

BAB II : TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Dwi Hardaningtyas meneliti Pengaruh Tingkat Kecerdasan emosi dan Sikap dalam Budaya Organisasi terhadap OCB Karyawan di PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III, memperoleh kesimpulan bahwa :

- Tingkat Kecerdasan emosi dan Sikap dalam Budaya Organisasi berpengaruh terhadap OCB Karyawan di PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,0 yang berada dibawah nilai signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05
- Pengaruh variabel independen (Tingkat Kecerdasan emosi dan Sikap dalam Budaya Organisasi) terhadap variabel dependen (OCB) adalah sebesar 15,9%, yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi sebesar 15,9%, sedangkan sisanya sebesar 84,1% dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel Tingkat Kecerdasan emosi dan Sikap dalam Budaya Organisasi.

Debora Elfina (2003, dalam Dwi Hardaningtyas, 2004) meneliti tentang Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Citizenship Karyawan, menyatakan bahwa dari hasil penelitian di PT Indocement TP, kategori karakteristik individu (sikap dan kepribadian) berpengaruh cukup besar pada OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 42,2% OCB dipengaruhi oleh faktor kepribadian karyawan dan komitmen organisasi. Dari lima trait kepribadian ada tiga trait yang berpengaruh terhadap OCB, yaitu *trait extroversion*, *openness to experience* dan *conscientiousness*. Ini berarti karyawan yang mudah bergaul, banyak bicara, aktif, asertif, suka berteman dan suka bergembira (ciri-ciri karyawan yang memiliki *extroversion* tinggi) cenderung memiliki tingkat kepedulian terhadap rekan kerja, atasan dan organisasi yang tinggi. Karyawan yang memiliki sifat ingin tahu, empati dan kreatif (ciri *openness to experience* yang tinggi) cenderung semakin ingin membantu rekan kerja menyelesaikan

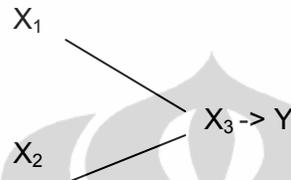
masalah pekerjaan mereka dan membantu organisasinya mencapai tujuan. Karyawan yang memiliki *conscientiousness* yang tinggi (bersedia bekerja keras dan menyelesaikan hingga tuntas, memiliki dan menjalankan prinsip etika dan moral dalam menjalankan pekerjaannya serta bertanggungjawab dan tepat waktu) cenderung menunjukkan OCB yang tinggi pula.

Prasti Wardani (2005) dalam penelitian yang berjudul Analisis Permodelan Hubungan antara Persepsi terhadap Dukungan Organisasi, Keberpihakan pada Organisasi, Perilaku Keanggotaan Organisasi (OCB) dan Persepsi terhadap Kualitas Pelayanan, menyampaikan hasil temuannya sebagai berikut :

- Ada hubungan antara Persepsi terhadap Dukungan Organisasi dan Keberpihakan pada Organisasi
- Ada hubungan antara Persepsi terhadap Dukungan Organisasi dan Perilaku Keanggotaan Organisasi
- Tidak ada hubungan antara Keberpihakan pada Organisasi dan Perilaku Keanggotaan Organisasi
- Tidak ada hubungan antara Keberpihakan pada Organisasi dan Persepsi terhadap Kualitas Pelayanan

Rizalman (2005) dalam penelitian yang berjudul Peranan Kecerdasan Emosional sebagai Mediasi Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Karyawan (Di PT Primerindo Outsourcing Company dari Citibank N.A), dengan menggunakan variabel X_1 =gaya kepemimpinan transformasional, X_2 =kepemimpinan transaksional atasan, X_3 =kecerdasan emosional bawahan dan Y =komitmen karyawan terhadap organisasi, dengan kerangka konseptual sebagai berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual menggunakan variabel X_1 =gaya kepemimpinan transformasional, X_2 =kepemimpinan transaksional atasan, X_3 =kecerdasan emosional bawahan dan Y =komitmen karyawan terhadap organisasi



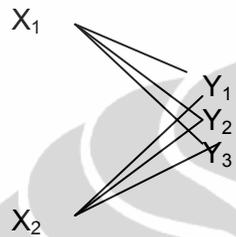
Sumber : Rizalman (2005)

Hasil temuan dalam penelitian Rizalman adalah sebagai berikut :

- Kecerdasan Emosional (EQ) tidak berperan dalam mediasi hubungan baik gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen bawahan terhadap organisasi
- Ada hubungan positif yang signifikan antara EQ bawahan dengan perilaku transformasi dan transaksional atasan
- Ada hubungan positif yang signifikan antara EQ bawahan dengan komitmen karyawan terhadap organisasi
- EQ bawahan walaupun memiliki korelasi positif dan signifikan dengan komitmen bawahan tidak dapat menjadi penguat hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen karyawan
- Kepemimpinan yang transaksional mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan

Puti Noviyeletti (2004) dalam tesisnya yang berjudul Analisis Hubungan antara Sikap Karyawan terhadap Organisasi, Sebuah Studi Kasus pada PT Asuransi Jasa Indonesia Persero, yang menggunakan variabel dan kerangka konseptual penelitian X_1 =dukungan dari organisasi, X_2 =kesempatan memperoleh penghargaan, Y_1 =keterlibatan pada pekerjaan, Y_2 =kepuasan pada pekerjaan, Y_3 =komitmen kepada organisasi,

Gambar 2.2. Kerangka Konseptual menggunakan variabel X_1 =dukungan dari organisasi, X_2 =kesempatan memperoleh penghargaan, Y_1 =keterlibatan pada pekerjaan, Y_2 =kepuasan pada pekerjaan, Y_3 =komitmen kepada organisasi



Sumber : Puti Noviyeletti (2004)

menyampaikan hasil temuannya sebagai berikut :

- Persepsi terhadap Dukungan Organisasi merupakan prediktor yang lebih kuat dibandingkan persepsi terhadap kesempatan untuk memperoleh penghargaan dalam memprediksi perubahan sikap karyawan yaitu keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, kepuasan terhadap pekerjaan dan komitmen afektif terhadap organisasi
- persepsi terhadap Dukungan Organisasi cenderung mempengaruhi kepuasan pada pekerjaan dibandingkan dengan keterlibatan pada pekerjaan dan komitmen afektif kepada organisasi
- persepsi kesempatan memperoleh penghargaan lebih mempengaruhi keterlibatan pada pekerjaan

Hikmah (2004) dalam tesisnya yang berjudul Pengaruh Persepsi Kepemimpinan dan Persepsi Kecerdasan Emosional Pegawai terhadap Persepsi Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI, menyampaikan sebagai berikut :

- Ada pengaruh positif dan signifikan antara Persepsi Kepemimpinan terhadap Persepsi Kinerja Pegawai

- Ada pengaruh positif dan signifikan antara Persepsi Kecerdasan Emosional Pegawai terhadap Persepsi Kinerja Pegawai
- Ada pengaruh positif dan signifikan antara Persepsi Kepemimpinan dan Persepsi Kecerdasan Emosional Pegawai terhadap Persepsi Kinerja Pegawai

Nuraida Hidayati (2002) dalam tesisnya yang berjudul Keterkaitan dan Perbedaan Kepuasan Kerja dilihat dari Dimensi Kecerdasan Emosional, Iklim Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan pada Unit Kerja Penunjang/Pendukung dan Unit Kerja Pokok di BPK Jakarta, menyampaikan hasil temuan dalam penelitiannya sebagai berikut :

- Kecerdasan Emosional mempunyai keterkaitan dengan Kepuasan Kerja
- Iklim Organisasi mempunyai keterkaitan dengan Kepuasan Kerja
- Pemberdayaan Karyawan mempunyai keterkaitan dengan Kepuasan Kerja

Aaron Cohen dan Eran Vigoda dalam sebuah jurnal berjudul *Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens ? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behaviour in Israel*, dengan menggunakan variabel dan kerangka konseptual berikut : $X_1 = political\ participation$, $X_2 = community\ involvement$, $X_3 = faith\ in\ citizenship\ involvement$, $X_4 = civility$, $Y_1 = job\ satisfaction$, $Y_2 = participation\ in\ decision\ making$, $Y_3 = organizational\ commitment$, $Z_1 = OCB\ Altruism$, $Z_2 = OCB\ Compliance$, menyampaikan hasil temuan sebagai berikut :

- *Good citizens can be good organizational citizenship, but forms of general citizenship donot have a direct effect on OCB*
- *The relationship between general citizenship behavior and OCB was mediated by several work attitudes. Hence, the public sphere was found to have a significant role in buffering the effect of good citizenship behavior and OCB*

Kedah Hassan Ali dan Perlis Shaiful Annuar Khalid dari Malaysian Institute of Management, dalam jurnal yang berjudul *OCB, Turnover Intention and Absenteeism among Hotel Employees*, menyampaikan bahwa :

- Dari analisis regresi berganda, ditemukan tiga dimensi dalam OCB (*sportsmanship, helping behaviour dan civic virtue*) menunjukkan hubungan yang negatif signifikan terhadap *turnover intention*.
- Dari analisis bivariate, ditunjukkan bahwa terdapat korelasi yang lemah antara *conscientiousness* dan *turnover intention*.

Fahrudin JS Pareke (2004) dalam jurnal berjudul *Dimensionalisasi Perilaku di Luar Peran Kerja (Extra Role Behaviour)*, menyampaikan hasil temuan sebagai berikut :

- Pengujian Analisis Faktor terhadap 92 butir pertanyaan untuk mengukur perilaku *extra role* karyawan menghasilkan 12 dimensi, yaitu 11 dimensi OCB dan 1 dimensi *Taking Charge*. Dimensi OCB yang diukur adalah : *Altruism, Courtesy, Peacemaking, Cheerleading, Sportsmanship, Conscientiousness, Civic Virtue, Prosocial Behaviour, Loyalty, Compliance, Participation dan Obedience*
- Dari ke 92 item pertanyaan tersebut, hanya 9 item terhapus. Empat item pertanyaan terhapus karena tidak memenuhi *loading factor* yang diinginkan. Sedangkan 5 item pertanyaan lainnya *loading* kedalam lebih dari satu faktor. Hal ini mungkin disebabkan karena responden tidak mengerti terhadap makna item pertanyaan atau dapat pula disebabkan karena sumber varians data yang sangat tinggi.

Dalam jurnal tersebut, disampaikan juga konseptualisasi dimensi-dimensi OCB dalam penelitian terdahulu, yang dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 2.1.
Konseptualisasi Dimensi OCB dalam Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Dimensi OCB
1	Van Dyne et al. (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loyalty</i> • <i>Obedience</i> • <i>Participation</i>
2	Podsakoff et al. (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Altruism</i> • <i>Conscientiousness</i> • <i>Sportmanship</i> • <i>Courtesy</i> • <i>Civic Virtue</i>
3	Bachrach et al (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Helping Behaviour</i> • <i>Sportmanship</i> • <i>Civic Virtue</i>
4	Bettencourt et al. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loyalty</i> • <i>Service Delivery</i> • <i>Participation</i>
5	Tang and Ibrahim (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Altruism</i> • <i>Compliance</i>
6	Rioux and Penner (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Altruism</i> • <i>Conscientiousness</i> • <i>Sportmanship</i> • <i>Courtesy</i> • <i>Civic Virtue</i>
7	Van Dyne and Ang (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Helping Behaviour</i>
8	Kidwell et al. (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Conscientiousness</i> • <i>Courtesy</i>
9	Allen et al. (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Altruism</i> • <i>Conscientiousness</i> • <i>Sportmanship</i> • <i>Courtesy</i> • <i>Civic Virtue</i>
10	Coleman and Borman (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Interpersonal Altruism</i> • <i>Interpersonal Conscientiousness</i> • <i>Organizational Loyalty</i> • <i>Organizational Compliance</i> • <i>Job/Task Conscientiousness</i>

Sumber : Fahrudin JS Pareke, 2004

B. Tinjauan Literatur

B.1. Sikap dalam Mengenal Budaya Organisasi

a. Pengertian Sikap

Gerungan (1981) menerjemahkan sikap terhadap obyek tertentu, yang mana merupakan sikap pandangan atau sikap perasaan, tetapi sikap yang disertai oleh kecenderungan untuk bertindak sesuai dengan sikap terhadap obyek. Jadi sikap diterjemahkan sebagai sikap dan kesediaan beraksi terhadap suatu hal. Sikap senantiasa terarahkan terhadap suatu hal, suatu obyek, tidak ada sikap tanpa obyeknya. Manusia tidak dilahirkan dengan sikap pandang atau sikap perasaan tertentu melainkan sikap tersebut dibentuk sepanjang perkembangannya. Peranan sikap didalam kehidupan manusia adalah peranan besar, sebab apabila sudah dibentuk dalam diri manusia maka sikap itu akan turut menentukan cara tingkah laku terhadap obyek sikapnya. Adanya sikap menyebabkan manusia akan bertindak secara khas terhadap obyeknya.

Sikap adalah cara seseorang melakukan suatu tindakan (Mahendratto, 2007). Sikap dapat bersifat spontan ataupun terencana tergantung dari waktu yang tersedia untuk melakukan suatu tindakan. Semakin pendek waktu tindakan yang tersedia, semakin spontan sikap seseorang. Sikap seseorang merupakan perpaduan antara intuisi dan nalar yang komposisi rasionya sangat tergantung oleh durasi waktu yang tersedia saat seseorang harus melakukan tindakan. Adapun rasio intuisi-nalar pada sikap spontan diperkirakan dapat mencapai 88% intuisi dan 12% nalar, sedang pada sikap terencana dapat terjadi sebaliknya.

Banyak orang tidak menyadari kualitas sikap dirinya, karena sangat ditentukan oleh kualitas pengalaman bawah sadar sebelumnya (traumatis/sukses) serta motivasi bawah sadar dirinya terhadap sasaran (diinginkan/ tidak). Proses terbentuknya sikap juga dipengaruhi oleh faktor

faktor lain seperti kualitas panca indra seseorang dalam mengidentifikasi stimuli ataupun pesan (peka/tidak), tingkat kesadaran seseorang dalam mempersepsikan pesan (subjek/objek), kematangan berfikir seseorang dalam menganalisis pesan (nalar/rasa). Seseorang dikatakan memiliki sikap yang cerdas jika cara yang bersangkutan mengambil tindakan mengikuti siklus tumbuh dan kurang cerdas jika mengikuti siklus uzur.

Winarti (2007) menyatakan bahwa sikap adalah cara seseorang melihat sesuatu secara mental yang mengarah pada perilaku yang ditujukan pada orang lain, ide, obyek dan kelompok tertentu. Sikap juga didefinisikan sebagai cara seseorang mengkomunikasikan suasana hati kepada orang lain dan juga merupakan cerminan jiwa, cara seseorang melihat sesuatu secara mental.

Dalam psikologi sosial, ada banyak definisi mengenai sikap dari para pakar, diantaranya

Attitude is a favorable or unfavorable evaluative reaction to war something or someone, exhibited in one's belief, feelings or intended behavior (Myers, 1996 dalam Sarwono, 1999)

An attitude is a disposition to respond favorably or unfavorably to an object, person, institution or event (Azjen, 1988 dalam Sarwono, 1999)

Attitude is a psychological tendency that is expressed by evaluating a particular entity with some degree of favor or disfavor (Eagly and Chaiken, 1992 dalam Sarwono, 1999)

Dari definisi tersebut tampak bahwa meskipun ada perbedaan, semuanya sependapat bahwa ciri khas dari sikap adalah mempunyai obyek tertentu (orang, perilaku, konsep, situasi, benda dan sebagainya) dan mengandung penilaian tertentu seperti setuju atau tidak setuju dan suka atau tidak suka.

Sikap mengandung tiga bagian (domain) yaitu kognitif, afektif dan konatif (Allport, 1954; Hilgard, 1980; McGuire, 1969; Azjen, 1988 dalam Sarwono, 1999). Myers (1996) memberikan istilah yang lebih mudah diingat, yaitu *Affective* (perasaan), *Behavior* (perilaku) dan *Cognitive* (kesadaran), yang disingkat menjadi ABC. Ketiga domain ini saling terkait dengan erat, jika kita dapat mengetahui kesadaran dan perasaan seseorang terhadap hal tertentu, maka dapat diketahui pula kecenderungan perilaku orang tersebut. Dari sikap, perilaku seseorang dapat diramalkan. Namun pada kenyataannya, tidak selalu sikap tertentu berakhir dengan perilaku yang sesuai dengan sikap tersebut. Misal seorang wanita mempunyai sikap tidak menyukai pria yang merokok, namun pada saat wanita tersebut sedang bersama pria tua yang merokok, ia tidak berperilaku menentang karena ada kesadaran dalam dirinya untuk menghormati orang tersebut dan mempunyai perasaan untuk tidak menyinggung perasaannya sehingga perilaku yang ditampilkan adalah mendinginkan saja.

Faturochman (2006) menambahkan bahwa aspek afeksi dari sikap dapat terlihat dengan adanya penilaian dan perasaan terhadap suatu obyek bila seseorang bersikap. Perasaan yang ditujukan kepada obyek tertentu bisa positif, bisa juga negatif. Perkataan yang berhubungan dengan kekaguman, pujian atau penghargaan adalah sebagian contoh perasaan positif yang ditujukan secara verbal. Senyuman, pupil yang melebar dan rona wajah yang cerah adalah contoh dari ekspresi sikap positif yang non-verbal. Contoh perasaan negatif dari sikap yang diekspresikan secara verbal adalah cemoohan, sedangkan kerutan dahi dan muka cemberut adalah contoh dari ekspresi sikap negatif non-verbal.

Ekspresi non-verbal dari aspek kognisi, baik yang positif maupun negatif, lebih sulit dilihat daripada ekspresi verbalnya. Mengganggu

kepala misalnya, secara konsisten sulit dikatakan sebagai ekspresi sikap positif sebab seringkali hal ini hanya terbatas pada pemahaman masalah, belum menunjukkan arah sikap. Di pihak lain, pemberian persetujuan secara verbal lebih mudah dilihat sebagai ekspresi dari sikap positif yang berlandaskan pada pertimbangan pemikiran.

Menurut Ajzen (1988) serta Fisbein dan Ajzen (1975) dalam Faturochman (2006), respon-respon kognitif merupakan ekspresi dari keyakinan (*belief*). Sesuai dengan sifat dari keyakinan, maka keyakinan ini tidak semata-mata berisi pengetahuan yang sesuai dengan kenyataan atau fakta, tetapi pengetahuan yang dimaksud terutama adalah opini tentang sesuatu hal yang belum tentu sesuai dengan kenyataan.

Aspek kognisi dari sikap bisa berupa kecenderungan perilaku, intensi (niat), komitmen dan perbuatan respektif kepada obyek sikap. Aspek ini bisa dalam bentuk yang positif maupun negatif. Pemunculannya dipengaruhi oleh banyak faktor.

John Maxwell dalam *Something to Smile About* (Zig Ziglar, 1998:49) mengatakan

"Jangan sekali-kali meremehkan kekuatan sikap Anda. Ini adalah keunggulan dari diri kita yang sesungguhnya. Akarnya berada didalam, tetapi buahnya ada diluar. Ini adalah sahabat kita yang paling baik, atau musuh kita yang paling buruk. Ini lebih jujur dan lebih konsisten daripada kata-kata kita. Ini punya rupa lahiriah yang berdasarkan pengalaman kita di masa lalu. Ini adalah hal yang menarik orang lain kepada kita atau membuat mereka menjauh. Ini tidak pernah puas sebelum dinyatakan. Ini adalah pustakawan kita di masa lalu; ini adalah juru bicara masa sekarang kita dan ini adalah peramal masa depan kita"

Banyak orang telah menyatakan bahwa sikap lebih penting daripada kenyataan, dan penelitian mengukuhkan bahwa kira-kira 85% alasan

mengapa kita mendapat pekerjaan dan maju dalam pekerjaan itu berhubungan dengan sikap kita. Sayang sekali, di kalangan terlalu banyak pemuda kita pada jaman sekarang, kalau seseorang membicarakan sikap, ini selalu mengacu kepada sikap buruk.

Sikap merupakan kunci menuju pendidikan. Ini adalah kunci untuk menyesuaikan diri dengan orang lain dan maju ke depan dalam kehidupan. Mahasiswa yang mempunyai sikap yang benar lebih dari bersedia belajar untuk mencapai tujuan lulus ujian. Pekerja yang mempunyai sikap yang benar akan belajar melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan melakukan pekerjaan itu dengan gembira. Suami atau istri dengan sikap yang baik akan mengatasi situasi sulit dengan cara yang jauh lebih efektif, serta meningkatkan hubungan mereka sebesar-besarnya. Dokter dengan sikap yang baik akan punya keunggulan dalam memberikan perawatan kepada pasien.

Kalau segala hal lainnya sama, pelatih olahraga akan selalu memilih atlet dengan sikap yang terbaik. Jangan mengakhiri pertemuan sebelum siapa dan bilamana setiap masalah ditugaskan penyelesaiannya kepada seorang individu spesifik dengan pemecahan yang semestinya. Keputusan tanpa batas waktu adalah pembicaraan yang tidak berarti.

Sedangkan menurut Triandis (1982) dalam Sarwono (1999), ketidaksesuaian antara perilaku dan sikap disebabkan karena ada 40 faktor (selain sikap) yang terpisah-pisah yang mempengaruhi perilaku. Secara lebih spesifik, Louis Thurstone (1928), salah seorang tokoh terkenal di bidang pengukuran sikap, menyampaikan bahwa sikap dirumuskan sebagai derajat afek positif atau afek negatif terhadap suatu obyek psikologis (Edward, 1957 dalam Azwar, 2003:5). 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 (La Pierre, 1934, dalam Azwar, 2003:50).

b. Budaya Organisasi

Charles Hampden dan Turner dalam bukunya *Corporate Culture* (Yudipiatkus Ltd. London, 1994), menyebutkan : "*The culture of organization defines appropriate behavior, bonds and motivator individuals and assert solutions where there is ambiguity*" (Budaya organisasi didefinisikan sebagai tingkah laku yang sesuai, perjanjian dan motivasi individual dan memberikan pemecahan dimana terdapat dua pilihan). Selanjutnya dikatakan bahwa pengendalian (*control*) dan pemahaman terhadap budaya organisasi (*understanding of an organization's corporate culture*) merupakan kunci tanggung jawab pimpinan organisasi sebagai alat utama (*vital tool*) untuk menggerakkan dalam rangka meningkatkan kinerja dan memberikan "*shareholder value*" (nilai-nilai pihak yang terkait).

Dikatakan lebih jauh bahwa *corporate culture* tidak lepas dari *macro culture* yaitu budaya bangsa, kelompok perekonomian atau wilayah geografis, dimana *macro culture* tidak diabaikan karena *macro culture* memainkan peranan sebagai tema dan pola budaya yang lebih luas, sedangkan *corporate culture* hanya sebagai salah satu bagian (episode).

Menurut Charles Hampden dan Turner (1994), ada beberapa karakteristik budaya organisasi antara lain

1. Individu membentuk budaya organisasi, dimana seseorang dapat melaksanakan gagasan-gagasan, perasaan dan informasi yang konsisten dengan keyakinannya.

2. Budaya organisasi dapat menjalin keunggulan yang didapatkan (*rewarding excellence*), dimana budaya organisasi dapat mewujudkan kebutuhan dan organisasi anggota-anggotanya.
3. Budaya organisasi merupakan suatu kerangka penegasan (*a set of affirmations*), tidak ada organisasi yang mulai dari ketiadaan, anggota organisasi memerlukan diilhami dengan keyakinan dan penegasan tentang sesuatu.
4. Penegasan budaya organisasi cenderung mengisi dirinya sendiri sebelum mewujudkan nilai-nilai dasar penyehatan kepada pelanggan.
5. Budaya organisasi harus dapat dipahami dan merupakan kesamaan titik pandang dari segenap organisasi.
6. Budaya organisasi menyiapkan anggotanya dengan kontinuitas dan identitas.
7. Budaya organisasi merupakan suatu pernyataan keseimbangan diantara nilai-nilai yang berkembang (*reciprocal value*).
8. Budaya organisasi merupakan sebuah *cybernetic system*, dimana budaya organisasi secara tidak langsung dapat mengemudikan dirinya sendiri dan secara gigih mempertahankan arah yang dimilikinya walaupun banyak kendala dan gangguan.
9. Budaya adalah pola yang tidak memiliki sesuatu atau obyek khusus, tetapi melintasi seluruh waktu dan seluruh organisasi.
10. Budaya adalah sesuatu tentang komunikasi, yang dapat dijadikan alat untuk tukar-menukar informasi dan pengalaman.
11. Budaya merupakan keterpaduan nilai-nilai yang dimiliki anggotanya dan lingkungan organisasi.
12. Hanya budaya dapat belajar dan organisasi harus belajar terhadap setiap perkembangan yang dihadapi organisasi.

Dari uraian Charles Hampden dan Turner (1994) ini dapat dipahami bahwa budaya organisasi :

- Dapat menjadi pedoman bagi segenap anggota organisasi dalam menghadapi perkembangan lingkungan.
- Harus seirama dengan budaya bangsa (yang lebih luas)
- Dapat dibentuk oleh segenap individu dan faktor pengendalian pimpinan organisasi yang menentukan berlangsungnya budaya organisasi.

Menurut Kadir (2006), dari berbagai sumber, dapat dipetik berbagai fungsi budaya, antara lain adalah

- Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas ini terbentuk oleh berbagai faktor seperti sejarah, kondisi dan situasi geografis, sistem-sistem sosial, politik dan ekonomi, serta perubahan nilai didalam masyarakat (Charles Hampden dan Turner, 1994:14). Perbedaan dan identitas budaya (kebudayaan) dapat mempengaruhi kebijaksanaan pemerintah atau organisasi di berbagai bidang
- Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan (*sharing*) adalah faktor pengikat yang kuat seluruh anggota masyarakat
- Sebagai sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya.
- Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah

Organisasi adalah kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu dengan tata pembagian tugas dan tata hubungan kerja sama. Karena organisasi itu terdiri dari berbagai orang dengan berbagai akar budaya, maka perlu kiranya mempunyai budaya organisasi. Organisasi dimulai dari gagasan atau ide dari individu atau kelompok yang dimanifestasikan dalam bentuk organisasi.

Menunjuk kepada pengertian tersebut, maka budaya organisasi merupakan nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang

menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan dan merupakan cara pekerjaan dilakukan di tempat ini (hubungan antara atasan dan bawahan). Dengan demikian seyogyanya budaya organisasi merujuk kepada pengertian atau sistem yang diterima bersama dan merupakan ideologi yang menguasai pola perilaku dan norma mapan yang mempengaruhi tindakan dan keputusan. Menurut E Kast (dalam Kadir, 2006:112), organisasi yang sukses adalah yang mempunyai budaya yang kuat. Karena itu budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya masyarakat.

Budaya organisasi tidak tumbuh dengan sendirinya tapi harus diciptakan karena setiap anggota organisasi membawa kebiasaan atau tradisi yang berlaku di lingkungannya dari sejak ia dilahirkan dan dibesarkan. Sumber utama budaya organisasi adalah pendirinya, yang sangat mungkin mempunyai kebiasaan yang tidak sama dengan para anggotanya, maka harus diciptakan seperangkat nilai, kepercayaan dan pemahaman yang sama-sama dimiliki para anggotanya dengan persepsi dan pengertian yang sama. Organisasi tidak lepas dari lingkungan dan sementara itu lingkungan selalu berubah, karena itu budaya organisasi harus menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Harus mampu melakukan *managing internal integration*, *learning process* dan *adaptation process*. Namun perlu dicatat bahwa sekali budaya diciptakan, maka perlu dipertahankan dengan cara memberi sebuah pengalaman yang sama kepada para pegawai. Seperti halnya suatu proses, pada tahap awal pasti terdapat hambatan-hambatan yang sangat mungkin menyulitkan pelaksanaannya, maka perlu penyesuaian dan modifikasi yang bermuara kepada penyempurnaan.

Mempertahankan budaya organisasi dapat diterapkan melalui

1. *recruitment and selection*

Sobirin (2007) menyampaikan bahwa upaya secara formal untuk melestarikan budaya organisasi dimulai pada saat perusahaan akan merekrut karyawan baru. Para pimpinan organisasi atau para manajernya tentu tidak mau mengambil risiko dan berspekulasi untuk merekrut karyawan yang tidak mereka ketahui asal usul dan latar belakangnya. Demikian juga mereka tidak mau merekrut karyawan yang dianggap tidak cocok dengan kondisi dan budaya perusahaan. Rekrutmen dengan demikian bukan sekedar memasukkan orang baru kedalam perusahaan melainkan juga mengawinkan latar belakang nilai-nilai individual dan kepribadian orang tersebut dengan nilai-nilai dan budaya sebuah organisasi. Semua ini dilakukan dalam rangka mempermudah organisasi mengelola para karyawan dan menjaga kelestarian budaya yang telah dibangun dengan susah payah. Itulah sebabnya saling mengerti di antara kedua belah pihak antara calon karyawan dan calon majikan sangat diperlukan. Artinya sebelum bergabung dengan perusahaan calon karyawan diharapkan terlebih dahulu mengetahui kondisi kultural perusahaan tersebut. Demikian juga, melalui mekanisme *interview*, perusahaan bisa memahami kondisi kultural calon karyawannya. Dengan pemahaman sejak awal diantara kedua belah pihak memungkinkan pencari kerja dan calon pemberi kerja melakukan kontrak psikologis.

2. *socialization*

Setelah tahap rekrutmen selesai, tahap berikutnya menurut Sobirin (2007) adalah mensosialisasikan karyawan baru ke dalam kehidupan riil perusahaan. Sosialisasi ini dimaksudkan agar karyawan baru memahami tata aturan dan budaya yang berkembang di perusahaan tersebut : apa yang boleh dan apa yang tidak boleh, apa yang dianjurkan dan apa yang perlu dihindarkan, dan apa yang sakral dan apa yang tabu. Oleh karenanya hal-hal krusial yang berkaitan dengan sosialisasi adalah :

- Apa bentuk *initiation rites* – perkenalan terhadap kehidupan sehari-hari perusahaan yang berlaku selama ini yang bisa diterima? Apakah kerja sama tim atau kerja individual yang lebih dipentingkan?
 - Pesan apa yang ingin disampaikan saat sosialisasi ? Kompetisi versus Kooperasi, usaha individual atau usaha tim ?
 - Sejauh mana karyawan didorong untuk mengikuti kegiatan-kegiatan sosial tertentu atau yang disarankan untuk menolaknya ?
 - Sejauh mana upaya-upaya harus dilakukan agar budaya organisasi dapat di-*share*?
 - Sejauh mana budaya organisasi dinyatakan secara eksplisit ?
3. tindakan manajemen puncak yang bertanggungjawab untuk menyampaikan nilai yang lama/baru setelah memahami,
- situasi bisnis serta pesaingnya, prospek masa depan dan informasi lain yang diinginkan seseorang yang mempunyai minat yang besar terhadap nasib organisasi
 - visi tentang akan jadi apa organisasi tersebut dan bagaimana carai mencapainya
 - perkembangan organisasi dalam bidang-bidang yang dianggap kunci untuk merealisasikan visi perusahaan

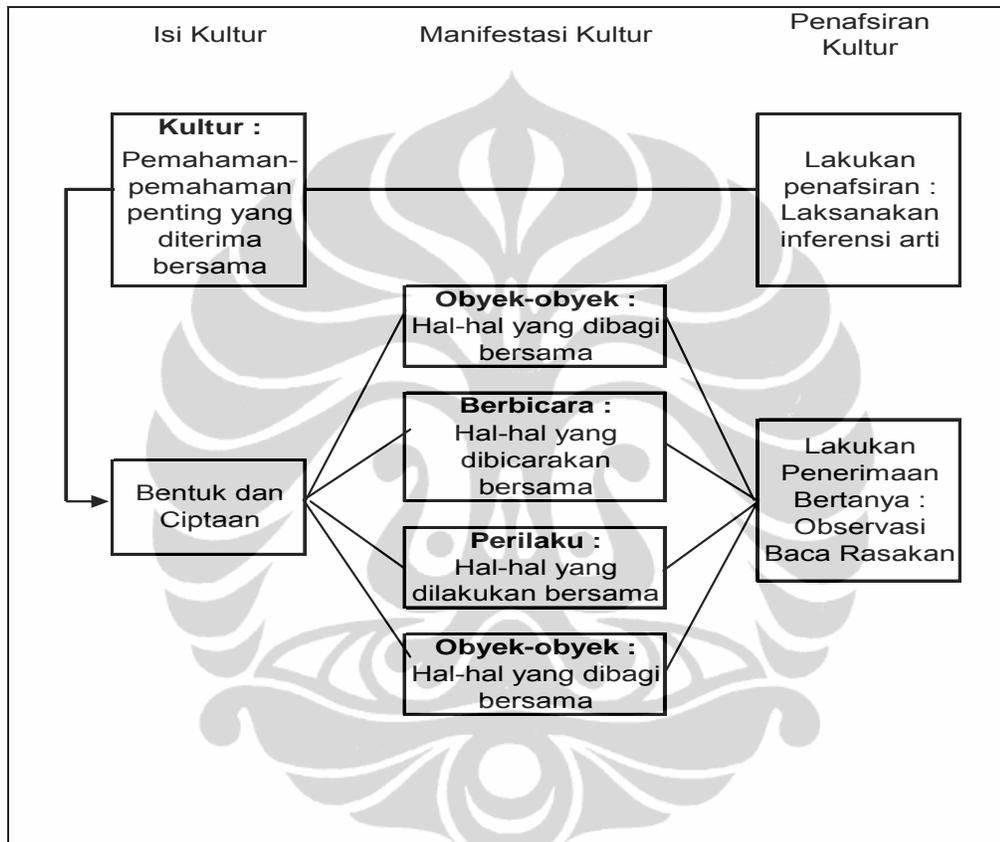
Kadir (2006) menambahkan bahwa budaya organisasi dapat disebarluaskan melalui cerita, ritual, simbol material dan bahasa. Ia tidak selalu sesuai dengan situasi, khususnya situasi yang ekstrem. Mengelola bukan berarti harus mengubah, tetapi mempertahankan dan menyempurnakan apa yang ada. Kalaupun harus diubah kebanyakan disebabkan oleh faktor luar seperti persaingan, perubahan peraturan, perubahan ekonomi yang cepat, teknologi baru dan lain sebagainya.

Budaya tidak saja dapat diciptakan tetapi juga dapat diubah baik oleh pendukung atau penentanginya. Budaya terbentuk secara lambat apabila sudah mapan, pegawai merasa terikat, dan menentang perubahan berarti mempertahankan budaya yang sudah ada sebelumnya, misalnya 1) pernyataan tertulis (visi, misi dan falsafah organisasi) 2) desain fisik ruangan dan gedung-gedung 3) ritual yang sudah baku 4) cerita populer tentang orang penting dan kejadian yang lalu 5) kriteria penilaian prestasi dan sistem imbalan dan struktur formal organisasi.

Perubahan budaya merupakan catatan yang seringkali dramatis, misalnya karena adanya pergantian pimpinan puncak organisasi. Sesungguhnya lebih mudah mengubah pada tahap awal pembentukan daripada tahap pertumbuhan. Budaya organisasi merupakan sebuah perekat sosial, melalui nilai-nilai yang dijunjung tinggi bersama, alat simbolik dan ide sosial. Kuat lemahnya budaya organisasi tergantung kepada antara lain keterikatan, konsensus nilai dan komitmen perseorangan terhadap tujuan bersama.

Sathe dalam Winardi (2003:214) dalam Kadir (2006), mengembangkan sebuah model untuk menafsirkan budaya organisasi, yang didalamnya terdapat empat macam manifestasi, yakni : 1) hal-hal yang dapat dibagi bersama (*shared things-object*), 2) hal-hal yang dapat dibicarakan bersama (*shared saying-talk*), 3) hal-hal yang dapat dilakukan bersama (*shared doing-behaviour*), dan 4) perasaan bersama (*shared feelings-emotion*).

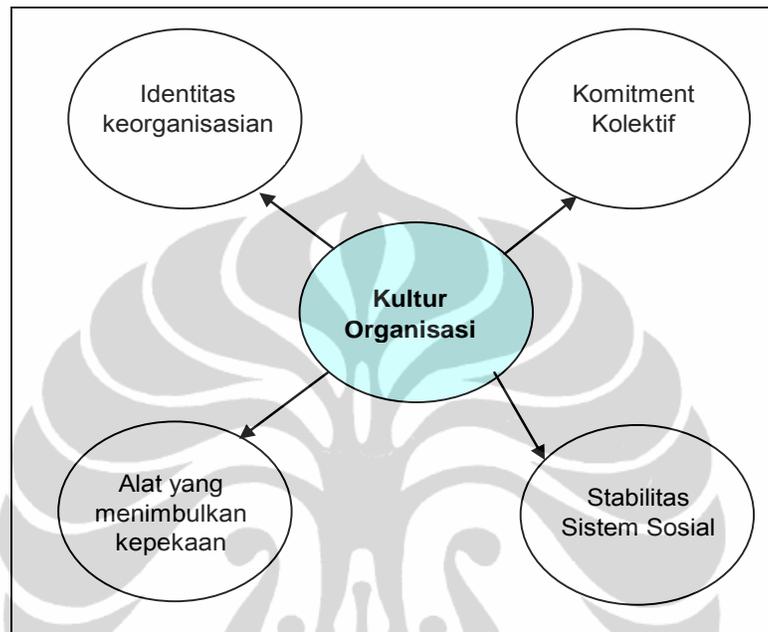
Gambar 2.3.
Sebuah Model Kultur Keorganisasian



Sumber : (Winardi 2003:215 dalam Kadir 2006:115)

Kreitner (1989 : 649 dalam Winardi 2003:216 dalam Kadir 2006:115) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai empat fungsi yang diperlihatkan dalam gambar dibawah ini, yakni sebagai identitas keorganisasian, alat yang menimbulkan kepekaan, sebagai alat stabilitas sistem sosial dan komitmen kolektif.

Gambar 2.4
Empat Macam Fungsi Budaya Organisasi



Sumber : Kreitner, 1989:649 dalam Winardi, 2003 dalam Kadir, 2006:116

B.2. Kecerdasan Emosi

a. Pengertian Kecerdasan Emosi

Menurut Goleman (2001) dalam Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi, disampaikan bahwa Kecerdasan Emosi atau *Emotional Intelligence* 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. Kecerdasan emosi mencakup kemampuan-kemampuan yang berbeda, tetapi saling melengkapi, dengan kecerdasan akademik (*academic intelligence*), yaitu kemampuan-kemampuan kognitif murni yang diukur dengan IQ. Banyak orang yang cerdas, dalam arti terpelajar, tetapi tidak mempunyai kecerdasan emosi, ternyata bekerja menjadi bawahan orang ber-IQ lebih rendah tetapi unggul dalam keterampilan kecerdasan emosi.

Goleman (2001) menyatakan bahwa koordinasi suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik. Apabila seorang pandai menyesuaikan diri dengan suasana hati individu yang lain atau dapat berempati, orang tersebut memiliki tingkat emosionalitas yang baik dan akan lebih mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan sosial serta lingkungannya. Dikatakan pula bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi dan menunda kepuasan serta mengatur keadaan jiwa. Dengan kecerdasan emosi tersebut seorang dapat menempatkan emosinya pada porsi yang tepat, memilah kepuasan dan mengatur suasana hati.

Tiga unsur penting dalam Kecerdasan emosi terdiri dari Kecakapan Pribadi (mengelola diri sendiri), Kecakapan Sosial (menangani suatu hubungan) dan Ketrampilan Sosial (kepandaian menggugah tanggapan yang dikehendaki pada orang lain).

b. Aspek Kecerdasan emosi

Menurut Salovey dan Mayer (dalam Goleman, 2001), kecerdasan emosi didefinisikan sebagai kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain, serta menggunakan perasaan-perasaan itu untuk memandu pikiran dan tindakan. Sementara Salovey dan Mayer terus mempertajam teori itu, Goleman mengadaptasi model mereka kedalam lima dasar kecakapan emosi dan sosial yang sangat bermanfaat untuk memahami cara kerja bakat-bakat ini dalam kehidupan kerja, yaitu :

- ✚ Kesadaran Diri : mengetahui apa yang kita rasakan pada suatu saat dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri, memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat.

Kesadaran diri dalam mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi merupakan dasar kecerdasan emosi. Pada tahap ini diperlukan adanya pemantauan perasaan dari waktu ke waktu agar timbul wawasan psikologi dan pemahaman tentang diri. Ketidakmampuan untuk mencermati perasaan yang sesungguhnya membuat diri berada dalam kekuasaan perasaan. Sehingga tidak peka akan perasaan yang sesungguhnya akan berakibat buruk bagi pengambilan keputusan.

- ✚ Pengaturan Diri : menangani emosi kita sedemikian sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas; peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran; mampu pulih kembali dari tekanan emosi.

Mengatur diri atau mengelola emosi diri sendiri berarti menangani perasaan agar perasaan dapat terungkap dengan tepat, hal ini merupakan kecakapan yang sangat tergantung pada kesadaran diri. Emosi dikatakan berhasil dikelola apabila mampu menghibur diri ketika ditimpa kesedihan, dapat melepas kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan bangkit kembali dengan cepat dari semua ini. Sebaliknya orang yang buruk kemampuannya dalam mengelola emosi akan terus menerus bertarung melawan perasaan murung atau melarikan diri pada hal negatif yang merugikan dirinya sendiri.

- ✚ Motivasi : menggunakan hasrat kita yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun kita menuju sasaran, membantu kita mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif dan untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

Kemampuan seorang dalam memotivasi diri dapat ditelusuri melalui hal sebagai berikut : a) cara mengendalikan dorongan hati; b) derajat kecemasan yang berpengaruh terhadap unjuk kerja seseorang; c) kekuatan berpikir positif; d) optimisme; e) keadaan *flow* (mengikuti aliran), yaitu keadaan ketika perhatian seseorang

sepenuhnya tercurah kedalam apa yang sedang terjadi, pekerjaannya hanya terfokus pada satu obyek. Dengan kemampuan memotivasi diri yang dimilikinya maka seseorang akan cenderung memiliki pandangan yang positif dalam menilai segala sesuatu yang terjadi dalam dirinya.

- ✚ Empati : merasakan yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang.

Empati atau mengenali emosi orang lain juga dibangun berdasarkan pada kesadaran diri. Jika seseorang terbuka pada emosi sendiri, maka dapat dipastikan bahwa ia akan terampil membaca perasaan orang lain. Sebaliknya orang yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan emosinya sendiri dapat dipastikan tidak akan mampu menghormati perasaan orang lain.

- ✚ Keterampilan Sosial : menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan dengan cermat membaca situasi dan jaringan sosial; berinteraksi dengan lancar; menggunakan keterampilan-keterampilan ini untuk mempengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan perselisihan dan untuk bekerja sama dan bekerja dalam tim.

Seni dalam membina hubungan dengan orang lain merupakan keterampilan sosial yang mendukung keberhasilan dalam pergaulan dengan orang lain. Tanpa memiliki keterampilan sosial, seseorang akan mengalami kesulitan dalam pergaulan sosial. Sesungguhnya karena tidak memiliki keterampilan-keterampilan semacam inilah yang menyebabkan seseorang seringkali dianggap angkuh, mengganggu atau tidak berperasaan.

Menurut Dann (2001:44) cara mengembangkan diri menjadi efektif adalah dengan melakukan :

1. *Pengaturan diri*, Mengontrol implus yang produktif, tenang, berpikir positif, tidak bingung menghadapi masalah, mengelola emosi yang menyusahkan, mengurangi rasa cemas, berpikir tenang dan fokus.
2. *Keaslian*, jujur pada diri sendiri dan orang lain, percaya diri, berlaku etis, mengakui kekurangan, menerapkan nilai-nilai keluhuran dan mengantisipasi kesalahan yang sering terjadi.
3. *Kehandalan*, menerima tanggung jawab dan menghargai prestasi/kinerja orang lain.
4. *Fleksibilitas*, memahami dan adaptif terhadap perubahan.
5. *Memotivasi diri sendiri* sehingga terus bersemangat.

Patton (2002 : 107) menyampaikan 8 karakteristik kecerdasan emosi yang perlu dimiliki yaitu kesabaran, keefektifan, pengendalian dorongan, paradigma, ketetapan hati, pusat jiwa, temperamen dan kelengkapan. Mayer (2008), psikolog dari University of New Hampshire, mendefinisikan kecerdasan emosi yaitu kemampuan untuk memahami emosi orang lain dan cara mengendalikan emosi diri sendiri. Lebih lanjut pakar psikologi Cooper dan Syawaf (1998) dalam Mu'tadin (2004) mengatakan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara selektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi dan pengaruh yang manusiawi. Kecerdasan emosi menuntut penilikan perasaan, untuk belajar mengakui, menghargai perasaan pada diri dan orang lain serta menanggapi dengan tepat, menerapkan secara efektif energi emosi dalam kehidupan sehari-hari

Lebih lanjut Cooper dan Syawaf (1997) menyampaikan dengan model empat penjuror batunya mengungkapkan aspek yang dikembangkan dalam kecerdasan emosi bagi eksekutif antara lain :

- Kesadaran emosi (*emotional literacy*), bertujuan untuk membangun tempat kedudukan bagi kepiawaian dan rasa percaya diri pribadi melalui kejujuran emosi, energi emosi, umpan balik emosi, intuisi, rasa tanggung jawab dan koneksi
- Kebugaran emosi (*emotional fitness*), bertujuan untuk mempertegas kesejatan, sifat dapat dipercaya dan keuletan, memperluas lingkaran kepercayaan dan kemampuan untuk mendengar, mengelola konflik dan mengatasi kekecewaan dengan cara paling konstruktif
- Kedalaman emosi (*emotional depth*) yaitu kemampuan untuk mengeksplorasi cara-cara menyelaraskan hidup dan kerja dengan potensi dan bakat unik yang dimiliki, mendukung dengan ketulusan, kesetiaan pada janji dan ras tanggungjawab yang pada gilirannya akan memperbesar pengaruh tanpa mengobrol kewenangan
- Alkimia Emosi (*emotional alchemy*) yaitu kemampuan untuk memperdalam naluri dan kemampuan kreatif untuk mengalir bersama-sama masalah dan tekanan, bersaing demi masa depan dengan membangun keterampilan untuk lebih peka terhadap kemungkinan solusi yang masih tersembunyi dan peluang yang masih terbuka

Dari berbagai teori yang diungkapkan diatas mengenai aspek kecerdasan emosi, dapat disimpulkan bahwa pada intinya aspek terpenting dari kecerdasan emosi seseorang adalah 1) kemampuan untuk menyadari , mendalami dan mengatur perasaan yang dimiliki, 2) kemampuan untuk mengenali dan memahami perasaan orang lain, 3) kemampuan untuk membina hubungan hubungan sosial dengan orang di sekitar

c. Pengukuran Kecerdasan Emosi

Emosi adalah hal yang begitu saja terjadi dalam hidup. Perasaan marah, takut, sedih, senang, benci, cinta, antusias, gembira adalah akibat dari respon seseorang terhadap berbagai peristiwa yang terjadi. Sebuah instrumen sederhana terdiri dari 10 pertanyaan yang dapat dijawab dengan ya atau tidak berikut ini dapat digunakan untuk mengukur kecerdasan emosi seseorang,

Tabel 2.2
Tes Kecerdasan Emosi

- ✚ Apakah Anda mengerti kekuatan dan kelemahan yang Anda miliki ? (Ya/Tidak)
- ✚ Dapatkah Anda diandalkan untuk mengurus setiap detail ? (Ya/Tidak)
- ✚ Apakah Anda merasa nyaman dengan perubahan dan terbuka terhadap ide-ide baru ? (Ya/Tidak)
- ✚ Apakah Anda termotivasi oleh kepuasan dari tercapainya standar keunggulan Anda sendiri ? (Ya/Tidak)
- ✚ Apakah Anda tetap optimis ketika semuanya berjalan salah ? (Ya/Tidak)
- ✚ Dapatkah Anda melihat sesuatu berdasarkan sisi pandang seseorang dan menerima sesuatu yang begitu berarti bagi orang tersebut ? (Ya/Tidak)
- ✚ Apakah Anda membiarkan kebutuhan klien memutuskan bagaimana Anda melayani mereka ? (Ya/Tidak)
- ✚ Apakah Anda senang menolong teman mengembangkan keahlian mereka ? (Ya/Tidak)
- ✚ Dapatkah Anda membaca politik kerja secara akurat ? (Ya/Tidak)
- ✚ Dapatkah Anda mencapai Win-win Solution dalam negosiasi dan konflik ? (Ya/Tidak)
- ✚ Apakah Anda adalah orang yang diinginkan menjadi anggota dalam team ? (Ya/Tidak)
- ✚ Apakah Anda biasanya selalu meyakinkan ? (Ya/Tidak)

Jika Anda menjawab pertanyaan diatas dengan "Ya" sebanyak 6 atau lebih dan jika orang yang mengenal Anda dengan baik setuju dengan jawaban Anda, maka Anda memperoleh tingkat yang tinggi dalam kecerdasan emosi.

Sumber : *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 1998

Daftar Pertanyaan diatas adalah ide dasar mengenai Kecerdasan emosi, tapi ada banyak alat ukur lain yang lebih luas dan lebih dalam menggali kecerdasan emosi seseorang yang dapat digunakan, diantaranya adalah :

- *Emotional Competence Inventory 360 (ECI 360)* : Instrumen ini menyediakan cara untuk menentukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki seseorang sehingga seseorang dapat memfokuskan diri mengasah kompetensi yang memungkinkan orang tersebut mencapai tujuan karir. Instrumen ini biasanya digunakan sebagai alat untuk melakukan *assessment*, bukan untuk mengambil keputusan kompensasi
- *EQ Map Questionnaire* : Memetakan Kecerdasan emosi Anda. EQ Map memungkinkan seseorang untuk mengidentifikasi pola individu dan pola antar diri untuk kesuksesan dengan menggambar kekuatan kinerja dan kekurangan, dengan menggunakan 21 skala.
- *Bar On Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*. Penilai adalah hasil dari pengujian Dr. Reuven Bar-On yang telah menguji 48000 individu selama 19 tahun terakhir. Instrumen ini terdiri dari 133 item dan memerlukan waktu 30 menit untuk menjawabnya. Alat ini menetapkan nilai EQ keseluruhan yang berdasarkan pada 5 skala (antar diri, dalam diri, adaptabilitas, stress dan mood) dan 15 sub skala
- *Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS)*. Instrumen ini mengukur 4 aspek (mengidentifikasi emosi, menggunakan emosi, memahami emosi dan mengelola emosi) dari model emosi-intelegensia-kemampuan yang dikembangkan oleh Mayer dan Salovey
- *Work Profile Questionnaire-EI Version (WPQei)*. Ada 84 item pertanyaan dalam instrumen ini yang dapat mengukur kualitas dan kompetensi individu yang dibutuhkan untuk mengelola emosi di tempat kerja. Alat ini fokus pada 7 komponen (inovasi-kesadaran diri-intuisi-emosi-motivasi-empati dan keterampilan sosial) dari model kecerdasan emosi

d. Upaya meningkatkan kecerdasan emosi

Kemampuan Emosional dapat dikuasai dengan melatih kecerdasan itu sendiri secara terus menerus. Manusia dapat mengubah nilai dalam dirinya dan sikapnya (Orioli, 2000 dalam Grossman, 2000). Salah satu diantaranya untuk memperoleh hasil, ia menentukan teknik modifikasi perilaku dalam jangka waktu 21 hari. Dalam jangka waktu tersebut Orioli, yang telah bekerja dengan para eksekutif selama 17 tahun dalam pengkajian dan pengembangan kecerdasan emosi, seseorang diminta untuk mendengarkan suara hatinya selama 5 menit setiap hari. Sesederhana yang terdengar, aturan 21 hari dan kemajuan yang dicapai terbukti bahwa kemampuan kecerdasan emosi dapat meningkat.

Menurut Beck (1999), kecerdasan intelektual atau IQ pada usia anak kurang dari 5 tahun sudah terpenuhi dengan IQ sebanyak 50% dan di akhir remaja, saat usia mereka mencapai 20 tahun hanya tinggal 20% lagi dari IQ yang bisa ditingkatkan. Kecerdasan emosi bisa ditingkatkan sepanjang masa. Menurut Patton (2002), ada beberapa upaya meningkatkan kecerdasan emosi, diantaranya yaitu :

- ✚ Belajar mengidentifikasi apa yang biasa memicu emosi kita dan respon apa yang kita berikan dengan demikian kita mengetahui apa yang seharusnya dirubah.
- ✚ Belajar dari kesalahan sehingga mengetahui mana yang mau diperbaiki
- ✚ Belajar membedakan segala hal yang terjadi di sekitar kita maka diketahui mana yang memberikan pengaruh dan mana yang tak terpengaruh sehingga batin kita menjadi tenang
- ✚ Belajar untuk mempertanggungjawabkan setiap tindakan kita
- ✚ Belajar untuk mencari kebenaran
- ✚ Belajar untuk memanfaatkan waktu secara maksimal dengan hal yang positif

- ✚ Belajar untuk menggunakan kekuatan sekaligus kerendahan hati dan tidak merendahkan orang lain

Ezra (2006) dalam bukunya *Success through Character*, menyampaikan bahwa ada beberapa mitos yang keliru dalam pembelajaran. Kekeliruan pertama ialah mitos yang menyatakan bahwa kecerdasan seseorang bersifat tetap. Dalam kisah-kisah fabel, kancil dikenal sebagai hewan yang cerdik. Sedangkan keledai adalah lambang kebodohan. Namun kecerdikan bukanlah satu-satunya senjata keberhasilan. Dalam beberapa peristiwa, si kancil juga sering balik terperdaya oleh hewan lain yang tidak terlalu pandai, tetapi tulus. Karena kecerdikan harus disertai dengan ketulusan agar menghasilkan kebajikan.

Sebaliknya keledai pun tak selamanya bodoh. Ezra pernah mendengar cerita bahwa suatu ketika seekor keledai tua milik seorang petani jatuh ke dalam sumur kering. Hewan itu hanya bisa menjerit memilukan hati selam berjam-jam tanpa daya. Sementara, sang petani merasa putus asa dan memutuskan untuk menutup sumur tua itu agar tidak membahayakan lagi. Disamping karena ia merasa keledainya sudah tua dan tidak berguna lagi. Maka bersama tetangga, beramai-ramailah mereka menimbun sumur itu dengan tanah.

Menyadari apa yang sedang terjadi, si keledai meraung dengan penuh kengerian. Namun sesaat kemudian keledai itu diam, tak ada suara lagi. Sekop demi sekop tanah masuk kedalam sumur. Ketika petani menengok kedalam sumur, ia takjub akan apa yang terjadi.

Ternyata keledai itu tidak berhenti mengguncangkan badannya. Sehingga tanah tidak bertumpuk pada punggungnya tapi runtuh ke bagian dasar sumur. Semakin banyak tanah yang dituang, semakin tinggi keledai

menjejak dasar sumur. Hingga akhirnya ia berhasil juga melompati tepi sumur. Luar biasa. Suatu bencana dapat diubah menjadi sebuah peluang dan keberhasilan.

Sebenarnya masing-masing kita dikaruniai beragam kecerdasan bagai pelangi yang beraneka warna. Ada kecerdasan di bidang bahasa, logika, visual, musik, kinestetik, relasi sosial dan kecerdasan batiniah. Potensi kecerdasan ini harus digali dan dikembangkan sesuai dengan bakat yang dimiliki. Jika tidak, hanya akan lenyap terkubur dengan sia-sia.

Finkelor (2007) mengemukakan bahwa kematangan emosi menunjukkan bahwa orang yang matang atau cerdas akan batasan dan kemampuan mentalnya, reaksi-reaksi emosinya terhadap situasi dan orang serta tekanan luar yang mempengaruhinya. Namun menyadari semua itu tidaklah cukup. Kematangan atau kecerdasan emosi menuntut agar seseorang juga menyesuaikan diri dengan itu semua. Menyesuaikan diri berarti bisa berkompromi. Orang dengan emosi yang matang atau cerdas emosi, mampu mengadakan kompromi atau persesuaian antara yang ia inginkan dan kenyataan. Bila seseorang telah mengenal diri sendiri, ia tidak mengabaikan faktor-faktor dalam hidup yang menurut pendapatnya mengganjal dalam hatinya. Ia bahkan berusaha sungguh-sungguh menyesuaikan diri dengan faktor-faktor tersebut guna menghadapi sifat-sifatnya sehingga ia bisa mengurangi kelemahan-kelemahannya hingga yang terkecil.

Finkelor (2007) menambahkan bahwa jika seseorang matang dari segi emosi-dalam mengetahui dan menerima dirinya- maka :

- a. Seseorang mengetahui kemampuan-kemampuan dan batas-batas fisik dan mentalnya

- b. Seseorang mengenal reaksi-reaksi emosi batinnya terhadap orang dan mentalnya
- c. Seseorang mengetahui seberapa besar tekanan-tekanan luar mempengaruhinya dan bagaimana tekanan tersebut mempengaruhinya
- d. Seseorang bukan hanya tahu akan hal-hal tersebut, tetapi juga memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan sifat-sifat itu.

B.3. Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

a. Pengertian OCB

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 perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh pada aturan dan prosedur yang ditetapkan di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah pada karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang efektif, konstruktif dan bermakna memberi bantuan (Aldag and Resckhe, 1997:1)

Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Borman dan Motowidlo (1993) mengkonstruksi *contextual behavior* tidak hanya mendukung inti dari perilaku itu sendiri melainkan mendukung semakin besarnya lingkungan organisasi, sosial dan psikologis sehingga inti teknisnya berfungsi. Definisi ini tidak mengungkapkan istilah sukarela atau imbalan melainkan perilaku yang mendukung lingkungan organisasi, lebih dari sekedar inti teknis.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan

- Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa dilakukan oleh karyawan untuk mencapai kepentingan organisasi
- Perilaku individu sebagai ujud dari kepuasan, tidak diperintahkan oleh atasan
- Tidak berkaitan secara langsung dengan sistem imbalan yang resmi

b. Dimensi OCB

Istilah OCB pertama kali didefinisikan oleh Organ (1988), yang mengemukakan lima dimensi primer dari OCB (Allison, 2001) sebagai berikut

- *Altruism* yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi organisasional
- *Civic virtue* menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah
- *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum
- *Courtesy* adalah perilaku meringankan problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain
- *Sportmanship* berisi tentang pantangan membuat isu yang dapat merusak di lingkungan kerja.

Beberapa pengukuran variabel OCB karyawan telah dikembangkan, diantaranya oleh Podsakoff dan MacKenzie (dalam Bell and Mengue, 2001:11) yang bersumber dari konsep kerja Organ. Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala yang telah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometerik yang baik dan telah dikembangkan oleh Morrison (Aldag dan Resckhe, 1997 :4-5). Skala ini mengukur kelima dimensi diatas sebagai berikut :

- Dimensi 1 *Altruism* yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi organisasional, diantaranya :
 - a. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat
 - b. Membantu orang lain yang beban kerjanya berlebihan
 - c. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta
 - d. Membantu mengerjakan tugas karyawan lain pada saat yang bersangkutan tidak hadir
 - e. Meluangkan waktu membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan pekerjaan, misal teman mengalami kesulitan dalam menjalankan program komputer
 - f. Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta
 - g. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan
 - h. Membantu karyawan lain atau tamu jika mereka membutuhkan bantuan atau informasi

- Dimensi 2 *Courtesy* adalah perilaku meringankan problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain, diantaranya :
 - a. Tidak mengabaikan pendapat orang lain
 - b. Membantu kebersamaan secara departemental

- Dimensi 3 *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya, seperti :
 - a. Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai
 - b. Tepat waktu setiap hari, tanpa peduli pada musim atau kemacetan lalu lintas
 - c. Berbicara seperlunya dalam percakapan di telpon atau handphone

- Dimensi 4 *Civic virtue* menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah, diantaranya :
 - a. Menyimpan informasi tentang kejadian maupun perubahan dalam organisasi
 - b. Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi
 - c. Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi
 - d. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi

- Dimensi 5 *Sportmanship* berisi tentang pantangan membuat isu yang dapat merusak di lingkungan kerja, yaitu :
 - a. Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas mengeluh dan mengumpat
 - b. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi
 - c. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu yang terjadi
 - d. Tidak membesar-besarkan masalah di luar proporsinya

c. Motif yang Mendasari OCB

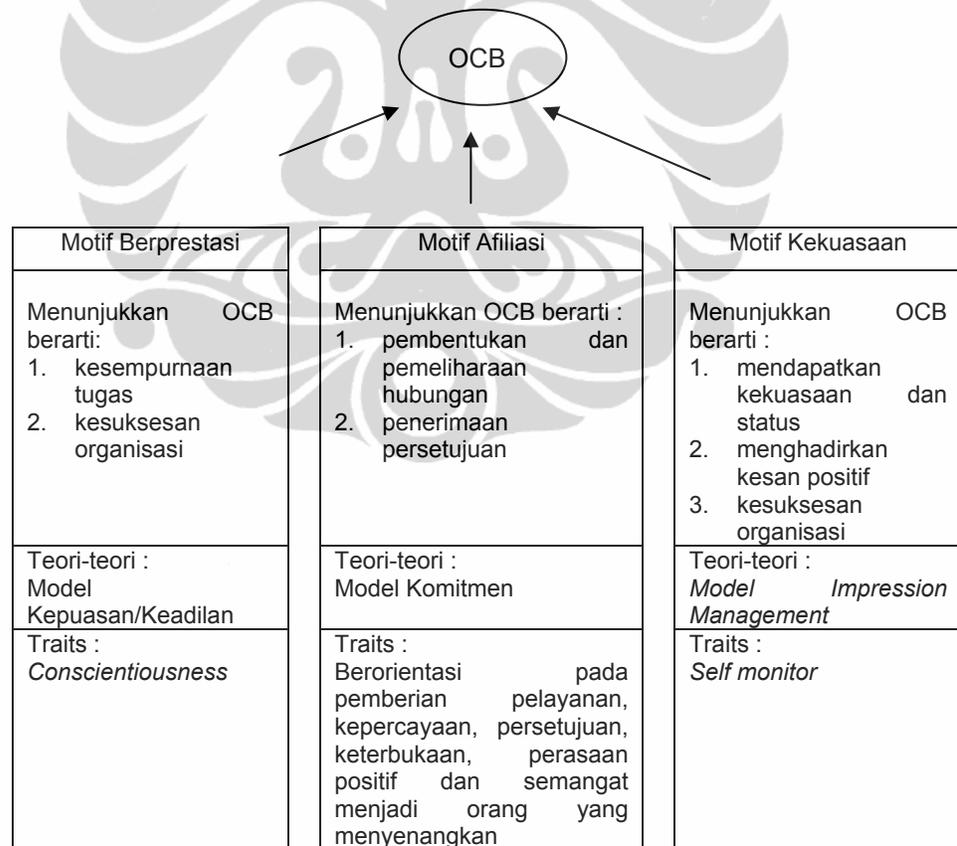
Seperti halnya sebagian besar perilaku yang lain, tidak ada faktor tunggal yang menyebabkan terjadinya OCB pada karyawan. Perilaku organisasi berangkat dari tingkah laku manusia dalam suatu kelompok tertentu yang disebabkan oleh pengaruh organisasi terhadap manusia atau sebaliknya oleh manusia terhadap organisasi (Kadir, 2006) Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi berasal dari kajian McClelland (1976) dan rekannya. Menurut McClelland, manusia memiliki tiga tingkatan motif yaitu :

- a. Motif Berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan, mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi

- b. Motif Afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain
- c. Motif kekuasaan mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka bisa mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

Kerangka Motif tersebut telah diterapkan untuk memahami OCB yang digambarkan dalam model berikut untuk menunjukkan Model OCB berdasarkan Motif,

Gambar 2.5
Model OCB Berdasarkan Motif



Sumber : Niehof, 2000

d. Manfaat OCB dalam Organisasi

Dari hasil penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi (diadaptasi dari Podsakoff dan Mac Kenzie oleh Podsakoff, 2000 dalam Elfina, 2003 : 5-6) dapat disimpulkan hasil sebagai berikut :

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya
 - Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan tersebut dapat menyebarkan iklim tersebut pada karyawan di unit kerja yang lain

2. OCB meningkatkan produktivitas pimpinan
 - Karyawan yang menunjukkan perilaku *Civic virtue* yaitu, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah, akan membantu pimpinan mendapatkan masukan dan saran untuk meningkatkan efektivitas organisasi
 - Karyawan yang sopan, rela dan ikhlas menghindari terjadinya konflik dengan sesama rekan kerja akan menghasilkan iklim dan lingkungan kerja yang kondusif dan membantu pimpinan terhindar dari krisis manajemen

3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
 - Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan, maka pimpinan tidak perlu turun tangan dan dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas yang sifatnya manajerial seperti membuat perencanaan dan evaluasi

4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kelompok kerja
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

B.4. Sikap dan Perilaku

a. Kekonsistenan antara Sikap dan Perilaku

Faturochman (2006) membahas apakah sikap dan perilaku selalu konsisten? Pertanyaan ini sangat sering muncul pada pembahasan tentang sikap, sebab dengan pengamatan sepintas sering terlihat adanya ketidakkonsistenan antara keduanya. Contohnya, orang yang bersikap positif terhadap Program Keluarga Berencana, belum tentu dia mau berpartisipasi atau ikut menjadi akseptor KB. Dokter yang tahu dengan pasti tentang efek negatif dari merokok dan bersikap positif terhadap pemberantasan kanker, yang antara lain disebabkan oleh rokok, ternyata banyak yang menghisap rokok.

Salah satu teori yang bisa menerangkan hubungan antara sikap dan perilaku adalah teori yang dikemukakan oleh Fishbein dan Ajzen (Ajzen, 1988; Fishbein dan Ajzen, 1975). Menurut mereka, antara sikap dan perbuatan terdapat satu faktor psikologis lain yang harus ada agar keduanya konsisten, yaitu niat (*intention*). Tanpa ada niat suatu perbuatan tidak akan muncul, meskipun sikap tersebut sangat kuat (positif) terhadap suatu obyek. Namun demikian, bukan berarti apabila ada ketiga faktor tersebut akan otomatis terjadi konsistensi antara sikap dengan perbuatan. Secara teoritis dapat diprediksikan akan terjadi konsistensi antara sikap dengan perbuatan

apabila antara sikap dengan niat, dan antara niat dengan perbuatan tidak terjadi hambatan atau pengaruh.

Faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara sikap dengan niat bisa berasal dari dalam orang itu sendiri maupun dari luar dirinya. Faktor dari dalam, misalnya, adalah karakteristik atau kecenderungan pada seseorang. Ada orang yang sering menyetujui suatu masalah, tetapi tidak pernah muncul keinginan untuk mewujudkan keinginannya itu. Sebaliknya, ada orang yang memiliki konsistensi diri yang tinggi, sehingga ia selalu berusaha untuk konsekuen dengan apa yang sudah menjadi keputusannya. Faktor dari luar individu yang bisa menghambat konsistensi antara lain adalah tekanan sosial, yang sering memupuskan keinginan karena ada perasaan takut untuk mengekspresikan sikapnya. Demikian juga faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara niat dengan perbuatan. Misalnya orang yang sudah berniat menonton sebuah film bisa menjadi gagal karena faktor luar maupun faktor dalam diri orang tersebut. Faktor luar, misalnya, karena terjadi hujan lebat sedangkan ia tidak punya mobil atau uang untuk membayar taksi. Faktor dari dalam antara lain bila ia ternyata tiba-tiba benci dengan bintang filmnya. Karena ada kabar bintang tersebut terlibat penyalahgunaan obat-obat terlarang. Meskipun contoh terakhir ini bukan murni pengaruh internal, tetapi perasaan seperti benci atau marah adalah kondisi internal seseorang.

Worchel dan Cooper (1983) dalam Faturochman (2006) akhirnya menyimpulkan bahwa sikap dan perilaku bisa konsisten, apabila ada kondisi seperti dibawah ini dipenuhi.

1. Spesifikasi Sikap dan Perilaku. Sering terjadi pengukuran sikap terhadap suatu obyek atau topik yang spesifik dikenakan untuk memprediksikan obyek yang lebih luas. Misalnya pengukuran tentang sikap terhadap alat kontrasepsi pil yang menunjukkan skor tinggi tidak bisa untuk memprediksi perilakunya dalam penggunaan berbagai jenis

alat kontrasepsi. Sikap tersebut hanya besar korelasinya dengan perilaku penggunaan pil, tidak dengan alat kontrasepsi lainnya.

2. Relevansi sikap terhadap perilaku. Disamping spesifikasi harus ada pula relevansi antara sikap tersebut dengan perilaku. Yang dimaksudkan disini adalah kejelasan relevansi antara sikap tersebut dengan perilaku. Yang dimaksudkan disini adalah kejelasan relevansi antara keduanya. Sebab kalau hanya sekedar relevansi, dua hal bisa menjadi tampak relevan tetapi kadarnya rendah. Ketiadaan dan rendahnya relevansi antara sikap dengan perilaku sering menjadi penyebab ketidakkonsistenan antara sikap dengan perilaku.
3. Tekanan normatif. Sikap yang positif terhadap pengguguran akan terhambat muncul dalam bentuk perbuatan karena lingkungan sosial menganggap bahwa perilaku tersebut menyimpang dari norma. Di lain pihak, dengan adanya legalisasi terhadap pengguguran dapat diprediksikan tidak akan menghambat munculnya perilaku tersebut.
4. Pengalaman. Orang yang terlibat dalam suatu pengalaman tertentu akan lebih memahami segala persoalan. Dengan adanya pemahaman tersebut ia akan segera mengambil sikap yang paling sesuai dengan keadaannya, dan operasionalisasi dari sikap tersebut dalam bentuk perbuatan sudah ikut disertakan dalam membuat pertimbangan

b. Ketidaksesuaian antara Sikap dan Perilaku

Adanya ketidaksesuaian antara sikap dan perilaku sudah diketahui oleh para pakar sejak lama. Hartshorne dan May (1928) dalam Sarwono (1999) misalnya menemukan bahwa kecurangan dalam hubungan dengan situasi tertentu (misalnya menyontek pada saat ulangan), belum tentu berkorelasi dengan kecurangan dalam hubungan dengan situasi yang lain (misalnya berbohong kepada kawan di luar kelas).

Dalam hal perilaku membuang sampah juga diketahui bahwa sikap terhadap membuang sampah di kalangan sejumlah responden di Jakarta berkorelasi positif dengan taraf pendidikan, artinya makin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka makin positif sikapnya pada membuang sampah secara benar. Namun dalam prakteknya, tidak ada perbedaan antara yang berpendidikan dalam hal perilaku membuang sampah. Kedua golongan ini sama membuang sampah secara sembarangan (Surahmad, 1982 dalam Sarwono, 1999).

Ajzen dan Fishbein, 1980 dalam Sarwono, 1999 menjelaskan bagaimana perilaku terbentuk dari sebuah sikap dalam sebuah bagan hubungan antara Sikap, Norma Subyektif dan Niat Berperilaku menurut Teori *Reasoned Action* sebagai berikut :

Gambar 2.6
Bagan Hubungan antara Sikap, Norma Subyektif dan Nilai Berperilaku menurut Teori *Reasoned Action*



Sumber : (Ajzen dan Fishbein, 1980 dalam Sarwono, 1999)

Penelitian berikutnya membuktikan bahwa intensi atau niat untuk berperilaku tidak dengan sendirinya menjadi perilaku, karena masih tergantung pada faktor lain, yaitu kendala-kendala yang dipersepsikan oleh orang yang bersangkutan yang diperkirakan dapat menghambat perilakunya. Gambar diatas menunjukkan bahwa proses terbentuknya perilaku seseorang, diawali dengan adanya keyakinan tentang konsekuensi perilaku dan penilaian tentang keyakinan. Keyakinan atau kepercayaan inilah yang mempengaruhi sikap orang terhadap obyek (Suhariadi, 2002: 26).

Obyek sikap dalam penelitian ini adalah budaya organisasi. Kepercayaan terhadap budaya organisasi membentuk sikap yang mendukung budaya organisasi dan hal ini menguatkan intensi atau niat berperilaku sesuai dengan budaya organisasi.

B.5. Budaya dan Perilaku Individu

Edgar Schein dalam Sobirin (2007) mengatakan bahwa dalam kedudukannya sebagai bagian dari sebuah masyarakat, manusia secara individual pada dasarnya memiliki tiga kebutuhan pokok. Pertama, manusia ingin menjadi bagian dari sebuah kelompok (masyarakat) dan ingin mengetahui perannya dalam kelompok tersebut. Kedua, manusia ingin tampak berpengaruh dalam sebuah kelompok dan tidak ingin tampak bergantung pada kelompoknya meski pada saat yang sama ingin tetap menjadi bagian dari kelompok dan ketiga, secara individu manusia ingin bisa diterima dan intim dengan anggota kelompok yang lain yang sifat penerimaannya bukan sekedar untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia. Secara natural, manusia akan berusaha secara maksimal untuk memenuhi ketiga kebutuhan dasar tersebut. Namun karena manusia juga sadar bahwa kebutuhan tersebut hanya bisa dipenuhi jika melibatkan orang lain maka salah satu cara yang bisa ditempuh adalah dengan melibatkan diri di tempat kerja karena tempat kerja bukan sekedar tempat untuk

mencari nafkah tetapi juga memiliki potensi untuk memenuhi sebagian atau seluruh kebutuhan dasar diatas.

Jung seperti dikutip oleh Rod Gray dalam Sobirin (2007) mengatakan bahwa untuk mengambil keputusan dalam menentukan pilihan tempat kerja atau pilihan lainnya, biasanya seseorang berpedoman pada nilai-nilai personal orang tersebut. Artinya setiap orang hampir pasti akan memilih pekerjaan dan tempat kerja yang cocok dengan kompetensi dan nilai-nilai personalnya. Dalam bahasa perilaku organisasi, kesesuaian antara kompetensi dan nilai-nilai personal dengan pekerjaan dan tempat kerja disebut sebagai kesesuaian seseorang dengan pekerjaan (*person-job fit*). Seperti dikatakan Daniel Cable dalam Sobirin (2007), seseorang bukan sekedar aktif mencari informasi tentang tempat kerja yang cocok untuk dirinya, tetapi juga aktif mencari informasi tentang budaya yang berkembang pada organisasi tersebut.

Di sisi lain, Sobirin (2007) juga mengemukakan bahwa organisasi tempat kerja juga tidak sembarangan mau menerima seseorang menjadi bagiannya jika diyakini bahwa orang tersebut tidak memberi kontribusi terhadap keinginan dan tujuan organisasi. Oleh karena itu dalam memilih dan menentukan seseorang untuk menjadi karyawan atau bagiannya, organisasi menggunakan berbagai macam ketentuan dan pertimbangan sebagai dasar untuk menentukan pilihannya. Salah satunya, dengan mempertimbangkan kecocokan antara nilai individu calon karyawan dengan nilai organisasi atau antara perilaku calon karyawan dengan budaya organisasi. Bagi organisasi, kecocokan ini dianggap penting karena akan mempermudah organisasi mengelola dan mengarahkan orang-orang tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan bagi calon karyawan itu sendiri, kecocokan ini diharapkan bisa mempermudah proses sosialisasi dengan lingkungan yang baru dan mempercepat pengakuan organisasi terhadap dirinya sebagai bagian dari organisasi. Secara konseptual kesesuaian antara seorang dengan organisasi (*person-organization fit*) terjadi

jika a) paling tidak salah satu pihak menawarkan sesuatu yang dibutuhkan pihak lain, atau b) kedua belah pihak memiliki karakteristik yang sama atau c) gabungan keduanya.

B.6.Hubungan antara Kecerdasan Emosi dengan OCB

Seperti telah dikemukakan sebelumnya bahwa OCB adalah perilaku peran istimewa (*extra-role*) karyawan di luar tuntutan pekerjaannya (Smith et al., 1983). Kecerdasan emosi bisa meningkatkan perilaku altruistik sehingga memungkinkan para karyawan untuk memahami perasaan rekan kerja mereka dan merespon dengan lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang kecerdasan emosionalnya rendah karena dengan kemampuan ini memudahkan mereka untuk mengalihkan pikiran negatif ke pikiran positif (Abraham, 1999). Staw et al., (1994) mengajukan tiga penjelasan mengenai keikutsertaan kecerdasan emosi individu dalam perilaku altruistik. Pertama, memiliki suasana hati yang bagus berarti menguatkan, dan menunjukkan altruisme berarti menguntungkan dalam beberapa hal sehingga memungkinkan para karyawan untuk mempertahankan keadaan ini. Kedua, karyawan yang memiliki suasana hati yang bagus kemungkinan besar lebih interaktif secara sosial. Ketiga, ketika para karyawan lebih dipuaskan (memiliki reaksi emosi yang positif terhadap pekerjaan) mereka kemungkinan besar lebih banyak menjalankan perilaku menolong.

B.7.Hubungan antara Budaya dengan OCB

Harus diakui bahwa hanya ada sejumlah kecil atau bahkan kekurangan riset empiris yang secara eksplisit menguji peran variabel-variabel yang berkaitan dengan budaya terhadap kinerja OCB (Kwantes et al., 2008: 3). Pengakuan yang sama sudah datang sebelumnya – walaupun diakui sangat relevan – bahwa ternyata sangat sedikit perhatian diberikan kepada peran budaya terhadap OCB (Euwema, Wendt & Emmerik, 2007: 1035).

Dalam kepustakaan, seperti Podsakoff (2000) tidak memasukkan variabel-variabel budaya sebagai penyebab OCB, begitu juga LePine (2002) yang melakukan kajian kritis terhadap kepustakaan OCB. Namun, ada beberapa indikasi bahwa budaya memengaruhi konstruk OCB. Penelitian Farh, Earley dan Lin (1997) misalnya, telah membuat pengukuran khusus untuk meneliti OCB di Cina. Paine dan Organ (2000) sebenarnya telah mengatakan bahwa OCB yang didemonstrasikan oleh para karyawan dipengaruhi oleh dimensi-dimensi budaya, seperti individu-kolektivitas dan jarak kekuasaan.

Hubungan antara variabel-variabel budaya dengan OCB pernah dihipotesiskan oleh beberapa peneliti. Moorman dan Blakely (1995), misalnya, berpendapat bahwa individu-individu dari budaya yang menganut kebersamaan akan menunjukkan tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang berasal dari budaya individualis, berdasarkan asumsi bahwa individu-individu dari budaya yang menganut kolektivitas akan menekankan lebih banyak kepada masalah harmoni dan saling menolong antar individu di dalam kelompok dibandingkan dengan individu-individu dari budaya individualis.

Penelitian OCB yang dikaitkan dengan pengukuran dan analisis budaya masih jarang dan penelitian Turnipseed dan Murkinson (2000) adalah satu dari sedikit penelitian di bidang tersebut. Variabel-variabel budaya bisa dikonseptualisasikan dan diukur pada banyak level dan oleh karena itu ketika melakukan penelitian, pemilihan variabel menjadi penting karena menentukan level analisis (Hofstede, Bond, & Luk, 1993). Pada level yang satu, budaya bisa dipandang sebagai yang mewakili norma-norma nilai, keyakinan dan perilaku. Walaupun variabel-variabel ini mungkin menggambarkan budaya secara umum, tetapi variabel tersebut tidak mesti mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku individu sebagai anggota lingkungan tersebut. Pada level individu, pengukuran variabel-variabel budaya biasanya mengaitkan langsung nilai-nilai,

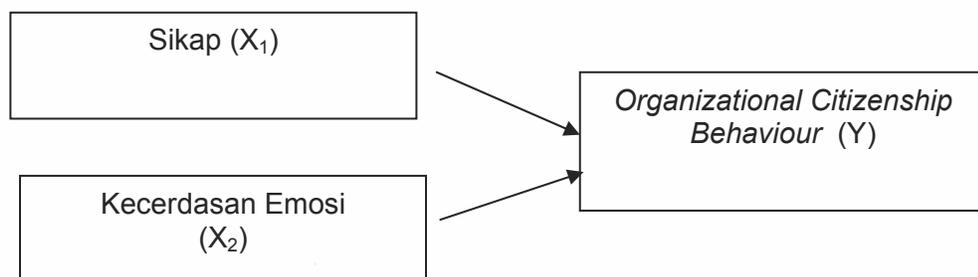
keyakinan, dan perilaku individu dengan asumsi bahwa nilai-nilai, keyakinan dan perilaku telah terbentuk oleh situasi di mana individu tersebut dibina.

Hasil-hasil penelitian antara budaya dengan OCB bervariasi. Kwantes et al. (2008:9) menemukan bahwa tidak semua dimensi budaya (sinisme sosial, penghargaan atas ketekunan dan keagamaan) berkorelasi positif dan signifikan dengan dimensi-dimensi OCB. Bahkan dimensi keagamaan tidak berkorelasi secara signifikan dengan semua dimensi OCB. Secara khusus, penghargaan atas ketekunan dan fleksibilitas sosial mampu memprediksi persepsi perilaku tanggung jawab (*conscientious*) untuk pelaksanaan tugas-tugas pokok, sedangkan sinisme sosial dan keagamaan secara positif bisa memprediksi perilaku tanggung jawab dalam perilaku peran istimewa. Cohen (2005: 113) dengan menggunakan pendekatan Hofstede menemukan bahwa hubungan antara keempat dimensi budaya (individualisme-kolektivisme, jarak kekuasaan, *uncertainty avoidance*, maskulinitas-feminitas) dengan OCB altruisme signifikan (individualisme-kolektivisme) dan tidak signifikan untuk tiga dimensi lainnya.

C. Model Analisis

Model Analisis data yang digunakan untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *Structural Equation Modelling* dengan Lisrel 8.8 dalam hal menganalisis pengaruh Sikap dan Kecerdasan Emosi terhadap OCB Karyawan di BPPT.

Gambar 2.7
Model Analisis



Sumber : Model Analisis ini dikembangkan dari Teori *Reasoned Action* (Ajzen dan Fishbein, 1980 dalam Sarwono, 1999) untuk variabel Sikap (X_1), Teori Kecerdasan Emosi (Daniel Coleman, 2001) untuk variabel Kecerdasan Emosi (X_2) dan Teori *Organizational Citizenship Behaviour* (Dennis P Organ, 1988) untuk variabel OCB (Y), dengan asumsi : Faktor – faktor selain Sikap dan Kecerdasan Emosi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Karyawan di BPPT dianggap tidak berpengaruh.

D. Perumusan Hipotesis

Hipotesis atau dugaan sementara adalah pernyataan dugaan (konjektural) mengenai hubungan antara dua variabel atau lebih yang selalu dalam bentuk kalimat pernyataan yang menghubungkan secara umum maupun khusus, variabel yang satu dengan variabel yang lain (Kerlinger : 1993 : 30).

Irawan (2006 : 142) menyatakan ada beberapa macam hipotesis, namun dalam penelitian ini digunakan 2 macam hipotesis, yaitu hipotesis nol (hipotesis *null*) dan hipotesis alternatif. Yang dimaksud dengan hipotesis nol adalah hipotesis yang berisi pernyataan ketiadaan (*the absence of*) hubungan antara variabel yang diteliti atau ketiadaan perbedaan antara entitas-entitas yang dibandingkan. Dalam definisi yang lebih umum, hipotesis nol adalah pernyataan yang akan diuji kebenarannya oleh peneliti. Hipotesis alternatif adalah hipotesis yang menjadi lawan dari hipotesis nol. Jika hipotesis nol tidak menunjukkan adanya hubungan, pengaruh, perbedaan atau arah (*direction*) kecenderungan variabel yang diteliti, maka hipotesis alternatif justru menunjukkan arah.

Berdasarkan kerangka berpikir dan rumusan permasalahan yang ada, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

a. H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif signifikan antara Sikap terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Karyawan di BPPT, sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan

H_a : Terdapat pengaruh yang positif signifikan antara Sikap terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Karyawan di BPPT, sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan,

Artinya jika sikap pegawai dalam mengenali budaya organisasi (afeksi terhadap nilai dasar organisasi, afeksi terhadap aturan organisasi, afeksi terhadap iklim organisasi, afeksi terhadap perilaku orang-orang dalam interaksi sosial) semakin *favourable* maka akan meningkatkan OCB. Sebaliknya jika sikap semakin tidak *favourable* akan menurunkan OCB.

b. H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif signifikan antara Kecerdasan Emosi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Karyawan di BPPT, sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan

H_a : Terdapat pengaruh yang positif signifikan antara Kecerdasan Emosi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Karyawan di BPPT, sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan

Artinya jika Kecerdasan emosi karyawan (Kesadaran diri, Kemampuan mengatur diri sendiri, Motivasi, Empati, Memelihara hubungan sosial) menunjukkan semakin *favourable* maka akan meningkatkan OCB. Sebaliknya jika Kecerdasan Emosi menunjukkan semakin tidak *favourable* akan menurunkan OCB.

c. H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif signifikan antara Sikap dan Kecerdasan Emosi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Karyawan di BPPT, sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan

H_a : Terdapat pengaruh yang positif signifikan antara Sikap dan Kecerdasan Emosi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Karyawan di BPPT, sebagaimana dipersepsikan oleh karyawan

E. Operasionalisasi Konsep

1. Klasifikasi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. Variabel Eksogen (*Exogenous Variable*) disebut juga variabel bebas atau variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen yaitu
 - Sikap (X_1)
 - Tingkat Kecerdasan emosi (X_2)
- b. Variabel Endogen (*Endogenous Variable*) atau variabel terikat atau variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen (Eksogen) yaitu OCB (Y)

2. Definisi Operasional Variabel

- a. OCB

Merupakan tinggi rendahnya dimensi-dimensi OCB dalam diri pegawai seperti yang dijelaskan dalam subbab sebelumnya. Orang yang memiliki OCB yang tinggi adalah orang yang dalam setiap kesempatan cenderung membantu rekan kerja dan melakukan hal-hal yang terbaik untuk organisasi secara sukarela tanpa berkaitan dengan *reward* (imbalan/balas jasa) secara formal.

- b. Tingkat Kecerdasan Emosi

Merupakan tinggi rendahnya kemampuan mengenali dan mengatur perasaan diri sendiri maupun perasaan orang lain (peduli terhadap orang lain), kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola

emosi pada diri sendiri dan dalam berhubungan dengan orang lain, dan hal ini diperoleh dari skor akhir dari komponen-komponen kecerdasan emosi dalam alat ukur penelitian.

c. Sikap

Merupakan derajat afek positif atau afek negatif terhadap budaya organisasi berupa sistem nilai-nilai, keyakinan dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku yang berlaku pada saat ini.

F. Metode Penelitian

Pendekatan dalam sebuah penelitian ilmiah merupakan cara yang digunakan untuk mendapatkan jawaban dari setiap pertanyaan yang muncul. Penelitian ini menggunakan pendekatan survei, dimana dalam penelitian ini peneliti mencoba untuk mendapat jawaban atas pertanyaan yang muncul dengan melakukan generalisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Kerlinger (1979) bahwa penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan terhadap populasi besar maupun populasi kecil tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut.

F.1. Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan tipe penelitian *Explanatory Research*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh Sikap dan Kecerdasan Emosi terhadap OCB Karyawan di BPPT yang akan digunakan dalam penelitian yang hendak dilakukan dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

F.2. Sifat Penelitian

Sifat dari penelitian ini adalah kuantitatif yang memungkinkan untuk memecahkan masalah aktual dengan mengumpulkan data, menyusun atau mengklarifikasi, menganalisis data dan menginterpretasikan suatu hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

F.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan survei, yaitu dengan memberikan kuesioner kepada responden. Untuk unit kerja yang berada di Jakarta dan Tangerang, data diperoleh dengan memberikan kuesioner yang diantar dan diambil langsung oleh Peneliti. Sedangkan untuk unit kerja yang berada di Yogyakarta, Lampung, Surabaya dan Bali, kuesioner dikirimkan melalui Tata Usaha Kepegawaian di unit kerja yang bersangkutan.

Jenis Data :

1. Data Primer : data diperoleh melalui pengukuran variabel Sikap dalam Budaya Organisasi, kecerdasan emosi dan pembentukan OCB secara langsung terhadap obyek penelitian. Skor yang diperoleh berupa skor dengan jenis data interval
2. Data Sekunder : data ini berupa informasi tambahan yang diperlukan Peneliti seperti Sejarah, Visi dan Misi, Struktur organisasi dan karakteristik karyawan di BPPT

Pengumpulan data dilakukan dengan cara :

1. Observasi dilakukan pada saat survei pendahuluan sampai pada saat melakukan pengumpulan data
2. Pemberian alat ukur berupa kuesioner kepada obyek penelitian dan dikembalikan pada Peneliti
3. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi lebih mendalam terhadap ketiga variabel penelitian

F.4. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen yang telah dikembangkan oleh peneliti sebelumnya. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner dengan skala Likert untuk setiap variabel penelitian, yaitu Sikap (terdiri dari 30 item pertanyaan),

Kecerdasan emosi (terdiri dari 42 item pertanyaan) dan OCB (terdiri dari 30 item pertanyaan). Kuesioner dapat dilihat pada lampiran

a. Validitas Instrumen

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini akan diuji validitasnya dengan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor setiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir dengan teknik korelasi *Product Moment*. Uji Validitas dalam instrumen dalam penelitian ini akan dilakukan terhadap 30 responden. Secara sederhana dapat dijelaskan sebagai berikut dalam uji validitas, setiap variabel dites korelasi dengan total kelompoknya. Variabel yang berkorelasi tinggi dinyatakan sebagai variabel yang valid.

b. Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas merupakan penilaian tingkat konsistensi antara *multiple measurement* dari suatu variabel (Hair et al, 1998). Hair mengemukakan bahwa karena tidak ada item tunggal yang merupakan ukuran sempurna dari sebuah konsep, maka diperlukan serangkaian pengukuran diagnosa untuk menilai konsistensi internal. Pertama, terdapat beberapa ukuran yang berhubungan dengan masing-masing item, yang meliputi *the item-to-total correlation* (korelasi dari item terhadap *the summated scale score*) atau korelasi *inter-item* (korelasi diantara item-item). Menurut Hair et.al. (1998), pedoman yang berlaku umum menyatakan bahwa suatu instrumen dinyatakan reliabel jika *item-to-total correlation*-nya melebihi 0,5 dan korelasi inter-item melebihi 0,3. Jenis kedua dari ukuran diagnosa adalah koefisien reliabilitas yang menilai konsistensi dari keseluruhan item. Untuk mengukur reliabilitas dari alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini akan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*.

c. Pengukuran Variabel OCB

Instrumen yang digunakan adalah kuesioner OCB yang dikembangkan oleh Podsakoff dan Mackenzie (Bell & Mengue 2001:11). Ide

dasar skala pengukuran ini bersumber dari konsep kerja Organ (Bell & Mengue 2001:11).

Instrumen terdiri dari lima dimensi dimana masing-masing dimensi tersebut terdiri pernyataan yang menjelaskan perilaku khusus yang relevan untuk tiap sub dimensi. Alat ukur ini akan memberikan gambaran sikap karyawan atas setiap perilaku sehari-hari yang mungkin pernah dilakukan di kantor.

Dalam penelitian ini,

- subdimensi *Altruism*, contoh item pernyataan yang digunakan adalah : "Sepanjang waktu siap membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas secara sukarela".
- Subdimensi *Courtesy*, contoh item pernyataan yang digunakan adalah : "Berkoordinasi dengan rekan kerja dalam menjalankan tugas"
- Subdimensi *Sportmanship*, contoh item pernyataan yang digunakan adalah : "Tidak perlu membicarakan hal-hal yang buruk tentang organisasi"
- Subdimensi *Conscientiousness*, contoh item pernyataan yang digunakan adalah : "Menyelesaikan tugas, rapat dan menghadiri acara-acara intern tepat waktu"
- Subdimensi *Civic Virtue*, contoh item pernyataan yang digunakan adalah : "Datang rapat meskipun tidak mengikuti secara intensif tentang apa yang didiskusikan"

Dalam instrumen ini, untuk setiap pernyataan, subyek diminta untuk memilih salah satu alternatif dari respon yang disediakan, yang dinilai paling sesuai dengan kondisi yang ada. Instrumen OCB terdiri dari 30 pernyataan *favorable*. Adapun kelima alternatif respon tersebut adalah

1 berarti tidak pernah melakukan sama sekali
 2 berarti hampir tidak pernah melakukan
 3 berarti kadang atau ragu melakukan
 4 berarti sering melakukan
 5 berarti sangat sering atau selalu melakukan

Tabel 2.3.
Matriks Instrumen OCB

No	Dimensi	Sub Dimensi	Contoh Butir Sub Dimensi	Instrumen
1	OCB	<i>Altruism</i>	membantu orang lain yang sedang absen atau tidak hadir	Pernyataan No. 1 sd 7
		<i>Conscientiousness</i>	Menyelesaikan tugas, rapat dan menghadiri acara organisasi tepat waktu	Pernyataan No. 8 sd 11
		<i>Courtesy</i>	Berkoordinasi dengan rekan kerja dalam menjalankan tugas	Pernyataan No. 12 sd 16
		<i>Civic Virtue</i>	Membaca dan memperhatikan pengumuman organisasi	Pernyataan No. 17 sd 23
		<i>Sportmanship</i>	Cenderung membesarkan masalah	Pernyataan No. 24 sd 30

Sumber : Aldag dan Resckhe, 1997 :4-5

d. Pengukuran Variabel Kecerdasan emosi

Instrumen yang digunakan terdiri dari 42 item pernyataan dan juga meliputi 5 indikator, yaitu indikator kesadaran diri, kemampuan mengatur diri sendiri, motivasi, empati dan memelihara hubungan sosial.

Aspek yang dapat diukur dalam instrumen ini adalah

- Kompetensi Pribadi (*Personal Competence*), yaitu bagaimana mengatur diri sendiri, yang terdiri dari :
 - a. Kesadaran diri (*self awareness*), yaitu kemampuan untuk mengenal diri sendiri. Contoh item pernyataan yang digunakan adalah : "Saya mengenali perubahan yang terjadi dalam tubuh saya"
Indikator : tingkat *emotional awareness*, ketepatan *self-assessment*, *self- confidence*
 - b. Kemampuan mengatur diri sendiri (*self regulation/self management*), yaitu kemampuan mengatur perasaannya. Contoh item pernyataan yang digunakan adalah : "Saya tetap tenang dibawah situasi-situasi yang menekan"
Indikator : tingkat *self-control*, *trustworthiness* dan *conscientiousness*, inovasi dan adaptasi
 - c. Motivasi (*motivating*), yaitu kecenderungan untuk memfasilitasi diri sendiri untuk mencapai tujuan walaupun mengalami kegagalan dan kesulitan. contoh item pernyataan yang digunakan adalah : "Saya segera berubah jika diharapkan demikian"
Indikator : tingkat *achievement drive*, komitmen, inisiatif dan optimisme
- Kompetensi Sosial (*social competency*), yaitu kemampuan mengatur hubungan dengan orang lain, yang terdiri dari
 - a. Empati, yaitu kesadaran untuk memberikan perasaan/perhatian, kebutuhan atau kepedulian kepada orang lain. Contoh item pernyataan yang digunakan adalah : "Saya memikirkan kembali tentang hal-hal yang dirasakan oleh orang lain"

Indikator : memahami orang lain, mengembangkan orang lain, berorientasi pada pemberian pelayanan dan kesadaran politis

- b. Memelihara hubungan sosial, yaitu mengatur emosi dengan orang lain, ketrampilan sosial seperti kepemimpinan, kerja tim, kerjasama dan negosiasi. Contoh item pernyataan yang digunakan adalah :
"Saya mampu menyelesaikan konflik yang saya hadapi"

Indikator : kemampuan mempengaruhi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengelola konflik.

Dalam instrumen ini, untuk setiap pernyataan, subyek diminta untuk membayangkan situasi-situasi nyata seperti yang disebutkan dalam pernyataan tersebut, menilai kondisi diri sendiri dan memilih salah satu alternatif dari respon yang disediakan, yang dinilai paling sesuai dengan kondisi yang ada.

Jumlah item pernyataan dalam variabel ini adalah sebanyak 42 pernyataan (41 pernyataan *favorable* dan 1 pernyataan *unfavorable*). Adapun kelima alternatif respon untuk pernyataan *favorable* tersebut adalah

- 1 berarti pernyataan sangat tidak sesuai dengan kondisi diri sendiri
- 2 berarti pernyataan tidak sesuai dengan kondisi diri sendiri
- 3 berarti pernyataan kadang sesuai dengan kondisi diri sendiri
- 4 berarti pernyataan sesuai dengan kondisi diri sendiri
- 5 berarti pernyataan sangat sesuai dengan kondisi diri sendiri

Kelima alternatif respon untuk pernyataan *unfavorable* tersebut adalah

- 5 berarti pernyataan sangat tidak sesuai dengan kondisi diri sendiri
- 4 berarti pernyataan tidak sesuai dengan kondisi diri sendiri
- 3 berarti pernyataan kadang sesuai dengan kondisi diri sendiri
- 2 berarti pernyataan sesuai dengan kondisi diri sendiri
- 1 berarti pernyataan sangat sesuai dengan kondisi diri sendiri

Tabel 2.4.
Matriks Instrumen Kecerdasan Emosi

No	Aspek	Indikator	Sifat Item		Jumlah
			Favorable	Unfavorable	
2	Kompetensi Pribadi	Kesadaran Diri	Pernyataan No. 1 sd 9		9
		Kemampuan Mengatur Diri Sendiri	Pernyataan No. 10 sd 18		9
		Motivasi	Pernyataan No. 19 sd 23		5
	Kompetensi Sosial	Empati	Pernyataan No. 37 sd 41	Pernyataan No.42	6
		Memelihara Hubungan Sosial	Pernyataan No. 24 sd 36		13
Jumlah pernyataan			41	1	42

Sumber : Goleman (2001)

e. Pengukuran Variabel Sikap

Instrumen yang digunakan terdiri dari 30 item pernyataan (14 pernyataan *favorable* dan 16 pernyataan *unfavorable*) dan aspek yang diungkap dalam penelitian ini adalah taraf afeksi terhadap nilai dasar organisasi, aturan organisasi, iklim organisasi dan perilaku orang-orang dalam interaksi sosial.

Contoh pernyataan dalam instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

- indikator taraf afeksi terhadap nilai dasar organisasi, contoh item pernyataan yang digunakan adalah : "Nilai-nilai organisasi semakin berkembang dan lebih mengedepankan kepentingan karyawan"

- indikator taraf afeksi terhadap aturan organisasi, contoh item pernyataan yang digunakan adalah : "Promosi kedudukan dan jabatan diatur berdasarkan kemampuan dan demi kebaikan karyawan"
- indikator taraf afeksi terhadap iklim organisasi, contoh item pernyataan yang digunakan adalah : "Persaingan yang sehat dalam mencapai jenjang karir yang lebih tinggi di tempat kerja, mendorong saya lebih bersemangat kerja"
- indikator taraf afeksi terhadap perilaku orang-orang dalam interaksi sosial, contoh item pernyataan yang digunakan adalah : "Komunikasi antara atasan dan bawahan berlangsung cukup terbuka"

Dalam instrumen ini, untuk setiap pernyataan, subyek diminta untuk menyatakan Sikap seperti yang disebutkan dalam pernyataan tersebut dan memilih salah satu alternatif dari respon yang disediakan, yang dinilai paling sesuai dengan kondisi yang ada. Adapun kelima alternatif respon dari pernyataan *favorable* tersebut adalah

- 1 berarti pernyataan sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut
- 2 berarti pernyataan tidak setuju dengan pernyataan tersebut
- 3 berarti pernyataan kadang setuju dengan pernyataan tersebut
- 4 berarti pernyataan setuju dengan pernyataan tersebut
- 5 berarti pernyataan sangat setuju dengan pernyataan tersebut

- Kelima alternatif respon dari pernyataan *unfavorable* tersebut adalah
- 5 berarti pernyataan sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut
 - 4 berarti pernyataan tidak setuju dengan pernyataan tersebut
 - 3 berarti pernyataan kadang setuju dengan pernyataan tersebut
 - 2 berarti pernyataan setuju dengan pernyataan tersebut
 - 1 berarti pernyataan sangat setuju dengan pernyataan tersebut

Tabel 2.5
Matriks Instrumen Sikap

No	Aspek	Indikator	Sifat Item		Jumlah
			Favorable	Unfavorable	
3	Sikap	Taraf afeksi terhadap Nilai Dasar Organisasi	Pernyataan No. 1 sd 2	Pernyataan No. 15 sd 19	7
		Taraf afeksi terhadap Aturan Organisasi	Pernyataan No. 3 sd 6	Pernyataan No. 20 sd 22	7
		Taraf Afeksi terhadap Iklim Organisasi	Pernyataan No. 7 sd 10	Pernyataan No. 23 sd 26	8
		Taraf Afeksi terhadap Perilaku Orang dalam Interaksi Sosial	Pernyataan No. 11 sd 14	Pernyataan No. 27 sd 30	8
Jumlah pernyataan			14	16	30

Sumber : Ajzen dan Fishbein (1975)

F.5. Populasi dan sampel

a. Populasi

Populasi diartikan sebagai jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti (Istijanto, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan aktif pada BPPT yang berlokasi di Jakarta, Tangerang, Lampung, Yogyakarta, Surabaya dan Bali. Sedangkan populasi sampel yang menjadi sasaran penelitian adalah karyawan aktif. Yang dimaksud dengan Karyawan Aktif adalah karyawan yang sedang aktif bekerja, tidak sedang menjalankan Cuti, Tugas Belajar atau Ijin Belajar, ataupun dalam status Dipekerjakan atau Diperbantukan.

b. Teknik Pengambilan Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi (Istijanto, 2006). Besarnya sampel, peneliti mengacu pada pendapat Hair dkk. Prosedur yang dilakukan dalam penentuan jumlah sampel adalah dengan menyebarkan kuesioner seluruhnya 300 eksemplar.

Teknik sampling yang digunakan adalah teknik “*proportional random sampling*” yaitu suatu teknik sampling dimana peneliti menetapkan persentase tertentu terhadap populasi yang memiliki karakteristik yang diinginkan. Karakteristik ditentukan sendiri oleh peneliti, dalam penelitian ini atas dasar unit kerja. Besar persentase ditetapkan sebesar 10% dan berdasarkan populasi secara proporsional. Selanjutnya, pengambilan sampel untuk setiap kategori dilakukan secara tidak acak. Metode ini digunakan karena populasinya tersebar di 45 unit kerja. Jika diketahui jumlah total karyawan di BPPT sebanyak 2641 orang, maka akan ditarik sampel sebanyak 265 karyawan dalam 45 unit kerja, akan diperoleh sampel di tiap unit kerja.

Sehubungan dengan penggunaan *Maximum Likelihood Estimation* (MLE) dalam model persamaan struktural (SEM) dan metoda pengambilan sampel seperti dijelaskan diatas maka jumlah sampel yang digunakan sebesar 265 adalah cukup dan jumlah responden tersebut telah memenuhi syarat: 1) *model misspecification* 2) *model size*; 3) *Departures from normality*; dan 4) *estimation procedure* (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998, hal: 604-605).

Roscoe (1975; dalam Sekaran 1992) yang mengemukakan beberapa pedoman (*rules of the thumb*) untuk menentukan ukuran sampel, yaitu :

1. Ukuran sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 telah mencukupi kebanyakan penelitian
2. Manakala sampel dibagi kedalam sub-sub sampel, ukuran sampel minimum yang diperlukan untuk masing-masing kategori adalah 30
3. Dalam penelitian multivariate (termasuk analisis regresi linier berganda), ukuran sampel sebaiknya beberapa kali (lebih baik sepuluh kali atau lebih) jumlah variabel yang digunakan dalam studi

Tabel 2.6

POPULASI DAN SAMPEL KARYAWAN BPPT

NO	UNITKERJA	POPULASI	SAMPEL	KUESIONER
	DEPUTI BIDANG PENGKAJIAN KEBIJAKAN TEKNOLOGI	3		
1	PUSAT PENGKAJIAN KEBIJAKAN INOVASI TEKNOLOGI	47	5	5
2	PUSAT PENGKAJIAN KEBIJAKAN DIFUSI TEKNOLOGI	52	5	5
3	PUSAT PENGKAJIAN KEBIJAKAN PENINGKATAN DAYA SAING	57	6	6
4	PUSAT AUDIT TEKNOLOGI	38	4	5
5	BALAI INKUBATOR TEKNOLOGI	27	3	5
	SEKRETARIAT UTAMA	1		
6	BIRO PERENCANAAN	50	5	5
7	BIRO SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI	121	12	12
8	BIRO KEUANGAN	52	5	5
9	BIRO UMUM DAN HUBUNGAN MASYARAKAT	342	34	35
10	PUSAT PEMBINAAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	35	4	5
11	PUSAT DATA, INFORMASI DAN STANDARDISASI	28	3	5
	DEPUTI BIDANG TEKNOLOGI PENGEMBANGAN SUMBERDAYA ALAM	2		
12	PUSAT TEKNOLOGI INVENTARISASI SUMBER DAYA ALAM	61	6	10
13	PUSAT TEKNOLOGI SUMBER DAYA MINERAL	36	4	5
14	PUSAT TEKNOLOGI SUMBER DAYA LAHAN, WILAYAH DAN MITIGASI BENCANA	36	4	5
15	PUSAT TEKNOLOGI LINGKUNGAN	70	7	10
16	UNIT PELAKSANA TEKNIS - HUJAN BUATAN	41	4	5
17	BALAI TEKNOLOGI SURVEI KELAUTAN	39	4	5
18	BALAI TEKNOLOGI LINGKUNGAN	24	2	4
	DEPUTI BIDANG TEKNOLOGI AGROINDUSTRI DAN BIOTEKNOLOGI	1		
19	PUSAT TEKNOLOGI PRODUKSI PERTANIAN	64	6	6
20	PUSAT TEKNOLOGI AGROINDUSTRI	45	5	5
21	PUSAT TEKNOLOGI BIOINDUSTRI	44	4	5
22	PUSAT TEKNOLOGI FARMASI DAN MEDIKA	41	4	5
23	BALAI PENGKAJIAN BIOTEKNOLOGI	67	7	10
24	BALAI BESAR TEKNOLOGI PATI	95	10	10
	DEPUTI BIDANG TEKNOLOGI INFORMASI, ENERGI, DAN MATERIAL	9		
25	PUSAT TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI	99	11	11
26	PUSAT TEKNOLOGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA ENERGI	49	5	5
27	PUSAT TEKNOLOGI KONVERSI DAN KONSERVASI ENERGI	46	5	5
28	PUSAT TEKNOLOGI MATERIAL	30	3	3
29	BALAI PENGKAJIAN TEKNOLOGI POLIMER	25	3	3
30	UNIT PELAKSANA TEKNIS PENGEMBANGAN SENI DAN TEKNIK KERAMIK DAN PORSELEN BALI	35	5	5
31	BALAI JARINGAN ILMU PENGETAHUAN DAN TEKNOLOGI	21	2	2
32	BALAI REKAYASA DISAIN DAN SISTEM TEKNOLOGI	21	2	2
33	BALAI BESAR TEKNOLOGI ENERGI	110	11	11
	DEPUTI BIDANG TEKNOLOGI INDUSTRI RANCANG BANGUN DAN REKAYASA	1		
34	PUSAT TEKNOLOGI INDUSTRI PROSES	56	6	6
35	PUSAT TEKNOLOGI INDUSTRI MANUFAKTUR	39	4	5
36	PUSAT TEKNOLOGI INDUSTRI PERTAHANAN DAN KEAMANAN	28	3	5
37	PUSAT TEKNOLOGI INDUSTRI DAN SISTEM TRANSPORTASI	78	8	10
38	UNIT PELAKSANA TEKNIS - LABORATORIUM AERO GAS DINAMIKA DAN GETARAN	50	5	5
39	UNIT PELAKSANA TEKNIS - BALAI PENGKAJIAN DAN PENELITIAN HIDRODINAMIKA	75	8	8
40	BALAI TERMODINAMIKA, MOTOR DAN PROPULSI	55	6	6
41	BALAI PENGKAJIAN DINAMIKA PANTAI	45	5	5
42	BALAI MESIN PERKAKAS, TEKNIK PRODUKSI DAN OTOMASI	15	2	2
43	BALAI BESAR TEKNOLOGI KEKUATAN STRUKTUR	154	15	15
44	INSPEKTORAT	58	6	6
45	BPPT ENJINIRING	23	2	2
	JUMLAH	2641	265	300

Sumber : Biro SDMO, BPPT, 2007, diolah dengan Excel

F.6. Teknik Analisis Data

a. Analisis Kuantitatif

Analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah Analisis kuantitatif yaitu teknik penganalisisan data dengan cara memberikan gambaran dan penjelasan mengenai hasil penelitian dan pembahasan masalah hasil dengan menggunakan pengukuran – pengukuran dan pembuktian – pembuktian khususnya mengenai pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dengan menggunakan metode statistik.

Skala yang digunakan dalam penelitian adalah Skala Likert, dimana skala ini mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu obyek. Skala ini dikembangkan Rensis Likert dan biasanya memiliki 5 kategori dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”. Skala Likert banyak digunakan dalam riset sumber daya manusia yang menggunakan metode survei untuk mengukur sikap karyawan, persepsi karyawan, tingkat kepuasan karyawan atau mengukur perasaan karyawan yang lain. Skala Likert dapat dikategorikan sebagai skala interval (Istijanto, 2006). Untuk itu jika data dengan Skala Likert ini akan dianalisis secara kuantitatif, maka data diubah menjadi data kuantitatif terlebih dahulu

b. *Structural Equation Model (SEM)*

Untuk kepentingan pengujian model digunakan teknik analisis *Structural Equation Model (SEM)* dengan software LISREL. Penggunaan SEM dinilai mempunyai keunggulan dalam menguji model komprehensif bersamaan dengan kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan secara teoritis. Singgih Santoso (2007) menambahkan bahwa SEM juga dipandang sebagai kombinasi antara Analisis Faktor dan

Analisis Regresi. Hair (1998:17) mengatakan bahwa SEM menyediakan teknik estimasi yang sesuai dan paling efisien untuk merangkaikan estimasi persamaan regresi berganda yang terpisah-pisah secara simultan.

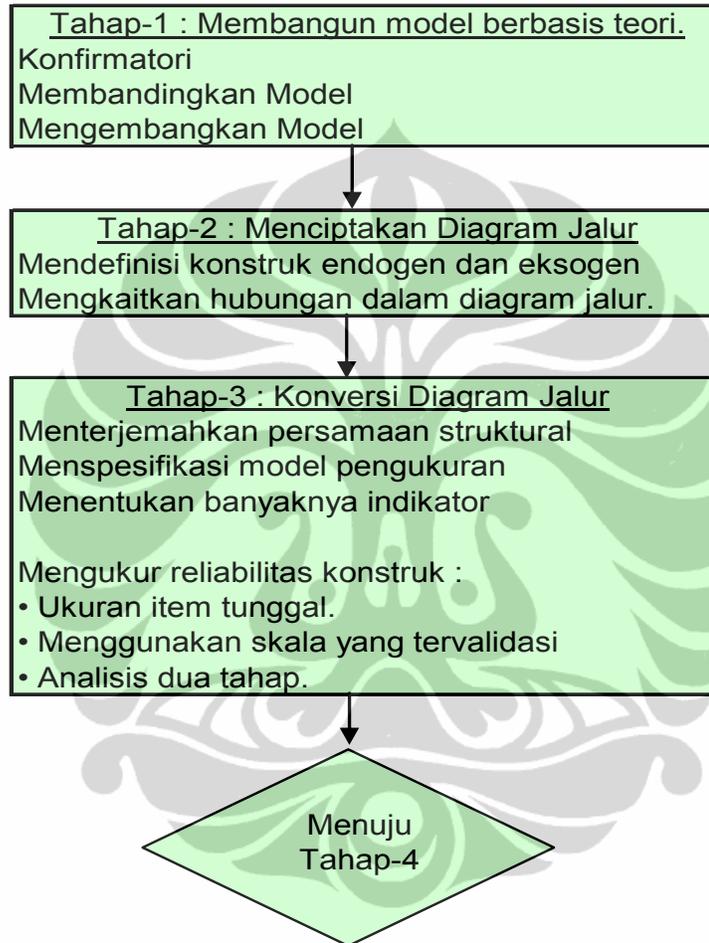
SEM dicirikan melalui dua komponen dasar yaitu : 1) model struktural dan 2) model pengukuran. Model struktural adalah model jalur yang menghubungkan variabel-variabel independen dengan variabel dependen. Adapun penetapan model serta penentuan variabel independen dan dependen disusun berdasarkan landasan teori dan literatur. Pada model pengukuran, peneliti dimungkinkan untuk menggunakan beberapa variabel (indikator) untuk variabel independen atau dependen tunggal.

Menurut Schumacker dan Lomax (1996:39), analisis jalur sebenarnya bukanlah metoda untuk menemukan sebab akibat, tapi lebih dari itu adalah untuk menguji hubungan yang dikembangkan menurut teori. Analisis jalur digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antara satu peubah dengan peubah lainnya.

Hair et.al (1998 : 593) membagi kegiatan SEM dalam tujuh tahapan dalam melakukan analisis dengan SEM, yakni membangun model berbasis teori, menciptakan diagram jalur, konversi diagram jalur, memilih matriks input, penilaian identifikasi model, Evaluasi Estimasi Model dan Uji Kesesuaian, Interpretasi Model dan Identifikasi Model. Tahapan tersebut tampak dalam gambar berikut ini.

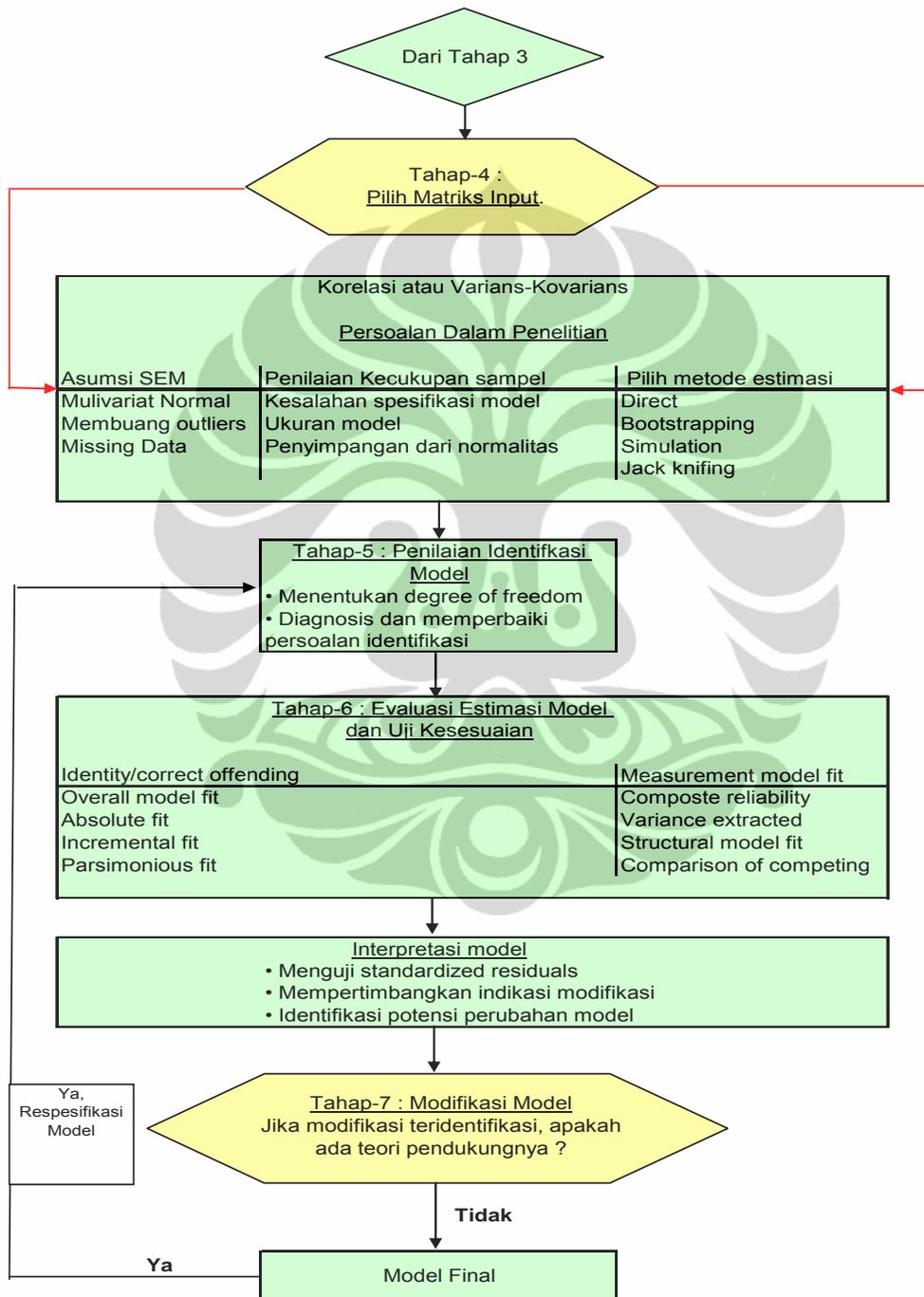
Gambar 2.8

Tahap 1-3 dari 7 Tahapan dalam SEM



Sumber : Hair et.al (1998 : 593)

Gambar 2.9
Tahap 4-7 dari 7 Tahapan dalam SEM



Sumber : Hair et.al (1998 : 602)

Tahap-1 : Membangun model berbasis teori.

SEM berbasis kepada hubungan kausalitas, dimana perubahan sebuah variabel diasumsikan menghasilkan perubahan kepada variabel lainnya. Hubungan kausal dapat dinyatakan dalam berbagai bentuk dan berbagai arti, dari bentuk hubungan yang pasti, seperti hubungan dalam proses fisika, reaksi kimia, sampai kepada bentuk hubungan yang tidak terlalu jelas, seperti pada penelitian perilaku. Ada empat kriteria kesepakatan umum dalam membuat hubungan kausal, yaitu : (1) asosiasi yang cukup antara dua buah variabel, (2) antededen temporal dari penyebab dan akibat, (3) kelangkaan variabel kausal alternatif, dan (4) basis teoritis untuk hubungan tersebut. Walaupun dalam banyak hal, seluruh kriteria yang telah diakui untuk membangun hubungan kausalitas tidak bisa terpenuhi secara utuh, pernyataan tentang kausalitas dapat dibuat jika hubungan tersebut didasarkan pada rasionalisasi teoritis. Pada tahap ini, sebuah model dengan berdasarkan teori yang digunakan dibuat, baik dalam bentuk persamaan matematis maupun dalam bentuk diagram jalur.

Tahap-2 : Mengkonstruksi diagram jalur hubungan kausalitas.

Menyusun diagram jalur bertujuan untuk memudahkan dalam menjelaskan hubungan-hubungan yang ada. Sebuah diagram jalur lebih dari sekedar gambar hubungan, sebab peneliti dapat menggunakannya untuk menjelaskan hubungan antar variabel konstruk (independen – dependen) tetapi juga untuk menjelaskan korelasi antara variabel konstruk dengan indikatornya.

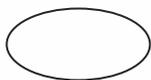
Elemen diagram jalur terdiri atas : konstruk dan jalur panah. Sebuah variabel konstruk menjelaskan sebuah konsep yang sederhana, misal umur, penghasilan, gender; atau konsep yang kompleks seperti status sosial ekonomi, pengetahuan, kesukaan atau sikap. Peneliti membangun diagram jalur dengan menggunakan konstruk, kemudian menentukan variabel variabel indikator dari masing-masing variabel konstruk. Contoh, peneliti dapat umur kepada responden, dan menggunakannya sebagai ukuran untuk variabel konstruk umur. Demikian pula,

peneliti dapat menanyakan pendapat responden dan menggunakannya sebagai ukuran untuk variabel konstruk sikap. Variabel konstruk dalam diagram jalur digambar dengan lingkaran oval. Jalur panah digunakan untuk menjelaskan hubungan khusus antar variabel konstruk. Jalur panah yang lurus mengindikasikan hubungan langsung dari sebuah konstruk ke konstruk yang lain. Jalur panah yang melengkung (atau jalur tanpa tanda panah) di antara dua buah variabel konstruk mengindikasikan korelasi sederhana. Jalur panah dengan dua arah menjelaskan hubungan *nonrecursive* atau *reciprocal*.

Terminologi dasar umum digunakan dalam sebuah diagram jalur adalah : eksogen dan endogen. Konstruk eksogen, juga disebut sebagai variabel sumber atau variabel independen, adalah variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model, sehingga tidak ada jalur panah yang menuju ke variabel-variabel ini. Pada diagram jalur di atas, variabel X_1 , X_2 dan X_3 adalah variabel eksogen. Konstruk endogen adalah variabel yang diprediksi oleh sebuah variabel lain atau lebih dalam model. Konstruk endogen dapat memprediksi variabel endogen lain, sedang variabel konstruk eksogen hanya bisa memprediksi variabel endogen saja. Dengan demikian, perbedaan antara variabel eksogen dan endogen ditentukan oleh peneliti seperti dalam menentukan variabel independen dan dependen dalam analisis regresi.

Ada dua asumsi dalam diagram jalur, yaitu : (1) seluruh hubungan kausalitas terindikasi, (2) seluruh hubungan bersifat linier.

Keterangan simbol yang digunakan dalam diagram



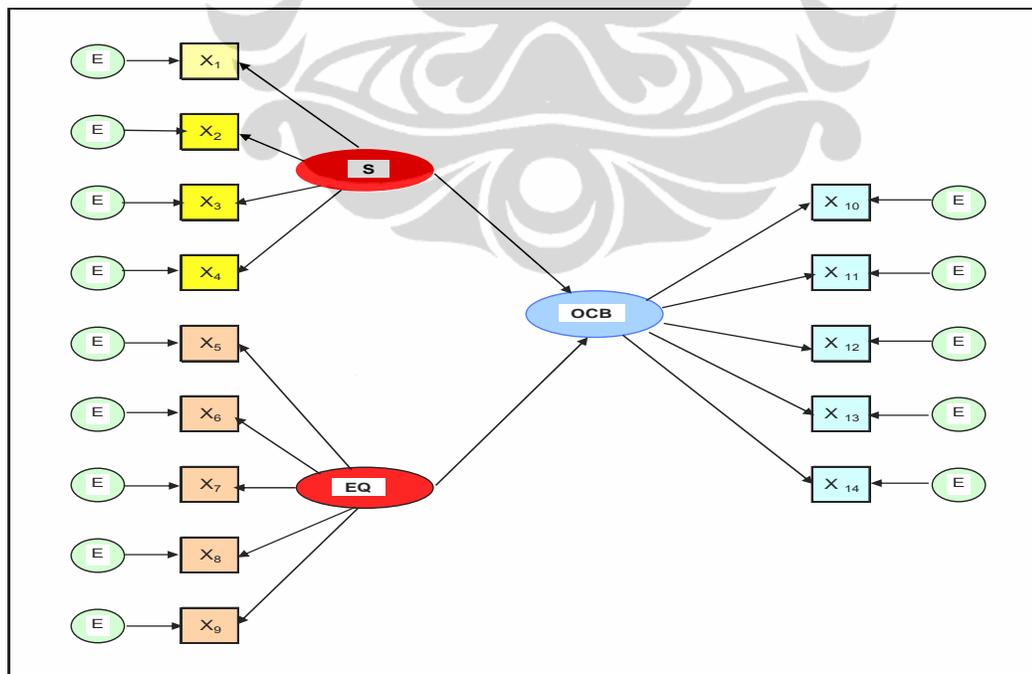
Adalah tanda yang menunjukkan faktor/konstruk/*latent variable*. Variabel laten disebut juga dengan istilah *unobserved variable* yaitu variabel yang tidak diukur secara langsung, tetapi dibentuk melalui dimensi-dimensi atau indikator yang diamati. Variabel laten harus disertai dengan beberapa variabel manifes.

-  Adalah tanda yang menunjukkan variabel terukur/*observed variable*.
 Disebut juga dengan istilah variabel manifes atau *measured variable* atau indikator yaitu variabel yang datanya harus dicari di lapangan, melalui instrumen

-  Adalah tanda yang menggambarkan kesalahan (*error*) yang akan selalu ada dalam setiap perhitungan

-  Adalah tanda yang menunjukkan adanya hubungan yang dihipotesiskan antara dua variabel, variabel yang dituju oleh anak panah merupakan variabel dependen.

Gambar 2.10
Diagram Jalur Pengaruh Sikap dan Kecerdasan Emosi terhadap
Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Karyawan



Sumber : Data Primer, diolah dengan Excel

Keterangan huruf dalam gambar

- E : ada 2 macam kesalahan yaitu a) Kesalahan dalam pengukuran yang dapat terjadi pada indikator, yang mana tidak dapat diobservasi secara langsung disebut juga *measurement error* dan b) Kesalahan pada saat melakukan prediksi pada variabel dependen, sering disebut juga dengan *residual error* atau *disturbance terms*, yang merefleksikan varians yang tidak dapat dijelaskan dalam variabel endogen (dependen) yang disebabkan semua faktor yang tidak dapat diukur.

- S : Sikap dalam Budaya Organisasi, yang terdiri dari 4 indikator, yaitu
 1. Taraf Afeksi terhadap Nilai Dasar Organisasi (X_1)
 2. Taraf Afeksi terhadap Aturan Organisasi (X_2)
 3. Taraf Afeksi terhadap Iklim Organisasi (X_3)
 4. Taraf Afeksi terhadap Perilaku Orang dalam Interaksi Sosial (X_4)

- EQ : Tingkat Kecerdasan Emosional, yang terdiri dari 5 indikator, yaitu :
 1. Kesadaran Diri (X_5)
 2. Kemampuan Mengatur Diri Sendiri (X_6)
 3. Motivasi (X_7)
 4. Empati (X_8)
 5. Memelihara Hubungan Sosial (X_9)

- OCB : Dimensi *Organizational Citizenship Behaviour*, yang terdiri dari 5 indikator, yaitu :
 1. *Altruism* (X_{10})
 2. *Courtesy* (X_{11})
 3. *Sportmanship* (X_{12})
 4. *Conscientiousness* (X_{13})
 5. *Civic Virtue* (X_{14})

Tahap-3 : Mengkonversi diagram jalur menjadi model struktural dan pengukuran.

Tahap ini adalah membuat bentuk persamaan yang lebih formal, ini bisa dilakukan melalui serangkaian persamaan yang mendefinisikan : (1) persamaan struktural yang menghubungkan konstruk, (2) model pengukuran yang menspesifikasi variabel indikator yang membentuk konstruk, dan (3) serangkaian matriks yang mengindikasikan setiap korelasi hipotetis antar konstruk atau variabel. Tujuannya adalah mengkaitkan definisi operasional konstruk kepada teori untuk uji kesesuaian empiris.

- **Model Struktural.**

Menterjemahkan sebuah diagram jalur ke dalam serangkaian persamaan struktural dengan prosedur langsung. Pertama, setiap konstruk endogen (yaitu setiap konstruk yang memiliki sebuah jalur yang masuk atau lebih) adalah variabel independen pada sebuah persamaan tunggal. Selanjutnya, variabel-variabel prediktor, yaitu „ekor“.

Berikut ini terjemahan dari contoh di atas :

Variabel Endogen	=	Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Error
Y_1	=	$X_1 X_2 X_2$	$Y_1 Y_2 Y_3$	$+ \epsilon_i$

Diagram Jalur

a.	Y_1	=	$b_1 X_1 + b_2 X_2$		$+ \epsilon_1$
b.	Y_1	=	$b_1 X_1 + b_2 X_2$		$+ \epsilon_1$
	Y_2	=	$b_3 X_2 + b_4 Y_1$		$+ \epsilon_2$
c.	Y_1	=	$b_1 X_1 + b_2 X_2$		$+ \epsilon_1$
	Y_2	=	$b_3 X_2 + b_4 X_3$	$b_5 Y_1 + b_6 Y_3$	$+ \epsilon_2$
	Y_3	=		$b_7 Y_1 + b_8 Y_2$	$+ \epsilon_3$

Untuk setiap persamaan struktural dapat diestimasi koefisien struktural, b_{jm} . Selain itu juga dihasilkan estimasi error (ϵ_i), di mana setiap error ini merupakan

jumlah dari efek error dari persamaan-persamaan sebelumnya. Tidak dimungkinkan memisahkan dua sumber error kecuali pada situasi tertentu.

- Model Pengukuran.

Dalam tahap ini, lebih diorientasikan kepada reliabilitas variabel-variabel indikator dalam mengkonstruksi variabel laten. Prosesnya mirip dengan analisis faktor. Keterkaitan dengan Analisis Faktor dapat dilihat dari perbandingan sebagai berikut :

Tabel 2.7. Perbandingan Antara Analisis Faktor dengan Model Pengukuran SEM.

Variabel	Analisis Faktor			Model Pengukuran		
	<i>Factor Loading</i> pada Faktor			<i>Indicator Loading</i> pada Konstruk		
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Konstruk A	Konstruk B	Konstruk C
V ₁	L ₁₁	L ₁₂	L ₁₃	L ₁		
V ₂	L ₂₁	L ₂₂	L ₂₃	L ₂		
V ₃	L ₃₁	L ₃₂	L ₃₃		L ₃	
V ₄	L ₄₁	L ₄₂	L ₄₃		L ₄	
V ₅	L ₅₁	L ₅₂	L ₅₃			L ₅

Nilai skor faktor dihitung dengan *factor loading* setiap variabel, contoh untuk Faktor 1

Skor Faktor 1 = $L_{11} V_1 + L_{21} V_2 + L_{31} V_3 + L_{41} V_4 + L_{51} V_5$, di mana V_1, \dots, V_5 adalah nilai data aktual untuk setiap variabel. Nilai prediksi setiap variabel dihitung dengan *loadings variabel* pada setiap faktor. Setiap variabel memiliki sebuah *factor loading* pada setiap faktor, sehingga setiap faktor selalu merupakan komposit dari seluruh variabel, walaupun *loadings*-nya bervariasi

ukurannya. Dengan demikian, sebuah faktor sebenarnya adalah sebuah variabel konstruk laten yang didefinisikan oleh *loadings* dari seluruh variabel.

Untuk menspesifikasi model pengukuran, dapat dibuat melalui transisi analisis faktor. (di mana peneliti tidak memiliki kendali terhadap variabel-variabel yang menjelaskan faktor) ke mode konfirmatori (di mana peneliti menentukan variabel mana yang mendefinisikan setiap konstruk atau faktor). Variabel manifes yang dikoleksi dari responden diistilahkan sebagai indikator dalam model pengukuran, karena variabel-variabel tersebut digunakan untuk mengukur atau mengindikasikan konstruk laten (faktor). Pada Tabel 2.7, diasumsikan bahwa variabel V_1 dan V_2 merupakan indikator untuk konstruk A, variabel V_3 dan V_4 merupakan indikator untuk konstruk B, dan V_5 merupakan indikator untuk konstruk C. Maka seperti tampak pada Tabel 2.7 tersebut di atas, *indicator loadings* masing-masing variabel indikator pada setiap konstruk.

Banyaknya variabel indikator pada setiap konstruk minimum satu, tetapi disarankan banyaknya variabel indikator adalah minimum tiga pada setiap konstruk, dan tidak ada batasan yang pasti mengenai itu (tetapi pada prakteknya, biasanya peneliti menggunakan antara 5 – 7 buah variabel indikator untuk setiap konstruk. Setiap variabel indikator harus diuji reliabilitasnya dalam mengkonstruksi variabel konstruk. Dua metode untuk menguji reliabilitas variabel indikator, yaitu : (1) estimasi empiris atau (2) spesifikasi peneliti.

- Uji reliabilitas melalui estimasi empiris.
Estimasi empiris untuk menguji reliabilitas hanya mungkin jika sebuah konstruk memiliki dua variabel indikator atau lebih. Untuk konstruk yang hanya memiliki sebuah indikator, peneliti harus menspesifikasi reliabilitasnya. Untuk metode estimasi empiris, peneliti menspesifikasi matriks *loadings* seperti yang telah dijelaskan, bersama-sama dengan *error* dari setiap variabel indikator (karena tidak mungkin memprediksi indikator dengan sempurna). Ketika model struktural

dan model pengukuran diestimasi, koefisien *loadings* menghasilkan estimasi reliabilitas indikator dan model konstruk secara keseluruhan. Dalam pendekatan ini, peneliti tidak memiliki pengaruh terhadap nilai reliabilitas yang digunakan dalam mengestimasi model, kecuali oleh serangkaian indikator yang dilibatkan.

- Uji reliabilitas melalui spesifikasi peneliti.

Pada beberapa kasus, peneliti dapat menentukan reliabilitas. Spesifikasi ini mirip antisipasi kepada tujuan memodelkan persamaan struktural, bagaimanapun dalam paling sedikit tiga situasi, spesifikasi ini lebih direkomendasikan. Pada suatu kasus, estimasi empiris terhadap reliabilitas tidak mungkin dilakukan, sebab mungkin peneliti mengetahui bahwa kesalahan ukur selalu ada. Situasi lain, indikator mungkin telah digunakan secara ekstensif, sehingga reliabilitas telah diketahui sebelum digunakan.

Atau pada pendekatan dua tahap di mana reliabilitas dievaluasi terlebih dahulu dan kemudian dispesifikasi dalam proses estimasi. Pendekatan dua tahap ini memisahkan secara eksplisit dua proses empiris dan melakukan pengkajian pada setiap pemisahan itu.

- Korelasi di antara konstruk dan indikator.

Peneliti dapat juga menspesifikasi korelasi antar konstruk eksogen atau antar konstruk endogen. Jika konstruk eksogen berkorelasi, mengindikasikan bahwa ada pengaruh yang dikontribusi oleh variabel endogen. Korelasi di antara konstruk endogen menunjukkan bahwa ada sedikit ketidaksesuaian aplikasi dan tidak direkomendasi untuk keperluan tertentu, karena hal itu merepresentasikan korelasi di antara persamaan struktural dan dapat menimbulkan *bias* pada interpretasinya. Indikator pada model pengukuran dapat juga berkorelasi terpisah dari korelasi konstruk. Metode ini bisa dihindarkan, kecuali pada situasi khusus, seperti : dalam penelitian di mana ada pengaruh yang telah diketahui

dari ukuran atau pada saat proses koleksi data pada dua buah indikator atau lebih.

Pengaruh Sikap dan Kecerdasan Emosi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Karyawan, digambarkan melalui persamaan matematis sebagai berikut :

$$OCB = \gamma_1 S + \gamma_2 EQ + \zeta$$

Keterangan :

S = Sikap (variabel eksogen)

EQ = Tingkat Kecerdasan Emosi (variabel eksogen)

OCB = *Organizational Citizenship Behaviour* (variabel endogen)

γ = Gamma, koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen

ζ = Zeta, galat model

Spesifikasi Model Pengukuran untuk Masing-masing Konstruk/Variabel Laten

c.1 Konstruk Eksogen

Sikap dalam Budaya Organisasi (X1)

$$X_{11} = \lambda_{11} X_1 + \varepsilon_1$$

$$X_{12} = \lambda_{12} X_1 + \varepsilon_2$$

$$X_{13} = \lambda_{13} X_1 + \varepsilon_3$$

$$X_{14} = \lambda_{14} X_1 + \varepsilon_4$$

Tingkat Kecerdasan Emosi (X2)

$$X_{25} = \lambda_{25} X_2 + \varepsilon_1$$

$$X_{26} = \lambda_{26} X_2 + \varepsilon_2$$

$$X_{27} = \lambda_{27} X_2 + \varepsilon_3$$

$$X_{28} = \lambda_{28} X_2 + \varepsilon_4$$

$$X_{29} = \lambda_{29} X_2 + \varepsilon_5$$

c.2 Konstruk Endogen

Organizational Citizenship Behaviour (Y)

$$Y_1 = \lambda_{y1} Y + \varepsilon_1$$

$$Y_2 = \lambda_{y2} Y + \varepsilon_2$$

$$Y_3 = \lambda_{y3} Y + \varepsilon_3$$

$$Y_4 = \lambda_{y4} Y + \varepsilon_4$$

$$Y_5 = \lambda_{y5} Y + \varepsilon_5$$

Keterangan :

λ = *standar loading*

ε = *error term*

Analisis Faktor Konfirmatori atau *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* adalah analisis yang digunakan untuk menguji sebuah measurement model (Singgih Santoso, 2007). Dengan alat ini, akan diketahui apakah indikator yang ada benar-benar dapat menjelaskan sebuah konstruk. Dengan melakukan CFA, dapat saja sebuah indikator dianggap tidak secara kuat berpengaruh atau dapat menjelaskan sebuah konstruk. Analisis untuk model pengukuran tersebut akan menghasilkan koefisien yang disebut *standar loading* atau *lamda value* (λ). Nilai lamda tersebut digunakan untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari instrumen-instrumen dalam membentuk sebuah faktor.

Pada contoh model diatas, dengan CFA dapat diuji apakah indikator Taraf Afeksi terhadap Nilai Dasar Organisasi, Taraf Afeksi terhadap Aturan Organisasi, Taraf Afeksi terhadap Iklim Organisasi, Taraf Afeksi terhadap Perilaku Orang dalam Interaksi Sosial benar-benar dapat menjelaskan konstruk Sikap dalam mengenali Budaya Organisasi yang bersifat laten? Demikian pula untuk kedua variabel laten lainnya, CFA dapat digunakan untuk menguji kaitan indikator dengan konstruk.

Tahap-4 : Memilih jenis matriks input dan estimasi *proposed model*.

- . Memasukkan data.

Data yang dibutuhkan bisa dari : (1) matriks varians-kovarians, atau (2) matriks korelasi dari data indikator yang diperoleh dari responden. Peneliti dapat memasukkan data ke dalam program, untuk selanjutnya data tersebut akan dikonversi menjadi salah satu bentuk input data yang disyaratkan SEM. Fokus SEM tidak pada pengamatan individual tetapi kepada pola hubungan antar responden. Model pengukuran menspesifikasi indikator yang berkaitan dengan setiap konstruk, dan skor konstruk laten kemudian dimanfaatkan dalam model struktural.

- . Asumsi.

- (1) pengamatan independen,
- (2) random sampling,
- (3) linieritas seluruh hubungan.

SEM lebih sensitif kepada karakteristik distribusi data, khususnya multivariat normal, kurtosis dan skewness yang kuat. Beberapa program komputer (seperti : EQS) agak kurang sensitif terhadap data yang tidak normal, tetapi data akan tetap akan dievaluasi dan dibahas walaupun peneliti menggunakan program apapun. *Generalized Least Square (GLS)* sebagai metode estimasi alternatif, dapat membuat penyesuaian terhadap pelanggaran asumsi, tetapi metode ini secara cepat menjadi tidak praktis dengan ukuran model dan kompleksitasnya meningkat. Jika tidak terbukti multivariat normal pada data, maka akan menyebabkan nilai χ^2 (Chi Square) terinflasi menjadi lebih tinggi, dan ini berakibat kepada uji signifikansi koefisien struktural. SEM hanya menerima data matriks korelasi atau matriks var-kovar, maka peneliti harus melakukan seluruh uji diagnostik kepada data sebelum digunakan dalam prosedur estimasi. Karena program-program SEM tidak memiliki prosedur diagnostik untuk menguji asumsi-asumsi ini, maka uji bisa dilakukan secara konvensional, atau dengan program lain, PRELIS. Peneliti juga harus mengidentifikasi penyimpangan data yang ekstrim (*outliers*) sebelum data tersebut dikonversi dalam bentuk matriks.

– *Missing data.*

Ada dua cara memperlakukan *missing data*, yaitu : (1) *direct method*, dimana parameter model diestimasi baik dengan data yang lengkap maupun data tidak lengkap. Pendekatan ini jarang digunakan, walaupun memberikan output yang lebih lengkap. Yang lebih sering digunakan adalah : (2) *indirect method*, di mana input matriks data diestimasi dengan menggunakan beberapa informasi atau seluruhnya. Yang jelas banyak pendekatan untuk mengatasi missing data ini, mulai dari dibuang (selama tidak terlampaui banyak) sampai di-input. Input bisa dengan : rata-rata, maksimum, minimum atau angka awal/akhir.

▪ *Matriks korelasi atau varians-kovarians.*

Awalnya SEM diprogram dengan input matriks kovarians. Input dengan matriks kovarians ini memiliki keunggulan dalam menghasilkan perbandingan antara populasi atau sampel yang berbeda, sebuah fitur yang tidak bisa dihasilkan jika inputnya matriks korelasi. Namun demikian, menginterpretasi hasilnya menjadi lebih sulit, sebab koefisien struktural yang dihasilkan harus diinterpretasi dalam satuan unit ukuran untuk konstruk. Matriks korelasi lebih banyak digunakan. Matriks korelasi memiliki sebuah *range* yang memungkinkan dilakukan perbandingan langsung koefisien dalam model, karena dapat menyederhanakan matriks varians-kovarians yang terstandard di mana skala ukuran setiap variabel digantikan dengan membagi varians-kovarians tersebut dengan *standard deviation*. Menggunakan matriks korelasi, tepat, jika tujuan penelitian tidak hanya untuk memahami pola hubungan antar konstruk, dan tidak perlu menjelaskan total varians dari sebuah konstruk. Selain itu, dengan input matriks korelasi ini dapat menghasilkan perbandingan antar variabel, karena skala ukuran mempengaruhi varians. Koefisien yang dihasilkan selalu dalam bentuk terstandardisasi, mirip dengan koefisien beta pada analisis regresi terbobot (*weight regression*), yaitu dalam range : – 1.0 sampai dengan + 1.0.

- Jenis korelasi atau kovarians yang digunakan.

Untuk data ordinal, korelasi yang tepat tergantung kepada jenis data :

- jika kedua variabel adalah data ordinal, dengan tiga katagori atau lebih, maka korelasi yang digunakan adalah *polychoric correlation*,
- jika kedua variabel merupakan data binary, maka korelasi yang digunakan adalah *tetrachoric correlation*,
- jika sebuah variabel merupakan data metrik, sedang yang lain *polychotomous ordinal*, maka korelasinya adalah : *polyserial correlation*, dan
- jika sebuah variabel merupakan binary, sedang yang lain adalah data metrik, maka korelasi yang digunakan adalah *biserial correlation*.

Untuk itu, pada saat menggunakan program AMOS, SPSS Version 12.00+ atau LISREL, definisikan jenis data variabel-variabel yang ada dalam model. Kedua program tersebut akan menghitung korelasi sesuai dengan status atau jenis datanya.

- Ukuran sampel.

Ukuran sampel, seperti pada setiap metode statistik yang lain, merupakan basis untuk estimasi *sampling error*. Pertanyaan kritis dalam SEM adalah : berapa banyak sampel yang dibutuhkan ? Walaupun tidak ada sebuah kriteria tentang ukuran sampel ini, ada empat hal yang dapat mempengaruhi penentuan ukuran sampel ini, yaitu :

- *model misspecification*, artinya jika peneliti berkepentingan dengan *specification error*, maka ukuran sampel sebaiknya diperbesar,
- *model size*, ukuran sampel minimum harus paling sedikit lebih besar daripada matriks kovarians atau korelasi yang digunakan sebagai input. Lebih jelas lagi, paling sedikit lima responden untuk setiap parameter yang diestimasi. Makin kompleks modelnya, semakin besar ukuran sampel yang dibutuhkan.

- *departure from normality*, untuk menghindari penyimpangan terhadap asumsi normalitas data, sebaiknya 15 responden untuk setiap parameter.
 - *estimation procedure. Maximum Likelihood Estimation (MLE)* merupakan prosedur estimasi yang paling umum digunakan (mensyaratkan 50 sampel cukup), tetapi dalam SEM sangat tidak direkomendasikan. Sebaiknya ukuran sampel dengan prosedur estimasi MLE adalah antara 100 – 200 sampel. Sampel yang terlampau besar (misal 400 – 500) akan menyebabkan MLE menjadi terlalu sensitif, dan membuat *goodness of fitnya* turun.
- Estimasi model.
- LISREL menggunakan teknik estimasi tidak lagi dengan MLE, sebab MLE sangat sensitif terhadap asumsi normalitas data, untuk itu LISREL menggunakan teknik estimasi *generalized least squares* (GLS). Sedang AMOS menggunakan teknik estimasi *weighted least squares* (WLS).
- Proses estimasi.
- Ada empat jenis proses estimasi yang sering digunakan, yaitu : (1) *direct estimation*, (2) *bootstrapping*, (3) *simulation* dan (4) *jackknifing*.
- *direct estimation*, adalah proses umum, di mana sebuah model diestimasi secara langsung. Parameter, kemudian *confidence interval* dan *standard error* setiap parameter diestimasi berdasar kepada *sampling error*. Estimasi parameter dan *confidence interval* berasal dari model yang diestimasi dari sampel tunggal.
 - *bootstrapping*, dengan empat prosedur, yaitu : sampel awal dirancang berperan sebagai populasi, kemudian sampel awal di *resample* beberapa kali untuk menggenerasi sejumlah besar sampel baru, model kemudian diestimasi dengan setiap sampel baru dan estimasi parameternya disimpan (dicatat), dan terakhir, estimasi parameter final dihitung sebagai rata-rata estimasi parameter dari seluruh sampel.

- *simulation*, dilakukan juga dengan menggunakan sampel ganda. Proses simulasi berbeda dengan *bootstrapping* (menggunakan sampel baru). Simulasi memungkinkan perubahan karakteristik data dari sampel yang ada. Contoh, korelasi antar variabel mungkin berubah melalui perlakuan sistimatis.

- *jackknifing*, yaitu dengan mengulang sampel yang diciptakan dari sampel awal. *Jackknife* berbeda dari simulasi dan *bootstrapping* khususnya dalam menciptakan sampel baru. Dalam menciptakan sampel baru sebanyak N pengamatan, sama sekali berasal dari N sampel awalnya. Setiap kali sampel baru diciptakan, sebuah pengamatan lain akan dihilangkan. Dengan demikian, setiap sampel baru memiliki ukuran sampel sebesar N-1 dengan sebuah pengamatan yang dihilangkan berbeda dari setiap sampel. Keunggulan proses ini adalah kemudahannya dalam identifikasi pengamatan tentang pengaruh melalui pengujian terhadap estimasi parameter. Jika diinginkan, estimasi parameter final dapat dihitung dari rata-rata estimasi setiap sampel. Dalam situasi tertentu, sampel dengan ukuran kecil ada kemungkinan tidak cukup untuk menghitung *confidence interval*.

Tahap-5 : Menilai pengidentifikasian model struktural.

- *Degree of Freedom.*

Untuk keperluan identifikasi, peneliti berkepentingan dengan ukuran relatif matriks korelasi atau kovarians terhadap banyaknya koefisien yang harus diestimasi. Perbedaan antara banyaknya koefisien yang harus diestimasi dengan banyaknya korelasi atau kovarians inputnya disebut sebagai *degree of freedom*. Mirip dengan *degree of freedom* pada analisis regresi atau pada MANOVA, sebuah *degree of freedom* adalah sebuah elemen yang tidak terbatas (*unconstrained element*) pada matriks data.

Formula untuk menghitung *degree of freedom* adalah (Hair et al, 1998 :608):

$$df = \frac{1}{2} [(p + q)(p + q + 1)] - t$$

di mana,

p = banyaknya indikator endogen,

q = banyaknya indikator eksogen,

t = banyaknya koefisien yang diestimasi pada model yang diteliti.

▪ . Aturan dalam identifikasi.

Aturan dasar identifikasi ada dua, yaitu : (1) *order condition* dan (2) *rank condition*. Aturan *order condition*, menyatakan bahwa *degree of freedom model* > 0. Jika $df = 0$, maka model dapat diklasifikasi sebagai *just-identified* (walaupun dapat menghasilkan ukuran fit yang baik, namun solusinya tidak tajam dan tidak bisa digeneralisasi). Jika $df > 0$, model terklasifikasi sebagai *over identified* (ini merupakan tujuan model persamaan struktural). Model ini memiliki lebih banyak informasi dari matriks data daripada parameter yang diestimasi. Jika $df < 0$, maka model terklasifikasi sebagai *under identified*, ini sama dengan “mencoba mengestimasi parameter lebih banyak daripada informasi yang tersedia”.

Aturan *rank condition* mengharuskan peneliti menentukan jika setiap parameter terestimasi dengan hasil yang unik. Aturan ini agak menyulitkan peneliti, namun ada beberapa heuristik yang dapat ditoleransi, antara lain : aturan tiga ukuran (*three-measure rule*) yang menyatakan bahwa setiap konstruk dengan tiga indikator atau lebih akan selalu dapat diidentifikasi. Atau aturan yang lain, yaitu : *recursive model rule*, yang menyatakan bahwa model rekursif dengan konstruk yang teridentifikasi (seperti dalam aturan *three-measure*) juga akan teridentifikasi. *Model rekursif* adalah model yang tidak memiliki hubungan bolak balik dalam model strukturalnya.

- . Diagnosis persoalan identifikasi.

LISREL melakukan uji sederhana untuk persoalan identifikasi ini, yaitu dengan menguji matriks informasi, sedang EQS memberikan *Wald Rank Test*. Peneliti juga dapat melakukan uji pada saat persamaan telah teridentifikasi untuk melihat apakah hasil tidak stabil karena disebabkan oleh tingkat identifikasinya. Pertama, model dapat diestimasi ulang beberapa kali, di mana setiap kalinya diawali dengan nilai awal (*starting value*, yang ditentukan oleh peneliti). Jika nilai awal tidak tersedia, program komputer secara otomatis menghitungnya dengan salah satu cara yang tersedia. Jika hasil tidak ditemukan pada titik yang sama dengan nilai awal yang berbeda, maka identifikasi akan diuji secara lebih hati-hati. Uji kedua untuk menilai pengaruh identifikasi terhadap sebuah koefisien tunggal adalah : (1) mengestimasi model, (2) kemudian menetapkan (*fix*) koefisien kepada estimasinya, dan mengestimasi ulang persamaan. Jika seluruh fit seluruh model bervariasi secara jelas, maka ada persoalan identifikasi.

Pendekatan lain untuk melihat kemungkinan adanya persoalan identifikasi ini adalah : (1) adanya *standard error* yang sangat besar pada sebuah koefisien atau lebih; (2) ketidak mampuan program untuk menginversi matrik informasi; (3) ada estimasi yang tidak masuk akal, misal varians error yang negatif; atau (4) korelasi yang tinggi (+ 0.90 atau lebih) di antara estimasi koefisien.

- . “Pengobatan” terhadap persoalan identifikasi.

Jika sebuah persoalan identifikasi telah diketahui, peneliti harus melihat kepada tiga sumber awal persoalan, yaitu : (1) koefisien yang diestimasi relatif lebih banyak daripada banyaknya kovarians atau korelasi, atau lihat kepada *df* yang kecil; (2) penggunaan hubungan timbal balik antar konstruk; atau (3) kesalahan dalam menetapkan skala konstruknya. Satu-satunya solusi untuk “mengobati” persoalan identifikasi adalah membuang jalur yang dirasa tidak perlu dari model struktural. Atau kiat lain dalam “mengobati” persoalan identifikasi adalah : (1) membuat model teoritis dengan estimasi koefisien yang minimum. Jika ada

persoalan identifikasi, lakukan perbaikan sebagai berikut : (2) lakukan *fixing* terhadap *measurement error* konstruk jika memungkinkan; (3) *fix* setiap koefisien struktural yang diketahui jelas, dan (4) buang variabel-variabel lainnya. Jika persoalan identifikasi tetap ada, peneliti harus memformulasi ulang model teoritisnya untuk mendapatkan model yang lebih baik.

Tahap-6 : Mengevaluasi model dengan kriteria *Goodness of Fit*.

- Kesalahan estimasi.

Ini terjadi jika estimasi koefisien struktural maupun koefisien model pengukuran melebihi batas yang diijinkan. Contoh umum dari kesalahan estimasi ini adalah : (1) *negative error variances* atau *error variance* dari sebuah konstruk yang tidak signifikan; (2) *standardized coefficient* melebihi atau dekat sekali dengan 1.0, atau (3) *standard error* yang sangat besar yang berkaitan dengan setiap koefisien yang diestimasi. Jika ditemui kesalahan estimasi, peneliti harus mengulang lagi estimasinya sebelum mengevaluasi hasil apapun dari model. Beberapa pendekatan untuk melakukan solusi ulang. Jika persoalan identifikasi telah „diobati“ tetapi persoalan identifikasi itu tetap ada, dapat dilakukan cara mengoreksi yang lain : (1) pada kasus *negative error variances*, suatu kemungkinannya adalah menetapkan *negative error variances* tersebut menjadi angka positif yang sangat kecil (misal 0,005). Jika korelasi dalam solusi standard > 1.00, atau dua estimasi berkorelasi sangat tinggi, maka peneliti harus mempertimbangkan untuk membuang salah satu konstruk.

- Kesesuaian model secara keseluruhan.

Ada tiga tingkat kesesuaian model secara keseluruhan, yaitu : (1) *absolute fit measures*, (2) *incremental fit measures*, dan (3) *parsimonious fit measures*.

Absolute fit measures menilai hanya kesesuaian model secara keseluruhan (baik model pengukuran maupun model struktural), tanpa menyesuaikan kepada *degree of freedom*-nya. *Incremental fit measures* membandingkan model yang diusulkan (*proposed model*) dengan model lain yang ditentukan peneliti.

Parsimonious fit measures mengoreksi ukuran fit untuk memperoleh perbandingan antar model dengan banyaknya koefisien yang berbeda, kegunaannya adalah untuk menentukan jumlah kesesuaian yang dicapai oleh setiap koefisien yang diestimasi. SEM setiap tahun berkembang dalam pengukuran kesesuaian model ini.

▪ . Kesesuaian model pengukuran.

Ukuran reliabilitas Cronbach's Alpha (seperti pada analisis regresi) tidak terlalu sesuai dipakai begitu saja untuk menguji keandalan indikator pada SEM. Peneliti harus melakukan uji *unidimensionality* kepada seluruh indikator sebelum menilai reliabilitasnya. Langkah selanjutnya adalah menghitung *loadings* dan menilai signifikansi statistik setiap indikator. Jika terbukti tidak signifikan, maka peneliti harus membuang indikator atau mentransformasikannya agar menjadi fit untuk konstruk. Reliabilitas dan ekstraksi varians untuk sebuah variabel laten harus dihitung terpisah untuk setiap indikator ganda yang mengkonstruksi dalam model. Walaupun LISREL tidak menghitungnya secara langsung, seluruh informasi yang dibutuhkan dapat tersedia. Reliabilitas komposit untuk sebuah konstruk dihitung dengan (Anderson et al,2002:655) :

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \varepsilon_j}$$

Keterangan :

standard loading diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

ε_j adalah *measurement error* dari tiap indikator. Nilai ini diperoleh dari 1 – indikator reliabilitas

Nilai batas tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$

Variance extracted merupakan ukuran reliabilitas yang lain, merefleksikan jumlah keseluruhan varians dalam variabel indikator yang mengkonstruksi variabel laten.

Variance extracted yang lebih tinggi terjadi saat indikator benar-benar representatif untuk variabel konstruk. *Variance extracted* dihitung dengan formula :

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{standard loading}^2)}{(\sum \text{standard loading}^2) + \varepsilon_j}$$

Kriteria *variance extracted* untuk sebuah konstruk : > 0.50.

- Kesesuaian model struktural.
SEM tidak hanya menghasilkan estimasi koefisien struktural, tetapi juga standard error dan nilai-t untuk setiap koefisien. Sebaiknya peneliti menggunakan $\alpha = 0.025$ atau 0.01 daripada 0.05 . R^2 juga dihitung, walaupun tidak terlalu penting seperti pada analisis regresi, tetapi tetap dapat digunakan sebagai bagian ukuran kesesuaian model. Hasil SEM dapat dipengaruhi oleh multikolinieritas. Peneliti harus memperhatikan korelasi antar konstruk. Jika korelasi yang tinggi terlihat maka harus dikoreksi, misalnya dengan menghapus salah satu variabel konstruk (biasanya jika korelasi antar konstruk > 0.80).

Uji Asumsi Model (*Structural Equation*)

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Tahap Survei

Sebelum dilakukan pengolahan data maka perlu dilakukan pengujian data terhadap variabel tersebut. Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu dapat mengukur variabel yang akan diukur. Untuk mengukur validitas dan reliabilitas menggunakan koefisien *cronbach alpha* untuk mengestimasi reliabilitas dan validitas setiap skala (indikator observarian). Pengujian validitas menggunakan teknik *corrected item-total correlation*, yaitu dengan cara mengkorelasi skor tiap item dengan skor totalnya. Kriteria valid atau tidak valid adalah bila korelasi r kurang dari nilai r tabel dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, berarti butir pertanyaan tidak valid (Singgih Santoso, 2001).

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. *Construct reliability* diperoleh melalui rumus berikut :

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \varepsilon_j}$$

Keterangan :

standard loading diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

ε_j adalah *measurement error* dari tiap indikator. Nilai ini diperoleh dari 1 – indikator reliabilitas

Nilai batas tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$

2. Uji Normalitas

Sebaran data harus dianalisis untuk mengetahui apakah asumsi normalitas terpenuhi, sehingga data dapat diolah lebih lanjut pada diagram jalur. Jika data berdistribusi tidak normal (non normal), hasil analisis dikhawatirkan menjadi bias. Demikian pula jika ada sejumlah data *outlier*, yakni data yang mempunyai nilai jauh diatas atau jauh dibawah rata-rata data.

Singgih Santoso (2007) mengungkapkan bahwa uji yang dilakukan pada SEM mempunyai dua tahapan. Pertama adalah menguji normalitas untuk setiap variabel, sedangkan tahap kedua adalah pengujian normalitas semua variabel secara bersama-sama, yang disebut dengan *multivariate normality*. Hal ini disebabkan jika setiap variabel normal secara individu, tidak berarti jika diuji secara bersama (multivariat) juga pasti berdistribusi normal.

Pengujian paling mudah adalah dengan mengamati *skewness value* dan kurtosis. Nilai statistik yang digunakan untuk menguji normalitas adalah nilai z, yang dihasilkan melalui rumus berikut :

$$\text{Nilai } z = \frac{\textit{skewness}}{\sqrt{6/N}}$$

Keterangan : N adalah ukuran sampel

Bila nilai $z \geq$ nilai kritis, maka diduga distribusi data adalah tidak normal. Nilai kritis dapat digunakan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki, misalnya yang digunakan nilai kritisnya $\pm 2,58$ (tingkat signifikansi 0,01 (1%), berarti asumsi normalitas dapat ditolak pada probability level (Hair et.al, 1998).

3. Uji Outliers

Uji outliers dilakukan untuk menghilangkan nilai-nilai ekstrim pada hasil observasi. Menurut Hair et.al (1998), outliers terjadi karena kombinasi unik yang terjadi dan nilai-nilai yang dihasilkan dari observasi tersebut sangat berbeda dari observasi lainnya. Apabila ditemukan outliers, maka data yang bersangkutan harus dikeluarkan dari perhitungan lebih lanjut. Dalam analisis multivariat, outliers dapat diuji dengan membandingkan nilai *mahalanobis distance square* dengan nilai X^2 table pada jumlah tertentu dan tingkat $p < 0,001$ (Hair et.al (1998). Semakin jauh jarak sebuah data dengan titik pusat (*centroid*), semakin ada kemungkinan data masuk dalam kategori outlier, atau data yang sangat berbeda dengan data lainnya (Singgih Santoso, 2007). Pengujian ini dapat dengan mudah dilakukan dengan menggunakan program aplikasi statistik SPSS.

4. Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah data penelitian terdapat multikolinearitas atau singularitas dalam kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarian sampelnya. Determinan yang kecil atau

mendekati nol akan mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data tersebut tidak dapat digunakan dalam penelitian.

Tahap-7 : Interpretasi dan memodifikasi model.

- *Standardized vs Unstandardized Solution.*

Dalam SEM, *standardized* koefisien seluruhnya memiliki varians yang sama dengan nilai maksimum = 1.0. Koefisien yang dekat dengan nol, memiliki pengaruh yang kecil. *Standardized coefficient* berguna untuk menentukan tingkat kepentingan relatif.

- *Model respecification.*

Setelah interpretasi model telah lengkap, peneliti cenderung untuk mencari metode untuk memperbaiki tingkat kesesuaian model, dan/atau keterkaitannya dengan teori dasarnya. Pada kasus tertentu, peneliti dapat terlibat langsung dalam proses perbaikan model. Proses ini perlu kehati-hatian yang tinggi sebelum model itu dapat diterima. Model teoritis tidak dapat dimodifikasi, sedang kategori empiris mengandung hubungan baru yang ditambahkan ke dalam model.

Uji Kesesuaian dan Uji Statistik Model

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, sebuah model SEM dapat terdiri dari *measurement model* dan *structural model*; dan tujuan utama analisis SEM adalah menguji apakah model tersebut fit dengan data yang ada. Dasar pengujian adalah penghitungan kovarians untuk mengetahui hubungan antar variabel, sehingga analisis SEM sering juga disebut dengan *covariance structure analysis* (Singgih Santoso, 2007).

Dengan demikian, setelah sebuah model dibuat, data untuk pengujian model telah dikumpulkan dan diinput, tahapan selanjutnya adalah menguji model fit.

Ada beberapa indeks kesesuaian dan *cut off valuenya* untuk menguji diterima atau ditolaknya sebuah model (uji kelayakan model) seperti dalam tabel berikut :

Tabel 2.8
Indeks Kelayakan Model

No	<i>Goodness of Fit Index</i>	Keterangan	<i>Cut of Point</i>
1	X^2 – Chi Square	Menguji apakah kovarians populasi yang diestimasi sama dengan kovarians sampel (apakah model sesuai dengan data)	Diharapkan kecil
2	<i>GFI (Good of Fit Index)</i>	Menghitung proporsi tertimbang varians dalam matriks sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi	$\geq 0,90$
3	<i>RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)</i>	RMSEA adalah alternatif ukuran kesesuaian model yang diperuntukkan untuk mengurangi kesensitifan c^2 terhadap ukuran sampel.	$0.05 < RMSEA < 0.08$.
4	<i>RMSR (Root Mean Square Residual)</i>	akar kuadrat mean kuadrat residual (rata-rata residual antara input matriks yang diobservasi dengan matriks estimasi)	
5	<i>AGFI (Adjusted Goodness of Fit Indices)</i>	Merupakan GFI yang disesuaikan terhadap <i>Degree of Freedom</i> (Hair et.al, 1998)	$\geq 0,90$
6	<i>NFI</i>	Mengukur kesesuaian relatif antara proposed model dengan null model.	$\geq 0,90$
7	<i>CMIN/DF (The Minimum Sample Discrepancy Function)</i>	Kesesuaian antara data dengan model	$\leq 2,00$
8	<i>CFI (Comparative Fit Index)</i>	Uji kelayakan model yang tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kerumitan model	$\geq 0,94$

Sumber : Hair et.al (1998)

c. Software SEM dengan LISREL

Singgih Santoso (2007) mengungkapkan Proses SEM tentu tidak bisa dilakukan secara manual, selain karena keterbatasan kemampuan manusia, juga karena kompleksitas model dan alat statistik yang digunakan. Walaupun banyak ahli di pertengahan abad 20 sudah menyadari perlunya membuat model yang dapat menjelaskan banyak fenomena sosial atau alam dalam hubungan banyak variabel, namun mereka belum dapat menangani kompleksitas perhitungan matematisnya. Kemajuan teknologi informasi, khususnya dalam pengembangan pembuatan software, telah mendorong munculnya software khusus untuk perhitungan alat statistik dasar dari SEM, yakni analisis faktor dan analisis regresi berganda. Saat ini banyak software yang khusus digunakan untuk analisis model SEM seperti Lisrel, AMOS, EQS dan Mplus. Namun dalam penelitian ini, software yang digunakan adalah LISREL yang mempunyai kelebihan *user friendly*, sehingga dapat digunakan bagi pada pemula di bidang SEM sekalipun.

F.7. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini mempunyai keterbatasan antara lain :

1. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan metoda *probability proportional to size sampling*, dengan persentase sebesar 10% dari total populasi
2. Penelitian menggunakan metode survei yang dilaksanakan melalui pengisian kuesioner dengan memilih pernyataan tertulis, sehingga kesimpulan yang dibuat berdasarkan pada jawaban yang diberikan responden secara tertulis juga. Hal ini dapat menimbulkan persepsi yang berbeda dengan keadaan sesungguhnya.
3. Penelitian ini juga menyisakan pertanyaan tentang faktor lain yang menentukan OCB, yang kemungkinan bersumber dari faktor konteks yang belum seluruhnya tercakup pada penelitian ini.