

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi memainkan peran yang sangat penting sebab keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak dapat dilepaskan dari peran karyawannya. Menurut Setyani (2013), Organisasi atau perusahaan dalam melakukan aktivitasnya memerlukan SDM yang berkualitas untuk menghadapi perkembangan dunia bisnis dengan persaingan yang ketat antar perusahaan. Menurut Ardana, dkk. (2012:05) SDM merupakan kemampuan potensial yang dimiliki oleh manusia yang terdiri dari kemampuan berfikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis maupun manajerial dalam suatu organisasi atau perusahaan

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 saling tolong menolong demi memberikan yang terbaik kepada pelanggan. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, dimana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting.

Menurut Faruk (2013), perilaku ekstra peran atau yang lebih sering disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan keuntungan bagi organisasi. Menurut Waspodo (2012), OCB merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Artinya, seseorang yang memiliki 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 pada saat jam istirahat dengan sukarela. Adapun faktor faktor mempengaruhi OCB yaitu kecerdasan emosional, dukungan organisasional dan keadilan organisasional

Astra Honda adalah salah satu dealer Honda populer di Tabanan. Dealer ini terletak di Jl Dr. Ir soekarno No. 88A, Dauh Peken, Tabanan. Dealer Honda motor ini melayani pembelian berbagai model motor honda terbaru. Honda dealership ini menyediakan motor honda matik, kompling, sport dan trail. Showroom honda ini juga menyediakan berbagai promo menarik untuk pembelian produknya, mendukung layanan perawatan motor honda di Indonesia dengan jaringan service center dan bengkel yang tersebar diberbagai wilayah.

Pada kondisi sebenarnya di menurut pengamatan peneliti, terdapat masalah yaitu rendahnya OCB di Astra Honda Tabanan. Hasil wawancara dengan Manajer bahwa sangat memerlukan pegawai yang memiliki peran ekstra diluar pekerjaanya agar dapat bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi namun hal itu masih belum dapat direalisasikan karena

masih ada beberapa pegawai yang melakukan tindakan-tindakan yang kurang mematuhi aturan. Fenomena umum yang terjadi pada karyawan Astra Honda Tabanan yaitu ditemukan bahwa tingkat ketidak patuhan pegawai terhadap aturan yang berlaku di organisasi masih cukup tinggi. Menurut Wirawan (2016), Skala Morisson merupakan salah satu pengukur dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan pengukuran terhadap sikap dan perilaku yang baik. Dalam Skala Morison disebutkan bahwa salah satu dimensi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu ketelitian atau kedisiplinan dapat diukur berdasarkan tinggi atau rendahnya tingkat kehadiran, tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan yang ditetapkan perusahaan seperti datang tepat waktu, memakai seragam kerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, tidak mengambil jam istirahat selama jam kerja dan membantu rekan kerja, ketelitian dan kehati-hatian, perilaku yang sportif, menjaga hubungan baik sesama karyawan dan aktif dalam memberikan masukan tentang perusahaan.

Permasalahan yang berkaitan dengan OCB karyawan pada Astra Honda Tabanan bisa dilihat dari Penjualan. Adapun penjualan sepeda motor selama bulan Januari-Desember 2022 pada Astra Honda Tabanan, disajikan pada Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1 Penjualan Sepeda Motor selama bulan Januari - Desember 2022

No	Tipe Motor	Unit Tersedia	Terjual	Harga	Jumlah	Unit Tersisa
1	Revo	50	32	Rp 16.798.000	Rp 537.536.000	18
2	Supra 125	65	38	Rp 19.342.000	Rp 734.996.000	27
3	Supra GTR 150	15	8	Rp 24.057.000	Rp 192.456.000	7
4	Genio	75	40	Rp 18.494.000	Rp 739.760.000	35
5	Scoppy	2000	1525	Rp 20.192.000	Rp 30.792.800.000	475
6	Vario 125	300	280	Rp 21.401.000	Rp 5.992.280.000	20
7	Vario 150	325	295	Rp 24.766.000	Rp 7.305.970.000	30
8	PCX	400	344	Rp 30.162.000	Rp 10.375.728.000	56
9	CB Versa	10	6	Rp 20.729.000	Rp 124.374.000	4
10	CB 150 R	5	1	Rp 28.354.000	Rp 28.354.000	4
11	CBR 150	25	14	Rp 35.280.000	Rp 493.920.000	11
12	CRF	15	7	Rp 33.766.000	Rp 236.362.000	8

Sumber : Astra Honda Tabanan

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut, dapat dikatakan bahwa tingkat penjualan pada Astra Honda Tabanan cenderung rendah, dimana dilihat dari Unit terjual belum melampaui atau menyamai unit tersedia. Dari hal ini perlu adanya rasa saling membantu untuk menaikkan omset penjualan pada Astra Honda Tabanan.

Menurut Goleman (2017), mendefinisikan kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, memotivasi diri sendiri, serta mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain. Salah satu karakteristik bahwa seorang karyawan yang baik harus memiliki kecerdasan emosional yang tinggi terdiri dari kesadaran emosional, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Artana, dkk. (2016) membagi kecerdasan emosional

menjadi lima bagian yaitu tiga komponen berupa kompetensi dan dua komponen berupa kompetensi sosial Menurut Anindya (2016), Rendahnya kecerdasan emosional karyawan, akan mengakibatkan tingkat OCB

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan ada fenomena lain yang terjadi pada karyawan Astra Honda Tabanan yaitu ditemukan rendahnya motivasi ekonomi dan motivasi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan terhadap karyawan Astra Honda Tabanan. Motivasi ekonomi masih rendah dapat dilihat dari gaji yang diterima masih di bawah UMK Kabupaten Tabanan, karyawan tidak pernah mendapatkan bonus, karyawan tidak mendapatkan tunjangan kesehatan dan tunjangan jabatan, sedangkan motivasi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan masih rendah dapat dilihat dari tidak adanya penghargaan dan pelatihan terhadap karyawan dan atasan jarang memberikan pengarahan terhadap karyawannya. Karyawan kurang bersemangat memotivasi dirinya sendiri maupun orang lain untuk meningkatkan prestasi kerja, karena tidak adanya dorongan dari perusahaan. Sehingga hal ini dapat mengindikasikan terciptanya kecerdasan emosional pegawai pada dimensi motivasi diri masih belum terpenuhi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Astheny (2017), Irhas, dkk. (2017), Wulandari (2017), Gea (2019), mengatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti kecerdasan emosional yang semakin baik akan dapat meningkatkan OCB. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh

Anggraini (2017), kecerdasan emosional tidak berpengaruh dan signifikan terhadap OCB. Hal ini karena kecerdasan emosional yang tinggi tidak berarti selalu memiliki kontribusi dalam melakukan pekerjaan yang mendalam melebihi tuntutan organisasi atau yang diwajibkan oleh organisasi.

Menurut Kambu, dkk. (2012) konsep dukungan organisasional menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya. Dukungan organisasional yang dirasakan didefinisi sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Ucar dan Otken, 2016). Berdasarkan teori dukungan organisasi, Persepsi dukungan organisasi yang tinggi dapat meningkatkan sikap kerja dan menghasilkan perilaku kerja karyawan yang efektif. Sikap kerja dan perilaku kerja karyawan yang efektif merupakan hasil dari pertukaran social yang terjadi antara karyawan dengan organisasi.

Fenomena lain yang dapat ditemukan pada Astra Honda Tabanan yaitu dapat dilihat dukungan organisasi masih rendah. Dukungan organisasi dinilai kurang karena karyawan tidak pernah mendapatkan pelatihan untuk mengembangkan potensi dirinya dalam bekerja dan karyawan tidak pernah mendapatkan penghargaan sehingga karyawan kurang termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saputra dan Supartha (2019), Priyana, dkk. (2021), Manik (2021), Triyani (2020),

mengatakan bahwa dukungan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti dukungan organisasional yang semakin baik akan dapat meningkatkan OCB, sedangkan menurut Sambung (2011), dukungan Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti Dukungan organisasi mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB.

Gibson, et al., (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia berkerja. Menurut Laghari dan Memon (2015), berpendapat bahwa keadilan organisasi menjadi elemen utama yang berfokus pada keadilan yang terjadi di tempat kerja dan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Sehingga keadilan organisasi didasari oleh bagaimana setiap karyawan menilai sikap dan perilaku karyawan lain dan bagaimana perilaku organisasi terhadap mereka. Aspek keadilan organisasioanl menjadi sangat penting dalam kehidupan organisasi karena apabila keadilan tersebut tidak ada, maka dapat menyebabkan turunnya komitmen, terjadinya kejahatan di lingkungan kerja, dan adanya keinginan untuk melakukan protes. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan, jika memberikan gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Apabila perbandingan antara gaji yang diterima tidak seimbang, maka karyawan akan merasa bahwa tidak terjadi keadilan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan terkait keadilan organisasional karyawan masih merasa kurang diperhatikan terkait kesejahteraannya, mereka masih mengeluhkan gaji yang diterima. Pada

kenyataannya manusia berorganisasi atau bekerja pada organisasi adalah untuk memenuhi kebutuhannya. Pegawai dan sumber daya manusia juga membutuhkan dukungan organisasi yang dapat dirasakan melalui gaji, penghargaan, promosi, dan lain-lain. Persepsi dukungan organisasi penting bagi setiap pegawai, sebagai bukti bahwa hasil kerjanya selama berada dalam organisasi terus dihargai dan dapat memberikan sikap atau perilaku positif kepada pegawai, ketika pegawai bersikap positif maka ini juga dapat membantu tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sanyoto (2021), Wahyuni dan Supartha (2019), Harumi dan Riana (2019), Dwika dan Adnyani (2020), mengatakan bahwa keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti keadilan organisasional yang semakin baik akan dapat meningkatkan OCB. Sedangkan menurut Stefani (2018), keadilan organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasional dan keadilan organisasional secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap *organizational Citizenship behavior* karyawan PT Jatim Indo Lestari.

Berdasarkan fenomena yang telah dikemukakan maka dapat disimpulkan permasalahan di Astra Honda Tabanan, yaitu rendahnya perilaku OCB karyawan diduga karena adanya permasalahan mengenai kecerdasan emosional, dukungan organisasional dan keadilan organisasional. Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kecerdasan Emosional, Dukungan Organisasional, Dan Keadilan Organisasional Terhadap *Organizational***

Citizehnship Behavior (OCB) Karyawan Pada Astra Honda Tabanan”

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

1. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *Organizational Citizehnship Behavior* karyawan pada Astra Honda Tabanan?
2. Apakah dukungan organisasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizehnship Behavior* karyawan pada Astra Honda Tabanan?
3. Apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizehnship Behavior* karyawan pada Astra Honda Tabanan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas,maka tujuan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap *Organizational Citizehnship Behavior* karyawan pada Astra Honda Tabanan.
2. Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasional terhadap *Organizational Citizehnship Behavior* karyawan pada Astra Honda Tabanan
3. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizehnship Behavior* karyawan pada Astra Honda Tabanan?

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ganda, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan konsep mengenai pengaruh kecerdasan emosional, dukungan organisasional, dan keadilan organisasional terhadap OCB pada karyawan Astra Honda Tabanan dan dapat digunakan sebagai bahan untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pembaca

Merupakan bahan informasi tentang kecerdasan emosional, dukungan organisasional, dan keadilan organisasional terhadap OCB pada karyawan.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan evaluasi dalam kebijakan operasional yaitu memberikan informasi kepada pimpinan perusahaan akan pengaruh kecerdasan emosional, dukungan organisasional, dan keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Astra Honda Tabanan

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1978) sebagai teori utama (*grand theory*) *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut.

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan adalah proses membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk human behavior, *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai

empat mekanisme dalam memotivasi individu. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan

2.1.1 Kecerdasan Emosional

1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Menurut Robbins dan Judge (2015), kecerdasan emosional adalah orang yang mengetahui emosinya sendiri dan baik dalam membaca petunjuk emosional, misalnya mengetahui mengapa mereka marah dan bagaimana mengekspresikan dirinya tanpa melanggar norma yang akan lebih efektif. Jadi, kecerdasan emosional disimpulkan merupakan kemampuan mendeteksi dan mengelola petunjuk dan informasi emosional. Sedangkan Bambang (2016:227) mengatakan bahwa dalam mengendalikan emosi adalah ramuan menuju kecemerlangan. Orang yang emosinya paling terkendali akan paling disegani dan dihormati begitu pula sebaliknya.

Pengertian lain menurut Pooja Garg dan Renu Rastogini (2016:19) mengungkapkan bahwa orang yang cerdas secara emosional dapat menyebabkan mereka akan tahan terhadap stress, yang menentukan keberhasilan mereka pada pribadi dan profesional ke depan. Mangkunegara (2014:164), kecerdasan

emosional adalah kemampuan untuk memahami diri dan orang lain secara benar, memiliki jati diri, kepribadian dewasa mental. Tidak iri hati, tidak benci, tidak sakit hati, tidak dendam, tidak memiliki perasaan bersalah yang berlebihan, tidak cemas, tidak mudah marah dan tidak mudah frustrasi.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah jenis kecerdasan yang fokusnya memahami, mengenali, merasakan, mengelola dan memimpin perasaan sendiri dan orang lain serta mengaplikasikannya dalam kehidupan pribadi dan sosial. Kecerdasan dalam memahami, mengenali, meningkatkan, mengelola dan memimpin motivasi diri sendiri dan orang lain serta mengaplikasikannya dalam kehidupan pribadi dan sosial. Kecerdasan dalam memahami, mengenali, meningkatkan, mengelola dan memimpin motivasi diri sendiri dan orang lain untuk mengoptimalkan fungsi energi, informasi, hubungan dan pengaruh bagi pencapaian-pencapaian tujuan yang dikehendaki dan ditetapkan.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional

Menurut (Goleman, 2015: 267). beberapa faktor yang dapat membentuk kecerdasan emosi seseorang, yakni:

1. Lingkungan Keluarga

Lingkungan keluarga merupakan sekolah pertama untuk mempelajari emosi. Pembelajaran emosi dimulai saat bayi dan terus berlanjut sepanjang kehidupan. Keluarga adalah subjek pertama kali yang diamati anak, bagaimana cara berinteraksi dengan anak dan menyalurkan emosi kepada anak. Kecerdasan emosi dapat diajarkan kepada anak saat masih bayi dengan cara memberikan contoh-contoh ekspresi, karena anak sangat peka terhadap

transmisi emosi yang paling halus sekalipun.

2. Lingkungan Sosial

Penyesuaian dengan tuntutan orang lain membutuhkan sedikit ketenangan dalam diri seseorang. Tanda kemampuan mengelola emosi muncul kira-kira pada periode anak-anak dalam aktivitas bermain peran. Bermain peran memunculkan rasa empati, contohnya: anak dapat menghibur temannya yang menangis. Permainan peran dapat membuat anak memerankan dirinya sebagai individu lain dengan emosi yang menyertainya sehingga anak akan mulai belajar mengerti keadaan orang lain. Jadi, menangani emosi orang lain termasuk seni yang mantap untuk menjalin hubungan sehingga membutuhkan keterampilan emosi. Dengan landasan ini keterampilan berhubungan dengan orang lain menjadi lebih matang.

3. Indikator Kecerdasan Emosional

Goleman (2018:152) menyebutkan bahwa indikator kecerdasan emosional (komponen kecerdasan emosional) atau kerangka kerja kecakapan emosi mencakup 5 komponen kecerdasan emosional yaitu:

a. Kesadaran Diri

Kesadaran diri pada dasarnya dimensi ini untuk mengetahui kondisi diri sendiri, kesukaan, sumber daya dan institusi seperti kesadaran emosi, penilaian diri dan percaya diri.

b. Pengaturan Diri atau Pengendalian Diri

Pengaturan diri atau pengendalian diri memberi tekanan pada mengelola kondisi, impuls dan sumber daya diri sendiri seperti kendali diri, ,kewaspadaan, adaptibilitas dan inovasi. Pengaturan diri merupakan

kemampuan seseorang dalam mengendalikan dan menangani emosionalnya sendiri.

c. Motivasi

Motivasi yaitu kecenderungan emosi yang mengantar atau memudahkan peralihan sasaran seperti dorongan prestasi, komitmen, inisiatif dan optimisme. Dalam mengerjakan sesuatu, memotivasi diri sendiri adalah salah satu kunci keberhasilan. Mampu menata emosi guna mencapai tujuan yang diinginkan. Kendali diri secara emosi, menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati adalah landasan keberhasilan di segala bidang.

d. Empati

Empati merupakan kesadaran terhadap perasaan, kebutuhan dan kepentingan orang lain seperti memahami orang lain, orientasi pelayanan, mengembangkan orang lain, mengatasi keragaman dan kesadaran politis. Menurut Goleman (2018:59) kemampuan seseorang untuk mengenali orang lain atau peduli, menunjukkan empati seseorang.

e. Keterampilan Sosial

Keterampilan sosial yaitu kepintaran dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki pada orang lain seperti pengaruh komunikasi, kepemimpinan, katalisator perubahan, manajemen konflik, pengikat jaringan, kolaborasi dan kooperasi serta kemampuan bekerja dalam tim.

2.1.2 Dukungan Organisasional

1. Pengertian Dukungan Organisasional

Menurut Kambu, dkk. (2012) konsep dukungan organisasional menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari

bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya. Dukungan organisasional yang dirasakan didefinisi sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan peduli tentang kesejahteraan mereka (Ucar dan Otken, 2016). Menurut Bilgin dan Demirer (2012), keadilan dalam organisasi, dukungan manajerial, organisasi, kondisi kerja, penghargaan karyawan, promosi, keselamatan kerja, dan otonomi adalah faktor mempengaruhi persepsi dukungan organisasional

Berdasarkan teori dukungan organisasi, Persepsi dukungan organisasi yang tinggi dapat meningkatkan sikap kerja dan menghasilkan perilaku kerja karyawan yang efektif. Sikap kerja dan perilaku kerja karyawan yang efektif merupakan hasil dari pertukaran social yang terjadi antara karyawan dengan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan kepada mereka, kemudian mereka juga akan berusaha untuk membayar timbal balik untuk keuntungan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Dukungan Organisasi

Berikut faktor-faktor yang berpengaruh terhadap dukungan organisasi menurut Kaswan (2017) yaitu sebagai berikut:

- a. Manajemen talenta, yang berpengaruh terhadap dukungan organisasi adalah keamanan pekerjaan, pelatihan, imbalan dan promosi.
- b. Kepuasan terhadap tingkat imbalan, hal ini berkaitan dengan system imbalan,

kompensasi. Karena kompensasi yang memadai akan menimbulkan kepuasan yang dapat membantu organisasi memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

- c. Kesempatan pengembangan karir adalah suatu kesatuan yang terdiri dari unsur-unsur kegiatan seseorang dalam kehidupannya untuk mengembangkan dan memperbaiki diri dimana kegiatan ini dilaksanakan secara formal oleh organisasi.

3. Indikator Dukungan Organisasional

Menurut Rosyiana (2019: 62) terdapat tiga indikator dalam dukungan organisasi diantaranya:

1. Keadilan

Keadilan prosedural yang digunakan sebagai cara untuk menentukan pembagian yang merata terhadap karyawan.

2. Dukungan Atasan

Dukungan atasan merupakan pandangan umum karyawan terhadap peran atasan mengenai sejauh mana atasan menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

3. Penghargaan dan Kondisi Kerja

Bentuk penghargaan organisasi dan kondisi kerja antara lain gaji, pengakuan, promosi, pelatihan, dan keamanan dalam bekerja

2.1.3 Keadilan Organisasional

1. Pengertian Keadilan Organisasional

Gibson et al.(2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat

dia berkerja. Menurut Laghari dan Memon (2015) berpendapat bahwa keadilan organisasi menjadi elemen utama yang berfokus pada keadilan yang terjadi di tempat kerja dan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Sehingga keadilan organisasi didasari oleh bagaimana setiap karyawan menilai sikap dan perilaku karyawan lain dan bagaimana perilaku organisasi terhadap mereka. Aspek keadilan organisasi menjadi sangat penting dalam kehidupan organisasi, karena apabila keadilan tersebut tidak ada, maka dapat menyebabkan turunnya komitmen, terjadinya kejahatan di lingkungan kerja, dan adanya keinginan untuk melakukan protes. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan, jika memberikan gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Apabila perbandingan antara gaji yang diterima tidak seimbang, maka karyawan akan merasa bahwa tidak terjadi keadilan.

Dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi yaitu sebagai suatu konsep yang menunjukkan persepsi karyawan tentang sejauhmana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Keadilan Organisasional

Menurut Rejeki (2015), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keadilan organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Karakteristik tugas. Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensinya yang harus diterima. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasi yang akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan di perusahaan.
2. Tingkat kepercayaan bawahan. Sejauh mana kepercayaan karyawan terhadap atasan di dalam perusahaan. Semakin tinggi kepercayaan pada atasannya

maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan.

3. Frekuensi feedback. Semakin sering feedback yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan.
4. Kinerja manajerial. Sejauh mana peraturan yang terdapat di tempat kerja dapat diterapkan dengan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan.
5. Budaya organisasi. Persepsi mengenai sistem dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi juga dapat berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi pada perusahaan.

3. Indikator Keadilan Organisasional

Menurut Carlis (2011), terdapat tiga aspek yang dapat digunakan dalam menentukan atau mengukur keadilan organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya.

Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan, jika memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Apabila perbandingan antara gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan dirasa tidak sebanding, maka karyawan akan merasa bahwa tidak terjadi keadilan.

2. Keadilan dalam proses pengambilan keputusan.

Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila dalam pengambilan keputusan, karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan pandangannya. Selain itu, setelah pengambilan keputusan dilakukan, apabila

pelaksanaan keputusan tersebut dinilai sama pada tiap karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa terjadi keadilan.

3. Keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila hubungan antar atasan dengan bawahan baik, seperti mendapatkan perlakuan yang baik dan sewajarnya. Selain itu, kejujuran dan kebenaran informasi yang didapatkan dari atasan juga mempengaruhi persepsi keadilan organisasional dari karyawan

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Titisari (2014), OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi peran ditempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* OCB ini melibatkan perilaku meliputi perilaumenolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas- tugas ekstra, patuh terhadap aturan- aturan dan prosedur- prosedur ditempat kerja. Sedangkan menurut Keshav dan Parul (2017), juga mengatakan bahwa *Organizational Citizenship behavior* adalah perilaku yang tidak ditentukan dalam uraian tugas formal seperti kesediaan karyawan untuk mengerjakan tambahan panggilan tugas tanpa kompensasi spesifik.

Kazimoshi (2016), mengutarakan bahwa orang dengan OCB yang tinggi dapat merasakan emosi mereka sendiri, mengatur emosi mereka dan memahami emosi orang lain ketika turun untuk membantu sesama individu untuk berkembang dan mereka menggunakan emosi mereka secara efektif untuk peningkatan organisasi. Sivasakhti dan Selvarani (2014), juga berpendapat bahwa OCB berarti perilaku individu yang bermanfaat bagi organisasi tetapi

tidak diakui secara langsung oleh sistem penghargaan formal. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku positif karyawan yang bersedia melakukan kegiatan atau pekerjaan di luar pekerjaannya yang telah ditentukan oleh perusahaan, ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Wirawan (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya antara lain:

- a. kepribadian
- b. budaya organisasi
- c. iklim organisasi
- d. Kepuasan kerja
- e. komitmen organisasi,
- f. Kepemimpinan transformasional & servant leadership
- g. Tanggung jawab sosial pegawai
- h. Umur pegawai, keterlibatan kerja
- i. Kolektivisme serta keadilan organisasi.

3. Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Muhdar (2015:16) terdapat beberapa dimensi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu sebagai berikut:

1. *Altruism* (Helping) Mengutamakan kepentingan orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas dalam keadaan tertentu,

misalnya seorang karyawan baru sembuh dari sakitnya.

2. *Conscientiousness* Ketelitian atau dikerjakan secara seksama, yang mengacu pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dengan cara melebihi atau diatas apa yang telah disyaratkan.
3. *Sportmanship* (sikap sportif) Sikap sportif, merupakan keadaan atau sifat jujur dan murah hati, sehingga lebih menekankan pada aspek positif organisasi dari pada aspek negatif. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan dalam pekerjaan, yaitu ketika seorang karyawan memikul pekerjaan yang tidak mengenakkan tanpa harus menunjukkan keluhan.
4. *Courtesy* (kebaikan) Merupakan kebaikan, kesopanan, tata susila atau rasa hormat termasuk perilaku seperti membantu seseorang dalam mencegah terjadinya suatu permasalahan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah. Kebaikan (*courtesy*) merujuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum ia melakukan tindakan yang berkaitan dengan pekerjaannya.
5. *Civic Virtue* Merupakan perilaku yang ikut serta mendukung fungsi administrasi organisasi. Perilaku ini berupa partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, misalnya menghadiri rapat, menjawab surat-surat dan selalu mengikuti isu terbaru yang menyangkut organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman atau acuan yang menunjukkan adanya hubungan antara kecerdasan emosional, dukungan organisasional dan keadilan organisasional terhadap OCB

2.2.1 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizehnsnip Behavior*

1. Asthenu (2017), dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kecerdasan Emosional Terhadap *Organizational Citizehnsnip Behavior* Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 123 orang pegawai dan sampelnya 55 orang pegawai, analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Path Analisis* dengan uji F. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan kecerdasan emosional memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizehnsnip Behavior* (OCB).
2. Irhas, dkk. (2017) dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual, dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizehnsnip Behavior* (OCB) dosen tetap Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta Kapupaten Lombok Timur. Sampel yang diambil adalah 119 Teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda, Hasil analisis menunjukkan kecerdasan emosional memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizehnsnip Behavior* (OCB).
3. Gea (2019), dengan judul Pengaruh Kecerdasan dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizehnsnip Behavior* (OCB). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 218 orang dan sampelnya 65 orang yang ditentukan dengan teknik *purpose sampling*. erdasarkan dari hasil analisis ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosi dan kepuasan kerja

berpengaruh langsung terhadap *organizational Citizehnsip behavior* (OCB).

4. Wulandari (2017), dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizentship Behavior* (OCB) Pada Karyawan Bank BTN KCP Yogyakarta, Sampel sebanyak 42 orang karyawan yang ditentukan dengan teknik total sampling. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Berdasarkan dari hasil uji regresi linear berganda mengindikasikan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizehnsip Behavior*.
5. Anggraini (2017), dengan judul pengaruh kecerdasan emosional dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizehnsip Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening, Sampel penelitian ini adalah 200 responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan non probability sampling. Tidak ada pengaruh signifikan variabel kecerdasan emosional terhadap *Organizational Citizehnsip Behavior*.

2.2.2 Pengaruh Dukungan Organisasional terhadap *Organizational Citizehnsip Behavior*

1. Saputra dan Supartha (2019), yang berjudul pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap OCB dimediasi oleh komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan di Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali sebanyak 100 PNS dengan menggunakan metode sampel *non probability* sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi masing-masing berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. Priyana, dkk. (2021) yang berjudul pengaruh iklim organisasi, komitmen organisasi, dan dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan pegawai LPD di Penarungan. sampel sebanyak 35 orang karyawan sebagai responden penelitian Teknik analisis data yang digunakan adalah linier berganda. Hasil analisis, penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi, komitmen organisasi dan dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kewargaan organisasional.
3. Manik (2021), yang berjudul pengaruh dukungan organisasional dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada Karyawan Pt. Daichindo Sukses Mandiri). Penelitian dilakukan pada 110 orang karyawan PT. Metode penentuan sampel menggunakan purposive sampling, metode pengukuran data menggunakan skala likert, analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian diketahui bahwa: Dukungan organisasional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap perilaku ekstra peran.
4. Triyani (2020), Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Dukungan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan (Studi pada PT Bank Perkreditan Rakyat Tara Dharma Artha Lampung Tengah). Sampel penelitian ini berjumlah 44 karyawan.

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan terdapat pengaruh positif dan signifikan dukungan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PT Bank Perkreditan Rakyat Tara Dharma Artha Lampung Tengah.

5. Sambung (2011), yang berjudul pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB-I dan OCB-O dengan dukungan organisasi sebagai variabel moderating (Universitas Palangka Raya) . Sampel dalam penelitian ini adalah 161 dosen tetap di Universitas Palangka Raya. Analisis data dilakukan menggunakan Struktural Equation Model dengan Amos ver 18. Hasil penelitian ini adalah Dukungan organisasi mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB-O dan OCB-I.

2.2.3 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

1. Sanyoto (2021), yang berjudul pengaruh dari persepsi dukungan organisasi, kecerdasan emosional, dan keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada perangkat desa di Kecamatan Pejagoan Kabupaten Kebume. Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan responden 60. Analisis datanya menggunakan analisis regresi linear ganda (uji t dan uji F, hasil dan kesimpulan sebagai berikutasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* di Kecamatan Pejagoan Kabupaten Kebumen
2. Wahyuni dan Supartha (2019), yang berjudul Pengaruh keadilan

organisasional, terhadap OCB, untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB dan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB pada Dash Hotel Seminyak. Sempel jumlah respondennya yaitu 91 orang. Alat analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

3. Harumi dan Riana (2019), yang berjudul penelitian ini adalah untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap OCB. populasi yaitu 40 orang sebagai unit analisis, i analisis menggunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizehnsip Behavior* (OCB).
4. Dwika dan Adnyani (2020), yang berjudul keadilan organisasional, trust, dan komitmen organisasional terhadap OCB pada karyawan mpiana Private Villas Seminyak, sampel dalam penelitian sebanyak 106 responden .Teknik Analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, trust berpengaruh positif dan signifika terhadap OCB.
5. Stefani (2018), yang berjudul Pengaruh budaya organisasional dan keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizehnsip Behavior* PT Jatim Indo Lestari, jumlah sampel sebesar 60 orang. Pengambilan

sampel yang digunakan dalam penelitian adalah dengan metode sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasional dan keadilan organisasional secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

