

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1. Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Bab 5 telah menjelaskan melalui metode kuantitatif regresi linier berganda telah terbukti bahwa Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap OCB. Hal ini ditunjukkan oleh hasil analisis regresi berganda signifikan dengan nilai F sebesar 12.813 dan signifikansi 0.00. Nilai signifikansi tersebut masih berada di bawah nilai signifikansi yang ditetapkan yaitu 0,05 dan positif sehingga dapat disimpulkan bahwa Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Semakin tinggi Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi maka semakin tinggi pula OCB-nya. Apabila tingkat kecerdasan emosi dan sikap pada budaya organisasi pegawai PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III mengalami kenaikan maka OCBnya juga akan mengalami kenaikan. Demikian pula sebaliknya, apabila tingkat kecerdasan emosi dan sikap pada budaya organisasi pegawai PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III mengalami penurunan maka OCBnya juga akan mengalami penurunan.

Tingkat kecerdasan emosi dan sikap pada budaya organisasi juga memiliki sumbangan terhadap naik turunnya OCB sebesar 15,9%, sedangkan sisanya sebesar 84,1% dipengaruhi oleh variabel yang lain selain variabel Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien determinasinya yang menunjukkan nilai sebesar 0,159. Oleh karena itu berdasarkan hasil yang

diperoleh dalam penelitian ini maka hipotesis yang menyatakan Tingkat kecerdasan emosi dan sikap pada budaya organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III dapat diterima kebenarannya.

Seperti yang disampaikan oleh Van Dyne, dkk (1995) perilaku extra-role yang berkaitan dengan OCB dan perilaku prososial organisasi lebih didorong oleh motif afiliasi yaitu suatu untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi. Motif afiliasi dipandang sebagai suatu komitmen terhadap pemberian pelayanan pada orang lain. Motif ini cenderung dimiliki oleh pegawai yang memiliki tingkat kecerdasan emosi yang menonjol. Beberapa ciri orang yang memiliki kecakapan emosi menonjol adalah

- a. tingkah laku kerjanya "nice" terutama dalam menjalin hubungan dengan orang lain
- b. cara berelasi dengan orang lain menunjukkan pengelolaan diri (self-management) yang proporsional
- c. bisa memimpin dirinya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa ada pengawasan dari atasan.

Sementara itu sikap merupakan suatu pola perilaku, tendensi atau kesiapan antisipatif, predisposisi untuk menyesuaikan diri dalam situasi sosial, atau secara sederhana, sikap adalah respon terhadap stimuli sosial yang telah terkondisikan (LaPierre 1934, dalam Azwar, 2003 : 50). Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai bersama dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Pegawai yang memiliki sikap positif terhadap budaya organisasi cenderung menyesuaikan diri terhadap situasi sosial (dalam hal ini budaya

organisasi itu sendiri). Jadi pegawai yang memiliki tingkat kecerdasan emosi yang tinggi cenderung rasional dalam menyikapi budaya organisasinya. Hal ini mempengaruhi kemampuan seorang pegawai untuk menampilkan OCBnya.

Secara deskriptif pada tabel 5.2 pegawai PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III sebagian besar (78,42%) telah mengenyam pendidikan tinggi mulai dari tingkat diploma, SI dan S2. Seperti yang dikatakan oleh Deckop, Mangel dan Circa (1999, dalam Wijaya, 2002 : 59), pendidikan berhubungan secara positif signifikan terhadap OCB. Hal ini kemudian dijelaskan oleh Wijaya, bahwa kebutuhan terhadap perilaku *extra-role* lebih direspon oleh mereka yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi.

6.2. Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Pada tabel 5.13 nilai t-test untuk variabel tingkat kecerdasan emosi sebesar 3,085 dengan nilai $p=0,002$. Hal ini berarti bahwa variabel tingkat kecerdasan emosi secara sendiri berpengaruh pada OCB karena nilai signifikansinya di bawah 0,05. Sedangkan nilai korelasi antara tingkat kecerdasan emosi dan OCB adalah 0,280 sedangkan nilai r tabel adalah 0,159. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi yang positif antara tingkat kecerdasan emosi dan OCB, sehingga semakin meningkat kecerdasan emosi pegawai PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III semakin meningkat pula OCBnya.

Secara deskriptif juga dapat digambarkan bahwa dari segi usia berdasarkan tabel 5.2 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memiliki usia antar 41-50 tahun yaitu sebesar 31,65 %. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memasuki tahapan usia dewasa akhir. Masa ini merupakan masa puncak karir

seseorang. Hasil penelitian ini tidak bertentangan dengan penemuan Dr. Bar-On, yaitu orang yang lebih tua secara umum dapat mengatasi tuntutan-tuntutan dan tekanan-tekanan lingkungannya dengan lebih baik. Orang yang lebih tua cenderung

- a. lebih independen dalam berpikir dan bertindak
- b. lebih menyadari "perasaan-perasaan" orang lain
- c. lebih bertanggung jawab secara sosial
- d. lebih mudah beradaptasi

6.2. Pengaruh Sikap pada Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Pada tabel 5.13 nilai t-test untuk variabel sikap pada budaya organisasi sebesar 3,953 dengan $p=0,000$. Hal ini berarti bahwa variabel sikap pada budaya organisasi secara sendiri berpengaruh pada OCB karena nilai signifikansinya di bawah 0,05. Sedangkan nilai korelasi antara tingkat kecerdasan emosi dan OCB adalah 0,316 sedangkan nilai r tabel adalah 0,159. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi yang positif antara sikap pada budaya organisasi dan OCB, sehingga semakin meningkat kecerdasan emosi pegawai PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III semakin meningkat pula OCBnya.

Menurut Diener & Wallborn, lebih kukuhnya hubungan antara sikap dan perilaku dipengaruhi oleh bagaimana caranya sikap itu masuk ke dalam kesadaran (Sarwono, 1999 : 241). Jika pegawai telah matang dari segi usia ada kecenderungan lebih bertanggung jawab secara sosial dan lebih mudah beradaptasi maka pegawai tersebut akan lebih rasional dalam menilai arti pekerjaan maupun segala sesuatu yang ada di sekitarnya. Demikian pula dalam menyikapi budaya organisasi yang cenderung berubah mengikuti arus jaman. Jadi semakin positif pegawai dalam menilai budaya

organisasi semakin terlibat dalam organisasi sehingga OCBnya pun semakin meningkat.

6.2. Implementasi penelitian untuk PT (PERSERO) Pelabuhan Indonesia III

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai tergolong tinggi pada kondisi Tingkat Kecerdasan Emosi yang cukup dan sikap yang cukup mendukung budaya organisasi.

Kalau menginginkan kapasitas OCB dengan prediktor tingkat kecerdasan emosi dan sikap pada budaya organisasi ini tetap tinggi maka diperlukan :

1. Contoh kongkrit dari pihak pimpinan

Pimpinan memiliki peran yang sangat penting karena padanya melekat adanya otoritas. Dengan otoritas yang ada, pimpinan akan menyebarkan nilai-nilai kepada bawahannya. Pegawai bisa mengamati secara langsung dari pimpinannya mengenai apa yang seharusnya dan tidak seharusnya dilakukan. Perubahan perilaku akan menjadi lebih cepat dengan belajar melalui pengamatan (belajar sosial) terhadap nilai-nilai yang dicontohkan. Oleh karena itu pemberlakuan nilai-nilai yang dicontohkan harus konsisten dan menyeluruh sehingga target perilaku yang diharapkan bisa tercapai. Ketidakkonsistenan bisa menyebabkan pegawai rancu dalam mempersepsi nilai yang dicontohkan sehingga target perilaku yang diharapkan tidak tercapai. Lebih jauh lagi, pegawai cenderung melakukan *extinction* (pemadaman) terhadap target perilaku yang diharapkan.

2. Pemberian *reinforcement*

Bagi pegawai dengan OCB tinggi tanpa memandang usia dan jenis pekerjaannya hendaknya diberikan *reinforcement*. Adapun bentuknya bisa

fleksibel seperti insentif, pujian dan sikap baik pimpinan atau bahkan promosi. Pegawai yang belum maksimal OCBnya dimotivasi oleh pimpinan dengan memberikan punishment.

3. Pemberian kursus-kursus kepemimpinan baik tingkat dasar, menengah maupun lanjut jika kapasitas pimpinan dalam hal pola perubahan perilaku dirasa kurang memadai. Dalam kursus-kursus ini diajarkan tentang langkah-langkah membentuk perilaku seperti:
 - a. menetapkan target perilaku yang hendak diubah
 - b. meneliti situasi sebelumnya maupun kondisi yang mendahuluinya, apa bentuk perilaku sebagai responnya serta apa konsekuensi akibat perilaku tersebut
 - c. memanajemeni kondisi yang mendahului dan konsekuensi dengan teori-teori modifikasi perilaku