosional menurut Goleman (2005 : 42-43), meliputi :

- 2. Kecakapan Pribadi, yaitu kecakapan yang menentukan bagaimana individu mengelola diri sendiri, yang terdiri atas :
 - a. Kesadaran diri, yaitu untuk mengetahui kondisi diri sendiri, kesukaan, sumber daya, dan intuisi, yang meliputi:
 - 1) Kesadaran emosi, yaitu mengenal emosi diri sendiri dan efeknya.
 - 2) Penilaian diri secara teliti, yaitu mengetahui kekuatan dan batas-batas diri
 - 3) Percaya diri, yaitu keyakinan tentang harga diri dan kemampuan sendiri.
 - b. Pengaturan diri, yaitu mengelola kondisi, impuls, dan sumber daya sendiri, yang meliputi :
 - 1) Kendali diri, yaitu mengelola emosi-emosi dan desakan-desakan hati yang merusak.
 - 2) Sifat dapat dipercaya, yaitu memelihara norma kejujuran dan integritas
 - 3) Kewaspadaan, yaitu bertanggung jawab atas kinerja pribadi.

- 4) Adaptabilitas, yaitu keluwesan dalam menghadapi perubahan.
 - 5) Inovasi, yaitu mudah menerima dan membuka terhadap gagasan, pendekatan, dan informasi-informasi baru.
- c. Motivasi, yaitu kecenderungan emosi yang mengatur atau memudahkan peralihan sasaran, meliputi :
- 1) Dorongan prestasi, yaitu dorongan untuk menjadi lebih baik atau memenuhi standar keberhasilan.
 - 2) Komitmen, yaitu menyesuaikan diri dengan sasaran kelompok atau perusahaan.
 - 3) Inisiatif, yaitu kesiapan untuk memanfaatkan kesempatan.
 - 4) Optimisme, yaitu kegigihan dalam memperjuangkan sasaran kendati ada halangan dan kegagalan.
2. Kecakapan Sosial, yaitu kecakapan yang menentukan bagaimana kita menangani suatu hubungan, yang terdiri atas:
- a. Empati, yaitu kesadaran terhadap perasaan, kebutuhan, dan kepentingan orang lain, meliputi :
- 1) Memahami orang lain, seperti mengindra perasaan dan perspektif orang lain, dan menunjukkan minat aktif terhadap kepentingan mereka.
 - 2) Orientasi pelayanan, yaitu mengantisipasi, mengenali, dan berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan.

- 3) Mengembangkan orang lain, yaitu merasakan kebutuhan perkembangan orang lain dan berusaha menumbuhkan kemampuan mereka.
 - 4) Mengatasi keragaman, yaitu menumbuhkan peluang melalui pergaulan dengan bermacam-macam orang.
 - 5) Kesadaran politis: mampu membaca arus-arus emosi sebuah kelompok dan hubungannya dengan perusahaan.
- b. Keterampilan Sosial, yaitu kepintaran dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki pada orang lain, meliputi:
- 1) Kemampuan untuk melakukan persuasi (pengaruh),
 - 2) Kemampuan untuk mengirim pesan yang jelas dan meyakinkan (komunikasi),
 - 3) Kemampuan untuk membangkitkan inspirasi, memandu kelompok dan orang lain (kepemimpinan),
 - 4) Memulai dan mengelola perubahan (katalisator perubahan),
 - 5) Kemampuan untuk melakukan negosiasi dan pemecahan silang pendapat (manajemen konflik),
 - 6) Menumbuhkan hubungan sebagai alat (pengikat jaringan),
 - 7) Melakukan kerja sama dengan orang lain demi tujuan bersama (kolaborasi dan kooperasi), dan
 - 8) Menciptakan sinergi kelompok dalam memperjuangkan tujuan bersama.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional meliputi: 1) Kesadaran diri yaitu bagaimana seseorang mengetahui kondisi dirinya sendiri, kesukaan diri sendiri, sumber daya diri sendiri serta intuisinya sendiri; 2) Pengaturan diri yaitu bagaimana seseorang mengelola kondisinya sendiri, serta impuls dan sumber dayanya sendiri; 3) Memotivasi diri, yaitu kecenderungan emosi seseorang untuk mengatur atau memudahkan peralihan sasaran; 4) Keterampilan sosial yaitu bagaimana seseorang menangani atau menjalin suatu hubungan dengan orang lain. Dimensi kecerdasan emosional yang akan digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah dimensi menurut Goleman (2005) yang meliputi: a) kesadaran diri; b) pengaturan diri; c) memotivasi diri; d) empati; dan e) keterampilan sosial.

D. Interaksi Budaya Organisasi, Kecerdasan Emosional dan OCB

Budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya OCB. Karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka merasa puas dengan pekerjaannya, menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas, percaya bahwa mereka diperlakukan baik oleh organisasi (Robbins, 2006).

Di dalam budaya organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam *job description* dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

Hasil penelitian Oemar (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan OCB pegawai Bappeda kota Pekanbaru. Lebih lanjut dijelaskan bahwa semakin positif pegawai dalam menilai budaya organisasi yang ada dalam instansinya maka kecenderungan OCB pegawai akan meningkat pula. Jika pegawai menilai positif terhadap aturan-aturan yang diterapkan dan diberlakukan dalam organisasi seperti disiplin, maka pegawai akan masuk kantor lebih awal dari waktu yang telah ditentukan (*conscientiousness*). Demikian juga bila *team work (team orientation)* dinilai pegawai sebagai salah satu strategi baik dalam mencapai tujuan organisasi, maka pegawai akan cenderung untuk menunjukkan perilaku saling tolong-menolong (*altruism*) dengan rekan kerjanya untuk membantu menyelesaikan pekerjaannya bila diperlukan. Selanjutnya, jika pegawai menilai positif dan telah memahami tujuan instansinya (*outcome orientation*) maka pegawai akan bersedia menerima apapun yang ditetapkan oleh instansi walaupun dalam keadaan yang tidak sewajarnya, seperti bersedia untuk ditempatkan di daerah pedalaman tanpa mengeluh (*sportmanship*). Persepsi pegawai terhadap budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat berpengaruh atau memiliki hubungan positif dengan perilaku kerelaan (OCB) pegawai dalam organisasi.

Kesuksesan seseorang dalam bekerja bukan semata-mata didasarkan pada faktor keterampilan dan intelektualitas yang tinggi, tetapi juga didasarkan pada kecerdasan emosional. Goleman (2015) menyebutkan 80% keberhasilan hidup seseorang termasuk keberhasilan di lingkungan bisnis atau kerja dipengaruhi oleh kecerdasan emosional. Studi-studi menunjukkan bahwa seorang eksekutif atau

professional yang secara teknik unggul dan memiliki EQ yang tinggi adalah orang-orang yang mampu mengatasi konflik, melihat kesenjangan yang perlu dijembatani atau diisi, melihat hubungan yang tersembunyi yang menjanjikan peluang, berinteraksi, penuh pertimbangan untuk menghasilkan yang lebih berharga, lebih siap, lebih cekatan dan lebih cepat dibandingkan orang lain.

Penelitian Sumiyarsih dan Ariati (2012) menjelaskan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan OCB, dimana kecerdasan emosional berkontribusi sebesar 55,9% terhadap OCB. Hal senada dikemukakan oleh Yanti (2010) bahwa ada hubungan antara kecerdasan emosional dengan OCB (studi pegawai tenaga pendidikan di Universitas Tadulako). Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional seseorang maka OCB semakin baik, sebaliknya semakin rendah kecerdasan emosional maka OCB semakin kurang baik. Karyawan yang dapat mengatur dirinya sendiri atau memiliki pengendalian diri yang tinggi cenderung mampu mengatasi konflik (*courtesy*) atau mencegah terjadinya konflik antar karyawan di tempat kerja, sehingga menciptakan suasana kerja yang kondusif. Disamping itu karyawan yang memiliki motivasi tinggi dapat membantu rekan kerjanya untuk menyelesaikan tugas-tugas rekan kerjanya yang mengalami kesulitan (*Civic virtue*).

Semakin positif persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, maka karyawan cenderung memunculkan OCB semakin tinggi. Artinya jika karyawan setuju dengan aturan yang ditetapkan dalam organisasi seperti membentuk *team work*, maka karyawan cenderung dapat bekerja sama dengan saling menolong sesama anggota tim. Sebaliknya semakin rendah persepsi karyawan terhadap

budaya organisasi yang diberlakukan dalam organisasi, maka semakin rendah pula kecenderungan karyawan untuk memunculkan OCB. Artinya jika karyawan tidak setuju dengan disiplin yang ditegakkan dalam organisasi, maka karyawan cenderung datang terlambat.

Demikian pula dengan faktor kecerdasan emosional, semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional seseorang, maka cenderung dapat mendorong seseorang untuk memunculkan OCB. Artinya karyawan yang memiliki kesadaran diri yang tinggi, dapat mengatur diri sendiri, mampu memotivasi diri, memiliki empati pada orang lain serta dapat menjalin hubungan dengan orang lain, cenderung dapat melakukan setiap pekerjaannya di dalam organisasi melebihi tugas yang diberikan kepadanya atau melakukan setiap pekerjaan di atas persyaratan minimum, seperti perilaku dengan ikhlas untuk mau menolong orang lain, menciptakan situasi yang kondusif, menghindari konflik serta cenderung tidak mengeluh dalam menghadapi segala sesuatu.

E. Landasan Teori

OCB merupakan perilaku ekstra karyawan, yaitu nilai tambah karyawan yang dilakukan atas dasar kemauan karyawan sendiri untuk memberikan kontribusi kepada organisasi. Dengan kata lain OCB adalah perilaku pilihan individu (karyawan) yang dilakukan dengan sukarela untuk mengerjakan pekerjaan diluar persyaratan formal pekerja, yang pada akhirnya efektif meningkatkan kesejahteraan organisasi. Menurut Organ (1988) OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas (*discretionary*), tidak berkaitan secara

langsung atau eksplisit dengan sistem penghargaan (*reward*) serta dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi-fungsi organisasi.

Aspek-aspek yang dapat menjadi ukuran untuk menilai apakah seorang karyawan memiliki perilaku OCB atau tidak menurut Organ (1988), meliputi: (1) Perilaku menolong (*altruism*). Perilaku menolong berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk mau membantu atau menolong karyawan yang lain tanpa ada paksaan. (2) Kebiasaan sosial (*civic virtue*). Perilaku kebiasaan sosial berkaitan dengan kepedulian karyawan terhadap kelangsungan hidup masa depan organisasi. Hal ini dapat ditunjukkan melalui kerelaan karyawan untuk mendukung organisasi, seperti bersedia untuk mewakili organisasi mengikuti pertemuan-pertemuan di luar jam kantor atas nama organisasi. (3) Etos kerja (*conscientiousness*). Etos kerja berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk melakukan kinerja yang melebihi standar minimum. Hal ini ditunjukkan melalui kerelaan karyawan untuk memberikan nilai tambah dengan melakukan pekerjaan melebihi persyaratan yang ditentukan. (4) Perilaku sesuai dan kesopanan (*courtesy*). Perilaku sesuai dan kesopanan berkaitan dengan perilaku karyawan yang sukarela untuk meringankan masalah mengenai pekerjaan rekan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan perilaku karyawan yang rela untuk melakukan bimbingan atau konsultasi bagi karyawan yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya, upaya untuk menghindari terjadinya konflik yang dapat menimbulkan masalah dalam organisasi. (5) Toleransi terhadap hal-hal yang kurang ideal (*sportmanship*). Toleransi terhadap hal-hal yang ideal berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk menerima segala keadaan tanpa mengeluh. Hal

ini ditunjukkan perilaku karyawan yang tidak mengeluh dengan banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan, atau kesediaan karyawan untuk ditempatkan di daerah terpencil walaupun dengan fasilitas yang sangat terbatas.

Perilaku OCB karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor yang menarik untuk diketahui adalah budaya organisasi dan kecerdasan emosional karyawan. Budaya organisasi diartikan sebagai suatu nilai yang telah disepakati, diyakini serta dianut bersama oleh semua anggota organisasi, sebagai pedoman perilaku individu (anggota organisasi) dalam menentukan sikapnya untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila nilai-nilai atau peraturan yang diberlakukan dalam suatu organisasi sesuai dengan persepsi karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian budaya organisasi yang kuat dan dapat dijadikan ukuran untuk memprediksi perilaku karyawan seperti pada budaya organisasi yang memiliki intisari atau karakteristik, antara lain: (1) inovasi dan pengambilan risiko, (2) perhatian terhadap detail, (3) orientasi hasil, (4) orientasi orang, (5) orientasi tim, (6) keagresifan dan (7) kemantapan (Robbin, 2006).

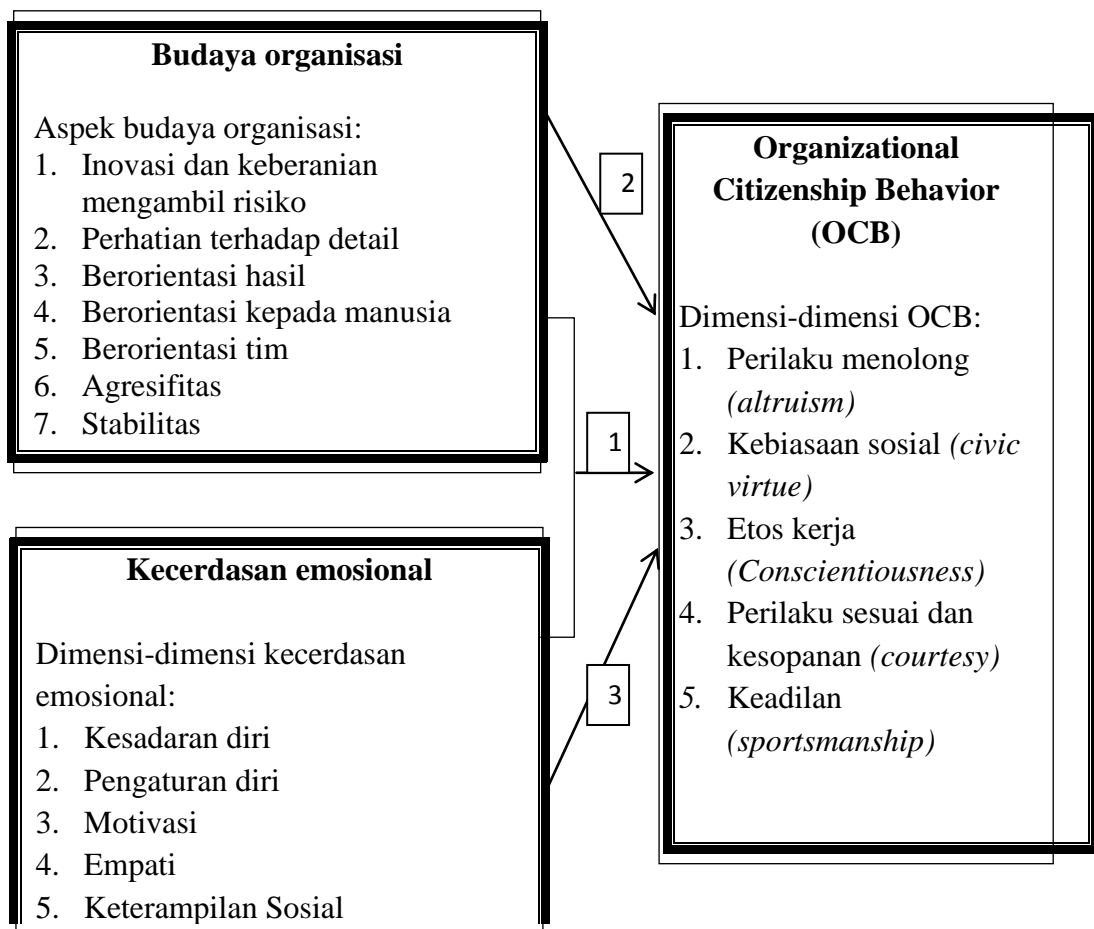
Selain faktor budaya organisasi, faktor kecerdasan emosional juga dapat berpengaruh bagi seseorang dalam memunculkan perilaku OCB. Kecerdasan emosional adalah suatu kemampuan dalam memahami emosi diri, mengenali emosi diri, memotivasi diri dan orang lain, berempati dan membangun serta menjaga relasi dengan orang lain. Menurut Goleman (2005) kecerdasan emosional meliputi aspek-aspek yang terdiri dari kesadaran diri, rasa percaya diri, penguasaan diri, komitmen dan integritas seseorang dan kemampuan seseorang

dalam mengkomunikasikan, mempengaruhi, melakukan inisiatif perubahan dan menerimanya. Dengan kata lain kecerdasan emosi merujuk pada kemampuan untuk mengenali perasaan kita sendiri dan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, kemampuan mengelola emosi secara baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain.

Karyawan dikatakan memiliki kesadaran diri apabila memiliki kompetensi pribadi seperti: (1) kesadaran diri, (2) pengaturan diri, (3) motivasi diri, (4) empati dan (5) keterampilan sosial (Goleman, 2005).

Kerja yang kondusif dapat menciptakan motivasi karyawan. Karyawan dengan motivasi yang tinggi, akan meningkatkan kepuasan dan lebih terdorong untuk berprestasi dalam pekerjaannya, berkomitmen terhadap kelompok maupun organisasi serta memiliki inisiatif dan *optimism* yang tinggi. Kesuksesan seseorang dalam bekerja bukan semata-mata didasarkan pada keterampilan dan intelektualisasi yang tinggi, tetapi juga didasarkan pada kecerdasan emosional. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Sumiyarsih, dkk (2012) bahwa ada hubungan antara kecerdasan emosional dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Aneka Ilmu Semarang. Semakin tinggi kecerdasan emosional karyawan maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk memunculkan OCB.

Sesuai dengan pola pikir di atas maka dapat disimpulkan atau dijelaskan dalam gambar berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Teori

Keterangan gambar:

- 1. Adalah garis pengaruh budaya organisasi dan kecerdasan emosional terhadap OCB.
- 2. Adalah garis pengaruh budaya organisasi terhadap OCB.
- 3. Adalah garis pengaruh kecerdasan emosional terhadap OCB.

F. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dalam penelitian ini maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Mayor

Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kecerdasan emosional secara simultan terhadap OCB

2. Hipotesis Minor

- a. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap OCB
- b. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kecerdasan emosional terhadap OCB