

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Social Exchange Theory*

Teori yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*). Teori ini menjelaskan berbagai transaksi yang terjadi selama kehidupan sosial seseorang dan ditandai dengan ikatan emosional yang kuat. Dalam teori pertukaran sosial, ada hubungan yang saling mempengaruhi (timbang balik), karena lingkungan kita biasanya terdiri dari orang-orang lain tersebut yang dianggap sebagai hubungan yang saling mempengaruhi, hal ini meliputi imbalan (kompensasi), pengorbanan (biaya) dan pembiayaan (laba), maka kita dan karyawan akan mengembangkan tingkat dukungan yang kuat dari organisasi atau pemimpin organisasi, sehingga dapat menyebabkan perilaku kerja yang efektif, seperti kinerja yang lebih baik dan memberikan lebih banyak bantuan untuk rekan mereka (Dewi, 2016).

Teori ini digunakan sebagai landasan karena mengandung adanya sikap dan pengaruh yang terbentuk melalui tiga variabel bebas yaitu kecerdasan emosional, dukungan organisasi, dan kompensasi yang memungkinkan adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah kumpulan inisiatif organisasi yang ditujukan untuk memikat, mengembangkan, dan mempertahankan staf yang terampil bersama-sama. Manajer memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan untuk bekerja menuju tujuan organisasi, termasuk mempertimbangkan bagaimana membangun manajemen sumber daya manusia (SDM) yang mampu beroperasi secara efektif dan efisien. Organisasi yang terbaik mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka panjang maupun jangka pendek.

Kadek (2015) manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni mengelola hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk mencapai tujuan di organisasi manapun dalam perusahaan.

Arif (2018) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar. Sumber daya manusia adalah aset terpenting organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Serta yang terakhir adalah manajemen sumber daya

manusia berhubungan dengan integrasi yakni semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

b. Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fabiana (2018) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi fungsi manajerial dan fungsi operasional meliputi:

1) Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan adalah rencana tenaga kerja yang dikerjakan secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan organisasi perusahaan untuk membantu pencapaian tujuan. Perencanaan dilakukan dengan membuat program kepegawaian. Program sumber daya manusia termasuk mengatur, mengarahkan, mengawasi, memperoleh, mengembangkan, memberi penghargaan, mengintegrasikan, mempertahankan, mendisiplinkan, dan memberhentikan karyawan. Program kepegawaian yang baik dan tepat akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan di mana semua karyawan diatur ke dalam bagan organisasi melalui penciptaan pembagian kerja, hubungan kerja, pemberdayaan, integrasi, dan koordinasi dalam organisasi. Organisasi yang baik akan membantu mencapai tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan merupakan suatu kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu

tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan untuk mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan yang ada perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan, maka akan dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan merupakan proses menarik, memilih, menempatkan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pelatihan dan pendidikan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas baik langsung maupun tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai balas jasa atas jasa yang

diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Keadilan dapat diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah serta konsistensi internal dan eksternal.

d. Pengintegrasian

Integrasi merupakan kegiatan yang memadukan antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan menghasilkan profit, dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan yang meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar karyawan tetap bekerja sama hingga pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan berupa program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar staf karyawan dan dipandu oleh konsistensi internal dan eksternal.

f. Kedisiplinan

Disiplin merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling utama dan kunci untuk mencapai tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit untuk mencapai tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemutusan hubungan kerja berarti berakhirnya hubungan kerja seseorang dengan perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, pemutusan kontrak kerja, pension dan alasan lainnya.

c. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Stakeholder adalah institusi dan individu yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh seberapa baik organisasi mengelola sumber daya manusia. Adapun tantangan manajemen sumber daya manusia menurut (Unaradjan, 2019) sebagai berikut:

1. Tantangan Eksternal

a. Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat

Untuk itu, sebelum lingkungan atau lingkungan bisnis berubah dengan cepat, perusahaan harus menetapkan kebijakan sumber daya manusia sebagai berikut:

- Menghindari efek negatif yaitu ketidakpuasan terhadap kondisi yang telah di capai perusahaan
- Menghadapi perubahan yang mengharuskan penambahan pembiayaan, perusahaan harus berusaha menghadapinya untuk mendukung pasar atau keuntungan yang dihasilkan.
- Tawarkan imbalan yang cukup tinggi kepada karyawan yang mampu melakukan improvisasi yang kreatif.

b. Keragaman Tenaga Kerja

Tenaga kerja bersifat terbatas, dan perbedaan menurut jenis kelamin dan usia sangat mencolok. Namun, perusahaan harus siap menghadapi kenyataan bahwa keragaman meningkat dengan modal asing, yang juga berarti kontribusi tenaga kerja asing dari etnis atau kebangsaan yang berbeda.

c. Globalisasi

Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia hal-hal berikut dapat diharapkan seperti:

- Perusahaan harus berusaha untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu mengatasi dampak perdagangan internasional dan perkembangan ekonomi seperti resesi, penurunan atau kenaikan nilai uang.
- Perusahaan harus berupaya untuk memiliki sumber daya manusia dengan kemampuan untuk berpartisipasi dalam perdagangan global dan perdagangan bebas.

d. Peraturan Pemerintah

Setiap perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang mampu mengambil keputusan, kebijakan bahkan menjalankan operasional bisnis yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan pemerintah. Oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang mampu mengelola perusahaan agar perusahaan terhindar situasi konflik, ketakutan, complain dan situasi lainnya, terutama dari karyawan yang berserikat maupun tidak.

e. Perkembangan Pekerjaan dan Peranan Keluarga

Semakin banyak pasangan suami istri yang bekerja, sehingga sering merasa kesulitan untuk mengambil tanggung jawab secara optimal karena mereka menghabiskan sebagian waktunya untuk menangani tanggung jawab keluarga.

f. Kekurangan Tenaga Kerja

Untuk pekerjaan yang tidak mudah, dibutuhkan lebih banyak tenaga kerja yang berkualitas agar dapat bersaing dipasar tenaga kerja.

2. Tantangan Internal

- a. Posisi Organisasi, susunan serta hubungan antara tiap bagian dalam organisasi, baik secara posisi maupun tugas, demi mencapai tujuan bersama
- b. Fleksibilitas, memberi karyawan kesempatan untuk membuat pilihan sendiri mengenai kapan, di mana, dan bagaimana mereka terlibat dalam proyek atau tugas terkait pekerjaan.
- c. Pengurangan tenaga kerja, biasanya tenaga kerja atau devisa yang dikurangi kurang produktif dan kurang kontribusi dalam perkembangan perusahaan, atau memiliki gaji yang terlalu besar.
- d. Tantangan restrukturisasi, kegiatan atau tindakan yang perlu dilakukan organisasi/perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan produktivitas melalui berbagai perubahan yang diperlukan terhadap berbagai aspek di dalam organisasi atau perusahaan agar organisasi lebih berdaya.
- e. Bisnis kecil, suatu proses manajemen yang diselenggarakan oleh orang-orang yang diberi wewenang dan tanggung jawab untuk mengelola sumber daya usaha kecil (manusia, keuangan, fisik dan informasi) untuk mencapai tujuan bisnis secara efektif dan efisien.
- f. Budaya organisasi, pola tertentu yang dimiliki oleh anggota maupun karyawan. Mulai dari perilaku atau sikap, norma, nilai-nilai, hingga asumsi yang berkaitan dengan integrasi individu dalam melaksanakan pekerjaannya.

- g. Teknologi, fungsi operasional, karna adanya teknologi memungkinkan struktur organisasi menjadi lebih ramping karena hampir seluruh bagian perusahaan telah menggunakan teknologi dalam perusahaan tersebut.
- h. Serikat pekerja, organisasi yang dibentuk untuk melindungi hak karyawan atau buruh. Organisasi ini diatur dan dilindungi oleh undang-undang dan hukum di Indonesia.

2.2.1 Kecerdasan Emosional

a. Pengertian Kecerdasan Emosional

Istilah kecerdasan emosional pertama kali dilontarkan pada tahun 1990 oleh psikolog Salovey dari Harvard University dan Mayer dari University of New Hampshire untuk menjelaskan karakteristik ini termasuk empati, ekspresi dan pemahaman emosi, mengendalikan amarah, kemandirian dan kemampuan beradaptasi, disukai, kemampuan memecahkan masalah antar pribadi, ketekunan, kesetiakawanan, keramahan dan sikap hormat. Mereka mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk merasakan emosinya untuk mengeluarkan atau membangkitkan emosi, seperti emosi untuk membantu berpikir, memahami emosi dan pengetahuan tentang emosi serta untuk merefleksikan emosi secara teratur seperti mengendalikan emosi dan perkembangan intelektual (Deliati, 2022).

Kecerdasan emosional menjadi perdebatan baru dalam psikologi setelah bertahun-tahun meyakini bahwa IQ adalah faktor penentu kesuksesan dalam hidup. Berdasarkan penelitian di bidang psikologi, kemampuan manusia tidak hanya diukur dari kecerdasan logika dan linguistik saja, tetapi ada kecerdasan lain

yang mampu membuka pikiran banyak orang tentang faktor kesuksesan dalam hidupnya adalah kecerdasan emosional. Oleh karena itu prestasi yang diperoleh dalam pekerjaan salah satunya dipengaruhi oleh kecerdasan emosional yang menempati posisi pertama dan kecerdasan intelektual menempati posisi kedua (Setyaningrum, 2016).

Choiriah (2013) mendefinisikan kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, memotivasi diri sendiri, dan mengelola emosi dengan baik dalam diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain.

Kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam perusahaan, keluarga, komunitas, hubungan pribadi, dan bahkan kehidupan spiritual. Kecerdasan emosional sangatlah penting karena dengan kesadaran emosional menyebabkan keadaan pikiran untuk memperhatikan seseorang yang berada di sekeliling kita. Dengan adanya kecerdasan emosional kita dapat membuat keputusan seperti pekerjaan apa yang akan diambil, dan bagaimana menyeimbangkan antara kebutuhan kita dan kebutuhan orang lain.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat, penulis dapat menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk memotivasi diri sendiri dan melawan frustrasi, mengendalikan dorongan hati agar tidak berlebihan dalam kesenangan, dan kemampuan untuk mengatur suasana hati dan mencegah suasana hati agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, dan berempati.

b. Ciri ciri Kecerdasan Emosional

Syamsuri (2019) ciri – ciri kecerdasan emosional kedalam 5 (lima) komponen sebagai berikut :

- 1) *Kesadaran diri*, yaitu mengetahui bagaimana perasaan kita pada saat tertentu dan menggunakannya sebagai panduan untuk pengambilan keputusan kita sendiri, serta memiliki tolak ukur yang realistis dan kepercayaan diri yang kuat.
- 2) *Pengaturan diri*, yaitu menangani emosi sehingga berdampak positif terhadap pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kepuasan sebelum pencapaian tujuan dan kemampuan untuk pulih dari tekanan emosional.
- 3) *Motivasi*, yaitu penggunaan hasrat terdalam kita untuk menggerakkan dan mendorong kita menuju tujuan, membantu kita mengambil inisiatif, bekerja secara efektif dan bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.
- 4) *Empati*, yaitu merasakan perasaan orang lain, memahami sudut pandang mereka, membangun hubungan saling percaya, dan beradaptasi dengan orang yang berbeda.
- 5) *Keterampilan sosial*, yaitu penggunaan emosi yang baik ketika berhadapan dengan orang lain dan pemahaman yang akurat tentang situasi dan jaringan sosial, serta berinteraksi dengan lancar.

c. Manfaat Kecerdasan Emosional

Hannani (2021) Kecerdasan emosional dapat digunakan untuk mengatasi segala hal yang tidak baik dan mengetahui kapan dan bagaimana

mengungkapkan emosi sehingga emosi yang negatif mampu terkontrol. Oleh karena itu, kecerdasan emosi memiliki banyak manfaat, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan emosional mampu memotivasi rekan kerja untuk berperilaku kooperatif, bekerja dengan penuh perhatian dan serius di luar persyaratan formal, dan senang membantu orang lain.
- 2) Kecerdasan emosional dapat meningkatkan motivasi karyawan, kerja sama dengan orang lain, dan kemampuan mengelola emosinya.
- 3) Kecerdasan emosional dapat menentukan seberapa baik seseorang menggunakan kemampuannya, termasuk kemampuan intelektual dan spiritual.

Berdasarkan manfaat yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat kecerdasan emosional terletak pada kemampuan menentukan seberapa baik seseorang menggunakan kompetensi yang dimilikinya, termasuk kemampuan intelektual dan spiritual, kemampuan memotivasi rekan kerja untuk bekerja sama dengan orang lain serta mampu mengelola perasaan yang ada dalam individu tersebut.

d. Aspek – aspek Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional dibagi menjadi beberapa bidang keterampilan yang membentuknya. Bidang keterampilan yang membentuk kecerdasan emosional tidak seragam untuk setiap pakar, bergantung pada perspektif dan pemahaman. Pranindhita (2020) ada lima aspek utama yang terdapat dalam kecerdasan emosional, yaitu:

1) Kenali diri anda sendiri

Kemampuan individu yang bekerja dari waktu ke waktu untuk mengamati emosi dan fokus secara tepat pada emosi yang muncul. Ketidakmampuan untuk membedakan antara perasaan yang tulus menunjukkan bahwa orang tersebut diliputi oleh emosi. Kemampuan untuk mengenal diri sendiri melibatkan kesadaran diri.

2) Mengelola emosi

Kemampuan untuk mengalihkan perhatian diri sendiri, melepaskan rasa takut, suasana hati atau sakit hati dan konsekuensi dari kegagalan keterampilan emosional dasar. Orang yang buruk dalam keterampilan ini akan terus menerus bernaung melawan perasaan murung, sementara sementara orang cerdas dapat bangkit kembali jauh lebih cepat. Kemampuan mengendalikan emosi meliputi kemampuan mengendalikan dan menenangkan diri.

3) Memotivasi diri sendiri

Kemampuan mengatur emosi merupakan alat untuk pencapaian tujuan dan sangat penting untuk motivasi serta pengendalian diri. Orang dengan kemampuan ini cenderung jauh lebih produktif dan efisien dalam segala upaya mereka. Kemampuan ini didasarkan pada kemampuan mengendalikan emosi, yaitu melepaskan kepuasan dan mengendalikan dorongan hati. Fitur-fitur ini meliputi: kontrol impuls, kekuatan berpikir positif dan optimisme.

4) Mengenali emosi orang lain

Kemampuan ini disebut dengan empati dan merupakan kemampuan yang

bergantung pada kesadaran diri secara emosional. Keterampilan ini merupakan keterampilan sosial yang mendasar. Orang yang berempati lebih mampu menemukan sinyal sosial tersembunyi yang mengarah pada kebutuhan atau keinginan orang lain.

5) Membangun hubungan

Kemampuan memelihara hubungan sosial adalah kemampuan mengelola emosi orang lain, termasuk keterampilan sosial yang mendukung popularitas, kepemimpinan, dan hubungan yang sukses.

Seperti Salovey, Daniel Goleman pertama kali menyebutkan lima faktor penting dalam perkembangan kesadaran emosi, yaitu (a) kesadaran diri, (b) pengendalian emosi, (c) motivasi diri, (d) empati, (e) keterampilan sosial. Namun pada akhirnya, Goleman menekankan dan menyederhanakan kerangka kompetensi kecerdasan emosional sebagai berikut :

1. Kesadaran diri

Kesadaran diri adalah kemampuan untuk mengetahui kondisi diri, preferensi, sumber daya, dan intuisi seseorang. Kesadaran diri adalah kompetensi inti dari ketiga keterampilan emosional:

a. Kesadaran emosional; mengetahui bagaimana emosi memengaruhi kinerja dan kemampuan untuk menggunakan nilai-nilai yang seseorang sebagai panduan untuk mengambil keputusan.

b. Harga diri; pengertian yang sebenarnya tentang kekuatan dan keterbatasan pribadi, gagasan yang jelas tentang di mana perbaikan dapat dilakukan dan kemampuan untuk belajar dari pengalaman.

c. Percaya diri; keberanian yang bersumber dari kepastian kemampuan, nilai dan tujuan.

2. Kesadaran Sosial

Kesadaran sosial adalah keterampilan yang menentukan bagaimana seseorang menangani suatu hubungan. Karena perbedaan, seberapa baik seseorang telah mempelajari keterampilan kesadaran sosial dasar, ada perbedaan yang sesuai antara orang-orang dalam keterampilan kerja berbasis empati. Empati adalah dasar dari semua keterampilan sosial. Keterampilan ini meliputi:

- a. Memahami perasaan orang lain; Peka terhadap perasaan dan perspektif orang lain dan ambil minat aktif pada kepentingan orang lain.
- b. Menghormati keragaman; meningkatkan peluang melalui keragaman sumber daya manusia

3. Pengendalian Diri

Kemampuan untuk mengendalikan keadaan, impuls, dan sumber daya kekuatan diri misalnya. Manajemen diri terdiri dari beberapa komponen, antara lain:

- Kontrol diri; kemampuan mengendalikan emosi dan keinginan dorongan destruktif.
- Dapat dipercaya; mempertahankan standar kejujuran dan integritas
- Dorongan berprestasi; Dorongan untuk tumbuh atau mengisi standar keunggulan.

3. Keterampilan Sosial

Kemampuan untuk memperoleh tanggapan yang diinginkan dari orang lain.

Keterampilan sosial yang intinya adalah kemampuan mengolah emosi orang lain menjadi dasar beberapa keterampilan, yaitu:

- a. Mengembangkan orang lain; untuk mengetahui kebutuhan perkembangan masyarakat orang lain dan mencoba untuk mengembangkan keterampilan mereka.
- b. Komunikasi; kirim pesan secara jelas dan meyakinkan.
- c. Manajemen konflik; bernegosiasi dan menyelesaikan perbedaan pendapat.
- d. Kepemimpinan; menjadi pecandu dan sumber lilin.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional memiliki beberapa aspek seperti yang dikemukakan oleh Daniel Goleman yaitu a) kesadaran diri, b) kesadaran sosial, c) pengendalian diri, d) keterampilan sosial.

e. **Faktor faktor Yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional memiliki faktor yang mempengaruhinya. Putri (2015) factor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional yaitu:

1. Lingkungan keluarga adalah sekolah pertama untuk mempelajari emosi.

Orang tua adalah subjek pertama yang perilakunya diidentifikasi. Kemudian, saat anak menginternalisasinya, akhirnya menjadi bagian dari kepribadian anak. Orang tua dengan kecerdasan emosional yang tinggi memahami emosi anaknya dengan baik.

2. Lingkungan di luar keluarga adalah lingkungan masyarakat dan lingkungan pendidikan merupakan faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional seseorang. Kecerdasan emosional dapat ditingkatkan melalui berbagai bentuk pelatihan, seperti melatih percaya diri.

f. Indikator Kecerdasan Emosional

Wibowo (2015) kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati, dan keterampilan atau kemampuan sosial. Adapun dimensi dan indikator yang digunakan sebagai berikut :

1. Kesadaran diri, berarti mengetahui kondisi diri sendiri, preferensi, sumber daya dan intuisi sendiri. Indikatornya meliputi:
 - a) Mengenali emosi diri sendiri beserta efeknya.
 - b) Mengetahui kekuatan dan keterbatasan diri sendiri.
 - c) Percaya dengan kemampuan diri dan keyakinan tentang harga diri.
2. Pengaturan diri, merupakan pengelolaan emosi yang memudahkan untuk mencapai sasaran dengan cara mengelola kondisi, impuls, dan sumber daya diri sendiri. Indikatornya meliputi:
 - a) Kemampuan untuk mengelola emosi-emosi dan desakan-desakan hati yang merusak.
 - b) Luwes terhadap perubahan (mudah beradaptasi) dan bertanggung jawab atas kinerja pribadi.

- c) Mudah menerima dan terbuka terhadap gagasan, pendekatan dan informasi-informasi baru.
3. Motivasi diri, adalah kecenderungan emosi yang mengantar atau memudahkan peraih sasaran. Indikatornya meliputi:
 - a) Dorongan untuk berprestasi/tidak cepat puas.
 - b) Kekuatan untuk berfikir positif dan optimis.
 4. Empati, adalah kepintaran bagaimana individu membaca perasaan, kebutuhan, kepentingan, dan emosi orang lain. Indikatornya meliputi:
 - a) Mampu menerima sudut pandang dari orang lain.
 - b) Peka terhadap perasaan orang lain.
 5. Keterampilan sosial, adalah kepintaran dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki oleh orang lain. Indikatornya meliputi:
 - a) Dapat memberikan pesan dengan jelas dan meyakinkan orang lain.
 - b) Dapat membangkitkan inspirasi kelompok dan orang lain.
 - c) Berani memulai dan mengelola perubahan (katalisator perubahan).
 - d) Mampu melakukan negoisasi dan pemecahan silang pendapat.

2.2.2 Dukungan Organisasi

a. Pengertian Dukungan Organisasi (*Organizational Support*)

Dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraannya. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas dirinya dan kemudian

mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Hal tersebut yang juga akan meningkatkan komitmen pada diri karyawan. Komitmen inilah yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya, dan meningkatkan harapan bahwa performa kerja akan diperhatikan serta dihargai oleh organisasi hal ini merupakan inti dari dukungan organisasi (Sari, 2019).

Dukungan organisasi terdapat banyak teknik atribusi yang digunakan untuk menunjukkan komitmen yang dilakukan pihak lain dalam suatu hubungan sosial. Dukungan ini untuk menunjukkan komitmen mereka yang akan menentukan seberapa suportif sebuah organisasi, usaha yang dilakukan saat memberikan pujian dan penghargaan, serta manfaat lain seperti pendapatan, penilaian, dan pengayaan pekerjaan, menentukan dukungan organisasi. Oleh karena itu hal yang lebih penting seorang karyawan untuk menunjukkan OCB nya, dimana karyawan harus merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dan didukung oleh organisasinya. Komitmen perusahaan sangat penting bagi karyawan. Secara umum, jika organisasi menghargai *employee engagement* dan loyalitas sebagai bentuk keterikatan karyawan dengan organisasi, maka karyawan juga cenderung memperhatikan bagaimana keterikatan organisasi dengan perusahaan.

Darolia (2010) menyatakan bahwa dukungan organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan kinerja anggota. Kajiannya juga menjelaskan bahwa dukungan organisasi berhubungan dengan prestasi kerja, dengan imbalan organisasi membawa manfaat bagi anggota seperti kenyamanan bekerja karena diterima dan diakui, dibayar dan dipromosikan, mudah menerima

informasi dan banyak hal lain yang perlu dilakukan anggota untuk dapat melakukan pekerjaan secara efektif.

Riantoko R (2017) konsep *organizational support* menjelaskan interaksi individu dengan organisasi, yang secara khusus mengkaji bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya. Persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah perasaan karyawan untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya, karena karyawan tersebut merasa bahwa organisasi memperhatikan kontribusinya. Oleh karena itu, dukungan organisasi mengarah pada hasil yang positif bagi kinerja karyawan perusahaan. .

b. Faktor - Faktor Pengaruh Dukungan Organisasi (*organizational support*)

Baliartati (2016), Dukungan organisasi dipengaruhi oleh pengalaman individu dan pengamatan organisasi terhadap kehidupan sehari-hari dalam memperlakukan seseorang. Dalam hal ini, sikap organisasi terhadap gagasan karyawan, respon terhadap masalah, serta kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan merupakan tiga aspek yang paling diperhatikan oleh karyawan. Ketiga aspek yang menjadi perhatian utama dari karyawan yaitu :

1. Sikap Organisasi Terhadap Ide-Ide Karyawan

Organizational support dipengaruhi oleh sikap organisasi terhadap ide-ide yang karyawan. Jika organisasi memandang ide-ide karyawan sebagai

kontribusi konstruktif yang dapat dilaksanakan dengan perencanaan yang matang, maka orang-orang yang bekerja di lokasi tersebut akan memandang positif dukungan organisasi terhadap mereka. Di sisi lain, jika perusahaan selalu menolak ide-ide karyawan dan semuanya merupakan keputusan manajemen puncak, maka dukungan organisasi bersifat negatif.

2. Menanggapi Karyawan Yang Memiliki Masalah

Dukungan organisasi juga dipengaruhi oleh bagaimana karyawan yang menghadapi masalah ditanggapi. Jika organisasi cenderung diam dan tidak berusaha membantu orang yang kesulitan, karyawan akan merasa bahwa organisasi tidak mendukung karyawannya.

3. Menanggapi Kesejahteraan dan Kesehatan Karyawan

Kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan juga mempengaruhi tingkat dukungan organisasi terhadap karyawan. Karyawan yang melihat bahwa organisasi bekerja keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja didalamnya sebagai hal yang positif. Karyawan melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama. Pada dasarnya dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan bahwa organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja menghargai dan peduli terhadap mereka. Ketika organisasi memperhatikan dan menghargai upaya individu untuk mencapai tujuan organisasi, individu akan merasa bahwa organisasi mendukung mereka.

c. Indikator Dukungan Organisasi (*organizational support*)

Agustyna A (2020) menyatakan bahwa terdapat empat indikator dalam dukungan organisasi yaitu:

1. Keadilan

Prosedur yang adil dapat menjadi indikator bahwa orang (karyawan) dalam organisasi merasa dihargai dan dihargai.

2. Dukungan atasan

Dukungan atasan didefinisikan sebagai sejauh mana atasan berkomunikasi dan membantu serta mendukung bawahan mereka. Dukungan atasan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan dengan menanamkan kepercayaan dalam organisasi.

3. Imbalan Organisasi

Berdasarkan dukungan organisasi yang dirasakan (hubungan karyawan), karyawan mengembangkan kepercayaan umum mereka sejauh mereka merasa bahwa organisasi ingin menghargai upaya mereka, memenuhi kebutuhan sosial dan emosional mereka dan peduli terhadap keterlibatan dan kesejahteraan mereka.

4. Kondisi Kerja

Salah satu bentuk dukungan organisasi terhadap karyawan adalah kondisi kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan.

2.2.3 Kompensasi

a Pengertian Kompensasi

Salah satu aspek manajemen staf yang paling menantang adalah menetapkan tingkat kompensasi. Selain menjadi salah satu tugas yang paling sulit, remunerasi juga menjadi salah satu faktor terpenting bagi karyawan dan bisnis. Dalam sebuah organisasi persoalan kompensasi merupakan hal sangat kompleks namun yang terpenting adalah bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan masuk akal. Namun aspek emosional manusiawi tidak boleh diabaikan, karena besaran gaji merupakan cermin atau ukuran dari nilai kerja karyawan, remunerasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu. Di sisi lain besar besarnya imbalan dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Dengan kompensasi yang memadai dan benar, karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, jika penghargaan tidak mencukupi atau tidak sesuai maka efisiensi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan menurun.

Ermawati E (2018) menyatakan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Ermawati E (2018) menyatakan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berarti implementasi kegiatan MSDM yang terkait dengan semua jenis penghargaan individu sebagai imbalan atas kinerja tugas organisasi. Jadi dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan suatu cara untuk meningkatkan

motivasi dan kinerja karyawan perusahaan dan diharapkan dapat membantu memenuhi kebutuhan karyawan itu sendiri.

Kusdiyningrum (2019) kompensasi adalah faktor yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang bekerja untuk satu organisasi dan bukan yang lain. Pengusaha harus cukup kompetitif dan menawarkan berbagai jenis penghargaan untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan menghargai kinerja setiap orang di perusahaan. Parmin (2017) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan finansial dan manfaat tidak berwujud serta keuntungan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja. Adapun Kurniawan Dwi A.M (2014), tujuan yang ingin dicapai melalui pemberian kompensasi adalah untuk menarik personalia yang berkualitas, mempertahankan karyawan saat ini, memastikan keadilan pada karyawan, menghormati perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya dan memenuhi hukum.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang ditawarkan oleh perusahaan atau organisasi, baik dalam bentuk uang atau barang secara langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas pekerjaan dan jasa yang dilakukan oleh karyawan untuk organisasi tersebut. Izzah N (2016) kompensasi adalah segala sesuatu berupa uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Gaji dimaksudkan sebagai kompensasi atas pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang merupakan atau dianggap sebagai imbalan atau sesuatu yang serupa.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh beberapa para ahli tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima baik secara fisik maupun non fisik. Kompensasi juga mencakup semua imbalan yang diterima karyawan secara langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang atas kinerja atau hasil pekerjaannya di perusahaan.

b Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Penentuan tingkat kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan, yaitu efek ketergantungan yang dapat memaksa SDM untuk melakukan perubahan lebih lanjut terhadap kebijakan kompensasi perusahaan. Dalam pelaksanaannya, kompensasi tidak terlepas dari faktor internal dan eksternal perusahaan. Perusahaan harus mempertimbangkan hal ini agar pelaksanaan kompensasi benar-benar dapat berjalan dengan baik sehingga berdampak positif bagi perusahaan. Menurut Muhlisin (2018) faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah :

- 1) Permintaan dan penawaran tenaga kerja
- 2) Kemampuan dan kemauan perusahaan
- 3) Serikat pekerja atau organisasi karyawan
- 4) Posisi jabatan
- 5) Kondisi perekonomian nasional
- 6) Produktivitas dan kinerja karyawan
- 7) Jenis dan sifat pekerjaan
- 8) Pendidikan dan pengalaman karyawan

c. Aspek-aspek Kompensasi

Kompensasi dapat dibagi menjadi dua bidang yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung adalah kompensasi yang berhubungan langsung dengan kinerja karyawan seperti gaji, upah dan insentif. Sedangkan kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

Kompensasi tidak langsung juga disebut kompensasi pelengkap karena kompensasi tidak langsung ini diberikan karyawan untuk melengkapi kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan. Dengan alasan misalnya biaya hidup semakin besar, menuntut banyak sumber pendapatan dari karyawan. Untuk itu perlu diberikan kompensasi pelengkap seperti fasilitas kesehatan, tunjangan, transportasi, program ini dilakukan untuk karyawan sendiri atau dengan keluarganya seperti rekreasi

d. Indikator Kompensasi

Dalam penelitian ini indikator kompensasi menurut (Katidjan, 2017) yaitu :

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

- a) Gaji, merupakan istilah untuk kompensasi yang dibayarkan secara periodik kepada pekerja tetap, baik mingguan, bulanan, atau bahkan tahunan dengan jaminan yang pasti.
- b) Insentif, jenis penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai penghasilan tambahan di luar gaji atau gaji bulanan sebagai imbalan atas kerja keras.

- c) Bonus, sejumlah pendapatan tambahan yang diberikan perusahaan di luar upah atau gaji pokok karyawan sebagai hadiah karena telah melakukan pekerjaan dengan baik.
 - d) Tunjangan, sebagai tambahan gaji yang diberikan kepada karyawan diluar gaji pokok.
 - e) Pesangon, kompensasi atau tunjangan yang diberikan pemberi kerja kepada karyawan setelah masa kerja berakhir.
2. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)
- a) Promosi Jabatan, pemindahan karyawan dari suatu posisi atau jabatan, ke posisi atau jabatan lebih tinggi dengan gaji, fasilitas, tanggung jawab, dan peluang lebih besar.
 - b) Jaminan Kesehatan, jaminan sosial yang diselenggarakan dengan tujuan menjamin agar karyawan memperoleh pemeliharaan atau perawatan kesehatan apabila mereka jatuh sakit atau mengalami kecelakaan.
 - c) Keselamatan Kerja, aspek perlindungan tenaga kerja dengan cara penerapan teknologi pengendalian segala aspek yang berpotensi membahayakan para pekerja.
 - d) Kesempatan Belajar, memberika peluang kepada karyawan untuk belajar atau memahami yang ada di dalam perusahaan.
 - e) Pujian dan reward, penghargaan yang diberikan kepada individu atau kelompok atas perilaku yang baik serta berhasil menyelesaikan tugas tertentu sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

2.2.4 Organization Citizenship Behavior (OCB)

a. Pengertian *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Hendrawan (2017) menyatakan bahwa OCB dicirikan oleh segala jenis upaya berdasarkan kebijakan sumber daya manusia yang membawa manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apa pun. Penilaian kinerja karyawan biasanya didasarkan pada deskripsi pekerjaan yang disiapkan oleh organisasi.

Jaya (2017) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi peran ditempat kerja. Karyawan yang mempunyai sikap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) akan mempunyai rasa kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan dimana ia bekerja. Contoh sikap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang dapat diterapkan ditempat kerja adalah membantu pekerjaan rekan kerja disaat waktu senggang untuk segera menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang sudah ada secara efektif dan efisien (Rizki V L, 2022). Irdiana S (2018) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan berkontribusi pada operasi organisasi yang efisien dan efektif. Perilaku kewargaan organisasi (OCB) adalah perilaku terkait pekerjaan yang tidak wajib, tidak terkait dengan sistem kompensasi formal organisasi, dan meningkatkan efektivitas operasi organisasi secara keseluruhan. Lima dimensi

perilaku ocb suatu organisasi adalah altruisme, kebajikan sipil, kesadaran, kesopanan, dan sportivitas.

Dengan demikian, baik atau buruknya kinerja seorang pegawai tercermin dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan job description. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas dari job description ini disebut role behavior. 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 karyawan "di luar deskripsi pekerjaan formal ini "disebut dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Perbedaan mendasar antara perilaku *in-role* dan *extra-role* adalah pada penghargaan. Pada *in-role* biasanya dikaitkan dengan penghargaan dan sanksi (hukuman), sedangkan pada *extra-role* biasanya terbebas dari reward, dan perilaku individu tidak selaras dengan penghargaan yang diterima. Tidak ada insentif tambahan jika individu bertindak dalam peran khusus. (Lubis, 2015).

Dibandingkan dengan perilaku dalam peran yang terkait dengan imbalan ekstrinsik atau imbalan uang, perilaku peran ekstra lebih cenderung terkait dengan imbalan intrinsik. Perilaku ini muncul karena “anggota” organisasi tersebut merasa puas ketika mereka dapat melakukan “sesuatu yang lebih” untuk organisasi tersebut. Berdasarkan definisi OCB di atas, dapat ditarik beberapa poin penting, yaitu:

1. Kerja bebas, sukarela, bukan untuk keuntungan pribadi, tetapi untuk pihak

lain (rekan, kelompok atau organisasi).

2. Tidak diperintahkan secara formal.
3. Tidak ada kompensasi atau hadiah resmi yang diakui.

Berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku individu seorang karyawan yang melampaui peran atau bantuan karyawan yang sudah ditentukan, yang tidak secara langsung diakui secara formal oleh perusahaan, tetapi memiliki efek operasional efektif dari dukungan organisasi.

b. Faktor yang Mempengaruhi *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

Rahmawati (2017) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut:

1. Faktor Internal
 - a) Kepuasan Kerja

Karyawan yang bahagia lebih cenderung berbicara positif tentang organisasi mereka, membantu kolega mereka, dan bekerja di atas target. Karyawan yang bahagia mungkin lebih setia karena mereka ingin mengulang pengalaman positif mereka. (Robins: 2006). Dimensi kepuasan kerja meliputi pekerjaan, rekan kerja, supervisi, promosi, gaji dan keseluruhan hubungan kerja yang positif dengan OCB. Kepuasan kerja berasal dari aspek yang terkait dengan

pekerjaan seperti gaji, peluang kemajuan, bimbingan atau kepemimpinan, dan hubungan dengan rekan kerja.

b) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi. Komitmen terbagi menjadi 3 yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.

c) Kepribadian

Perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka. mengemukakan teori "*The Big Five Personality*" terbagi menjadi 5 dimensi kepribadian yang terdiri dari kepribadian *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism* dan *openness to experience*.

d) Moral Karyawan

Moral berasal dari bahasa latin yaitu *mores* yang berarti tabiat atau kelakuan. Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja, ada 3 unsur moral yaitu kesadaran, kecintaan, dan keberanian.

e) Motivasi

Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan

usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. Ada tiga karakteristik pokok dari motivasi, yaitu usaha, kemauan, dan arah atau tujuan.

2. Faktor Eksternal

a) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktivitas pemimpin apabila pemimpin mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Terdapat dua gaya kepemimpinan, yaitu; gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas (*task oriented*), dan gaya kepemimpinan orientasi karyawan (*employee oriented*)

b) Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan atau *trust* ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian. Dalam konteks organisasi, terdapat 3 jenis kepercayaan seperti diantaranya kepercayaan berdasarkan penolakan, pengetahuan, dan kepercayaan yang berbasis identifikasi.

c) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota organisasi, terdapat 7 karakteristik budaya organisasi; *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggrecciveness*, dan *stability*.

c. Indikator *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

Terdapat lima indikator OCB menurut (Willyanto, 2013) adalah sebagai berikut :

1. *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya

2. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Indikator ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3. *Sportsmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *spotsmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki indikasi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Indikator ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

2.3 Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian tentang pengaruh kecerdasan emosional, dukungan organisasi, dan kompensasi terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)* pada PT Kelinci Mas lumajang, maka terlebih dahulu peneliti mencermati dan mengamati :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti / Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Dini Fitrianasar, Umar Nimran, Hamidah Nayati Utami (2013)	Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan	Variabel bebas (X): 1. Kompensasi (X_1) 2. Kepuasan Kerja (X_2) variabel terkait (Y) : 1. Organizational Citizenship	Path Analysis	Kompensasi berpengaruh positif terhadap OCB

No.	Nama Peneliti / Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
2.	Ni Kadek Nita Suwanden, I Gusti Ayu Manuati Dewi (2016)	Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Dukungan Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Behavior Variabel bebas (X): 1. kecerdasan emosional (X_1) 2. Dukungan Organisasi (X_2) variabel terkait (Y) : 1. Organizational Citizenship Behavior	Analisis Regresi	1. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . 2. Dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>
3.	Siti Muayanah, Andi Tri Haryono, SE, MM, Heru Sri Wulan, SE, MM (2017)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Variabel bebas (X): 1. Kompensasi (X_1) 2. Lingkungan Kerja (X_2) 3. Komitmen (X_3) variabel terkait (Y) : 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Regresi Linier Berganda	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
4.	Putu Enda Wira Saputra, I Wayan Gede Supartha Sandra G (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Ocb Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional.	Variabel bebas (X): 1. Budaya Organisasi (X_1) 2. Dukungan Organisasi (X_2) variabel terkait (Y) : 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Analisis statistik deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)
5.	Yulita Ninda Saputri, Anna Partina	Pengaruh Job Insecurity, Komitmen Organisasi, Dan Perceived Organizational	Variabel bebas (X): 1. Job Insecurity (X_1) 2. Komitmen Organisasi (X_2)	regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS tidak berpengaruh secara signifikan terhadap

No.	Nama Peneliti / Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Honorer ASN Di Kabupaten Gunung Kidul	3. Perceived Organizational Support variabel terkait (Y) : 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)		Organizational Citizenship Behavior (OCB)
6.	Rika Oktaviana, Pohan Riane Johnly Pio, Ventje Tatimu (2021)	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Variabel bebas (X): 1. Kompensasi (X ₁) 2. Kepuasan Kerja (X ₂) variabel terkait (Y) : 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Analisis Partial Least Square	Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)
7.	Suci Wulandari (2022)	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Dukungan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior	Variabel bebas (X): 1. Kecerdasan Emosional (X ₁) 2. Dukungan Organisasi (X ₂) 3. Budaya Organisasi (X ₂) variabel terkait (Y) : 1. Organizational Citizenship Behavior	regresi linear berganda	1. Kecerdasan emosional terhadap OCB tidak berpengaruh positif dan signifikan 2. Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
8.	Via Lailatur Rizki, Imam Abrori, Wahyuning Murniati (2022)	Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	Variabel bebas (X): 1. Variabel bebas (X): 1. Kecerdasan Emosional (X ₁) 2. Kompensasi (X ₂) Variabel terkait (Y) : 1. Kinerja Karyawan	regresi linear berganda	1. Organizational Citizenship Behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	Emmy Ermawati, Noer Aisyah Barlian (2018)	Pengaruh Kompensasi Langsung, Kompensasi Tidak Langsung, Dan Kompensasi	Variabel bebas (X): 1. Kompensasi Langsung (X ₁) 2. Kompensasi Tidak Langsung	Regresi Linier Berganda	Penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel tidak berpengaruh signifikan

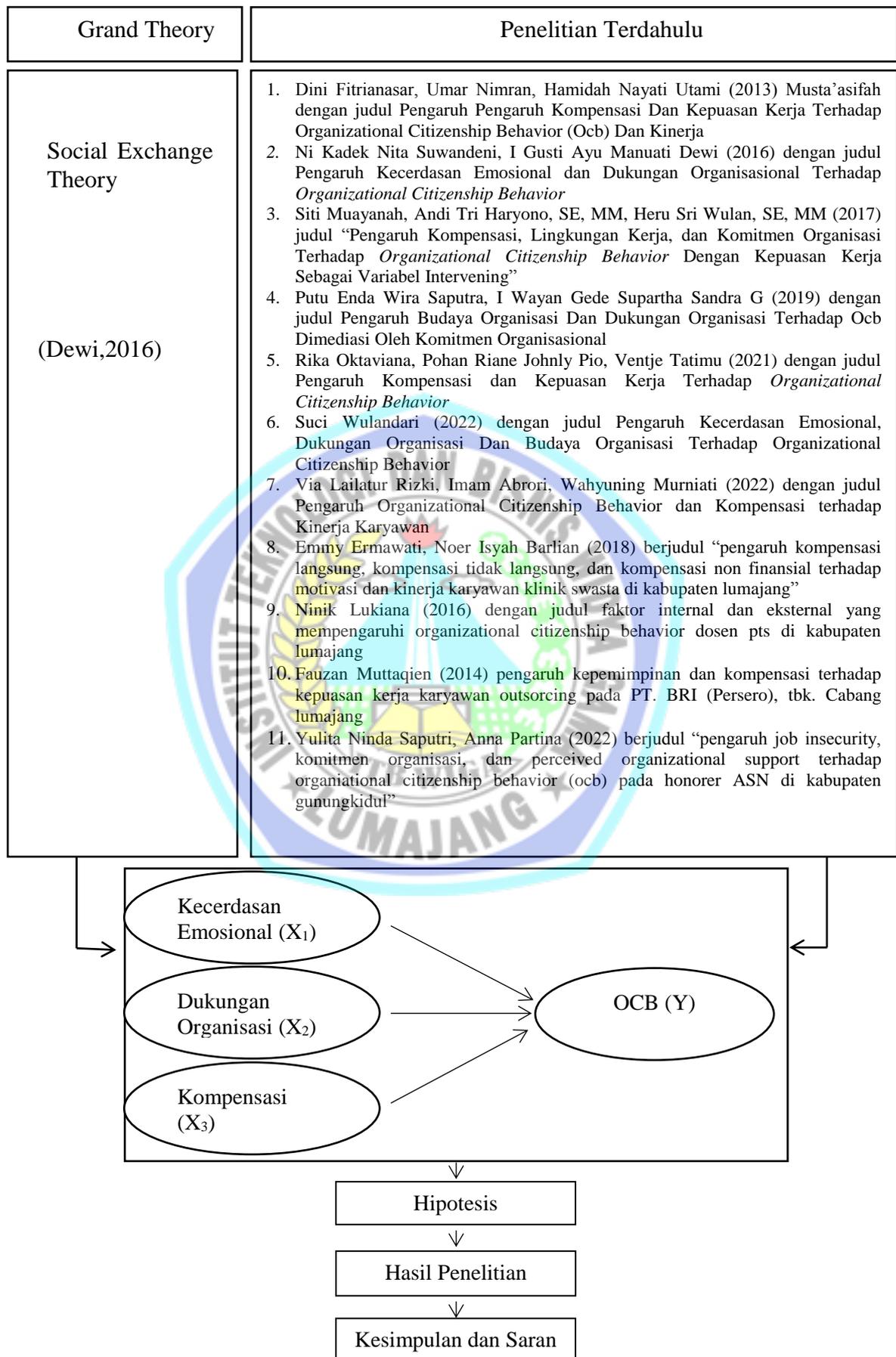
No.	Nama Peneliti / Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Non Finansial Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Klinik Swasta Di Kabupaten Lumajang	(X ₂) 3. Kompensasi Non Finansial (X ₃) Variabel terkait (Y) : 1. Motivasi (Y ₁) 2. Kinerja Karyawan (Y ₂)		terhadap motivasi dan kinerja karyawan
10.	Ninik Lukiana (2016)	Faktor Internal dan Eksternal yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Dosen PTS Di Kabupaten Lumajang	Variabel bebas (X): 1. Faktor Internal (X ₁) 2. Faktor Eksternal (X ₂) Variabel terkait (Y) : 1. Organizational Citizenship Behavior	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, serta gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap OCB, tetapi komitmen organisasi dan kepercayaan kepada pimpinan berpengaruh positif terhadap OCB
11.	Muttaqien (2014)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Outsourcing Pada PT. BRI (Persero) Tbk. Cabang Lumajang	Variabel bebas (X): 1. Kepemimpinan (X ₁) 2. Kompensasi (X ₂) Variabel terkait (Y) : 1. Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda	Aspek kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh sangat signifikan pada kepuasan kerja pegawai

Sumber : Hasil olah data 2023

2.4 Kerangka Penelitian

2.4.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan penejelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan. Penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) yaitu dukungan organisasi (X₁), kecerdasan emosional (X₂), dan kompensasi (X₃) Variabel terikat (Y) yaitu *organizational citizenship behavior (OCB)*.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian
 Sumber : Data diolah 2023

2.5 Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, rumusan masalah dan hasil penelitian ini dengan di dukung kerangka konseptual skematik dengan dukungan tinjauan teori dan laporan penelitian sebelumnya.



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

Sumber : Hasil olah data 2023

Keterangan:

Garis Parsial: →

2.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan sebuah pernyataan yang sementara mengenai hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Menurut Sugiyanto (2017:95) hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah. Dikarenakan masih bersifat sementara, perlu dibuktikan melalui data empiris yang terkumpul. Berdasarkan penelitian terdahulu dan kajian teoritik, maka hopotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

2.6.1 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam mengatur emosi, menjaga dan memilih cara dalam mengungkapkan lewat kesadaran diri, pengendalian diri, empati, motivasi dan keterampilan sosial. Meski tidak terkenal seperti kecerdasan intelektual, namun kecerdasan tersebut memberi perasaan empati dan peka terhadap lingkungan sekitar. Perilaku kewargaan organisasional lebih didorong motif afiliasi yaitu membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi. Motif afiliasi dipandang sebagai komitmen terhadap pemberian layanan orang lain. Motif ini cenderung dimiliki oleh pegawai yang memiliki kecerdasan emosional yang menonjol. Meningkatnya kecerdasan emosional karyawan lembaga keuangan akan diikuti dengan meningkatnya perilaku tambahan di luar deskripsi pekerjaan dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan Hidayati, L. A (2013). Menurut penelitian (Dewi, 2016) mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional ini berarti karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi di tempat ia bekerja akan memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi. Adapun penelitian yang dilakukan (Wulandari, 2022) kecerdasan emosional terhadap OCB tidak berpengaruh positif dan signifikan. Maka hipotesis pertama dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H_0 : Kecerdasan emosional terhadap OCB tidak berpengaruh positif dan signifikan

H_1 : Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

organizational citizenship behavior

2.6.2 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Endah, M (2015) dukungan organisasi yang dirasakan adalah tingkat dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Menurut Saputra (2019) dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dukungan organisasi terhadap karyawan yang bekerja untuk organisasi tersebut dianggap penting karena dukungan yang diberikan perusahaan akan berdampak baik pada perusahaan. Menurut Wulandari (2022) dukungan organisasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Dukungan yang diberikan perusahaan juga akan membentuk rasa cinta karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang merasa diberi dukungan oleh perusahaan cenderung memiliki *mindset* untuk memajukan perusahaannya. Rasa cinta dan keinginan akan kemajuan perusahaan merupakan salah satu bentuk loyalitas dari karyawan terhadap perusahaan. Menurut Dewi (2016) dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Loyalitas ini kemudian akan membentuk

komitmen yang ditetapkan oleh karyawan. Karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaannya memiliki keinginan dalam memajukan dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Maka hipotesis kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₀ : Dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

H₂ : Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.6.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Seseorang bekerja pada organisasi berharap akan memperoleh penghasilan guna memenuhi kebutuhan hidupnya. Penghargaan organisasi terhadap waktu, tenaga, dan pikiran karyawan yaitu salah satunya dengan memberikan kompensasi. Kompensasi adalah jumlah seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Terminologi kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah, kendatipun demikian terminologi kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas (Fitrianasari D, 2013). Menurut penelitian Fitrianasari D (2013) kompensasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb). Penelitian lain oleh (Muayanah S, 2017) juga menyatakan bahwa kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Adapun penelitian lain yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (Pohan R O, 2021). Maka hipotesis kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

H₀ : Kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

H₃ : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

