BAB II

KAJIAN TEORI

A. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

1. Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berbagai definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dikemukakan oleh para ahli-ahli, antara lain:

Menurut Robbins (2006) dalam Ayu dkk (2011, h.2) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Organ (1997) dalam Elvinawanty (2005, h.12) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui dengan sistim *reward* secara formal, dan memberi kontribusi terhadap keefektifan fungsi organisasi. Dan juga menekankan bahwa OCB ditemukan sebagai perilaku yang terbentuk tanpa termasuk dalam deskripsi kerja karyawan, meliputi mempelajari tugas-tugas baru, sebagai sukarelawan yang melakukan sesuatu bagi keuntungan kelompok, dan lebih memiliki orientasi terhadap karyawan baru. Organ (1997) dalam Hardaningtyas (2004, h.12) juga mencatat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis kepuasan berdasarkan performance. Dan ketika individu menampilkan performansi yang baik maka akan berpengaruh pada performansi organisasi.

Menurut Dyne (1995) dalam Jayanti (2009, h.18) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan. OCB didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat menguntungkan organisasi yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan. Dengan demikian OCB merupakan perilaku yang fungsional, extra-role, prososial yang mengarahkan individu, kelompok dan atau organisasi.

Sementara itu Van Dyne,dkk (1995) dalam Hardaningtyas (2004, h.12) yang mengusulkan konstruksi dari *extra-role behavior* (ERB) yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran. Selain itu Organ (1997) menanggapi dan menyatakan bahwa definisi ini tidak didukung penjelasan yang cukup, "peran pekerjaan" bagi seseorang adalah tergantung dari harapan dan komunikasi dengan pengirim peran tersebut. definisi teori peran ini menempatkan OCB atau ERB dalam realisme fenomenologi, tidak dapat diobservasi dan sangat subjektif. Definisi ini juga menganggap bahwa intensi aktor adalah untuk menguntungkan organisasi.

Borman & Motowidlo (1993) dalam Hardiningtyas (2004) mengkonstruksi kontekstual *behavior* tidak hanya mendukung inti dari perilaku itu sendiri melainkan mendukung semakin besarnya lingkungan organiasasi, sosial dan psikologis sehingga inti teknisnya berfungsi. Definisi ini tidak dibayangi istilah sukarela*, reward* atau niat sang aktor

melainkan perilaku seharusnya mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis lebih sekedar inti teknis.

Aldag & Reschke dalam Hardaningtyas (2004, h.13) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan *reward* oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa berilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan" dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Katz dan Kahn (2003) dalam Dewayani (2005, h.10) menuliskan bahwa menurut akar sejarahnya, OCB adalah suatu bentuk perilaku kooperatif seperti :

a. *Willing to join and stay*, kemauan untuk bergabung dan bertahan pada suatu sistem (organisasi)
b. *Dependable role performance* yaitu suatu perilaku yang dapat diandalkan untuk dapat memenuhi dan bahkan melampaui kriteria minimal baik secara kualitatif ataupun kuantitatif.
c. *Innovative and spontaneous behavior* (perilaku inovatif dan spontan) sebagai suatu bentuk perilaku diluar peran diisyaratkan oleh suatu pekerjaan agar orang yang bersangkutan dapat menyelesaikan tugasnya.

Menurut Utomo (2002) dalam Stefanus & Astjarjo (2007, h.2) perilaku kerja the *extra role* sering diistilahkan sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau sering juga disebut prososial behavior, namun dari berbagai istilah tersebut memiliki suatu pengertian yang sama, yaitu suatu perilaku kerja karyawan yang bekerja tidak hanya pada tugasnya (*in-role)*, tetapi juga bekerja tidak secara kontrak mendapatkan kompensasi berdasarkan sistem penghargaan atau sistem penggajian formal (*beyond the job*).

Aldag dan Rescke (1997) dalam Stefanus & Astjarjo (2007, h.2) juga mengartikan perilaku ekstra peran (*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu perilaku ekstra peran yang diartikan sebagai kontribusi seseorang individu dalam bekerja, dimana melebihi persyaratan yang ditetapkan dan penghargaan atas keberhasilan kerja yang dijanjikan. Kontribusi tersebut seperti perilaku menolong sesama yang lain, kerelaan melakukan pekerjaan tambahan, menjunjung prosedur dan aturan kerja tanpa menghiraukan permasalahan pribadiyang juga merupakan satu bentuk dari perilaku prososial, sebagai perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan suka memberi pertolongan.

Dalam suatu penilaian kerja terhadap karyawan biasanya berdasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut. Dengan demikian baik buruknya kinerja seorang karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sebagaimana

tercantum dalam *job description*. Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description* ini disebut sebagai *in role behavior* menurut Dyne, dkk (1994) dalam Novliadi (2007, h.9). Sudah seharusnya bila organisasi mengukur kinerja karyawan tidak hanya sebatas tugas-tugas yang terdapat dalam deskripsi kerjanya saja. Bagaimanapun diperlukan peran ekstra demi terselesaikannya tugas-tugas itu. Kontribusi pekerja "diatas dan lebih dari" deskripsi kerja formal inilah yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Smith (1983) dalam Novliadi (2007, h.9).

Ada perbedaan yang mendasar antara perilaku *in-role* dengan perilaku *extra-role* adalah pada *reward*. Pada *in-role* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi (hukuman), sedangkan pada *extra-role* biasanya terbebas dari *reward* dan perilaku yang dilakukan oleh individu tidak diorganisir dalam *reward* yang akan mereka terima menurut Morrison (1994) dalam Novliadi (2007, h.9). Tidak intensif tambahan yang diberikan ketika individu berperilaku *extra-role*.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah suatu kontribusi individu atau perilaku *extra role* untuk menciptakan kinerja yang efektif di perusahaan atau organisasi yang disitu mendukung suatu kemajuan yang diinginkan organisasi atau perusahaan, kontribusi tersebut tidak ada ikatan yang mendasari suatu tindakan seperti reward, jabatan, bonus, dll, sifatnya bebas. tetapi apa yang dilakukan individu melainkan kerelaan, keikhlasan,

dan ketulusan dengan kepedulian secara spontanitas dalam membantu suatu pekerjaan individu lain yang mendukung efektifitas suatu perusahaan. Setelah melihat definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), maka di bawah ini akan dijelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Elvinawanty (2002, h.17) munculnya OCB dikalangan karyawan dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

a. Persepsi atas dukungan organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Moorman, dkk (1998, Wayne, dkk (1997) dan Liden, dkk (1996), menemukan adanya pengaruh kuat dari persepsi atas dukungan organisasi terhadap OCB. Semakin positif persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi kepadanya, akan semakin tinggi intensitas OCB. Karyawan akan rela memberikan kinerja terbaiknya di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi memberikan apa yang mereka harapkan. Shore dan Wayne (dalam Elvinawanty juga menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional dapat menjadi prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam *citizenship behavior*.

b. Kualitas hubungan atasan dan bawahan

OCB juga dipengaruhi oleh hubungan antara atasan bawahan yang selama terjalin. Semakin bawahan merasa dekat dengan atasan, merasa diberi kepercayaan oleh atasan, merasa diperhatikan atasan, dan sebagainya, akan semakin tinggi OCBnya. Yang diperkuat dengan penelitian Liden, dkk dan Wayne (1997).

c. Masa kerja

Sommers dkk (1996) menyebutkan bahwa masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan di organisasi. Masa kerja yang lama juga menentukan tingkatan kepercayaan diri pekerja, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Perilaku positif inilah yang dinamakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

d. Kepuasan kerja

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

e. Jenis kelamin

Ruble (1999) menemukan bahwa sifat-sifat seperti: kebaikan hati, pengertian, perhatian yang tulus, belas asih pada orang lain, dan kesediaan

untuk menolong orang lain lebih terlihat pada wanita dari pada pria. Karyawan yang menunjukkan sifat-sifat seperti tersebut diatas pastilah memiliki tingkat OCB yang tinggi.

f. Kepribadian dan keadaan jiwa / suasana hati (mood)

Menurut Elvinawanty (2002, h.19) Kepribadian dan keadaan jiwa/suasana hati (mood) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. George dan Brief (1992) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

g. Persepsi terhadap iklim organisasi

Menurut Elviawanty (2002, h.19) iklim organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah diisyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

h. Keadilan prosedural

Menurut Schappe dan Morman mengatakan seseorang yang merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan melalui berbagai aturannya akan meningkat OCBnya. Sebaliknya, karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil akan semakin rendah OCBnya.

i. Pertukaran sosial

Menurut Organ, Organ menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan terebut termasuk perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi dan perilaku OCB.

Banyak faktor-faktor yang diutarakan oleh para peneliti terdahulu dalam menjelaskan pengaruh timbulnya OCB individu. Sehingga bisa disimpulkan dari beberapa faktor tersebut, ada faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan penyebab yang ditimbulkan oleh diri dalam mempengaruhi perilaku OCB, misalkan kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, kecerdasan intelektual, kondisi psikis individu dalam menghadapi lingkungan sosial, dll. Adapun dari faktor eksternal adalah penyebab yang ditimbulkan dari luar diri yang mempengaruhi OCB, misalnya perlakuan organisasi/perusahaan pada setiap karyawan, persepsi karyawan, komunikasi antara atasan dan bawahan, komunikasi sesama karyawan, dll.

3. Dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Banyak peneliti yang menguraikan dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organ (1988) dalam Jayanti (2009, h.20) mengemukakan lima dimensi primer dari OCB sebagai berikut:

a. Altruisme

Perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional. Hal ini meliputi: perilaku membantu orang tertentu menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang pekerjaannya overload, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk, meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan, menjadi sukarelawan untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta, membantu orang lain diluar departemen ketika mereka memiliki permasalahan, hingga membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan.

b. Civic Virtue

Menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial ilmiah. Secara umum, hal ini berarti: keterlibatan seseorang dalam fungsi-fungsi organisasi, memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu

meningkatkan citra organisasi, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, serta membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

c. Conscientiousness

Berisi tentang kinerja dari prasayarat peran yang melebihi standard minimum, yang dalam hal ini meliputi perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti: kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai, tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon, tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan diluar pekerjaan, datang segera jika dibutuhkan, serta tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari.

d. Courtesy

Perilaku meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain. Termasuk di dalamnya adalah perilaku membantu rekan kerja untuk mencegah terjadinya masalah yang berkatian dalam konteks pekerjaan, ataupun mencegah berkembangnya masalah yang diakibatkan oleh konteks pekerjaan tersebut.

e. Sportmanship

Berkaitan dengan pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel, yang meliputi: kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi,

tidak mengeluh tentang segala sesuatu, serta tidak membesar-besarkan permasalahan diluar proporsinya.

Organ (1990, h.96) menambahkan dua dimensi lagi, yaitu: *peacekeeping* merupakan tindakan-tindakan yang menghindari dan menyelesaikan terjadinya konflik interpersonal (sebagai stabilisator dalam organisasi) dan *cheerleading,* diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Beberapa pengukuran tentang OCB seseorang telah dikembangkan. Skala Morrison (1995) dalam Hardaningtyas (2004, h.14) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik menurut Aldag & Reschke (1997) dalam Hardaningtyas (2004, h.14). Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut:

1. ***Altruisme***
    a. Perilaku membantu orang tertentu
    b. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat
    c. Membantu orang lain yang pekerjaannya overload
    d. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta
    e. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk
    f. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan

g. Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta

h. Membantu orang lain diluat departemen ketika mereka memiliki permasalahan

i. Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan

2. Conscientiousness

a. Perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti: kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya.

b. Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.

c. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, dan sebagainya.

d. Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon

e. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan

f. Datang segera jika dibutuhkan

g. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari

3. Sportmanship

a. Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh

b. Menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengemput

c. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi
d. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu
e. Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya

4. Civic Virtue

a. Keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi
b. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi
c. Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting
d. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental

5. Courtesy

a. Menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi
b. Mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi
c. Membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi
d. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi

4. Motif-Motif Yang Mendasari OCB

Sama halnya dengan perilaku yang lain, OCB juga ditentukan oleh banyak hal yang artinya tidak ada penyebab tunggal dalam OCB. Salah satu pendekatan motif berasal dari kajian McClelland dan rekan-rekannya. Menurut McClelland dalam Hardaningtyas (2004, h.15) manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu:

a. Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standart keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetensi
b. Motif affiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memlihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain
c. Motif kekuasaan, mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

Ada banyak penyebab atau motif yang menjadi dasar terjadinya OCB, seperti yang dijelaskan oleh tokoh diatas dapat disimpulkan. Motif berprestasi, bagaimana motif internal ini menjadi pemicu untuk semangat dalam meraih prestasi dari pekerjaannya, sehingga individu memunculkan kesempatan diluar tanggung jawab pekerjaannya membantu teman kerjanya dengan sukarela untuk berkompetensi dengan individu lainnya. Selain itu juga dari motif berprestasi muncul motif kekuasaan, bagaimana mendapat pengakuan di lingkungan kerja dengan menunjukkan kompetensi dan kontribusi yang lebih di lingkungan kerjanya. Dari situ

akan timbul motif ekternal dalam lingkungan kerjanya, ketika individu saling membantu dalam pekerjaan, dan saling bersaing/berkompetisi, itu menunjukkan bahwa individu memunculkan motif affiliasi yaitu bagaimana menjalin dan memelihara hubungan dengan orang lain disekitarnya.

5. Manfaat OCB Dalam Perusahaan

Podsakoff et al (2000) memaparkan bahwa dapat ditarik kesimpualan tentang manfaat OCB dalam kinerja di perusahaan adalah:

a. Meningkatkan produktivitas rekan kerja

Hal ini dapat dipahami bahwa karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaiannya tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas rekan tersebut. seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok.

b. Meningkatkan produktivitas manajer

Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Selain itu, karyawan yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

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

Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain dengan lebih efektif. Dalam hal ini, karyawan yang menampilkan *coscentiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting. Sementara karyawan yang menampilkan perilaku sportmanship akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan. Selain itu, karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.

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

Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kerekatan (cohesiveness) kelompok. Akibatnya, anggota kelompok atau manajer tidak perlu mengahabiskan energi dan waktu yang banyak untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja juga akan

mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

e. Sarana efektif untuk mengkoordinir kegiatan-kegiatan kelompok kerja

Dalam hal ini, karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Sementara, karyawan yang menampilkan perilaku courtesy (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

f. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik

Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Akhirnya perilaku ini diharapkan mampu menjadi contoh pada karyawan lain bahwa dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi

g. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

Perilaku seorang karyawan membantu tugas karyawan lain yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja suatu unit kerja. Hal yang perlu disadari adalah karyawan yang conscientiousness cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

h. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Bila seorang karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, tentunya organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Tentunya diharapkan bahwa karyawan yang manampilkan perilaku conscientiousness (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Dari pemaparan diatas tentang manfaat OCB di lingkungan kerja, yang paling inti adalah bagaimana mobilitas di perusahaan menjadi efektif dan menjadikan karyawan lebih produktif. Sehingga di lain sisi bermanfaat bagi pelaku kerja, juga bermanfaat bagi organisasi/perusahaan.

6. Implikasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Beberapa penelitian dilakukan para ahli yang mencoba menghubungkan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan beberapa aspek dalam organisasi dalam Novliadi (2007, h.11)

a. Keterkaitan OCB dengan kualitas Pelayanan

Podsakoff,dkk, (1997) secara khusus meneliti tentang keterkaitan OCB dengan kualitas pelayanan. Dalam peneliti tersebut ditemukan bahwa organisasi yang tinggi tingkat OCB di kalangan karyawan, tergolong rendah dalam menerima komplain dari konsumen. Lebih jauh, penelitian tersebut membuktikan keterkaitan yang erat antara OCB dengan kepuasan konsumen, semakin tinggi tingkat kepuasann konsumen pada organisasi tersebut.

b. Keterkaitan OCB dengan kinerja kelompok

Dalam penelitiannya, Geogre dan Bettenhausen, (1990), menemukan adanya keterkaitan yang erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Adanya perilaku altruistik memungkinkan sebuah kelompok bekerja secara kompak dan efektif untuk saling menutupi kelemahan masing-masing. Senada dengan temuan dari Podsakoff,dkk (1997) yang juga menemukan keterkaitan erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Keterkaitan erat terutama terjadi antara OCB dengan tingginya hasil kerja kelompok secara kuantitas, sementara kualitas hasil kerja tidak ditemukan keterkaitan yang erat.

c. Keterkaitan OCB dengan *turnover*

Penelitian yang mencoba menghubungkan OCB dengan turnover karyawan dilakukan oleh Chen,dkk, mereka menemukan adanya hubungan terbalik antara OCB dengan *turnover*. Dari penelitian tersebut bisa disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki OCB rendah memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (keluar) dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi.

Dapat disimpulkan pada pemaparan implikasi diatas bahwa OCB menimbulkan dampak yang positif pada organisasi. Seperti meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan kinerja kelompok, dan menurunkan tingkat turnover. Karenya menjadi penting bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan OCB di kalangan karyawannya.

B. Kecerdasan Emosional

1. Definisi Kecerdasan Emosional

David Weschler memandang intellegensi sebagai kumpulan atau totalitas kemampuan individu untuk bertindak dengan tujuan tertentu, berpikir secara rasional, serta menghadapi lingkungannya efektif. Walters dan Gardner mendefinisikan intellegensi sebagai suatu kemampuan atau serangkaian kemampuan-kemampuan yang memungkinkan individu memecahkan masalah, atau produk sebagai konsekuensi eksistensi suatu

budaya tertentu. Sedangkan Alfred Binet merupakan perintis pengukuran intellegensi, menjelaskan intellegensi merupakan (Safaria, 2005, h.19):

a. Kemampuan mengarahkan pikiran atau mengarahkan tindakan, artinya individu mampu menetapkan tujuan untuk dicapainya *(goal setting)*.
b. Kemampuan untuk mengubah arah tindakan bila dituntut demikian, artinya individu mampu melaukan penyesuaian diri dalam lingkungan tetentu (adaptasi).
c. Kemampuan untuk mengkritik dari sendiri atau melakukan autokritik, artinya individu mampu melakukan perubahan atas kesalahan-kesalahan yang telah diperbuatnya atau mampu mengevaluasi dirinya sendiri secara obyektif.

Tokoh psikologi yang menjadi pelopor tentang intellegensi adalah Binet, dimana pada saat itu IQ menjadi satu-satunya hal sangat dipenting dalam kesuksesan seseorang. Hal tersebut berkembang dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Goleman (2005), menurutnya IQ saja ternyata tidak cukup untuk menerangkan kinerja orang sesungguhnya dalam pekerjaan dan dalam hidup. Ketika skor IQ dikorelasikan dengan tingkat kinerja orang dalam karir mereka, taksiran tertinggi untuk besarnya peran selisih IQ terhadap kinerja adalah sekitar 25 %. Namun, dengan analisis yang saksama, angka yang lebih tepat mungkin tidak lebih dari sepuluh persen, bahkan bisa hanya empat persen (Goleman, 2005, h.30).

Goleman mempopulerkan kecerdasan, yaitu kecerdasan emosional, dengan menerbitkan buku *"Emotional Intellegence"* mengapa EI lebih penting daripada IQ. Kecerdasan emosional berawal dari kecerdasan majemuk yang diungkapkan oleh Gardner, dimana kecerdasan emosional terdiri dari kecerdasan intrapersonal dan interpersonal. Istilah kecerdasan emosional pertama kali digunakan oleh dua psikologi amerika yaitu Peter Salovey dan John Mayer (1990). Peter Salovey dan John Mayer, menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional mencakup kemampuan memantau perasaan dan emosi sendiri maupun orang lain, membedakannya, dan menggunakan informasinya untuk memandu pikiran serta tindakan seseorang.

Howard Gardner dalam bukunya yang berjudul *Frames of Mind* yang menjelaskan tentang kecerdasan ganda *(multiple intellegences)*, keterampilan dalam membentuk kecerdasan emosional berada dalam wilayah kecerdasan pribadi. Gardner memberikan ringkasan pendek tentang kecerdasan pribadi (Goleman, 2004, h.52)

Dari segi Etimologi, emosi Menurut Goleman (2007) kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain. Kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan hubungan dengan orang lain. Kecerdasan emosi merupakan kualitas untuk mengenali emosi pada diri sendiri kemudian emosi tersebut dikelola dan digunakan untuk memotivasi diri sendiri dan memberi manfaat dalam hubungannya dengan

orang lain sehingga individu dapat berinteraksi dengan baik. Goleman (1999) dalam Noriah dkk, (2003, h.78) juga berpendapat kecerdasan emosi adalah suatu trait yang diperlukan oleh seseorang untuk berjaya dalam kerjanya.

Peter Salovey dan John Mayer (1990) dalam Fitriyah (2009, h.28) menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional mencakup kemampuan memantau perasaan dan emosi sendiri maupun orang lain, membedakannya, dan menggunakannya informasinya untuk memandu pikiran serta tindakan seseorang.

Jean Wipperman (2007) dalam fitriyah (2009, h.29) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional adalah hubungan personal dan interpersonal, daerah ini bertanggung jawab atas harga diri seseorang, kesadaran diri, sensitifitas sosial dan adaptabilitas sosial.

Goleman (2004) mengartikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan seperti kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdo'a.

Menurut Bar-On (2002) dalam Kumala (2011, h.10) kecerdasan emosi merupakan sekumpulan kecakapan dan sikap yang jelas perbedaannya namun saling tumpang tindih. Kumpulan tersebut dikelompokkan ke dalam lima ranah, yaitu:

a. Intra Pribadi

Terkait dengan kemampuan untuk mengenal dan mengendalikan diri sendiri yaitu melingkupi : kesadaran diri, sikap asertif, kemandirian, dan aktualisasi diri.

b. Antar Pribadi

Ranah antar pribadi berkaitan dengan ketrampilan bergaul yang dimiliki individu yaitu kemampuan untuk berinteraksi dan bergaul baik dengan orang lain. Wilayah ini dibagi menjadi tiga. Yaitu: empati, tanggung jawab, dan hubungan antar pribadi.

c. Penyesuaaian diri

Kemampuan untuk bersikap lentur dan realistis, dan untuk memecahkan aneka masalah yang muncul. Wilayah ini dibagi menjadi tiga, yaitu: uji realitas, sikap fleksibel, dan pemecahan masalah.

d. Pengendalian stress

Ranah pengendalian stress berkaitan dengan kemampuan individu untuk menghadapi stress dan mengendalikan impuls. Wilayah ini dibagi menjadi dua, yaitu: ketahanan menanggung stress dan pengendalian impuls.

e. Suasana hati, Ranah suasana hati terdiri dari : optimisme dan kebahagiaan.

Patton (2002) dalam Fitriyah (2009, h.30) mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai suatu kekuatan dibalik singgasana kemampuan

intelektual. Kecerdasan emosi merupakan dasar-dasar pembentukan emosi yang mencakup ketrampilan-ketrampilan untuk menunda kepuasan dan mengendalikan impuls-impuls, tetap optimis jika berhadapan dengan kemalangan dan ketidak pastian, menyalurkan emosi-emosi yang kuat secara efektif, mampu memotivasi dan menjaga semangat disilin diri dalam usaha mencapai tujuan-tujuan, menangani kelemahan-kelemahan pribadi, menunjukkan rasa empati kepada orang lain, membangun kesadaran diri dan pemahaman pribadi.

Menurut definisi kecerdasan emosional diatas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah suatu kemampuan dalam memahami emosi diri, mengenali emosi diri, memotivasi diri dan orang lian serta berempati dan membangun dan menjaga relasi dengan orang lain.

2. Kerangka Dan Aspek-aspek Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman dalam Hardaningtyas (2008) membagi dua wilayah kerangka kecerdasan emosi yaitu:

a. Kompentensi pribadi (*personal competence*), yaitu bagaimana mengatur diri sendiri yang terdiri dari:

1) Kesadaran diri (*self awereness*)

Kemampuan untuk mengenal perasaaan diri sendiri, jadi mengetahui apa yang kita rasakan pada suatu saat, dan menggunakannnya untuk memandu pengambilan keputusan sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis atas kemampuan diri

dak kepercayaan diri yang kuat. Indikatornya : tingkat *emotional awereness*, ketepatan *self assesement*, *self confidence*

2) Kemampuan mengatur diri sendiri (*self regulation*)

Kemampuan mengatur perasaan, menangani emosi kita sedemikian rupa sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran. Indikatornya : tingkat *self-control*, inovasi dan adaptasi.

3) Motivasi (*motivation*)

Kecenderungan untuk memfasilitasi diri sendiri untuk mencapai tujuan walaupun mengalami kegagalan dan kesulitan, membantu kita untuk mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif, serta untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustasi. Indikatornya : tingkat *achievement drive*, komitmen, inisiatif dan optimisme.

b. Kompetensi sosial (*social competency*), yaitu kemampuan mengatur hubungan dengan orang lain yang terdiri dari :

1) Empati.

Kesadaran untuk memberikan perasaan, perhatian, kebutuhan atau kepedulian kepada orang lain. Indikatornya: memahami orang lain, mengembangkan orang lain, berorientasi pada pemberian pelayanan.

2) Memelihara hubungan sosial

Mengatur emosi dengan orang lain, ketrampilan sosial seperti kepemimpinan, kerja tim, kerja sama dan negosiasi. Indikatornya : kemampuan mempengaruhi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengelola konflik, tingkat kepemimpinan.

3) Unsur-Unsur Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional adalah kemampuan hasil belajar dari pengalaman dan pengetahuan menghasilkan kinerja menonjol dalam pekerjaan. Menurut Goleman (1998) ketrampilan kecerdasan emosioanal bekerja secara sinergi dengan ketrampilan kognitif, orang-orang yang berprestasi tinggi memiliki keduanya. Tanpa kecerdasan emosional, orang tidak akan bisa menggunakan kemampuan-kemampuan kognitif mereka sesuai dengan potensi yang maksimum.

Dalam komponen kecerdasan emosional, ada berbagai pendapat oleh para ahli, komponen dasar kecerdasan emosional menurut Reuven Bar On dalam Fitriyah (2009):

a. Intrapersonal

Kemampuan untuk mengenal dan mengandalikan diri sendiri yang meliputi:

1) Kecerdasan diri

Kemampuan untuk menggali perasaan dan sejauh mana seseorang dapat merasakan serta berpengaruh pada perilaku

terhadap orang lain. Kemampuan ini seperti, mengenali perasaan, memilih perasaan, memahami apa yang dirasakan, memahami apa yang dirasakan, memahami apa alasan mengapa sesuatu itu dirasakan, mengetahui penyebab munculnya perasaan, menyadari perbuatannya serta menyadari alasan mengapa melakukan sesuatu.

2) Sikap asertif

Kemampuan menyampaikan secara pikiran dan perasaan sendiri, membela diri dan mempertahankan pendapat. Kemampuan ini seperti, mengungkapkan perasaan secara langsung, menerima perasaan sendiri, mengungkapkan keyakinan secara terbuka, menyatakan ketidaksetujuan, bersikap tegas, membela diri, mempertahankan pendapat, mempertahankan hak-hak pribadi tanpa harus meninggalkan perasaan orang lain, peka terhadap kebutuhan orang lain serta peka terhadap reaksi yang diberikan oleh orang lain.

3) Kemandirian

Kemampuan untuk mengarahkan dan mengendalikan diri, kemampuan ini seperti, mengarahkan pikiran dan tindakannya, tidak bergantung pada orang lain secara emosional, mandiri dan merencanakan sesuatu, mengendalikan diri sendiri, mempunyai kekuatan batin, memenuhi harapan dan kewajiban, serta bertanggung jawab pada kehidupan pribadi.

4) Penghargaan diri

Kemampuan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan pribadi, kemampuan ini seperti, menghormati diri sendiri, menerima diri sendiri sebagai pribadi yang baik, menyukai diri sendiri apa adanya, mensyukuri sisi negatif dan positif pada diri sendiri, menerima keberadaan diri sendiri serta memahami kelebihan dan kekurangan diri sendiri.

5) Aktualisasi diri

Kemampuan mewujudkan potensi yang dimiliki dan puas dengan prestasi yang diraih. Kemampuan ini seperti, mewujudkan potensi yang ada secara maksimal. Berjuang meraih kehidupan yang bermakna, membulatkan tekad untuk meraih saran jangka panjang serta puas atas apa yang pernah dilakukan.

b. Interpersonal

Kemampuan untuk bergaul dan berinteraksi secara baik dengan orang lain meliputi:

1) Empati

Kemampuan untuk memahami perasaan orang lain. Kemampuan ini seperti, memahami perasaan dan pikiran orang lain, merasakan dan ikut memikirkan perasaan dan pikiran orang lain serta memikirkan minat dan kepentingan orang lain.

2) Tanggung jawab sosial

Kemampuan untuk menjadi anggota masyarakat yang dapat bekerjasama dan dapat bermanfaat bagi masyarakat. Kemampuan ini seperti, bekerjasama dalam masyarakat, berperan dalam masyarakat, bertindak dan bertanggung jawab, melakukan sesuatu sama dan untuk orang lain, bertindak sesuai hati nurani, menjunjung tinggi norma yang ada dalam masyarakat serta memiliki kesadaran sosial serta peduli terhadap orang lain.

3) Hubungan antar pribadi

Kemampuan menciptakan dan mempertahakan hubungan yang saling menguntungkan yang ditandai oleh saling memberi dan menerima kasih sayang dengan orang lain dan peduli terhadap orang lain, seperti merasa tenang dan nyaman dalam berhubungan dengan orang lain serta kemampuan untuk memiliki harapan positif dalam sosial.

4) Penyesuaian diri

Kemampuan untuk bersikap lentur realistis dan memecahkan berbagai macam masalah meliputi :

a. Uji realistis, yaitu kemampuan untuk melihat sesuatu sesuai dengan keyakinan. Kemampuan ini seperti, menilai secara obyektif kejadian yang terjadi sebagaimana adanya, menyimak segala sesuatu yang ada di depan, berkonsentrasi pada situasi

yang ada, tidak menarik diri dari dunia luar, bersikap tenang dan berfikir serta menjelaskan persepsi secara obyektif.

b. Fleksibel, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan perasaan, pikiran dan tindakan sesuai dengan situasi yang berubah-ubah. Kemampuan ini seperti, beradaptasi dengan lingkungan manapun, bekerjasama secara sinergis, menanggapi perubahan secara luwes dan dapat membedakan segala perbedaan yang ada.
c. Pemecahan masalah, yaitu kemampuan untuk mendefinisikan masalah, bertindak untuk mencari dan menerapkan pemecahan yang tepat, kemampuan ini seperti, mengenali masalah, merumuskan masalah, merumuskan masalah yang efektif, menerapkan alternatif pemecahan masalah, mengulang proses jika masalah belum dipecahkan, mensistematik dalam menghadapi dan memandang masalah.
d. Management stres : Kemampuan untuk bertahan menghadapi stres dan mengendalikan implus yang meliputi :
    i. Ketahanan menanggung stres, yaitu kemampuan untuk tenang, konsentrasi, secara konsistensi bertahan menghadapi kejadian yang gawat dan tetap tegar menghadapi konflik emosi, kemampuan ini seperti, kemampuan menghadapi peristiwa yang tidak menyenangkan, memilih tindakan dalam menghadapi

stres, bersikap optimiatik dalam menghadapi pengalaman baru, optimis dalam kemampuan sendiri dalam mengatasi permasalahan, mengendalikan perasaan dalam menghadapi stres.

ii. Mengendalikan implus, yaitu kemampuan untuk menahan atau menunda keinginan untuk bertindak, kemampuan ini seperti, kemampuan untuk menolak dorongan untuk bertindak, menampung implus agresif, mengendalikan dorongan-dorongan untuk bertindak, serta mampu mengendalikan perasaan.

c. Suasana hati

Perasaan-perasan positif yang membentuk kenyamanan dan kegairahan hidup yang mencakup:

1) Optimisme

Kemampuan mempertahankan sikap positif yang realistis terutama dalam menghadapi masa-masa sulit, kemampuan ini seperti, kemampuan melihat terang kehidupan, bersikap positif dalam kesulitan, menaruh harapan dalam segala hal termasuk ketika menghadapi permasalahan.

2) Kebahagiaan

Kemampuan mensyukuri kehidupan, menyesuaikan diri sendiri, orang lain dan selalu bersemangat dan bergairah dalam melakukan setiap kegiatan, kemampuan ini seperti, selalu

bergairah dalam segala hal, merasa puas dengan kehidupan sendiri, bergembira, serta bersenang-senang dengan diri sendiri maupun dengan orang lain

4) Kecerdasan Emosional Dalam Organisasi

Dalam buku Goleman (2005), mengungkapkan bahwa pada survei terhadap pemberi kerja di Amerika menyingkapkan bahwa lebih dari sebagian pekerja mereka kurang mempunyai motivasi untuk terus belajar dan meningkatkan diri melalui pekerjaan mereka, empat diantara sepuluh orang tidak mampu bekerja sama dengan rekan-rekan sekerja dan hanya 19% dari mereka yang melamar untuk pekerjaan tingkat pelaksana mempunyai disiplin diri cukup untuk bekerja. Makin banyak pengusaha yang mengeluhkan kurangnya ketrampilan sosial pada karyawan-karyawan baru mereka.

Keterampilan sosial merupakan bagian dari kecerdasan emosional, beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional adalah pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Kecerdasan emosional selain dipengaruhi oleh faktor genetik juga dipengaruhi oleh lingkungan. Lingkungan disini dapat berbentuk nyata (empiris) atau tidak nyata (non empiris).

Kecerdasan emosional merupakan hasil belajar, kecerdasan emosional merupakan potensi yang dapat diterapkan dalam lingkungan kerja, yang didasarkan pada lima unsur kecerdasan emosional, seperti, mengenali emosi diri, mengelola emosi, memeotivasi diri sendiri,

mengenali emosi orang lain (empati) dan membina hubungan dengan orang lain. Dan sebuah organisasi yang sedang memperluas jaringan usaha, tentunya akan memerlukan kolega untuk bekerja sama, sehingga dibutuhkan kemampuan dalam menjalin hubungan dengan orang lain.

Lingkungan kerja merupakan tempat sesuatu untuk dapat mencapai sesuatu, serta merasa puas. Sebagian orang atmosfir dalam lingkungan kerja selalu ada persaingan negatif, memukul dari belakang, maksud-maksud tersembunyi dan ketidak santunan. Karyawan selalu menghabiskan waktunya dalam lingkungan kerja. Dalam lingkungan kerja, seseorang seharusnya dapat menerapkan kecerdasan emosional. Karena kecerdasan emosional dalam dunia kerja, akan dapat memaksimalkan kinerja. Dengan kecerdasan emosional dapat membuat orang berprestasi luar biasa dalam pekerjaan (Goleman,2005).

Beberapa hal ini akan menjadikan perusahaan yang efektif dan mendiagnosis kemunduran dalam hal kinerja, diantaranya yaitu (Goleman,2005):

a. Kesadaran diri emosi, yaitu mampu membaca suasana emosi dan dampaknya pada kinerja
b. Semangat meraih prestasi, yaitu mencari lingkungan yang menyediakan data penting dan peluang perusahaan
c. Adaptabilitas, yaitu keluwesan dalam menghadapi tantangan atau rintangan

d. Pengendalian diri, yaitu bekerja tetap efektif kendati dibawah tekanan ketimbang mudah panik, marah, dan terkejut.
e. Integritas, yaitu sikap dapat diandalkan yang melahirkan kepercayaan
f. Optimisme, yaitu ketangguhan dalam mengahadapi kemunduran
g. Empati, yaitu memahami perasaan dan perspektif orang lain, entah klien, pelanggan atau sesama anggota perusahaan.
h. Memanfaatkan keragaman, yaitu memanfaatkan perbedaan sebagai peluang
i. Kesadaran politik, yaitu memahami kecenderungan ekonomi, politik, dan sosial yang tengah berlangsung
j. Pengaruh, yaitu kepiawaian dalam menggunakan strategi-strategi persuasi
k. Membina ikatan, yaitu kekuatan hubungan pribadi antara orang-orang saling berjauhan dan antara bagian-bagian dalam perusahaan.

Dari pemaparan diatas tentang bagaimana penerapan kecerdasan emosional dalam lingkungan organisasi, kompetensi yang perlu dimiliki oleh para pekerja untuk mencapai efektivitas organisasi dari kinerjanya. Misalnya kompetensi kesadaran emosi, semangat meraih prestasi, adaptabilitas, pengendalian diri, integritas, optimisme, memanfaatkan keragaman, kesadaran politik, pengaruh membina ikatan. Dari

kesemuanya itu sangatlah mendukung dan menguntungkan bagi organisasi untuk mencapai suatu tujuan dari organisasi tersebut.

5) Manfaat Kecerdasan Emosional Dalam Organisasi.

Salah satu petunjuk yang paling sering diabaikan tentang apakah sebuah perusahaan akan dapat berkembang dengan baik atau tidak adalah keadaan emosi yang umumnya tampak pada semua pekerja. Teori sistem menyatakan bahwa mengabaikan kategori data apa pun yang signifikan sama dengan membatasi pemahaman dan respon kita. Memahami kedalaman arus emosi dalam perusahaan dapat mendatangkan manfaat yang konkret (Goleman, 2005, h.484).

Kecerdasan emosional secara memadai dan hal tersebut mempunyai banyak keuntungan. Pertama, kecerdasan emosional jelas mampu menjadi alat untuk pengendalian diri secara memadai, sehingga seseorang tidak terjerumus ke dalam tindakan-tindakan bodoh, yang merugikan dirinya sendiri maupun orang lain. Kedua, kecerdasan emosional bisa diimplementasikan sebagai cara yang sangat baik untuk memasarkan atau membesarkan ide, konsep atau bahkan sebuah produk. Dengan pemahaman tentang diri, kecerdasan emosional, juga cara terbaik membangun *lobby*, jaringan kerja sama. Ketiga, kecerdasan emosional adalah modal penting bagi seseorang untuk mengembangkan bakat kepemimpinan dalam bidang apapun. Karena setiap model kepemimpinan, sesungguhnya membutuhkan visi, misi, konsep, program dan yang tak kalah pentingnya adalah dukungan dan partisipasinya dari anggota.

Dalam lingkungan organisasi penerapan kecerdasan emosional oleh semua pekerja merupakan hal sangat penting, dimana dengan kecerdasan emosional dapat menciptakan lingkungan yang kondusif dan dapat mencegah terajadi kecelakaan.

Manfaat kecerdasan emosional, yaitu, pertama, mampu menjadi alat untuk pengendalian diri, kedua, bisa diimplementasikan sebagai cara yang sangat baik untuk memasarkan atau membesarkan ide, konsep atau bahkan sebuah produk, dan ketiga modal penting bagi seseorang untuk mengembangkan bakat kepemimpinan dalam bidang apapun. Dengan kecerdasan emosional maka kinerja akan lebih maksimal dan mencapai tujuan organisasi bersama-sama.

C. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kecerdasan Emosional Dalam Pandangan Islam

OCB adalah suatu perilaku prososial yang menghubungkan antara sesama manusia, bagaiman saling membantu untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan. Dimana budaya Islam yang sangat melekat untuk saling membantu dan saling bergotong royong. Sebagaimana yang telah dipaparkan oleh teori-teori diatas, bahwa perilaku saling tolong menolong yang itu dilakukan dengan perasaan ikhlas untuk mendapatkan apa yang dicita-citakan disebut perilaku OCB.

OCB merupakan perilaku prososial yang dilakukan individu secara sukarela atau secara ikhlas, jadi tidak ada tuntutan apapun untuk saling membantu. Bisa dianalisa keidentikan perilaku OCB yaitu konsep ikhlas

sangat identik dengan apa yang diajarkan oleh Islam. Ikhlas adalah amal yang dilakukan tanpa mengaharapkan imbalan apapun yang didasarkan oleh kesadaran hati dan kesukarelaaan/kesadaran hati untuk terwujudnya efektifitas kinerja sesuai apa yang dicita-citakan bersama. Bagi seorang Muslim, faktor yang mempengaruhi seseorang memiliki perilaku OCB didasarkan pada motivasi untuk mendapatkan ridla Allah SWT. OCB erat kaitannya dengan *taawun, ukhuwah, dan mujahadah*. Saling menolong, saling memberi masukan, terbuka, rasa persaudaraan, mempunyai kepedulian atau empati, dan kesungguhan dalam menjalankan semua aktifitas adalah perilaku yang sangat ditekankan dalam Islam, terlebih aktifitas yang terkait dengan organisasi.

Secara fitrahnya manusia di dunia ini bukanlah manusia yang individualis, tetapi manusia yang sosial, yang masih membutuhkan bantuan individu lainnya, masih membutuhkan interaksi dengan individu lainnya, meskipun secara sadar individu bisa mandiri pada hal tertentu. Sehingga konsepsi tersebut memberikan isyarat manusia kalau hidup berdampingan, saling tolong menolong dan berkerja sama sangat penting untuk dilakukan. Sebagaimana tertulis dalam Al-Qur'an surat Al-Ma'idah ayat:2 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تُحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلا الْهَدْيَ وَلا الْقَلائِدَ وَلا آمِّينَ الْبَيْتَ الْحَرَامَ يَبْتَغُونَ فَضْلا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram[390], jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-i], dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, Maka bolehlah berburu. dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya"

تَرَى كَثِيرًا مِنْهُمْ يَتَوَلَّوْنَ الَّذِينَ كَفَرُوا لَبِئْسَ مَا قَدَّمَتْ لَهُمْ أَنْفُسُهُمْ أَن سَخِطَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ وَفِي الْعَذَابِ هُمْ خَالِدُونَ

Artinya : "Kamu melihat kebanyakan dari mereka tolong-menolong dengan orang-orang yang kafir (musyrik). Sesungguhnya amat buruklah apa yang mereka sediakan untuk diri mereka, yaitu kemurkaan Allah kepada mereka; dan mereka akan kekal dalam siksaan". QS. Al-Maidah 80

Dapat diketahui memang disitu sangatlah penting bagi manusia untuk saling tolong menolong, terutama dalam hal kebaikan. Dalam Al-Qur'an surat Ash Shaffaat ayat 25 juga ditegaskan dengan sebuah pertanyaan yakni:

مَا لَكُمْ لا تَنَاصَرُونَ

Artinya : "Kenapa kamu tidak tolong menolong ?"

Sebagai makhluk sosial manusia juga dianjurkan untuk menjaga hubungan baik dengan sesamanya. Sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-Hujarat ayat 10:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

Artinya :" Orang-orang beriman itu Sesungguhnya bersaudara. sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat"

Ayat tersebut di atas memberikan arti bagaimana hubungan antar sesama manusia, bagaimana perilaku kita terhadap orang lain, dan bagaimana untuk selalu menjaga suatu hubungan dengan orang lain. Dengan penjelasan ayat diatas telah jelas sesungguhya manusia memang diisyaratkan untuk saling membantu. Jika terdapat permasalahan agar cepat diperbaiki hubungannya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Islam mengajarkan untuk selalu tetap menjaga sillaturrohim.

Dari beberapa ayat dan hadits diatas maka dapat disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku terpuji yang didasari rasa ikhlas tanpa mengharap *reward*. Selain itu juga OCB merupakan perilaku individu yang selalu tetap menjaga relasi dengan cara membantu orang lain meskipun bekerja diluar tanggung jawabnya.

Kecerdasan emosional adalah bagaimana seseorang itu mampu mengenali dan mengendalikan emosinya, serta mampu mengendalikan dan menjaga relasi dengan orang lain, sehingga emosi itu dapat digunakan dengan sebaik-baiknya untuk membantu menyelesaikan suatu pekerjaan. Kecerdasan emosi sebenarnya bukan suatu bahasan yang baru dalam

Islam, bahwa Allah SWT membekali manusia dengan emosi atau perasaan, dalam telaah Al-Qur'an dan kehidupan Rosulullah saw. tercantum bagaimana seseorang muslim atau muslimah harus bersikap dalam menjalani hidup atau dalam mengelola emosinya.

Islam mengajarkan manusia untuk totalitas menggunakan perasaan dan emosinya, bagaimana berbuat baik dengan sesamanya dan tetap menjaga hubungan baik dengan sesamanya, sebagaimana telah dijelaskan dalam firman Allah SWT:

وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

Artinya: "dan berbuat baiklah, karena sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik". (QS. Al-Baqarah:195).

Selain itu juga, Islam juga mengajarkan bagaimana mengolah emosinya seperti sabar, sabar merupakan kunci dari kecerdasan emosional, Orang yang paling sabar adalah yang paling tinggi dalam kecerdasan emosionalnya. Ia biasanya tabah dalam menghadapi kesulitan apapun. Ketika belajar ia tekun, ia berhasil mengatasi gangguan dan tidak memperturutkan emosinya. ada dua hal yang harus dilakukan manusia agar ia mendapatkan pertolongan dari Allah SWT yaitu sholat dan sabar.

وَاسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ وَإِنَّهَا لَكَبِيرَةٌ إِلا عَلَى الْخَاشِعِينَ

Artinya: Jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu. Dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyu', (QS. Al-Baqarah: 45).

Orang–orang yang cerdas secara emosional adalah orang yang sabar dan tabah dalam menghadapi cobaan. Ia tabah dalam mengejar impiannya. Orang yang bersabar menurut Al-Qur'an akan diberi pahala berlipat ganda didunia dan akhirat.

أُولَئِكَ عَلَيْهِمْ صَلَوَاتٌ مِنْ رَبِّهِمْ وَرَحْمَةٌ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُهْتَدُونَ

Artinya: Mereka itulah yang mendapat keberkatan yang sempurna dan rahmat dari Tuhan mereka dan mereka itulah orang-orang yang mendapat petunjuk.(QS. Al-Baqarah: 157)

Dalam kata mutiara arab : *"man shabara zhafara"* yang artinya: barang siapa yang bersabar, ia akan sukses. Hal ini bila dianalisa dapat dikaitkan bahwa orang yang sukses adalah orang yang sabar. tentunnya orang yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi. Namun emosionalnya, kecerdasan emosional bisa dibentuk dengan melatih kesabaran dan tekun dalam menempuh perjalanan sabar. Bagaimana hidup dalam cobaan hidup namun tetap tabah dan sabar. Itulah cara mengembangkan kecerdasan emosional. (Rusdha, 2008, h.35)

Emosi sangat mempengaruhi kehidupan manusia ketika dia mengambil keputusan. Tidak jarang suatu keputusan diambil melalui emosinya. Tidak ada sama sekali keputusan yang diambil manusia murni dari pemikiran rasionya karena seluruh keputusan manusia memiliki warna emosional. Jika kita memperhatikan keputusan-keputusan dalam kehidupan manusia, ternyata keputusannya lebih banyak ditentukan oleh emosi daripada akal sehat.

Kecerdasan Emosinal dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki peranan dan fungsi yang penting dalam manusia untuk menjalin hubungan dengan sesama manusia. Bagaimana Kecerdasan Emosional sebagai input/kompetensi yang dimiliki dalam diri dan OCB adalah output sebagai akibat dari kompetensi yang dimiliki individu. Islam mengajarkan manusia untuk saling tolong menolong dan selalu sabar dalam menghadapi cobaan menuju kesuksesan. Individu berada dalam lingkungan sosial, yang memiliki tujuan yang sama, bagaimana setiap individu dalam lingkungan sosial bisa mengontrol emosi. Sehingga dari situlah ketika manusia memiliki emosi yang terkontrol dalam menghadapi lingkungan sosialnya maupun dalam berinteraksi dengan orang lain, kemudahan dalam bergotong royong melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan bersama akan lebih mudah terealisasi dan cita-cita bersama akan mudah terwujud.

D. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Perusahaan atau organisasi merupakan suatu wadah atau tempat bagi berkumpulnya individu yang memiliki kompetensi yang memiliki tujuan baik individu maupun kelompok. Perkembangan dari perusahaan sangalah ditentukan oleh pelaku yang ada didalamnya yaitu karyawan yang memiliki kualitas dan keahlian maupun kompetensi dalam bidangnya yang tujuannya sama untuk kemajuan organisasi. Semua gerak dari perusahaan sangatlah ditentukan oleh karyawan didalamnya, baik

tanggung jawabnya, kesadarannya, kepemilikiannya, dan persamaan persepsi dalam tujuan bersama. Tidak dapat dipungkiri dilain sisi perusahaan harus menghadapi factor eksternal untuk rodalisasi perusahaannya, perusahaan harus juga memiliki kesiapan yang matang untuk menata internal yang nantinya akan menyesuaikan pergerakan yang disebabkan oleh eksternal perusahaan, perusahaan juga harus menuyeimbangkan perhatian untuk internal demi kestabilan dan kesejahteraan karyawan. Dalam hal internal yaitu karyawan, untuk kefektifan dan sebagai penunjang kemajuan perusahaan haruslah memliki kompetensi diri maupun social yang nantinya karyawan akan memberikan kontribusi positif, produktifitas kemajuan perusahaan.

Menurut Hardaningtyas (2004) dalam penelitiannya adanya pengaruh tingkat kecerdasan emosi dan sikap budaya organisasi yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pada penelitiannya secara deskriptif menggambarkan bahwa dari segi usia bahwa sebagian besar responden memasuki tahapan usia dewasa akhir. Masa ini merupakan masa puncak karir seseorang. pada penelitian tersebut orang yang lebih tua secara umum lebih independen dalam berpikir dan bertindak, lebih menyadari perasaan-perasaan orang lain, lebih bertanggung jawab secara sosial, lebih mudah beradaptasi.

Perilaku karyawan yang melebihi peran kerjanya yang dikenal dengan istilah OCB merupakan perilaku yang sangatlah dihargai oleh para atasan yang waktunya tidak terdeskripsi secara formal. Yang pastinya

perilaku tersebut akan meningkatkan efektivitas dan kelangsungan perkembangan dari perusahaan. OCB merupakan manifestasi sebagai makhluk social yang secara kodrati manusia akan memiliki perilkau tersebut. Yang pada dasarnya manifestasi atau kontribusi tersebut dipengaruhi oleh kompetensi diri yang biasanya disebut kecerdasan emosional.

OCB sangatlah diperlukan kemunculannya bagi setiap organisasi karena sangatlah bermanfaat untuk menjaga efektifitas perusahaan. Hal ini sangat sesuai dengan yang dikemukakan Borman dan Montowidlo (1993) dalam Novliadi (2007, h.6) bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan "pelumas" dari mesin dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilku ini maka interaksi social pada anggota-anggota organisasi menjadi lancer, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

Menurut Hardaningtyas (2004) secara implisit menjelaskan bahwan kompetensi pribadi (kemampuan memotivasi diri sendiri untuk bekerja keras) dan kompetensi social (empati) merupakan hal yang penting dalam OCB. OCB merupakan perilaku organisasional yang penting, oleh karena itu banyak penelitian yang mulai menunjukkan hubungan dengan konsekuensi positif organisasional. Berkaitan dengan konsekuensi positif organisasional, maka karyawan harus mengetahui standart-standart apa yang harus dipenuhi sehingga ia menerima konsekuensi positif organisasi. Adapun juga kalau di sinergikan dengan komitmen kerja, ada hubungan

antara komitmen dengan OCB. Artinya, semakin terikat karyawan tersebut secara emosional terhadap perusahaan, semakin ia ingin bertahan di perusahaan tersebut, dan semakin tinggi tingkat kepeduliaannya terhadap rekan kerja, atasan dan perusahaan secara keseluruhan, dan jika karyawan tersebut tetap bertahan di perusahaan karena pertimbangan untung rugi, ia tidak dapat diharapkan untuk membantu rekan kerja dan atasan serta peduli pada kelangsungan hidup perusahaan serta peduli pada kelangsungan hidup perusahaan jika perilaku-perilaku itu tidak dihargai secara langsung.

Kalau bisa dilihat pada bab II dari kecerdasan emosional sendiri merupakan kompetensi individu dalam memahami perasaan diri dan sosial. Kalau bisa di prediksi dalam hipotesa ada kaitan/hubungan yang saling berkaitan. Jika individu memiliki tingaktan kecerdasan emosional yang rendah kemungkinan untuk ikut turun dalam masalah kemajuan organisasi sangat rendah juga, dan sebaliknya. Dalam globalisasi ini yang semua serba pada ranah individualistik tentu berbeda-beda dalam memaknai nilai pekerjaan. Yang hal ini tergantung pada faktor sejarah kepentingan dan kemampuan masing-masing individu.

E. Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersfat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dari uraian diatas, hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. H_o: Tidak ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
2. H_a: Ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM PUSAT PERPUSTAKAAN