

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perilaku sumber daya manusia dalam organisasi sangat menentukan berhasil-tidaknya organisasi mencapai tujuan. Oleh karena itu diperlukan ketulusan, perasaan senang hati dan timbulnya suatu budaya dimana karyawan akan bekerja sama saling tolong menolong demi memberikan yang terbaik kepada pelanggan. “Sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan baik yang dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior (OCB)* (Luthans, 2014:249).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan (Nielsen, 2012). Sehingga dapat dikatakan perilaku sumber daya manusia dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan dari organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu diperlukan ketulusan, perasaan senang hati dan timbulnya suatu budaya dimana karyawan akan bekerja sama saling tolong menolong demi memberikan yang terbaik kepada pelanggan.

Organizational citizenship behavior (OCB) juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung (Robbins, 2010:30). Artinya,

seseorang yang memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) tinggi rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan disaat jam istirahat dengan sukarela (Ahdiyana, 2013).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam bekerja (Wibowo, 2010). Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Perilaku prososial atau tindakan ekstra yang melebihi deskripsi peran yang ditentukan dalam organisasi atau perusahaan itu disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB).

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan (Hardaningtyas, 2015). Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Menurut Organ dalam Wibowo (2010) bentuk perilaku ekstra peran *Organizational citizenship behavior* (OCB) dapat diimplementasikan dalam bentuk perilaku seperti *altruism*, *courtesy*, *conscientiousness*, *sportsmanship* dan *civic virtue*.

Untuk dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut Siders *et.al.* (2009) meningkatnya atau menurunnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti komitmen, rasa puas, kompetensi, sikap positif, dan kecerdasan emosional, sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, kepemimpinan, budaya perusahaan (organisasi). Berdasarkan pernyataan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa ada beberapa faktor penting yang dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) diantaranya adalah budaya organisasi, kompetensi dan kecerdasan emosional.

Mitra Krida Mandiri (MKM) Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung yang terletak di Desa Darmasaba, Kecamatan Abiansemal, Kabupten Badung dalam menjalankan aktivitasnya mengalami permasalahan atau fenomena mengenai budaya organisasi, kompetensi, kecerdasan emosional dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Fenomena yang berkaitan dengan OCB antara lain karyawan belum ada yang mau membantu pekerjaan rekannya karena pembagian tugas yang sangat ketat. Disamping itu beberapa karyawan terlihat seperti kurang menyatu dengan pekerjaannya, padahal sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan. Sehingga dalam menjalankan tugasnya sering salah dan memerlukan banyak waktu untuk mengerjakan tugas yang seharusnya bisa dikerjakan dengan lebih singkat.

Budaya organisasi pada dasarnya adalah peraturan organisasi, peraturan mana akan mengikat karyawan melakukan aktivitas kerjanya, Diantaranya adalah kerja sama antara karyawan, menciptakan hubungan yang harmonis selayaknya suatu keluarga (Wuradji, 2009: 84). Selanjutnya hubungan kekeluargaan ini akan mendorong munculnya rasa saling tolong menolong dalam pekerjaan tanpa memperhitungkan imbalan yang lebih populer dengan sebutan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Hardaningtyas, 2015). Menurut Ahdiyana (2013) budaya organisasi yang baik akan dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB), dalam arti budaya organisasi dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB).

Lunerberg & Ornstein dalam Wuradji, (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa secara lebih spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai saling berbagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi. Wuradji (2009 : 84-85) menyatakan bahwa mempelajari budaya organisasi akan berdampak dan berkaitan dalam banyak hal antara lain meningkatkan motivasi kerja, mempengaruhi kinerja pegawai dan membangun wawasan keunggulan kompetensi. budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi, (Hofstede 2010:21).

Selanjutnya budaya organisasi sebagai suatu sistem peran, aliran aktivitas dan proses (menunjukkan proses organisasi atau disebut sistem/pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas/aktivitas, yang dirancang untuk melaksanakan tujuan bersama (Chatab, 2012: 9). Budaya merupakan pengendali sosial dan pengatur jalannya organisasi atas dasar nilai dan keyakinan yang dianut bersama, sehingga menjadi norma kerja kelompok, dan secara operasional disebut budaya kerja karena merupakan pedoman dan arah perilaku kerja karyawan (Chatab, 2012: 10 - 11). Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan suatu kelompok, ditentukan, dan dikembangkan melalui proses belajar untuk menghadapi persoalan penyesuaian (adaptasi) kelompok eksternal dan integrasi kelompok internal (Schein dalam Wirawan, 2010: 4).

Hasil observasi tentang budaya organisasi pada MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung dapat disajikan pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Aturan Atau Pedoman Dalam Pelaksanaan Budaya Organisasi
Pada MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung

N0	Aturan/Pedoman	Pelaksanaan	Keterangan
1.	Absen kedatangan/kerja	06.00 -08.00	Telah berjalan
2.	Absen pulang	16.00 - 17.00	Kurang ditaati
3.	Pakaian kerja I	Senin - Rabu	Telah berjalan
4.	Pakaian kerja II	Kamis, Sabtu	Kurang ditaati
5.	Sembahyang bersama, pakaian adat	Purnama	Kurang ditaati
6.	Upacara	Senin, Minggu I setiap bulan	Telah berjalan

Sumber: MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa terdapat beberapa ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan belum sepenuhnya ditaati oleh karyawan. Seperti absen pulang masih ditemukan karyawan yang pulang mendahului jam kerja yang telah ditetapkan. Penggunaan pakaian kerja dan melakukan sembahyang bersama masih kurang ditaati dengan alasan sembahyang di rumah, ada upacara sebagainya. Disamping itu dalam melaksanakan tugas sering menunggu instruksi dari pimpinan padahal seluruh karyawan sudah mendapat pendelegasian tugas yang jelas sesuai dengan *job* masing-masing, sehingga karyawan kurang efektif dalam menggunakan waktu kerja. Hal ini berarti budaya organisasi dari karyawan belum sesuai dengan yang diharapkan.

Sejalan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) penelitian Setiawan (2015) pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Denpasar, menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Demikian pula dengan penelitian Maysarah dan Rahardjo (2015) pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian yang dilakukan oleh Warsito (2016) pada Hotel Berbintang di Kota Malang dan Batu, menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian Nugraha dan Adnyani (2018) pada Setda Kota Denpasar menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Namun penelitian Putra, dkk. (2018) pada Karyawan

Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu, menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Demikian pula penelitian Nawangsari, dkk. 2017) pada Perusahaan Konsultan Konstruksi di Jakarta, menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Selanjutnya yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kompetensi. Wibowo (2014: 175) mengatakan bahwa pengetahuan, keahlian dan keterampilan seseorang sangat mungkin seseorang tersebut dapat membantu pekerjaan rekannya. Selanjutnya kompetensi seseorang karyawan akan berpengaruh munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam suatu perusahaan (Chatab, 2012: 10). Mangkunegara (2009 : 41) menyatakan bahwa kompetensi SDM adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik pribadi yang mempengaruhi secara langsung kinerjanya. Pernyataan tersebut mengindikasikan betapa pentingnya kompetensi bagi sumber daya manusia di dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Karena kompetensi yang dimiliki oleh karyawan memungkinkan seorang karyawan untuk membantu pekerjaan rekannya yang memiliki koimpeten kurang dalam bidang tertentu.

Menurut Robbins (2010:38), kompetensi adalah kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yang kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Sedarmayanti (2011:126), kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang

sangat baik. Selanjutnya Boulter, Dalziel dan Hill (2010), kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Wibowo (2014:271) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah seperangkat perilaku kinerja individu yang dapat diamati, terukur dan sangat penting untuk keberhasilan kinerja pada individu itu sendiri maupun pada perusahaannya. Perilaku kinerja individu tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik yang terkait dengan aspek kinerja praktik profesi.

Fenomena yang berkaitan dengan kompetensi salah satunya dapat dilihat dari penempatan/penugasan karyawan. Dari keseluruhan 40 karyawan pada MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung masih terjadi ketidaksesuaian penugasan jika dilihat dari tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan. Terdapat beberapa orang karyawan yang penugasannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya, seperti ada karyawan yang latar belakang pendidikannya SMK namun diberi tugas pada bidang administrasi umum yang lebih tepat bila karyawan tersebut

ditempatkan dibidang mekanik. Sehingga terjadi kesenjangan antara tugas dan tanggung jawab karena tidak adanya kesesuaian antara tingkat pendidikan dengan posisi atau jabatan yang diembannya. Hal seperti ini seharusnya tidak karena akan berakibat pada kelangsungan hidup perusahaan. Karyawan yang bersangkutan akan banyak bertanya baik kepada supervisor maupun kepada temannya sehingga pekerjaan temannya akan terganggu. Bila dilihat dari tingkat pendidikan karyawan MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung sebagian besar adalah berpendidikan SMK. seperti yang disajikan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Tingkat Pendidikan Karyawan
MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung Tahun 2020

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)	Penempatan
1.	SMK Otomotif	15	37,5	- 13 orang mekanik - 1 orang bag. gudang - 1 orang satpam
2.	SMA	11	27,5	- 5 orang kolektor - 2 orang satpam - 3 orang gudang - 1 orang CS
3.	SMK Adm/Ak	9	22,5	- 4 orang adm umum - 2 orang pembukuan - 2 orang pemasaran - 1 orang CS
4.	D1, D2 dan D3	4	10,0	- 2 orang mekanik - 1 orang adm umum - 1 orang pemasaran
5.	S1	1	2,5	- Direktur
	Jumlah	40	100	

Sumber: MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pendidikan karyawan di MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu kejuruan dan non kejuruan. Sebagian besar dari karyawan MKM Honda

Darmasaba, Abiansemal, Badung berasal dari jenis pendidikan kejuruan yaitu otomotif dan administrasi/akuntansi. Secara rinci dapat disebutkan sebagai berikut pendidikan SMK otomotif sebanyak 37,5 persen (15 orang), yang ditempatkan sebagai mekanik, bagian gudang dan satpam. SMA Umum 27,5 persen (11 orang) ditempatkan sebagai kolektor, satpam, gudang dan CS. SMK adm/ak yaitu 22,5 persen (9 orang) yang ditempatkan sebagai administrasi, pembukuan, pemasaran dan CS, diploma D1, D2 dan D3 sebanyak 10 persen (4 orang) yang ditempatkan mekanik, administrasi, pemasaran dan terdapat 2,5 persen (1 orang) pendidikan S1 sebagai direktur. Terkait dengan kompetensi masih ditemukan penempatan karyawan tidak sesuai dengan pendidikan seperti SMK otomotif sebagai satpam, SMK sebagai CS dan sebagainya.

Sejalan dengan pengaruh kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) penelitian yang dilakukan oleh Jayadi (2015) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Syaifullah (2017) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian Setiawan (2015) menemukan bahwa kompetensi secara langsung berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian Nawangsari, dkk. (2017) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Namun penelitian Nugraha dan Adnyani (2018) menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

(OCB), artinya bila kompetensi meningkat maka belum tentu diikuti oleh peningkatan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Faktor lain yang juga mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kecerdasan emosional yang berasal dari individu maupun organisasi yang kemudian mempengaruhi keberhasilan tujuan dan sasaran yang ditentukan organisasi yang pada akhirnya akan menopang dari kinerja karyawan. Goleman dalam Wibowo (2014:9) mengungkapkan bahwa kecerdasan intelektual (IQ) menyumbang sekitar 20% bagi faktor yang menentukan kesuksesan dalam hidup, sedangkan 80% lainnya dipengaruhi oleh kekuatan lain termasuk kecerdasan emosional. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa aspek perilaku manusia mengambil peran yang sangat penting. Sikap perilaku karyawan terhadap pekerjaan sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Kecerdasan emosi merupakan wacana yang baru dalam bidang ilmu psikologi setelah bertahun-tahun masyarakat sangat meyakini bahwa faktor penentu keberhasilan hidup seseorang adalah IQ.

Berdasarkan penelitian dalam bidang psikologi bahwa kemampuan yang dimiliki oleh seseorang tidak hanya diukur berdasar pada kecerdasan logis saja namun terdapat kecerdasan-kecerdasan lain yang mampu membuka pemikiran banyak orang mengenai faktor keberhasilan dalam hidup salah satunya adalah kecerdasan emosional. Oleh karena itu prestasi yang diperoleh dalam pekerjaan salah satunya dipengaruhi oleh kecerdasan emosional yang menempati posisi pertama dan kecerdasan intelektual menempati posisi kedua (Wibowo, 2014:2).

Hasil observasi pada MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung menemukan bahwa kecerdasan emosional karyawan masih perlu ditingkatkan, karena masih ditemui beberapa masalah, salah satunya adalah mengenai balas jasa. Balas jasa adalah merupakan salah satu indikator dari kecerdasan emosional. Balas jasa atau imbalan yang diterima karyawan dirasa masih kurang memadai oleh karyawan baik dari besarannya maupun jenisnya. Kurangnya imbalan yang diterima karyawan akan mempersulit ekonomi karyawan maupun keluarganya, hal tersebut dapat mengganggu pikiran bahkan dapat memicu emosi seseorang menjadi tidak mampu mengenali emosinya, lebih mudah marah, rasa empati terhadap orang lain berkurang dan kehilangan semangat sehingga dapat mengganggu kinerjanya.

Selain balas jasa masih ditemukan karyawan yang kurang sabar melayani pelanggan. Hal ini sangat perlu mendapat perhatian mengingat MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung adalah termasuk usaha yang kontak langsung dengan pelanggan. Kesabaran sangat diperlukan agar pelanggan merasa puas. Apabila pelanggan puas maka sangat mungkin akan mengadakan transaksi yang berulang-ulang sehingga kinerja akan meningkat.

Berkaitan dengan pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), Komala (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa kecerdasan emosional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumiyarsih, dkk. (2015) menemukan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational*

citizenship behavior (OCB). Penelitian Saputra (2015) menemukan hal senada yaitu kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Selanjutnya penelitian Setyaningrum (2018) yang dilakukan pada PT. Jasa Raharja Cabang Jawa Timur, menemukan kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Namun penelitian Fattah (2019) menemukan bahwa kecerdasan emosional tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan fenomena yang terjadi maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung"

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada CV.MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung ?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada CV. MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung?

3. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada CV. MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung.
3. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung.

UNMAS DENPASAR

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan berguna dalam mengembangkan khasanah ilmu pengetahuan yaitu:

1. Bagi Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi mengenai manajemen sumber daya manusia serta dapat memperkaya wawasan

utamanya mengenai teori budaya organisasi, kompetensi, kecerdasan emosional dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

2. Bagi kalangan akademisi

Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan mengenai budaya organisasi, kompetensi, kecerdasan emosional dan *organizational citizenship behavior* (OCB) secara teoritis sehingga memperkaya wawasan mengenai aspek-aspek yang terkait.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi berbagai kalangan seperti:

1. Bagi Mahasiswa

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat pemahaman mengenai budaya organisasi, kompetensi dan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) serta dapat mengaplikasikan teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada di perusahaan.

2. Bagi MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung

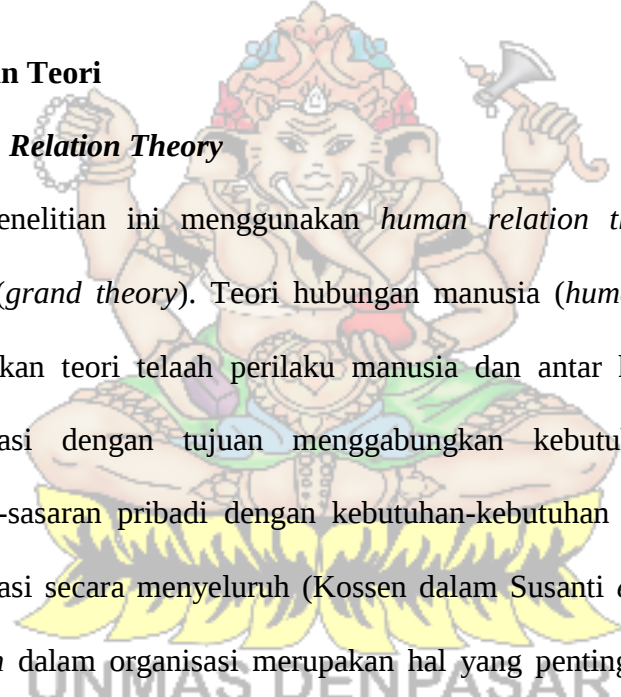
Sebagai masukan bagi MKM Honda Darmasaba, Abiansemal, Badung dalam rangka pembuatan kebijakan yang berkaitan dengan budaya organisasi, kompetensi, kecerdasan emosional serta *organizational citizenship behavior* (OCB).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 *Human Relation Theory*



Penelitian ini menggunakan *human relation theory* sebagai teori utama (*grand theory*). Teori hubungan manusia (*human relations theory*) merupakan teori telaah perilaku manusia dan antar hubungannya dalam organisasi dengan tujuan menggabungkan kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran pribadi dengan kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran organisasi secara menyeluruh (Kossen dalam Susanti *et al*, 2014). *Human relation* dalam organisasi merupakan hal yang penting karena merupakan jembatan antara karyawan dengan sesama karyawan maupun karyawan dengan pimpinan. Dengan demikian, hal terpenting dalam mewujudkan human relation adalah bagaimana kita memahami hakekat manusia dan kemanusiaan, serta bagaimana kita mampu menerima orang lain di luar diri kita dengan apa adanya sehingga tercipta komunikasi yang efektif dan harmonis yang dapat meningkatkan motivasi kerja pada karyawan untuk

menciptakan produktivitas kerja yang akan berpengaruh terhadap hasil kinerja yang diharapkan organisasi.

Musanef dalam Susanti *et al*, (2014), menyatakan *human relation* adalah segala hubungan-hubungan baik formal maupun non formal yang dijalankan oleh atasan terhadap bawahan, oleh bawahan terhadap sesama bawahan dalam usaha untuk memupuk kerja sama yang intim dan selaras guna mencapai tujuan yang di 16 u organisasi dapat tercapai tujuannya dikarenakan adanya *anulus* yang baik dari orang-orang yang menjadi karyawan atau anggotanya. Adanya *human relation* dari orang-orang yang berada di dalam sebuah organisasi, akan menghadirkan sebuah budaya yang efektif dan dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut (Susanti *et al*, 2014). *Human relation* adalah suatu interaksi bukan sekedar relasi atau hubungan yang pasif melainkan suatu aktivitas yang merupakan “*action oriented*” untuk mengembangkan hasil yang lebih produktif dan memuaskan. Pelaksanaan *human relation* sangat penting karena dapat memecahkan masalah yang menyangkut faktor manusia dalam organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan, dan dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif serta menghilangkan perbedaan pendapat dalam bekerja.

Relasi humanis sangat penting artinya untuk menumbuhkan suatu budaya *group feeling* dikalangan para karyawannya, dari tingkat bawah sampai pada tingkat pimpinan. Perasaan segolongan atau *group loyalty*, maka semua karyawan dari organisasi akan punya rasa memiliki terhadap organisasi itu, sehingga mereka akan selalu menjaga, memelihara, dan

memupuk nama baik organisasinya. Bahkan lebih dari itu, mereka akan selalu membela dan menyelamatkan segala sesuatu yang berkaitan dengan kepentingan organisasinya. Dengan demikian pula, semua karyawan tidak hanya mengharapkan gaji dan kenaikan peringkat saja, melainkan juga akan selalu memikirkan situasi dan kondisi dalam lingkungannya. Suasana tentram dan menyenangkan dalam organisasi itu akan menjamin kegairahan bekerja dari para pegawainya (Suhandang, 2014).

Beberapa anggapan dasar dari pendekatan human relation yaitu:

- a) Produktivitas ditentukan oleh norma sosial bukan faktor psikologis,
- b) Seluruh imbalan yang bersifat non ekonomis, sangat penting dalam memotivasi karyawan,
- c) Karyawan biasanya memberikan reaksi suatu persoalan, lebih sebagai anggota kelompok dari pada individu,
- d) Adanya budaya yang kuat dari para anggota kelompok, yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi,
- e) Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dan mencakup aspek-aspek formal dan informal,
- f) Penganut aliran human relation menganggap komunikasi sebagai fasilitator penting dalam proses pembuatan keputusan (Bungin, 2012: 276).

2.1.2 Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

1. Pengertian Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour* adalah perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan

sistem imbal hasil (*reward*) dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi (Wibowo, 2010). Sedangkan Robbins dan Judge (2012:4) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Garay dalam Waspodo (2012) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela dari seseorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya.



Sedangkan, menurut Waspodo (2012) menjelaskan bahwa OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan insiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberi hukuman. *Organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan (Nielsen, 2012). Perilaku sumber daya manusia dalam organisasi sangat menentukan berhasil-tidaknya organisasi mencapai tujuan. Oleh karena itu diperlukan ketulusan, perasaan senang hati dan timbulnya suatu budaya dimana karyawan akan bekerja sama saling tolong menolong demi memberikan yang terbaik kepada pelanggan.

Organizational citizenship behavior (OCB) juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak

berhubungan dengan kompensasi langsung (Robbins, 2010:30). Artinya, seseorang yang memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) tinggi rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan disaat jam istirahat dengan sukarela (Ahdiyana, 2013).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam bekerja (Wibowo, 2010). Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Perilaku prososial atau tindakan ekstra yang melebihi deskripsi peran yang ditentukan dalam organisasi atau perusahaan itu disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB).

Sementara itu, Waspodo, dkk. (2012) mengatakan bahwa OCB atau yang disebutnya sebagai *extra-role behavior* (ERB), adalah perilaku yang menguntungkan organisasi atau diarahkan untuk menguntungkan organisasi, dilakukan secara sukarela, dan melebihi ekspektasi peran yang ada. Artinya, OCB secara sederhana dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang berakar dari kerelaan dirinya untuk memberikan kontribusi melebihi peran inti atau tugasnya terhadap perusahaannya. Perilaku tersebut dilakukannya, baik secara disadari maupun tidak disadari,

diarahkan maupun tidak diarahkan, untuk dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaannya.

Dipola dan Hoy (2015) menjelaskan bahwa OCB adalah perilaku karyawan yang mempraktikkan peranan tambahan dan menunjukkan sumbangannya kepada organisasi melebihi peran spesifikasinya dalam kerja. Menurut mereka juga, kesediaan dan keikutsertaan untuk melakukan usaha yang melebihi tanggung jawab formal dalam organisasi merupakan sesuatu yang efektif untuk meningkatkan fungsi sebuah organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah bentuk perilaku atau kontribusi karyawan yang bukan merupakan kewajiban kerja formalnya. Namun merupakan pekerjaan yang dimiliki orang lain yang dikerjakan secara sukarela.

2. Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Menurut Organ dalam Wibowo (2010) indikator yang digunakan untuk menilai *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah:

- a. *Altruism* (saling bantu) yaitu membantu rekan kerja dalam tugas.
- b. *Courtesy* (menggantikan) yaitu menggantikan orang lain dalam organisasi, tentang perubahan yang mempengaruhi kerja mereka.
- c. *Conscientiousness* (kesadaran) yaitu kesadaran untuk melaksanakan tugas melebihi kerja mereka.
- d. *Sportmanship* (menahan diri) yaitu menahan diri dari keluhan tentang hal-hal yang tidak berarti.
- e. *Civic virtue* (partisipasi) yaitu partisipasi dalam organisasi kewargaan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Ariani (2014) mengemukakan bahwa motif organisasi dan kepribadian evaluasi diri merupakan faktor inti yang dapat mendorong *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* anggota organisasi secara individual. Sedangkan Ahdiyana (2013) mengemukakan bahwa kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentu *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dari seorang karyawan.

Organ and Ryan (2010), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai berikut:

- a. Budaya dan iklim organisasi
- b. Kepribadian dan suasana hati
- c. Persepsi terhadap dukungan organisasional
- d. Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan
- e. Masa kerja
- f. Jenis kelamin

Berbeda dengan pendapat diatas, menurut Zurasaka (2011), *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan faktor-faktor tersebut. Karena berdasarkan pengalaman kerja selama ini, dapat dilihat bahwa banyak karyawan yang puas dengan kondisi dan situasi kerja mereka namun tetap tidak memiliki perilaku ekstra seperti ini.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku karyawan yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela. Penelitian ini menggunakan lima dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Brian, 2009).

2.1.3 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsi karyawan dan bagaimana persepsi tersebut dapat menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan-harapan (Gibson, dkk., 2012). Budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Secara lebih spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai saling berbagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi (Lunerberg & Ornstein dikutip Wuradji, 2009). Wuradji (2009 : 84-85) menyatakan bahwa mempelajari budaya organisasi akan berdampak dan berkaitan dalam banyak hal antara lain : meningkatkan motivasi kerja, mempengaruhi kinerja pegawai dan membangun wawasan keunggulan kompetensi. budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi, (Hofstede 2010:21).

Selanjutnya budaya organisasi sebagai suatu sistem peran, aliran aktivitas dan proses (menunjukkan proses organisasi atau disebut sistem/pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas/aktivitas, yang dirancang untuk melaksanakan tujuan bersama (Chatab, 2012: 9). Budaya merupakan pengendali sosial dan pengatur jalannya organisasi atas dasar nilai dan keyakinan yang dianut bersama, sehingga menjadi norma kerja kelompok, dan secara operasional disebut budaya kerja karena merupakan pedoman dan arah perilaku kerja karyawan (Chatab, 2012: 10 - 11). Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan suatu kelompok, ditentukan, dan dikembangkan melalui proses belajar untuk menghadapi persoalan penyesuaian (adaptasi) kelompok eksternal dan integrasi kelompok internal (Wirawan, 2010: 4).

Sedangkan Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah seperangkat perilaku kinerja individu yang dapat diamati, terukur dan sangat penting untuk keberhasilan kinerja pada individu itu sendiri maupun pada perusahaannya. Perilaku kinerja individu tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik yang terkait dengan aspek kinerja praktik profesi.

Robbins (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki perbedaan yang merupakan karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi :

- a. *Inisiatif individual*. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independent yang dimiliki individu
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
- c. Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- d. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- f. *Control*. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- g. Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu dengan bidang keahlian profesional.
- h. Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya
- i. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

- i. Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal.

Kesepuluh karakteristik diatas mencakup dimensi struktural dan dimensi perilaku, sehingga budaya organisasi merefleksi dari sikap para anggota serta kepribadiannya. Berdasarkan beberapa penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah nilai-nilai, norma-norma, kebiasaan, ritual, mitos yang diyakini oleh seluruh anggota organisasi yang berfungsi sebagai acuan dalam berperilaku, berfikir, bertindak, serta sebagai pondasi acuan, pedoman untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal. Budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi. Dengan demikian dapat dipahami bagaimana budaya mampu memberi suatu identitas dan arah bagi keberlangsungan hidup organisasi

2. Indikator-Indikator Budaya Organisasi

Robbins (2010 : 79-80) menyatakan bahwa esensi dari budaya organisasi meliputi komponen-komponen sebagai berikut :

- a. *Member identity* (identitas anggota), yaitu identitas anggota tidak memusatkan pada kepentingan individu, akan tetapi menempatkan organisasi sebagai suatu keseluruhan, bukan melihat pada jenis pekerjaan, atau bidang keahlian tertentu.

- b. *Group emphasis* (penekanan kelompok), yaitu menekankan pada kerja sebagai aktivitas yang terorganisasi dalam kelompok-kelompok kerja, bukan pada kegiatan orang per orang (individu).
- c. *People focus* (memusatkan pada orang), yaitu memusatkan pada kepentingan dan kebutuhan orang banyak, bukan kepentingan pemimpin secara perseorangan, kebijaksanaan dan pengambilan keputusan organisasi dilakukan secara partisipatif dengan mempertimbangkan kepentingan mayoritas anggota.
- d. *Unit integration* (integrasi antar unit), yaitu pengintegrasian antar fungsi dan/atau unit-unit kerja yang berbeda, melalui proses koordinasi, sinkronisasi dan harmonisasi fungsi agar proses pencapaian tujuan dapat dilakukan dengan lancar.
- e. *Control* (pengawasan), yaitu adanya ketentuan dan aturan, serta supervisi yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota.
- f. *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko), yaitu adanya kesediaan anggota mengambil prakarsa untuk bertindak inovatif, dan adanya keberanian menghadapi resiko yang akan terjadi.
- g. *Reward criteria* (kreteria imbalan), yaitu adanya ketentuan yang jelas dan transparan mengenai sistem imbalan misalnya saja, peningkatan gaji dan promosi secara proporsional dalam arti sesuai dengan tingkat kinerja yang diemban oleh masing-masing karyawan.

- h. *Conflict tolerance* (toleran terhadap konflik), yaitu adanya kesediaan semua anggota bersikap toleran terhadap adanya perbedaan-perbedaan dan/atau konflik.
- i. *Means-ends orientation* (orientasi pada hasil akhir), yaitu menekankan adanya hubungan yang linier antara prosedur kerja dan hasil kerja.
- j. *Open system focus* (memusatkan pada sistem yang terbuka), yaitu sifat keterbukaan dan rasa tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal.

2.1.4 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut.

Mangkunegara (2009 : 41) menyatakan bahwa "Kompetensi SDM adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik pribadi yang mempengaruhi secara langsung kinerjanya". Pernyataan tersebut mengindikasikan betapa pentingnya kompetensi bagi sumber daya manusia di dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Menurut Robbin (2010:38), kompetensi adalah kemampuan (*ability*) atau

kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yang kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Sedarmayanti (2011:126), kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Selanjutnya Boulter, Dalziel dan Hill (2010), kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Wibowo (2014:271) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia begitu penting untuk mencapai tujuan organisasi. Baik bagi eksekutif, manajer maupun pekerja. Pendapat di atas dapat dikatakan bahwa kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Lebih lanjut Boulter dkk (2010:39) menyatakan bahwa model Puncak Gunung Es menunjukkan tingkat-tingkat kompetensi yang berlainan :

- a. Ketrampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik misalnya *programing*
- b. Pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang sebuah topik, misalnya bahasa komputer.

- c. Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan oleh seorang di muka publik, peran sosial mewakili apa yang orang itu anggap penting. Peran sosial mencerminkan nilai-nilai orang itu, misalnya menjadi karyawan yang baik, atau seorang pemimpin.

Kompetensi-kompetensi manajerial digambarkan mirip puncak gunung es, yang puncaknya adalah ketrampilan dan kemampuan. Unsur-unsur yang mendasari kompetensi-kompetensi tidak mudah terlihat, tetapi mengarahkan dan mengendalikan perilaku permukaan. Peran sosial dan citra diri ada di tingkat sadar; watak-watak dan motif-motif ada di bawah permukaan, lebih dekat dengan inti kepribadian orang itu.

Demikian juga dengan Boulter dkk (2010:40) menyatakan bahwa peran sosial dibentuk oleh:

- a. Citra diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri. Citra diri mencerminkan identitas orang itu, misalnya memandang diri sendiri sebagai pakar.
- b. Watak adalah karakteristik yang mengakar pada diri seseorang watak mencerminkan bagaimana kita cenderung menggambarkan orang-orang, karakteristik ini adalah perilaku kebiasaan yang dapat digunakan untuk mengenali orang-orang.
- c. Motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku-perilaku adalah sumber kepuasan misalnya, dorongan berprestasi, ingin bekerja lebih baik.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang

dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

2. Tujuan Kompetensi

Wibowo (2014:85) mengemukakan bahwa untuk mencapai keberhasilan dari suatu organisasi diperlukan landasan yang kuat berupa : kompetensi Kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi.

Agustina (2009:1) dinyatakan bahwa sistem kompetensi memberikan bahasa dan konsep umum untuk mencapai proses kinerja yang terintegrasi sehingga perlu dinilai ketika melakukan penilaian kinerja sumber daya manusia yang diperlukan dalam menentukan bentuk pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan supaya dapat mencapai kinerja organisasi yang optimal dan dapat menjadi tolak ukur kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya serta dapat memantau kecocokan kompetensi seseorang dengan persyaratan yang telah ditentukan oleh organisasi.

Sistem kompetensi dapat dijadikan alat bantu untuk menentukan atau memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi, karena kompetensi ini berusaha mengeksplorasi lebih jauh suatu posisi atau dengan kata lain kompetensi dapat memberi informasi tentang pengetahuan, keterampilan atau perilaku utama yang diperlukan untuk berhasil dalam posisi tertentu.

Hal senada diungkapkan Robotham & Jubb (2009:25) menyatakan bahwa terdapat dua eksistensi kompetensi yaitu perilaku (*behavioral*) dan basis keterampilan (*skill-based*). Konsep kompetensi dikembangkan untuk mengukur kinerja individu dengan menerapkan *competence-based system*. *Competence-based system* sering digunakan karena diyakini dapat mencapai kinerja organisasi yang memusatkan perhatian pada kinerja individu.

Para ahli mengatakan bahwa kompetensi personal sangat berkaitan erat dengan masalah keorganisasian, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kompetensi individu menunjukkan atau diturunkan dari nilai kompetensi organisasi atau dapat dikatakan bahwa organisasi yang menggunakan sistem berdasarkan *core-competency* bagi karyawannya seringkali dijadikan acuan atau menjadi sebuah contoh organisasi yang memiliki kinerja tinggi (Abraham, *et al*, 2009:842) bagi organisasi lainnya yang menginginkan perusahaan atau organisasinya memiliki kinerja yang unggul dan dapat bersaing dengan lainnya.

3. Indikator-Indikator Dalam Kompetensi

Sanjaya (2009 : 70) menyatakan bahwa dalam kompetensi, didalamnya terdapat beberapa indikator, yaitu :

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kemampuan dalam bidang kognitif.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman pengetahuan yang dimiliki setiap individu.

c. Kemahiran (*skill*), yaitu kemampuan individu untuk melaksanakan secara praktik tentang tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

d. Nilai (*value*), yaitu norma-norma yang dianggap baik oleh setiap individu.

Nilai inilah yang selanjutnya akan menuntun setiap individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Misalnya, nilai kejujuran, nilai kesederhanaan, nilai keterbukaan, dan lain sebagainya.

e. Sikap (*attitude*), yaitu pandangan individu terhadap sesuatu.

Misalnya : senang-tidak senang, suka-tidak suka, dan lain sebagainya.

Sikap erat kaitannya dengan nilai yang dimiliki individu, artinya mengapa individu bersikap demikian ? itu disebabkan nilai yang dimilikinya.

f. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan individu untuk melakukan sesuatu perbuatan. Minat adalah aspek yang dapat menentukan motivasi seseorang melakukan aktivitas tertentu.

Indikator senada diungkapkan Hamzah (2008 : 122) bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih setiap waktu”. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus-menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap-sikap dasar dalam melakukan sesuatu. Kebiasaan berpikir dan bertindak itu didasari oleh budi pekerti

luhur baik dalam kehidupan pribadi, sosial, kemasyarakatan, keberagamaan, dan kehidupan berbangsa dan bernegara. Budi pekerti luhur itu sesuai dengan kaidah agama, adat istiadat, aturan keilmuan, hukum perundangan, dan kebiasaan yang berlaku.

Demikian juga dengan Mangkunegara (2009 : 114) bahwa era globalisasi ini, manajer SDM dan pimpinan organisasi perlu memiliki kompetensi sebagai berikut :

a. Keluwesan

yaitu kesediaan dan kemampuan mengubah struktur dan proses manajerial bila hal itu diperlukan untuk mendukung implementasi strategi perubahan organisasi secara keseluruhan.

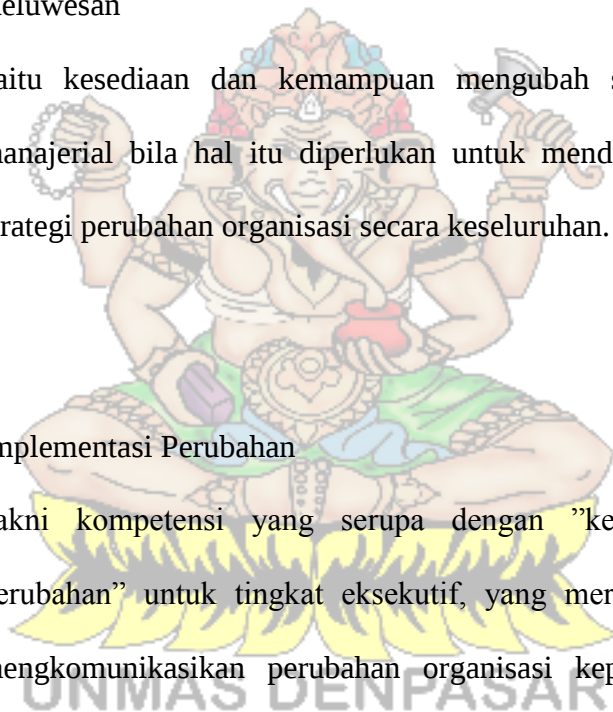
b. Implementasi Perubahan

yakni kompetensi yang serupa dengan "kepemimpinan dalam perubahan" untuk tingkat eksekutif, yang merupakan kemampuan mengkomunikasikan perubahan organisasi kepada segenap mitra kerja dan juga sanggup menerapkan perubahan-perubahan tersebut ke dalam kelompok kerjanya melalui medium komunikasi internal, pelatihan, proses fasilitas kelompok dan sebagainya.

c. Inovasi Kewirausahaan

yakni motivasi untuk memahami dan menghargai masukan dan pikiran dari berbagai pihak yang berlainan.

d. Pemberdayaan



yakni keterampilan manajerial untuk saling percaya, saling membagi informasi, menggali ide-ide dari para mitra kerja secara signifikan, memberikan umpan balik yang konstruktif, menyampaikan harapan-harapan positif kepada bawahan, yang kesemuanya itu akan membuat karyawan lebih berdaya dan termotivasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

e. Fasilitas Kelompok

yakni keterampilan mengajak segenap personil dari kelompok yang berlainan untuk bekerja sama secara efektif dalam rangka mencapai tujuan bersama, antara lain merumuskan peran dan tanggung jawab masing-masing secara jelas, mengendalikan mereka yang banyak omong dan hiperaktif, membangkitkan si pelit omong dan superpasif untuk aktif berpartisipasi, menyelesaikan konflik yang muncul.

f. Portabilitas

yakni kemampuan menyesuaikan diri secara cepat dan sekaligus berfungsi secara efektif dalam lingkungan yang masih asing sehingga manajer menjadi *portable* untuk ditempatkan dimanapun di seluruh dunia.

Berdasarkan kedua uraian tersebut di atas, maka terdapat beberapa indikator yang merupakan unsur-unsur dari kompetensi antara lain : pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*understanding*), kemahiran (*skill*), nilai (*value*), sikap (*attitude*), minat (*interest*), berpikir dan bertindak.

2.1.5 Kecerdasan Emosional

1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Berdasarkan pengertian tradisional, kecerdasan meliputi kemampuan membaca, menulis dan berhitung yang merupakan ketrampilan kata dan angka yang menjadi fokus di pendidikan formal (sekolah) dan sesungguhnya mengarahkan seseorang untuk mencapai sukses dibidang akademis. Tetapi definisi keberhasilan hidup tidak hanya itu saja. Pandangan baru yang berkembang mengatakan bahwa ada kecerdasan lain di luar kecerdasan intelektual (IQ) seperti bakat, ketajaman sosial, hubungan sosial, kematangan emosi dan lain-lain yang harus dikembangkan juga.

Kecerdasan yang dimaksud adalah kecerdasan emosional (EQ) (Melandy dan Aziza,2006). Berikut ini adalah beberapa pendapat tentang kecerdasan emosional menurut para ahli, yaitu:

- a. Salovey dan Mayer (2002) dalam Rissyo dan Aziza (2006) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk mengenali perasaan, meraih dan membangkitkan perasaan untuk membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya, dan mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga dapat membantu perkembangan emosi dan intelektual.
- b. Howes dan Herald (1999) dalam Mu'tadin (2012:1) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai komponen yang membuat seseorang menjadi pintar menggunakan emosinya. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa emosi manusia berada di wilayah dari perasaan lubuk hati, naluri yang tersembunyi dan sensasi emosi yang apabila diakui dan dihormati,

kecerdasan emosional akan menyediakan pemahaman yang lebih mendalam dan lebih utuh tentang diri sendiri dan orang lain.

- c. Goleman (2012:512), kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi (*to manage our emotional life with intelligence*); menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (*the appropriateness of emotion and its expression*) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial.
- d. Cooper dan Sawaf (dalam Mu'tadin, 2012:1) kecerdasan emosional adalah "kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi". Dari beberapa pendapat yang ada Melandy dan Aziza (2006) menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional menuntut diri untuk belajar mengakui dan menghargai perasaan diri sendiri dan orang lain, dan untuk menanggapi dengan tepat, menerapkan dengan efektif energi emosi dalam kehidupan dan pekerjaan sehari-hari.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah komponen yang membuat seseorang menjadi pintar menggunakan emosinya, untuk mengenali perasaan, meraih dan membangkitkan perasaan untuk membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya, dan mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga dapat membantu perkembangan emosi dan intelektual

2. Indikator Kecerdasan Emosional

Goleman (2012:513-514) membagi kecerdasan emosional menjadi lima bagian yaitu tiga komponen berupa kompetensi emosional (pengenalan diri, pengendalian diri dan motivasi) dan dua komponen berupa kompetensi sosial (empati dan keterampilan sosial). Lima komponen kecerdasan emosional tersebut adalah sebagai berikut:

a. Pengenalan Diri (*Self Awareness*)

Pengenalan diri adalah kemampuan seseorang untuk mengetahui perasaan dalam dirinya dan digunakan untuk membuat keputusan bagi diri sendiri, memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan diri dan memiliki kepercayaan diri yang kuat. Unsur-unsur kesadaran diri, yaitu:

- 1) Kesadaran emosi (*emosional awareness*), yaitu mengenali emosinya sendiri dan efeknya.
- 2) Penilaian diri secara teliti (*accurate self awareness*), yaitu mengetahui kekuatan dan batas-batas diri sendiri.
- 3) Percaya diri (*self confidence*), yaitu keyakinan tentang harga diri dan kemampuan sendiri.

b. Pengendalian Diri (*Self Regulation*)

Pengendalian diri adalah kemampuan menangani emosi diri sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati, sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran, dan mampu segera pulih dari tekanan emosi. Unsur-unsur pengendalian diri, yaitu:

- 1) Kendali diri (*self-control*), yaitu mengelola emosi dan desakan hati yang merusak.
- 2) Sifat dapat dipercaya (*trustworthiness*), yaitu memelihara norma kejujuran dan integritas.
- 3) Kehati-hatian (*conscientiousness*), yaitu bertanggung jawab atas kinerja pribadi.
- 4) Adaptabilitas (*adaptability*), yaitu keluwesan dalam menghadapi perubahan.
- 5) Inovasi (*innovation*), yaitu mudah menerima dan terbuka terhadap gagasan, pendekatan, dan informasi-informasi baru.

c. Motivasi (*Motivation*)

Motivasi adalah kemampuan menggunakan hasrat agar setiap saat dapat membangkitkan semangat dan tenaga untuk mencapai keadaan yang lebih baik, serta mampu mengambil inisiatif dan bertindak secara efektif. Unsur-unsur motivasi, yaitu:

- 1) Dorongan prestasi (*achievement drive*), yaitu dorongan untuk menjadi lebih baik atau memenuhi standar keberhasilan.
- 2) Komitmen (*commitmen*), yaitu menyesuaikan diri dengan sasaran kelompok atau lembaga.
- 3) Inisiatif (*initiative*), yaitu kesiapan untuk memanfaatkan kesempatan.
- 4) Optimisme (*optimisme*), yaitu kegigihan dalam memperjuangkan asaran kendati ada halangan dan kegagalan.

d. Empati (*Emphaty*)

Empati adalah kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain. Mampu memahami perspektif orang lain dan menimbulkan hubungan saling percaya, serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe individu. Unsur-unsur empati, yaitu:

- 1) Memahami orang lain (*understanding others*), yaitu mengindra perasaan dan perspektif orang lain dan menunjukkan minat aktif terhadap kepentingan mereka.
- 2) Mengembangkan orang lain (*developing other*), yaitu merasakan kebutuhan perkembangan orang lain dan berusaha menumbuhkan kemampuan orang lain.
- 3) Orientasi pelayanan (*service orientation*), yaitu mengantisipasi, mengenali, dan berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 4) Memanfaatkan keragaman (*leveraging diversity*), yaitu menumbuhkan peluang melalui pergaulan dengan bermacam-macam orang.
- 5) Kesadaran politis (*political awareness*), yaitu mampu membaca arus-arus emisi sebuah kelompok dan hubungannya dengan perasaan.

e. Ketrampilan Sosial (*Social Skills*)

Ketrampilan sosial adalah kemampuan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain, bisa mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan, dan bekerjasama dalam tim. Unsur-unsur ketrampilan sosial, yaitu:

- 1) Pengaruh (*influence*), yaitu memiliki taktik untuk melakukan persuasi.
- 2) Komunikasi (*communication*), yaitu mengirim pesan yang jelas dan meyakinkan.
- 3) Manajemen konflik (*conflict management*), yaitu negoisasi dan pemecahan silang pendapat.
- 4) Kepemimpinan (*leadership*), yaitu membangkitkan inspirasi dan memandu kelompok dan orang lain.
- 5) Katalisator perubahan (*change catalyst*), yaitu memulai dan mengelola perusahaan.
- 6) Membangun hubungan (*building bond*), yaitu menumbuhkan hubungan yang bermanfaat.
- 7) Kolaborasi dan kooperasi (*collaboration and cooperation*), yaitu kerjasama dengan orang lain demi tujuan bersama.
- 8) Kemampuan team (*tiam capabilities*), yaitu menciptakan sinergi kelompok dalam memperjuangkan tujuan bersama.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan acuan dalam penulisan skripsi ini berikut disampaikan beberapa hasil penelitian terdahulu, sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2015) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kompetensi Sebagai Mediasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Denpasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi

secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kompetensi mampu sebagai variabel moderator dari pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. Penelitian yang dilakukan oleh Jayadi (2015) dengan judul *Kompetensi Guru, Spiritual Intelligence, Self Determination Theory Dan Organization Citizenship Behavior*. Hasil penelitian pertama, ada pengaruh kompetensi guru terhadap *self determination, theory* ; Kedua, ada pengaruh *spiritual intelligence* terhadap *self determination theory* Ketiga, ada pengaruh kompetensi guru terhadap *organization citizenship behavior*. Keempat, tidak ada pengaruh *spiritual intelligence* terhadap *organization citizenship behavior*.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Warsito (2016) dengan judul *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Dan Kinerja (Survey Pada Karyawan Hotel Berbintang di Kota Malang dan Batu)*. Hasil penelitian, a) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. b) Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap motivasi. c) Tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja. d) terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap Motivasi. e) Tidak terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap Kinerja. f) Tidak terdapat pengaruh signifikan variabel OCB terhadap motivasi
4. Penelitian yang dilakukan oleh Syaifullah (2017) dengan judul *Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap*

Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa Di Provinsi Kepulauan Riau. Hasil analisis membuktikan kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan kompetensi juga berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Demikian pula berpengaruh signifikan dalam penelitian ini adalah: Motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), motivasi kerja terhadap kinerja, kompensasi terhadap kinerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Nugraha dan Adnyani, (2018) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Setda Kota Denpasar. Hasil analisis menunjukkan secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap OCB adalah positif dan signifikan. . Pengaruh secara parsial komitmen organisasi terhadap OCB adalah positif dan signifikan, artinya apabila komitmen meningkat maka OCB akan meningkat pula. Pengaruh secara parsial kompetensi terhadap OCB adalah tidak signifikan, artinya apabila kompetensi meningkat maka OCB belum tentu meningkat pula. Pengaruh secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan, artinya apabila budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi meningkat maka OCB akan meningkat pula.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Putra, Susilo dan Aini, (2018) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. (studi pada Karyawan Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu). Temuan penelitian Budaya Organisasi tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien path 0,681. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan nilai koefisien path 0,496. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan nilai koefisien path 0,303. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening memiliki total pengaruh sebesar 0,631.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Nawangsari, dkk. (2017) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kompetensi & Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Perusahaan Konsultan Konstruksi). Hasil penelitian membuktikan bahwa :
- 1) Budaya Organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap OCB, 2) Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap OCB, 3) Kompetensi berpengaruh langsung terhadap OCB, 4) Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap OCB melalui mediasi Komitmen organisasi dan 5) Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap OCB melalui mediasi Komitmen organisasi.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Maysarah, Rahardjo (2015), dengan judul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang) . Penelitian menemukan . .1 Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *rganizational citizenship behavior*. 2. Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavio*. 3. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Setyaningrum (2018) dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Studi Pada Karyawan PT. Jasa Raharja Cabang Jawa Timur). Berdasarkan penelitian dapat diketahui bahwa variabel kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati dan keterampilan sosial berpengaruh signifikan secara parsial maupun simultan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Komala (2018) dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional, Stres Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Stres

kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

11. Penelitian yang dilakukan oleh Sumiyarsih (2015) dengan judul Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang. Metode analisis menggunakan analisis regresi sederhana dengan perolehan $r_{xy} = 0,747$ dengan tingkat signifikansi korelasi pada $p = 0,001$ ($p < 0,05$), yang berarti ada hubungan yang signifikan antara OCB dengan kecerdasan emosional. Tanda positif pada koefisien korelasi menunjukkan arah hubungan positif, yang berarti bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin tinggi OCB. Kecerdasan emosional memberikan kontribusi sebesar 55,9% dari OCB. Ada faktor lain sebesar 44,1% yang juga berperan namun tidak terungkap dalam penelitian ini.
12. Penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2015) dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Di PT. Sumber Yalasamudra Muncar Banyuwangi. Berdasarkan analisa penelitian didapatkan hasil kedua variabel diatas menghasilkan bahwa terdapat hubungan positif ($r_{xy} 0,599$). Artinya hubungan antara dua variabel adalah positif signifikan dengan mendapatkan nilai 0,000 dan nilai signifikasnsinya Sig. (2-tailed) adalah dibawah atau lebih kecil dari 0,05. Sumbangan efektif atau daya prediksi ditunjukkan dengan koefisien determinan $r^2 = 0,359$ yang berarti bahwa 35,9% Organizational Citizenship Behavior ditentukan oleh Kecerdasan

Emosional, dan sisanya sebanyak 64,1% ditentukan oleh faktor lain lain seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, iklim organisasi dll yang tidak dijelaskan pada penelitian ini.

13. Penelitian yang dilakukan oleh Fattah (2019) dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Servant Leadership Terhadap Komitmen Afektif Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT. Aneka Tambang Di Surabaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, servant leadership berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen afektif, komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior, kecerdasan emosi berpengaruh tidak signifikan terhadap organizational citizenship behavior, servant leadership berpengaruh tidak signifikan terhadap organizational citizenship behavior.

Mapping penelitian terdahulu disajikan pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1
Mapping Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun dan Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	X3	Y	
1	Setiawan (2015) Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kompetensi Sebagai Mediasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada PT. Bank Tabungan	V	V	-	V	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan

	Negara (Persero) Tbk. Cabang Denpasar.					kompetensi mampu sebagai variabel moderator dari pengaruh kepemimpoinan dan budaya organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
2	Jayadi (2015) Kompetensi Guru, <i>Spiritual Intelligence, Self Determination Theory</i> Dan <i>Organization Citizenship Behavior</i> .	-	V	-	V	Hasil penelitian <i>pertama</i> , ada pengaruh kompetensi guru terhadap <i>self determination, theory</i> ; <i>Kedua</i> , ada pengaruh <i>spiritual intelligence</i> terhadap <i>self determination theory</i> <i>Ketiga</i> , ada pengaruh kompetensi guru terhadap <i>organization citizenship behavior</i> . <i>Keempat</i> , tidak ada pengaruh <i>spiritual intelligence</i> terhadap <i>organization citizenship behavior</i> .
3	Warsito (2016) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Motivasi Dan Kinerja (<i>Survey Pada Karyawan Hotel Berbintang di Kota Malang dan Batu</i>).	V	-	-	V	Hasil penelitian, a) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. b) Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap motivasi. c) Tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja. d) terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap Motivasi. e) Tidak terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap

						Kinerja. f) Tidak terdapat pengaruh signifikan variabel OCB terhadap motivasi.
4	Syaifullah (2017) Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dan Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa Di Provinsi Kepulauan Riau.	-	V	-	V	Hasil analisis membuktikan kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan kompetensi juga berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB). Demikian pula berpengaruh signifikan dalam penelitian ini adalah: Motivasi kerja terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB), lingkungan kerja terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB), kompensasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB), motivasi kerja terhadap kinerja, kompensasi terhadap kinerja, dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) terhadap kinerja.
5	Nugraha dan Adnyani, (2018) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan	V	V	-	V	Hasil analisis menunjukkan secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap OCB adalah positif dan signifikan. . Komitmen organisasi

	Kompetensi terhadap Organizational Citizenship Behaviour pada Setda Kota Denpasar.					terhadap OCB adalah positif dan signifikan, Kompetensi terhadap OCB adalah tidak signifikan. Pengaruh secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan.
6	Putra, Susilo dan Aini, (2018) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. (studi pada Karyawan Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu).	V	-	-	V	Temuan penelitian Budaya Organisasi tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening
7	Nawangsari, dkk. (2017) Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi	V	V	-	V	Hasil penelitian membuktikan bahwa : 1) Budaya Organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap OCB, 2) Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap OCB, 3) Kompensasi

	Perusahaan Konsultan Konstruksi).					berpengaruh langsung terhadap OCB, 4) Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap OCB melalui mediasi Komitmen organisasi dan 5) Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap OCB melalui mediasi Komitmen organisasi.
8	Maysarah, Rahardjo (2015), dengan judul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang) .	V	-	-	V	Penelitian menemukan . .1 Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap <i>rganizational citizenship behavior</i> . 2. Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . 3. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
9	Setyaningrum (2018) Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Studi Pada Karyawan PT. Jasa Raharja Cabang Jawa Timur).	-	-	V	V	Berdasarkan penelitian dapat diketahui bahwa variabel kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati dan keterampilan sosial berpengaruh signifikan secara parsial maupun simultan terhadap variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .
10	Komala (2018) dengan judul Pengaruh	-	-	V	V	Hasil menunjukan stres kerja berpengaruh terhadap

	Kecerdasan Emosional, Stres Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan.					kinerja karyawan. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), Stres kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).
11	Sumiyarsih (2015) dengan judul Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang.	-	-	V	V	Metode analisis menggunakan analisis regresi sederhana dengan perolehan ada hubungan yang signifikan antara OCB dengan kecerdasan emosional. Tanda positif pada koefisien korelasi menunjukkan arah hubungan positif, yang berarti bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin tinggi OCB. Kecerdasan emosional memberikan

						kontribusi sebesar 55,9% dari OCB. Ada faktor lain sebesar 44,1% yang juga berperan namun tidak terungkap dalam penelitian ini.
12	Saputra (2015) Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Di PT. Sumber Yalasamudra Muncar Banyuwangi.	-	-	V	V	Berdasarkan analisa penelitian didapatkan hasil kedua variabel diatas menghasilkan bahwa terdapat hubungan positif. Artinya hubungan antara dua variabel adalah positif signifikan
13	Fattah (2019) Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Servant Leadership Terhadap Komitmen Afektif Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT. Aneka Tambang Di Surabaya..	-	-	V	V	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, servant leadership berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen afektif, komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior, kecerdasan emosi berpengaruh tidak signifikan terhadap organizational citizenship behavior, servant leadership berpengaruh tidak signifikan terhadap organizational citizenship behavior

Sumber: Penelitian Tewrdahulu