

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1. Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*)

Kecerdasan adalah kemampuan kognitif pada suatu individu untuk memberikan alasan yang baik, belajar dari pengalaman, dan menghadapi tuntutan hidup sehari-hari (Lahey, 2007), sedangkan Chaplin (2009) mendefinisikan kecerdasan (*intelligence*) adalah: 1) kemampuan menghadapi dan menyesuaikan diri terhadap situasi baru secara cepat dan efektif; 2) kemampuan menggunakan konsep abstrak secara efektif; 3) kemampuan memahami pertalian-pertalian dan belajar dengan cepat sekali. Gardner dalam Sariolghalam, Noruzi, dan Rahimi (2010) menjelaskan bahwa kecerdasan adalah kemampuan untuk menciptakan produk yang efektif atau penawaran jasa yang bernilai dalam budaya, sekelompok kemampuan yang memungkinkan manusia untuk menyelesaikan masalah dalam kehidupannya serta potensi untuk menemukan atau menciptakan solusi untuk masalah, yang melibatkan pengetahuan-pengetahuan yang baru. Dari tiga definisi di atas dapat dikemukakan bahwa kecerdasan adalah kemampuan kognitif individu dalam menghadapi, menyesuaikan diri terhadap situasi baru, dan dalam hal-hal kaitannya dengan inovasi.

Hal-hal yang berkaitan dengan definisi emosi dijelaskan dalam Chaplin (2009) dirumuskan sebagai satu keadaan yang terangsang organisme. Mencakup

perubahan-perubahan yang disadari, yang mendalam sifatnya, dan perubahan perilaku. Menurut Goleman (1999) emosi merupakan suatu perasaan yang berkaitan dengan amarah, kesedihan, rasa takut, kenikmatan, cinta, terkejut, jengkel dan malu. Dari penjelasan di atas bahwa emosi merupakan suatu tindakan, ketidakstabilan pikiran, perasaan, nafsu, yang tidak terkendali.

Salovey dan Mayer pada tahun 1997 (dalam Morgan, 2003) mendefinisikan bahwa kecerdasan emosi melibatkan kemampuan untuk mengetahui, menilai dan mengeksperikan emosi secara akurat; kemampuan untuk menggunakan emosi untuk berpikir; kemampuan untuk memahami dan memiliki pengetahuan tentang emosi; serta kemampuan untuk mengelola emosi untuk mengembangkan diri. Sedangkan Goleman (1999) mendefinisikan bahwa kecerdasan emosi merujuk kepada 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. Dari kedua definisi tersebut peneliti menarik kesimpulan bahwa kecerdasan emosi merupakan kemampuan untuk menggunakan dan mengelola emosi untuk diri sendiri dan orang lain dan kaitannya dalam mengembangkan potensi diri dan sesuai dengan dimensi-dimensi yang ada pada Goleman.

Goleman menjelaskan bahwa kecerdasan emosi dapat didefinisikan dalam empat dimensi (tabel 2.1) yaitu:

1. *Self-awareness* yaitu kemampuan manusia untuk secara akurat memahami diri sendiri dan tetap sadar terhadap emosi diri ketika emosi

muncul, termasuk tetap mempertahankan cara manusia dapat merespons situasi tertentu dan orang-orang tertentu di dalamnya terdapat kesadaran emosi (*emotional awareness*), penilaian diri yang akurat (*accurate self-assessment*), dan kepercayaan diri (*self confidence*);

2. *Social Awareness*, adalah kemampuan manusia untuk secara tepat menangkap emosi orang lain dan mengerti apa yang benar-benar terjadi, dapat diartikan memahami apa yang orang lain pikirkan dan rasakan walaupun tidak merasakan yang sama, di dalamnya terdapat: empati, orientasi pelayanan (*service orientation*), kesadaran berorganisasi (*organizational awareness*);
3. *Self Management*, adalah kemampuan untuk menggunakan kesadaran emosi manusia untuk tetap fleksibel dan secara positif mengarahkan perilaku diri manusia itu sendiri, yang berarti mengelola reaksi emosi manusia itu sendiri kepada semua orang dan situasi, di dalamnya terdapat: kontrol emosi diri (*emotional self-control*), dapat dipercaya (*trustworthiness*), teliti (*conscientiousness*), kemampuan beradaptasi (*adaptability*), dorongan berprestasi (*achievement drive*), inisiatif;
4. *Relationship Management*, kemampuan untuk menggunakan kesadaran emosi manusia dan emosi orang lain untuk mengelola interaksi yang berhasil, termasuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif untuk mengatasi konflik, yang didalamnya terdapat memajukan orang lain

(*developing others*), dapat mempengaruhi (*influence*), komunikasi (*communication*), manajemen konflik (*conflict management*), dapat memimpin (*visionary leadership*), *catalyzing change*, membangun ikatan (*building bonds*), kerjasama dan berkolaborasi (*teamwork and collaboration*).

Tabel 2.1. Dimensi *Emotional Intelligence*

	Self (Personal Competence)	Other (Social Competence)
Recognition	Self- Awareness	Social Awareness
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Emotional Awareness</i> • <i>Accurate self-assessment</i> • <i>Self Confidence</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Empathy</i> • <i>Service Orientation</i> • <i>Organizational Awareness</i>
Regulation	Self – Management	Relationship Management
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Emotional self-control</i> • <i>Trustworthiness</i> • <i>Conscientiousness</i> • <i>Adaptability</i> • <i>Achievement drive</i> • <i>Initiative</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>developing others</i> • <i>Influence</i> • <i>Communication</i> • <i>Conflict Management</i> • <i>Visionary Leadership</i> • <i>Catalyzing change</i> • <i>Building bonds</i> • <i>Teamwork and collaboration</i>

Sumber: (Cherniss dan Goleman, 2001)

2.1.1. Dampak Emotional Intelligence terhadap Keefektifitasan Organisasi

Cherniss & Goleman (2001) menjelaskan pengaruh kecerdasan emosi dalam keefektifitasan suatu organisasi di beberapa area yaitu:

a. *Employee recruitment and retention*

Kecerdasan emosi seseorang yang melakukan perekrutan merupakan hal yang krusial dalam membuat keputusan yang tepat.

b. *Development of talent*

Individu dapat mengembangkan kompetensi sosial dengan adanya interaksi sosial di tempat kerja. Aktivitas interaksi sosial tersebut merupakan aktivitas pembelajaran dua arah, kedua belah pihak berinteraksi dan mengharapkan adanya *expert* dan *learner*, untuk menerima dan memberi informasi/pengetahuan, di dalam interaksi sosial tersebut dibutuhkan juga kecerdasan emosi.

c. *Teamwork*

Adanya interaksi dan negosiasi antar anggota kelompok secara aktif pada suatu *teamwork* menciptakan harapan tentang bagaimana mereka sebaiknya berpikir dan bertindak dalam kelompok tersebut. Di samping itu kecerdasan emosi juga berdampak pada komitmen, inovasi, produktivitas, efisiensi, penjualan, pendapatan, kualitas Jasa, dan kesetiaan pelanggan.

2.2. Organizational Citizenship Behavior

Robbins (2003:30) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

“Organizational Citizenship Behavior is discretionary behavior that is not part of an employee’s formal job requirements but that nevertheless promotes the effective functioning of the organization.”

Definisi di atas menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah tingkah laku yang melebihi harapan yang bukan merupakan bagian tugas pekerjaan formal dari karyawan, dimana hal ini dapat meningkatkan keefektifan fungsi pada organisasi .

Robbins (2003) juga menjelaskan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan sesuatu lebih dari tugas pekerjaannya, yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan atau di luar dugaan. Adanya dinamika kerja saat ini, dimana tugas-tugas bertambah banyak dan fleksibilitas adalah hal yang kritical, organisasi membutuhkan karyawan yang merupakan “*good citizenship*” dalam berperilaku seperti membuat pernyataan yang membangun untuk kelompok kerja ataupun untuk organisasi, saling membantu dalam kelompok, suka rela dalam melakukan aktivitas kerja tambahan, menghindari konflik, memperlihatkan kepedulian pada organisasi, menghormati peraturan, dan mentoleransi gangguan serta paksaan dalam pekerjaan.

Sedangkan Greenberg & Baron (2003:408) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

“Organizational citizenship behavior is an informal form of behavior in which people go beyond what is formally expected of them to contribute to the well-being of their organization and those in it.”

Definisi di atas menjelaskan bahwa bentuk perilaku informal dimana karyawan melakukan sesuatu lebih dari apa yang diharapkan oleh organisasi dalam rangka berkontribusi dalam kesejahteraan organisasi dan karyawan dalam organisasi tersebut.

Greenberg & Baron (2003) juga menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan suatu bentuk perilaku informal dimana perilaku karyawan melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi untuk berkontribusi dalam kesejahteraan organisasi dan karyawan dalam organisasi tersebut. Meskipun banyak faktor yang terkait dalam *organizational citizenship behavior*, bukti yang kuat memperlihatkan keyakinan orang-orang yang diperlakukan secara adil dan baik oleh organisasinya merupakan faktor kritikal. Banyak orang percaya mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya, semakin mereka percaya pada manajemen, dan lebih besar keinginan mereka untuk bekerja ekstra dan membantu pada saat dibutuhkan.

Organizational Citizenship Behavior mempunyai lima dimensi yaitu :

1. *Altruism*, perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional
2. *Conscientiousness*, tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum ;

3. *Civic Virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial ;
4. *Sportsmanship*, pantangan-pantangan membuat *issue* yang merusak meskipun merasa jengkel;
5. *Courtesy*, perilaku meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.

2.2.1. Efek *Organizational Citizenship Behavior* dalam Kinerja dan Kesuksesan

Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) menyatakan bahwa bukti-bukti empiris telah menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat mempengaruhi evaluasi manajerial dan keputusan dengan beberapa alasan, misalnya fakta bahwa manager mempercayai *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan keefektivitasan organisasi. Berikut alasan potensial *organizational citizenship behavior* yang dapat mempengaruhi keefektivitasan organisasi:

- 1) *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan produktivitas *co-worker*
 - a. Karyawan yang membantu *co-worker* mempelajari sesuatu dapat membantu *co-worker* menjadi karyawan yang produktif lebih cepat,

- b. Perilaku membantu dapat membantu penyebaran praktek terbaik di seluruh unit kerja atau kelompok,
 - c. Karyawan yang terlibat dalam aktivitas *self-development* akan menjadi lebih efisien dalam memperlihatkan kinerjanya, dan jika aktivitas pengembangan melibatkan *cross-training*, karyawan akan menjadi lebih ahli melakukan berbagai hal.
- 2) *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan produktivitas manajerial
- a. Jika karyawan terlibat dalam *civic virtue*, manajer akan mendapatkan pendapat atau *feedback* yang bernilai pada gagasannya untuk meningkatkan unit keefektivitasan,
 - b. Etika karyawan memungkinkan manajer untuk menghindari krisis manajemen,
 - c. Karyawan yang menunjukkan *sportmanship* dapat dengan mudah menyelesaikan masalah dan berbagai keluhan yang kecil.
- 3) *Organizational citizenship behavior* dapat menghemat sumber daya untuk tujuan produktivitas yang lebih
- a. Jika karyawan saling membantu dalam masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, manajer tidak perlu memberikan bantuan; oleh sebab itu manajer dapat menggunakan waktunya untuk menjalan kegiatan yang produktif, seperti perencanaan,

- b. Karyawan yang menunjukkan *conscientiousness* hanya membutuhkan pengawasan yang minimal dari manajerial sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih untuk mereka, hal ini dapat memungkinkan manajer untuk melakukan tugasnya yang lebih penting,
 - c. Karyawan yang berpengalaman membantu pelatihan dan orientasi karyawan baru. Hal ini akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk pelatihan karyawan baru,
 - d. Jika karyawan meningkatkan kemampuan untuk melakukan pekerjaannya melalui *self development*, maka dapat mengurangi biaya untuk kebutuhan tersebut.
- 4) *Organizational citizenship behavior* dapat membantu menghemat sumberdaya yang langka untuk memelihara fungsi organisasi
- a. Keuntungan berperilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kekompakkan. Hal-hal tersebut dapat mengurangi kebutuhan untuk anggota kelompok (atau manajer) mengeluarkan energi dan waktu dalam memelihara fungsi kelompok,
 - b. Karyawan yang menunjukkan perilaku *courtesy* kepada karyawan lain dan *sportmanship* akan mengurangi konflik di dalam kelompok, sehingga waktu yang dikeluarkan untuk menyelesaikan konflik berkurang.

- 5) *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi sarana yang efektif dengan mengkoordinasikan aktivitas antar anggota kelompok dan di seluruh kelompok kerja
- a. Memperlihatkan *civic virtue* dengan secara sukarela menghadiri dan aktif berpartisipasi dalam pertemuan yang bertujuan untuk mengkoordinasikan usaha antar anggota kelompok, dimana secara potensial meningkatkan keefektifitasan dan keefisiensian kelompok,
 - b. Perilaku *courtesy* akan membantu menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk menyelesaikannya.
- 6) *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik dengan membuat tempat kerja lebih menarik
- a. Ketika karyawan mendukung dan mempromosikan organisasi kepada *outsiders* dan berkontribusi merupakan reputasi yang baik (*organization loyalty*), organisasi akan menjadi lebih menarik untuk calon karyawan yang baik,
 - b. Perilaku membantu dapat meningkatkan moral, kekompakan suatu kelompok, dan perasaan saling memiliki antar anggota kelompok, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi untuk mempertahankan karyawan yang baik,

- c. Memberikan contoh kepada karyawan lain dengan menunjukkan perilaku *sportmanship* akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7) *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

- a. Membantu pekerjaan karyawan yang tidak masuk atau karyawan yang mempunyai beban kinerja yang berat dapat membantu untuk meningkatkan stabilitas kinerja unit kerja,
- b. Karyawan yang berperilaku *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerjanya secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas dalam unit kerja.

8) *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

- a. Karyawan yang berhubungan dekat dengan klien atau lingkungan di luar kantor yang memiliki jenis usaha yang sama/berbeda, akan secara sukarela memberikan informasi berkaitan dengan perubahan dalam lingkungan dan memberikan pendapat tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut,

- b. Karyawan yang aktif berpartisipasi dan menghadiri pertemuan – pertemuan di dalam organisasi akan membantu menyebarkan informasi sehingga dapat meningkatkan *responsiveness*.
- 9) *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan keefektifitasan dengan menciptakan *social capital*
- a. Karyawan yang membantu rekan kerjanya meningkatkan struktur *social capital* dengan memperkuat *network*, dengan meningkatkan transfer informasi, *organizational learning*, dan perancangan aktivitas organisasi,
 - b. Karyawan yang menghadiri pertemuan, dimana karyawan tersebut tidak dibutuhkan tetapi memberikan informasi yang sangat berguna berkaitan dengan peningkatan *cognitive social capital* dengan menggunakan pengetahuan yang berguna tentang aktivitas organisasi dan *development*, dan dengan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang organisasi, misi, dan budaya,
 - c. Karyawan yang mengeluarkan pendapat atau idenya dan secara terbuka memberikan opini dengan rekan kerjanya dapat meningkatkan kognitif *social capital*,
 - d. Karyawan yang memperlihatkan perilaku membantu kepada rekan kerjanya meningkatkan hubungan *social capital* dengan membangun rasa kepercayaan,

2.3. Tahapan Usia Perkembangan

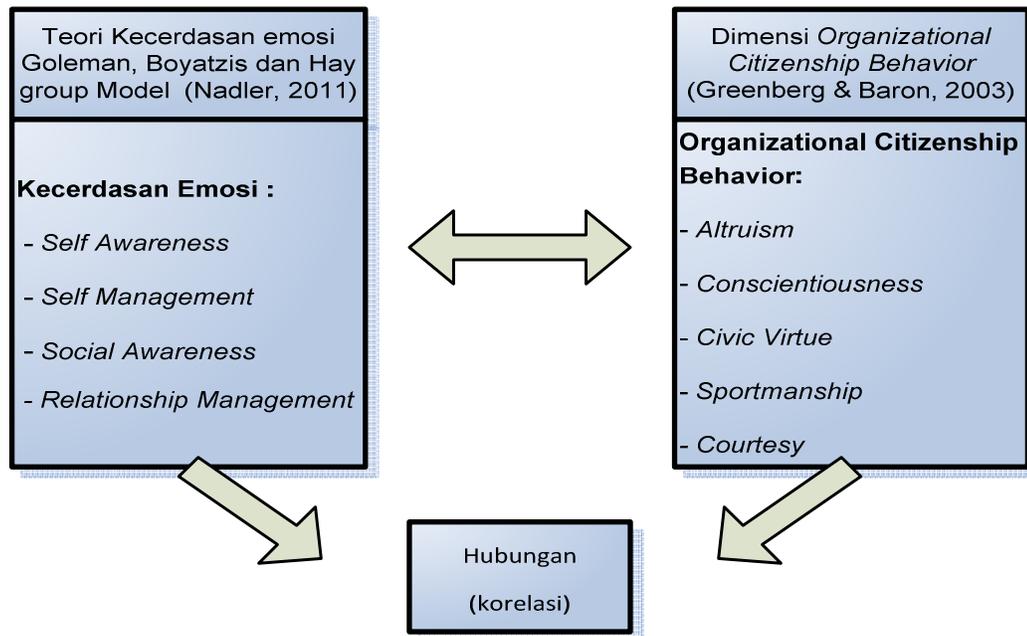
Donald Edwin Super adalah anggota dari *National Career Development Association* dari tahun 1934 sampai dengan 1994 (Savickas & Mark, 1994). Super merumuskan lima tahapan usia perkembangan yang disusun dalam konteks karir atau pekerjaan yang digambarkan berupa pelangi karir kehidupan. Tahapan perkembangan Super dimulai dari *growth* hingga *disengagement* (Giannantonio et al. 2006). *Growth* (pada umur 0-14 tahun) yaitu pada tahapan ini individu mulai untuk mengembangkan konsep dirinya, pada tahap pertumbuhan ini melibatkan pengenalan individu pada dunia pekerjaan; *exploration* (15-24 tahun), pada tahapan ini manusia mengumpulkan informasi-informasi yang spesifik tentang dirinya dan dunia pekerjaan, kemudian mencocokkan minatnya dan kemampuannya pada pekerjaan untuk mengimplementasikan konsep diri di dunia kerja serta peranan lain di kehidupan; *establishment* (25-44 tahun), selama tahapan ini berlangsung, individu sangat peduli terhadap karir yang telah dipilih, serta mencoba membangun lingkungan kerja yang stabil; *maintenance* (45-60 tahun), pada tahapan ini pentingnya mengakui gambaran norma-norma yang ada bersinggungan dengan usia, juga termasuk norma sosial berkaitan dengan usia dan pekerjaan; dan *disengagement* (di atas 61 tahun) pada tahapan ini individu berfokus pada perkembangan citra diri dan konsep diri yang independen dan terpisah dari pekerjaan. Berkaitan dengan kesehatan, usia yang semakin meningkat pada karyawan, dan keinginan untuk tetap aktif di dunia kerja pada

saat usia 60 sampai 70 tahun, menunjukkan bahwa seseorang dapat menghabiskan waktu lebih lama dalam tahap *maintenance*.

2.4. Kerangka Berpikir

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kini kecerdasan emosi manusia sangat berperan dalam segala aspek kehidupan manusia. Kecerdasan emosi adalah kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan karyawan lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan karyawan lain. Karyawan yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi merupakan karyawan yang dapat meraih kesuksesan pekerjaan, hubungan jangka panjang dengan karyawan lain serta memiliki kerja yang seimbang dan kehidupan rumah tangga.

Dari kajian teori dan literatur, maka kerangka berpikir penelitian ini dapat dilihat pada skema di bawah ini:



Bagan 2.1. Kerangka Berpikir

Dimensi *organizational citizenship behavior* yang terdiri dari *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportmanship*, dan *courtesy* pada implementasi di perusahaan merupakan perilaku seseorang dalam bekerjasama, yang di dalamnya terdapat unsur tolong menolong, kinerja karyawan yang melebihi standar minimum, kesukarelaan, tidak membuat *issue*, serta meringankan masalah-masalah berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain, dengan seseorang melakukan perilaku tersebut maka diharapkan mempunyai kecerdasan emosi yang lebih baik, dalam arti dimensi kecerdasan emosi seseorang *self awareness*, *self management*, *social awareness*, dan *relationship management* diterapkan.