

PENGARUH DAYA JUANG, KECERDASAN EMOSIONAL, DAN MODAL SOSIAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN PERSEPSI KEADILAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

¹⁾ Aji Ratna Kusuma, ²⁾ Muhammad Ali Adriansyah, ³⁾ Netty Dyan Prastika

¹ Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman
email: prof.ajiratana@yahoo.com

² Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman
email: ali.adriansyah@gmail.com

³ Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman
email: nd.prastika@yahoo.com

Abstract. *This study aims to determine the effect of adversity quotient, emotional intelligence, and social capital on the organizational citizenship behavior of employees with the perception of organizational fairness as a moderating variable. The sample in this research is employees of PT. East Kalimantan fertilizer located in Bontang which amounts to 100 people. Data analysis technique used is regression analysis of moderation or path analysis. The results showed there was a significant relationship between fighting power with organizational citizenship behavior of employees with beta 0.224, $t = 2.510$, and $p = 0.014 < 0.050$. There is a very significant relationship between emotional intelligence with organizational citizenship behavior of employees with beta 0.297, $t = 3.511$, and $p = 0.001 < 0.050$. There is a significant relationship between social capital with organizational citizenship behavior of employees with beta 0.186, $t = 2.040$, and $p = 0.044 < 0.050$. There is a significant relationship between organizational fairness perception with organizational citizenship behavior of employees with beta 0.222, $t = 2.417$, and $p = 0.018 < 0.050$. There is a very significant relationship between fighting power with employee organizational fairness perceptions with beta 0.273, $t = 2.863$, and $p = 0.005 < 0.050$. There is a very significant relationship between emotional intelligence with employee organizational fairness perceptions with beta 0.302, $t = 3.408$, and $p = 0.001 < 0.050$. There is a significant relationship between social capital with employee organizational fairness perceptions with beta 0.213, $t = 2.154$, and $p = 0.034 < 0.050$.*

Keywords: *adversity quotient, emotional intelligence, social capital, organizational citizenship behavior*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara daya juang, kecerdasan emosional, dan modal social terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan dengan persepsi keadilan organisasi sebagai variabel moderasi. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pupuk Kalimantan Timur yang terletak di Bontang yang berjumlah 100 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi moderasi atau path analisis. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara daya juang dengan *organizational citizenship behavior* karyawan dengan beta 0.224, $t = 2.510$, dan $p = 0.014 < 0.050$. Terdapat hubungan sangat signifikan antara kecerdasan emosi dengan *organizational citizenship behavior* karyawan dengan beta 0.297, $t = 3.511$, dan $p = 0.001 < 0.050$. Terdapat hubungan signifikan antara modal sosial dengan *organizational citizenship behavior* karyawan dengan beta 0.186, $t = 2.040$, dan $p = 0.044 < 0.050$. Terdapat hubungan signifikan antara persepsi keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* karyawan dengan beta 0.222, $t = 2.417$, dan $p = 0.018 < 0.050$. Terdapat hubungan sangat signifikan antara daya juang dengan persepsi keadilan organisasi karyawan dengan beta 0.273, $t = 2.863$, dan $p = 0.005 < 0.050$. Terdapat ada hubungan sangat signifikan antara kecerdasan emosi dengan persepsi keadilan

organisasi karyawan dengan beta 0.302, $t = 3.408$, dan $p = 0.001 < 0.050$. Terdapat hubungan signifikan antara modal sosial dengan persepsi keadilan organisasi karyawan dengan beta 0.213, $t = 2.154$, dan $p = 0.034 < 0.050$.

Kata kunci: daya juang, kecerdasan emosi, modal sosial, keadilan organisasi, *organizational citizenship behavior*.

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi, bangsa Indonesia tengah menghadapi berbagai macam tantangan di segala bidang, baik itu berasal dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Selain itu perubahan teknologi dan informasi menuntut seluruh komponen untuk senantiasa mengikuti perubahan yang terus terjadi. Perubahan yang terus berkembang harus menjadi suatu tantangan yang perlu mendapatkan perhatian serius dari para pengelola perusahaan dalam mengelola organisasinya. Setiap keadaan yang senantiasa berubah tanpa kita sadari membutuhkan sikap yang penuh kehati-hatian agar pengelola organisasi sesegera mungkin melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi agar dapat terus bertahan menghadapi lajunya proses perubahan.

Persaingan yang muncul dalam dunia kerja saat ini menuntut semua komponen dalam organisasi untuk selalu mempersiapkan diri terutama terhadap kualitas sumber daya manusianya dalam menghadapi munculnya pesaing-pesaing baru dalam dunia kerja. Pada kenyataannya bangsa Indonesia kalah bersaing dengan negara-negara lain, hal ini juga ditegaskan

oleh Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi (2002) bahwa permasalahan yang dihadapi pemerintah dalam menghadapi pasar global adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia. Hal ini dibuktikan dengan peringkat ke-12 Indonesia diantara negara ASEAN.

Berdasarkan hal tersebut maka sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya terpenting di samping berbagai sumber daya yang lain, karena sumber daya manusia merupakan motor penggerak pembangunan bangsa. Hal ini sesuai dengan pendapat Raka (2003) dalam Pidato Ilmiah pada Sidang Terbuka Peringatan Dies Natalis ke 44 Institut Teknologi Bandung pada tanggal 2 Maret 2003 di Kampus Institut Teknologi Bandung. Raka menyatakan bahwa akhir-akhir ini, banyak sekali praktisi dan ahli manajemen yang menekankan pentingnya peran manusia dalam menentukan keberhasilan sebuah institusi, baik institusi di sektor swasta maupun di sektor publik. Selain itu Raka menyatakan bahwa sama halnya dengan perusahaan-perusahaan, kesejahteraan negara-negara bergantung kepada kemampuannya untuk menciptakan nilai dengan bertumpu pada orang-

orangnya, bukan melalui pemanfaatan sumber daya alam maupun teknologi, Lebih peduli terhadap kualitas kerja sumber daya manusianya.

Fenomena yang muncul menuntut seluruh jajaran dalam dunia kerja untuk mempersiapkan diri dalam berbagai aspek baik teknologi, dan sistem maupun sumber daya manusia yang tersedia untuk menghadapi perubahan yang terjadi. Dalam hal ini yang paling penting adalah peningkatan sumber daya manusianya dalam menghadapi era globalisasi yang kaitannya dengan kinerja para karyawannya. Hal tersebut dapat diperkuat dengan pendapat Ancok (2004) dalam bukunya “Psikologi Terapan”, disebutkan bahwa sumber daya manusia atau karyawan semakin diperlukan mengembangkan dirinya untuk meningkatkan kinerja karyawan agar lebih siap menghadapi perubahan.

Pupuk Kaltim merupakan anak perusahaan dari PT Pupuk Indonesia (Persero) yang merancang berbagai program rekturisasi sebagai langkahantisipasi era globalisasi, diantaranya dengan mengembangkan budaya perusahaan yang secara terus-menerus disosialisasikan kepada pegawai. Budaya kerja tersebut meliputi:

1. Unggul, yaitu Insan Pupuk Kaltim selalu berusaha mencapai keunggulan dalam berbagai aspek kinerja

perusahaan dengan menegakkan nilai-nilai profesional, tangguh, dan visioner.

2. Integritas, yaitu Insan Pupuk Kaltim harus dapat dipercaya, sehingga selalu bersifat terbuka dan menjunjung nilai-nilai jujur, adil, bertanggung jawab, dan disiplin
3. Kebersamaan, yaitu Insan Pupuk Kaltim merupakan satu kesatuan tim kerja untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengutamakan nilai-nilai sinergi dan bersatu.
4. Kepuasan Pelanggan, yaitu Insan Pupuk Kaltim selalu berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan memperhatikan nilai-nilai perhatian, komitmen dan mutu.
5. Tanggap, yaitu Insan Pupuk Kaltim dalam mengantisipasi perubahan dinamika usaha selalu memperhatikan nilai-nilai inisiatif, cepat dan peduli lingkungan

Budaya organisasi tersebut di atas dimaksudkan agar visi dan misi perusahaan tercapai menjadi perusahaan agro-kimia yang memiliki reputasi prima di kawasan Asia. Menurut Rebecca Yen dan Niehoff (2002) untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia karyawan yang berlandaskan dengan nilai dan budaya perusahaan dapat diwujudkan dengan mengembangkan *organizational citizenship behavior* karyawan.

Menurut Jacqueline dan Shapiro, (2002) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kebebasan sikap untuk menentukan sesuatu, yang secara tidak langsung atau ekpilst terkait dengan sistem pemberian *reward* secara formal dalam organisasi, dan kesemua hal tersebut ditujukan untuk peningkatan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian Crospanzano, dkk., (2003) membuktikan bahwa bila *organizaional citizenship behavior* dapat terjadi pada satu organisasi, maka kelelahan kerja (*exhaustion*) karyawan, intensitas pindah kerja, dan rendahnya kualitas kerja akan dapat ditekan. Senada dengan pendapat di atas Hui, dkk., (2000) mengatakan bahwa dengan adanya perilaku OCB maka karyawan akan dapat saling membantu atau mendukung promosi kerja yang lebih baik.

Lebih lanjut menurut Rioux dan Penner (2001) *organizational citizenship behavior* ini akan terwujud bila dalam suatu organisasi, karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, adanya keadilan organisasi, kepemimpinan yang partisipatif, dan komitmen organisasi (penghargaan) akan kontribusi karyawan terhadap organisasi atau perusahaan.

Hasil penelitian Colquitt, dkk., (2001) dan Tatum dkk., (2003) menyatakan bahwa dengan terciptanya keadilan organisasi maka proses pembangunan organisasi akan

berlangsung lebih cepat sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi salah satunya adalah karyawan memiliki perilaku keanggotaan yang tinggi (*organizational citizenship behavior*).

Lebih lanjut hasil penelitian Pillai, Schriesheim dan Williams (1999) menemukan terdapat hubungan yang signifikan dan saling menguatkan antara tipe kepemimpinan, keadilan organisasi, komitmen kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Salah satu bentuk dari keadilan organisasi adalah terpenuhinya hak dan kewajiban karyawan dan keterlibatannya dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Organisasi yang adil pada karyawannya akan memberikan hak kepada karyawan seimbang dengan kewajibannya (Colquitt, dkk., 2001) hal ini disebut keadilan distributif. Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan termasuk keadilan prosedural (Laventhal, dkk., 1980). Menjaga suasana kerja yang kondusif, selalu melakukan pembinaan dan pengembangan karyawan adalah termasuk keadilan interaksional (Colquitt, dkk., 2001).

Ketiga keadilan tersebut, baik keadilan prosedural, keadilan distributif, maupun keadilan interaksional merupakan elemen yang berpengaruh besar dalam jalannya roda organisasi. Individu yang merasa diperlakukan tidak adil akan cenderung

mempunyai komitmen yang lemah terhadap organisasi, tingkat konflik yang tinggi, melemahnya perilaku menolong sesama karyawan, dan kinerja yang rendah (Cropanzano, Suckow dan Weiss, 1999).

Penelitian lainnya yang dilakukan Scroth, dkk., (2000) menemukan bahwa prosedur yang adil akan meningkatkan harga diri (*self esteem*) dan sebaliknya prosedur yang dinilai tidak adil akan menurunkan harga diri. Harga diri yang rendah ini berdampak pada produktivitas kerja karyawan. Individu dengan harga diri yang rendah akan mudah terpengaruh, sering mengalami stres dan lebih sering mengurangi usaha atau kinerjanya dibanding individu yang mempunyai harga diri yang tinggi.

Dalam dunia pemerintahan istilah keadilan juga dikenal dengan *Good Corporate Governance* yaitu prinsip korporasi yang sehat dan perlu diterapkan dalam pengelolaan perusahaan, serta dilaksanakan semata-mata demi menjaga kepentingan perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya (BPKP Prov. Jateng, 2003).

Berdasarkan hasil observasi dilapangan pada perusahaan Pupuk Kalimantan Timur keadilan organisasi diberikan dalam bentuk menghargai waktu dan energi yang telah di investasikan pada perusahaan dengan bayaran atau gaji yang tinggi, serta selalu melakukan pembinaan

dan pengembangan karyawan. Pada level pengambilan keputusan Pupuk Kalimantan Timur juga dicampuri unsur politis atau kepentingan golongan tertentu dengan begitu diharapkan dengan telah terbentuknya keadilan organisasi yang telah ada akan membantu perusahaan Pupuk Kalimantan Timur dalam mencapai tujuannya yakni karyawan dapat menghadapi perubahan dan bekerja melebihi syarat formal atau prosedur yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut menurut Suprijanto (2005) untuk lebih menunjang kinerja karyawan terlebih lagi agar para karyawan dapat memiliki sikap atau perilaku *organizational citizenship behavior*, maka Pupuk Kalimantan Timur melakukan program-program kesehatan dan keselamatan lingkungan untuk karyawan serta mengembangkan tanggung jawab sosial kepada masyarakat dalam wujud bina lingkungan, peduli pendidikan, pembinaan wilayah, dan program pembinaan olahraga dan seni budaya sebagai wujud kepedulian perusahaan dan karyawan kepada masyarakat.

Stoltz (2000) juga berpendapat bahwa karyawan akan lebih efektif bekerja bila memiliki kemampuan daya juang (*Adversity quotient*). Daya juang didefinisikan sebagai potensi manusia yang memiliki kemampuan dalam menghadapi dan mengatasi suatu masalah di dalam

kehidupan kerja dan masyarakat. Karyawan dengan daya juang yang tinggi diharapkan dapat mengatasi kesulitan di dalam hidupnya dengan lebih positif dan tidak mudah putus asa. Banyak para pekerja yang mengalami penurunan kualitas kerja karena dia tidak dapat mengontrol masalah yang tengah dihadapinya baik masalah pekerjaan maupun masalah pribadinya. Maka karyawan yang tidak mampu mengontrol atau mengatasi masalahnya dengan baik secara tidak langsung hal tersebut dapat menurunkan kualitas pekerjaannya.

Hasil penelitian Markman (2002) menemukan bahwa para pemilik atau penemu suatu hak paten dari suatu produk akan memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan kemampuan daya juangnya dalam mengontrol situasi yang terjadi pada suatu perusahaan dari pada karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut.

Potensi lain yang seharusnya dimiliki oleh karyawan di dalam menghadapi tantangan kerja di era globalisasi ini adalah memiliki kemampuan emosional yang baik. Seperti pendapat Goleman (2000) yang menerangkan bahwa individu yang memiliki *emotional intelligence* (kecerdasan emosional) akan dapat mengendalikan dirinya dengan baik (dapat menempatkan dirinya sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya), mampu untuk membangun diri sendiri,

dapat memahami diri sendiri, dapat memotivasi diri sendiri, dan memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan orang lain (empati). Intinya adalah dapat mengenal emosinya sendiri dengan baik. selain itu, kecerdasan emosi dapat berfungsi sebagai prediktor kecakapan individu dalam usaha mencapai sukses (termasuk dalam hal ini adalah kualitas kinerja). Konsep kecerdasan emosi merupakan fenomena yang masih terbilang baru di dalam dunia psikologi industri dan organisasi, namun penggunaannya dalam dunia kerja saat ini sangat diperlukan. Seperti yang telah dijelaskan di atas pada tahun 2004 Pupuk Kalimantan Timur mengadakan suatu program pelatihan ESQ (*emotional spritual quotient*) dengan harapan kualitas kerja karyawannya dapat terus meningkat.

Lebih lanjut Goleman (2001) menjelaskan mengenai pengaruh kecerdasan emosi terhadap prestasi kerja, bahwa aspek-aspek dari kecerdasan emosi dapat meningkatkan prestasi kerja para karyawannya. Goleman (2001) mengamati perusahaan-perusahaan unggulan di Amerika, dan mengidentifikasi praktik-praktek dasar perusahaan-perusahaan unggulan tersebut dalam mengelola aset sumber daya manusia atau karyawan yang bersangkutan. Dari hasil indentifikasi tersebut Goleman menyimpulkan bahwa keberhasilan yang

diperoleh ternyata di dapat dari kemampuan karyawan di dalam mengelola emosinya dengan baik.

Keberhasilan dari mengelola emosi tersebut oleh Goleman (2001) dipaparkan sebagai berikut: 1) adanya keseimbangan antara aspek kemanusiaan dan aspek keuangan dalam agenda perusahaan, 2) komitmen perusahaan terhadap suatu strategi dasar, 3) prakarsa untuk merangsang peningkatan kinerja, 4) komunikasi yang terbuka dan saling percaya di antara semua yang ikut berperan, 5) membangun hubungan di dalam dan di luar yang menawarkan keunggulan kompetitif, 6) kolaborasi, saling dukung, dan saling berbagi sumber daya, 7) inovasi, keberanian mengambil resiko, dan kesediaan belajar bersama, 8) gairah untuk bersaing dan terus memperbaiki diri.

Hasil penelitian Thomas Sy, dkk., (2005) membuktikan bahwa kinerja karyawan dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga hal yakni 1) kecerdasan emosional, dalam hal ini kecerdasan emosional yang tinggi akan membuat pegawai lebih positif untuk berfikir tentang organisasi dan hal tersebut akan memotivasinya untuk bekerja lebih giat, 2) kepribadian yang dikontrol akan membentuk sikap dan mental yang lebih terbentuk dan terarah dalam bekerja, 3) kepuasan kerja yang terpenuhi baik bersifat ekstrinsik maupun intrinsik akan membuat

pegawai lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya

Berdasarkan hal tersebut kecerdasan emosi akan memungkinkan seseorang mengelola emosinya dengan baik sehingga terekspressikan secara tepat dan efektif, yang pada akhirnya membawa individu tersebut mampu bekerja sama dengan lancar menuju sasaran dan tujuan organisasi. Jika sasaran dan tujuan kerja tercapai maka hal tersebut akan dapat meningkatkan kinerja individu.

Selain potensi daya juang (*adversity quotient*) dan kecerdasan emosional (*emotional Intelligence*), potensi lainnya yang seharusnya dimiliki oleh karyawan dalam menghadapi tantangan kerja di era globalisasi saat ini adalah memiliki *social capital* atau modal sosial (bagaimana individu tersebut dapat menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan orang lain). Hal ini sesuai dengan pakta integritas perusahaan Pupuk Kalimantan Timur yang akan menggunakan segala potensi yang dimiliki untuk turut mempercepat perwujudan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang bersih, transparan, profesional dalam rangka berpartisipasi memperbaiki masa depan kehidupan bangsa. Serta memegang teguh prinsip-prinsip dasar integritas perusahaan, yaitu bertindak jujur, dapat dipercaya, menghindari konflik kepentingan, dan tidak mentolerir suap.

Pada dasarnya manusia merupakan makhluk sosial, selain itu manusia juga merupakan makhluk individual dan makhluk berketuhanan. Sejak dilahirkan, manusia membutuhkan pergaulan dengan orang lain untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, baik kebutuhan biologis maupun kebutuhan psikologis. Tanpa pergaulan sosial manusia tidak dapat berkembang sebagai manusia selengkapnya, artinya interaksi sosial merupakan realisasi kehidupan secara individual sebab tanpa hubungan timbal balik dalam sosialisasi itu manusia tidak dapat merealisasikan potensi-potensinya sebagai individu yang baru memperoleh stimulus dalam kehidupan berkelompok dengan manusia lainnya. Pergaulan dengan sesama makhluk akan memberikan arti bagi kehidupan manusia.

Karyawan yang memiliki modal sosial (*social capital*) yang baik akan dapat mengatasi perubahan yang akan atau sedang terjadi di dunia bisnis atau kerja. Menurut Putnam (Aldridge dkk., 2002) bahwa modal sosial (*social capital*) merupakan pemahaman dan pengetahuan yang dimiliki bersama oleh komunitas, serta pola hubungan yang memungkinkan sekelompok individu melakukan satu kegiatan yang produktif. Terminologi ini merujuk pada organisasi-organisasi, struktur, dan hubungan-hubungan sosial yang dibangun sendiri oleh komunitas,

terlepas dari intervensi pemerintah atau pihak lain. Modal sosial (*social capital*) hanya dapat dibangun ketika setiap individu mau belajar dan mempercayai individu lain sehingga mereka mau membuat komitmen yang dapat dipertanggungjawabkan untuk mengembangkan bentuk-bentuk hubungan yang saling menguntungkan. Ini lebih mengutamakan pada kehidupan sosial – hubungan kerja sama, norma-norma, dan kepercayaan yang dapat diperoleh dari kerjasama tersebut (supaya kerja sama itu menjadi lebih efektif). Berdasarkan pada pengertian *social capital* dapat kita lihat bahwa suatu kerjasama yang baik akan dapat memudahkan individu atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Berdasarkan hal itu maka bisa ditarik benang merah bahwa secara tidak langsung *social capital* dapat meningkatkan kinerja dan *organizational citizenship behavior* karyawan.

Fenomena di atas yang membahas mengenai potensi-potensi sumber daya manusia seperti kemampuan daya juang (*adversity quotient*), kecerdasan emosional, dan modal sosial, serta persepsi karyawan akan keadilan organisasi sekiranya dapat dijadikan sebagai usaha keberhasilan karyawan dalam menghadapi persaingan dan tantangan kerja di masa ini. Selain itu potensi-potensi tersebut dimaksudkan agar *organizational citizenship behavior*

karyawan dapat dipertahankan atau ditingkatkan yang dapat dilihat pada tujuan Pupuk Kalimantan Timur yaitu menciptakan perusahaan yang unggul dan kompetitif serta memenuhi kepentingan konsumen dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

Berdasarkan pada penjelasan di atas diharapkan bahwa sumber daya manusia dengan potensi-potensi tersebut diharapkan dapat mengatasi persaingan di dunia kerja. Persaingan di dunia kerja ini mengharuskan individu untuk selalu meningkatkan kemampuannya di segala bidang, hal tersebut ditujukan supaya individu harus selalu meningkatkan kualitas kerjanya supaya tidak tenggelam ditelan persaingan yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil pengujian regresi model didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Analisis Regresi

Variabel	Beta	t	p
<i>Organizational citizenship behavior</i> – Daya juang.	0.224	2.510	0.014
<i>Organizational citizenship behavior</i> – Kecerdasan emosional.	0.297	3.511	0.001
<i>Organizational citizenship behavior</i> – Modal sosial.	0.186	2.040	0.044
<i>Organizational citizenship behavior</i> – Keadilan organisasi.	0.222	2.417	0.018
Keadilan organisasi – Daya juang.	0.273	2.863	0.005
Keadilan organisasi – Kecerdasan emosional.	0.302	3.408	0.001
Keadilan organisasi – Modal sosial.	0.213	2.154	0.034

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan untuk mengungkap data dalam penelitian ini adalah skala. Metode skala digunakan untuk mengungkap variabel bebas dan variabel tergantung yaitu daya juang (*adversity quotient*), kecerdasan emosional (*emotional intelligence*), kemampuan modal sosial (*social capital*), persepsi keadilan organisasi, dan *organizational citizenship behavior* karyawan yang skalanya disusun dan dikembangkan oleh peneliti sendiri. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan skala pada karyawan di PT. Pupuk Kalimantan Timur yang terletak di Bontang yang telah ditentukan secara acak atau random.

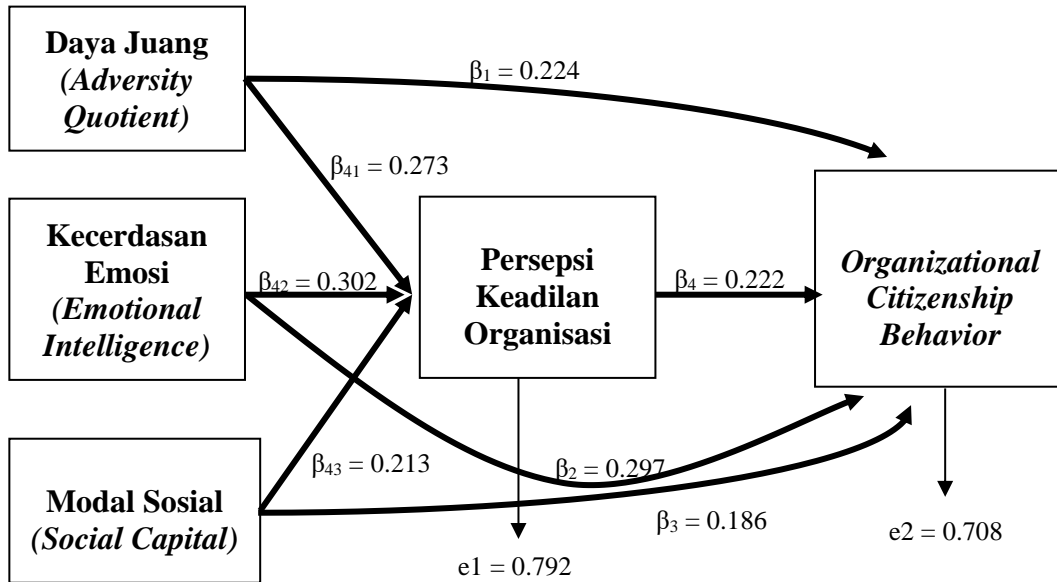
Dari hasil output SPSS di dapat nilai R Square untuk:

1. *Organizational citizenship behavior* $R^2 = 0.498$.

2. Persepsi Keadilan organisasi $R^2 = 0.373$.

$$e1 = (\sqrt{1 - 0.373}) = 0.792$$

$$e2 = (\sqrt{1 - 0.498}) = 0.708$$



Gambar 1. Model Akhir Diagram Analisis Regresi Jalur

Pengaruh X₁, X₂, X₃ dan X₄ terhadap Y

Berdasarkan data tabel dan gambar di atas didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Ada hubungan signifikan antara daya juang dengan *organizational citizenship behavior* karyawan dengan beta 0.224, $t = 2.510$, dan $p = 0.014 < 0.050$.
2. Ada hubungan sangat signifikan antara kecerdasan emosi dengan *organizational citizenship behavior* karyawan dengan beta 0.297, $t = 3.511$, dan $p = 0.001 < 0.050$.
3. Ada hubungan signifikan antara modal sosial dengan *organizational citizenship behavior* karyawan dengan

beta 0.186, $t = 2.040$, dan $p = 0.044 < 0.050$.

4. Ada hubungan signifikan antara persepsi keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* karyawan dengan beta 0.222, $t = 2.417$, dan $p = 0.018 < 0.050$.
5. Ada hubungan sangat signifikan antara daya juang dengan persepsi keadilan organisasi karyawan dengan beta 0.273, $t = 2.863$, dan $p = 0.005 < 0.050$.
6. Ada hubungan sangat signifikan antara kecerdasan emosi dengan persepsi keadilan organisasi karyawan dengan beta 0.302, $t = 3.408$, dan $p = 0.001 < 0.050$.

Ada hubungan signifikan antara modal sosial dengan persepsi keadilan organisasi karyawan dengan beta 0.213, $t = 2.154$, dan $p = 0.034 < 0.050$.

PEMBAHASAN

1. Daya juang (*adversity quotient*) dengan *organizational citizenship behavior*

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat hubungan signifikan antara daya juang (*adversity quotient*) dengan *organizational citizenship behavior* karyawan. Hal ini juga didukung hasil penelitian Stoltz (2000) pada tahun 1996 yang membandingkan *adversity quotient* para karyawan dengan kinerjanya pada penyelia-penyeliana untuk sebuah perusahaan jasa yang menjadi langganan *Big Six*. Stoltz menemukan terdapat korelasi yang kuat antara kinerja dan cara pegawai-pegawai tersebut merespon kesulitan.

Hasil ini dipertegas kembali dengan hasil penelitian Seligman dan P. Schulman (1986) yang membuktikan bahwa karyawan yang tidak merespon kesulitan dengan baik akan hanya mampu menjual barang lebih sedikit, kurang produktif, dan kinerjanya lebih buruk daripada mereka yang dapat merespon kesulitan dengan lebih baik.

Daya juang (*Adversity quotient*) merupakan konsep tentang potensi manusia yang memiliki kemampuan dalam

menghadapi dan mengatasi suatu masalah di dalam kehidupan ini yang berupa kesulitan ataupun hambatan (Stoltz, 2000). Lebih lanjut Stoltz (2000) menerangkan *adversity quotient* dapat meramalkan beberapa hal perilaku kerja diantaranya, yaitu kinerja, motivasi, pemberdayaan, kesehatan emosional, daya tahan, produktivitas, dan respon terhadap perubahan. Individu yang memiliki *adversity quotient* lebih tinggi dapat menikmati serangkaian manfaat termasuk kinerja, produktivitas, kreativitas, daya tahan yang lebih besar dari pada individu yang rendah *adversity quotient*-nya.

Daya juang memiliki peran yang begitu besar dalam kehidupan sehari-hari, peran tersebut diantaranya meningkatkan daya saing individu, meningkatkan produktivitas kerja yang pada akhirnya dapat mewujudkan perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan, meningkatkan kreativitas dan memotivasi individu dalam bekerja, berani mengambil resiko dalam pekerjaan, mampu melakukan perbaikan bila melakukan kesalahan kerja, meningkatkan ketekunan individu dalam belajar dan menghadapi masalah, serta mampu merangkul perubahan yang terjadi di organisasi bila terjadi restrukturisasi (Stoltz, 2000).

2. Kecerdasan emosi dengan *organizational citizenship behavior*

Terdapat hubungan sangat signifikan antara kecerdasan emosional dengan *organizational citizenship behavior* karyawan ini didukung hasil penelitiannya Anton (2006) yang juga membuktikan terdapat hubungan antara kecerdasan emosional dengan *organizational citizenship behavior* karyawan. Semakin tinggi kecerdasan emosional seseorang maka makin tinggi juga *organizational citizenship behavior* karyawan dalam perilaku yang memberi manfaat bagi organisasi.

Hal ini dipertegas oleh Goleman (2000) yang menjelaskan bahwa kecerdasan emosional merupakan salah satu indikator keberhasilan dari suatu perusahaan. Kecerdasan emosional dapat meningkatkan sumber daya manusianya menjadi tenaga kerja yang lebih kolaborasi, saling mendukung, menjadi tim kerja yang solid.

Hasil penelitian lain dari Goleman (2001) juga membuktikan pada staff organisasi Egon Zehnder International bahwa dengan kecerdasan emosi dapat meningkatkan hubungan emosional dan rasa memiliki akan perusahaan tersebut, sehingga loyalitas karyawan yang merupakan bagian atau dimensi dari *organizational citizenship behavior* karyawan dapat menjadikan karyawan

lebih setia pada organisasi ketika karyawan mau menanggukkan kepentingan pribadi mereka bagi keuntungan organisasi dan untuk memajukan serta membela kepentingan organisasi (Beteencourt, 2001).

Hasil penelitian lain Kierstead (1999) juga membuktikan bahwa dengan kecerdasan emosi ditempat kerja akan membuat karyawan lebih produktif terutama dalam sektor pelayanan publik. Selain dapat meningkatkan perilaku kerja kerja karyawan kecerdasan emosi juga dapat menekan terjadinya stress, depresi, dan disfungsi sosial pada individu serta juga dapat meningkatkan kesuksesan dan kepuasan karir individu dalam organisasi (Adams dan Lobb, 2007).

Lebih lanjut Meyers (2002) menerangkan bahwa dalam pertukaran sosial (*social exchange*) interaksi individu yang lebih dilakukan atas dasar perasaan-perasaan sosial seperti mencintai, pelayanan, informasi, dan status social akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam pekerjaannya sehingga karyawan akan membalasnya dengan perasaan memiliki atau lebih berpartisipasi akan perkembangan dan penguasaan permasalahan organisasi yang merupakan cerminan dari perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan (Farh, 2003; Farh, dkk., 2003; Dyne, dkk., 1995).

3. Modal sosial dengan *organizational citizenship behavior*

Terdapat hubungan antara modal sosial (*social capital*) dengan *organizational citizenship behavior* karyawan hal ini sesuai dengan hasil penelitian Glover dan Hemingway (2005) yang menerangkan bahwa bila modal sosial individu atau kelompok dalam masyarakat terbangun sebagaimana mestinya maka individu atau kelompok tidak akan terjebak dalam kekakuan konsep seperti kurangnya nilai kejujuran dan kepercayaan dalam masyarakat, serta kehidupan individu dan kelompok akan lebih individualistik.

Kemudian dari hasil observasi dan wawancara dengan beberapa karyawan di PT. Pupuk Kaltim Bontang mereka sangat terbuka dengan orang-orang baru, berbaur dengan masyarakat sekitar, dan lingkungan kerja yang terbangun dengan sangat teratur, disiplin dan tertib yang dimana hal ini jelas mempengaruhi modal sosial pada karyawan PT. Pupuk Kaltim Bontang.

Hal ini dipertegas oleh Stone (2001) yang berpendapat bahwa bila potensi modal sosial berkembang pada individu dan kelompok maka dapat meningkatkan tingkat kepercayaan di dalam sebuah komunitas sehingga rasa kepercayaan dan kesetiaan yang merupakan bagian dari *organizational citizenship behavior* karyawan tidak akan terjadi di dalam komunitas yang bersangkutan.

Menurut Ancok (2004) sisi negatif dari modal sosial adalah bila modal sosial tidak dikembangkan berdasarkan sisi spritual dan etika yang tinggi maka solidaritas dan kerja sama yang intens dapat digunakan ke arah yang buruk seperti banyak daerah hanya mementingkan orang dari daerahnya sendiri dengan mendiskriminasikan orang lain dari luar daerah. Penelitian lain yang dilakukan oleh Gargiulo dan Bernassi (2004) menunjukkan bahwa solidaritas yang kuat dalam sebuah kelompok akan menimbulkan sikap diskriminatif pada kelompok lain.

4. Keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior*

Terdapat hubungan antara persepsi keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* karyawan hal ini membuktikan bahwa keadilan organisasi merupakan suatu hal yang penting dan sangat berkaitan dengan *fairness* serta etika individu dengan organisasinya (Crospanzano, 2003).

Hasil penelitian Kickul, dkk., (2005) menyebutkan bahwa perlakuan manager dan organisasi terhadap karyawannya merupakan sebuah bentuk keadilan organisasi dan kepercayaan. Jika karyawan merasa diperlakukan dengan adil maka hal tersebut akan mempengaruhi proses terbentuknya pembangunan organisasi seperti komitmen, keanggotaan (*citizenship*), dan efektivitas kerja

organisasi yang diharapkan (Colquitt, dkk., 2001, 2003; Tatum dkk., 2002).

Bila karyawan diperlakukan secara fair dan adil akan waktu dan energi yang telah diinvestasikan maka tujuan organisasi akan tercapai baik dalam bentuk perilaku yang diharapkan organisasi dan tujuan organisasi khusus lainnya (Eberlin dan Tatum, 2005).

5. Daya juang dengan keadilan organisasi

Terdapat hubungan antara daya juang dengan persepsi keadilan organisasi pada karyawan menandakan bahwasanya daya juang yang merupakan respon yang digunakan individu dalam menghadapi kesulitan akan sangat berguna bagi individu dalam menilai keadilan yang dirasakan oleh karyawan.

Hal ini ditegaskan oleh Stoltz (2000) bahwasanya *adversity quotient* dapat meramalkan beberapa hal diantaranya, yaitu kinerja, motivasi, pemberdayaan, kesehatan emosional, daya tahan, produktivitas, dan respon terhadap perubahan. Individu yang memiliki *adversity quotient* lebih tinggi dapat menikmati serangkaian manfaat termasuk kinerja, produktivitas, kreativitas, daya tahan yang lebih besar dari pada individu yang rendah *adversity quotient*-nya.

Selain itu menurut Stoltz (2006) individu yang berhasil mengaplikasikan *adversity quotient* ini akan dapat mengoptimalkan kemampuannya dalam

menghadapi tantangan (baik itu kecil maupun besar). Selain itu individu yang memiliki daya juang yang tinggi akan meningkatkan kemampuan bekerjanya, produktifitasnya, dan menjadi lebih inovatif.

6. Kecerdasan emosi dengan keadilan organisasi

Terdapat hubungan antara kecerdasan emosi dengan persepsi keadilan organisasi pada karyawan didukung hasil penelitiannya Bracket dkk., (2003) yang menjelaskan bahwa kecerdasan emosi sangat mempengaruhi seseorang dalam kegiatan kesehariannya seperti kepuasan hidup, prestasi akademik, dan kerpibadian.

Ketika kecerdasan emosi individu tinggi maka akan dapat mengendalikan dirinya dengan baik (dapat menempatkan dirinya sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya), mampu untuk membangun diri sendiri, dapat memahami diri sendiri, dapat memotivasi diri sendiri, dan memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan orang lain (empati) (Goleman, 2000).

Kecerdasan emosi yang dimiliki karyawan tersebut akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan yang dirasakan seperti perlakuan yang fair atau adil terhadap karyawan akan waktu dan energi yang telah diinvestasikan dengan harapan atau tujuan organisasi yang akan dicapai (Eberlin dan Tatum, 2005).

Perlakuan yang fair atau adil tersebut merupakan sebuah bentuk keadilan organisasi dan kepercayaan (Kickul, dkk., 2005).

7. Modal sosial dengan keadilan organisasi

Terdapat hubungan antara modal sosial dengan persepsi keadilan organisasi pada karyawan PT. Pupuk Kaltim Bontang membuktikan bahwa kepercayaan merupakan faktor yang sangat penting bagi kesehatan ekonomi sebuah organisasi yang bersandar pada akar-akar kultural atau budaya (Fukuyama, 2002).

Hal ini didukung dari hasil uji deskriptif dimana rata-rata modal sosial karyawan berkategori tinggi, dan hal ini jelas mempengaruhi keadilan organisasi dimana tempat karyawan tersebut bekerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitiannya Lind dan Tyler (dalam Faturochman, 2002) yang menyatakan bahwa keadilan pada dasarnya merupakan bagian dari moralitas, tetapi pada sisi lain keadilan telah dirumuskan dalam aturan-aturan baku yang dilaksanakan secara ketat, sedangkan modal sosial adalah bagian dari kepercayaan sehingga ketika modal sosial dan keadilan organisasi bersatu maka tujuan-tujuan organisasi akan tercapai seperti komitmen organisasi, perilaku keanggotaan, dan efektivitas kerja, dan produktifitas kerja.

Lebih lanjut Ancok (2003) menyatakan bila modal sosial terbangun maka akan sangat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi yang dirasakan baik bersifat distributif, interaksional, dan prosuderal sehingga kemampuan karyawan akan berkembang dalam membentuk perilaku keanggotaan (*citizenship*) organisasi yang berguna dalam menghadapi persaingan perusahaan yang semakin ketat.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan signifikan antara daya juang dengan *organizational citizenship behavior* karyawan dengan beta 0.224, $t = 2.510$, dan $p = 0.014 < 0.050$.
2. Terdapat hubungan sangat signifikan antara kecerdasan emosi dengan *organizational citizenship behavior* karyawan dengan beta 0.297, $t = 3.511$, dan $p = 0.001 < 0.050$.
3. Terdapat hubungan signifikan antara modal sosial dengan *organizational citizenship behavior* karyawan dengan beta 0.186, $t = 2.040$, dan $p = 0.044 < 0.050$.
4. Terdapat hubungan signifikan antara persepsi keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior*

karyawan dengan beta 0.222, $t = 2.417$, dan $p = 0.018 < 0.050$.

5. Terdapat hubungan sangat signifikan antara daya juang dengan persepsi keadilan organisasi karyawan dengan beta 0.273, $t = 2.863$, dan $p = 0.005 < 0.050$.
6. Terdapat ada hubungan sangat signifikan antara kecerdasan emosi dengan persepsi keadilan organisasi karyawan dengan beta 0.302, $t = 3.408$, dan $p = 0.001 < 0.050$.
7. Terdapat hubungan signifikan antara modal sosial dengan persepsi keadilan organisasi karyawan dengan beta 0.213, $t = 2.154$, dan $p = 0.034 < 0.050$.

REFERENSI

- Ancok, D., 2004. *Psikologi Terapan*. Yogyakarta: Darussalam.
- Aldridge, S., Halpern, D., & Fitzpatrick, S. 2002. *Social Capital A Discussion Paper*. London: Admiralty Arch.
- Bettencourt, L.A., Meute, M.L., & Gwiner, K.P. 2001. A Comparasion of Attitude, Personality, and Knowledge predictors of Service-Oriented . Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Apllied Psychology*. 86, (1), 29-41.
- BPKP Profinsi Jawa Tengah. 2003. *Good Cooperate Manegement pada Pegawai Pemerintah Daerah Profinsi Jawa Tengah*. Diakses tanggal 28 Februari 2003. <http://www.sinarharapan.co.id/berita/0401/06/opi01.html>.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Yee Ng, K. 2001. Justice at the Millennium : A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. 86, (3), 425-445.
- Cropanzano, R., Prehar, A.C. & Chen, Y.P. 2003. Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedure From Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 28, (4), 502 -526.
- Cropanzano, R., Suckow, K., & Weiss, M.H. 1999. Effects of Justice on Discrete Emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84, (5), 786 - 794. Crospanzano, 2003
- Dyne, L. V. Graham, J.W. & Dienesch, R. M., 1995. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 37(4): 765-802.
- Farh, J.L., Zhong, C.B., & Organ, D.W., 2003. Organizational Citizenship Behavior in People's Republic of China. *Paper presented at Annual Meeting in Academic of Management and published in Best Paper Proceedings*.
- Faturochman. 2002. *Keadilan: Perpektif Psikologi*. Pustaka Pelajar dan Unit Penerbitan Fakultas Psikologi UGM, Jogjakarta.
- Fukuyama, F. 2002. *Trust, Kebajikan Sosial dan Penciptaan Kemakmuran*. Yogyakarta: CV. Qalam
- Glover, T.D., & Hemingway, J,L. 2005. Locating Leisure in the Social Capital Literature. *Journal of Leisure research*. 31, (4), 387-401.
- Goleman, D., 2000. *Emotional Intelligence*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, D., 2001. *Working with Emotional Intelligence*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hui, C., Lawa, K.K.S., & Lam, S.S.K., (2000). Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotin: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Apllied Psychology*. 85, (5), 822-828.

- Jacqueline, A.M., & Shapiro, C. 2002. A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 23, (8), 927-946.
- Kickul, J., Gundry, L.K., & Posig, M. 2005. Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity & Perceived Organizational Justice. *Journal of Business Ethics*, 56, 205–218.
- Kierstead, J. 1999. Human Resource Management Trends and Issues: Emotional Intelligence (EI) in the Workplace. *Research Directorate-PSC*.
- Leventhal, G.S.J., & Karuza W.R.F. 1998. 'Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences', in G. Mikula (ed.), *Justice and Social Interaction* (Springer, New York), pp. 167–218.
- Markman, G.D. 2002. Adversity Quotient: The Role of Personal Bounce-Back Ability in New Venture Formation. *Entrepreneurial Studies*, Rensselaer Polytechnic Institute.
- Meyers. G.D., 2002. *Social Psychology*, Seventh edition. New York: McGrawhill companies, Inc.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A. & Williams, E.S. 1999. Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership : A Two-Sample Study. *Journal of Management*. 25, (6), 897-933.
- Raka. 2003. Pidato Ilmiah Sidang Terbuka: *Peringatan Dies Natalis ke 44 Institut Teknologi Bandung*
- Rebecca Yen, H., & Niehoff, B.P. 2002. Relationships between Organizational Citizenship Behaviors, Efficiency, and Customer Service Perceptions in Taiwanese Banks. *Journal Midwest Academy*.
- Rioux S.M., & Penner, L.A. 2001. The Cause of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis. *Journal Applied Psychology*. 86, (6), 1306-1314.
- Scroth, A., Holly., S., & Pradhan P. 2000. Procedures : Do We Really Want to Know Them? An examination of the Effects of Procedural Justice on Self-Esteem. *Journal of Applied Psychology*, 83, (3), 462 – 471
- Stoltz, P. 2000. *Adversity Quotient. Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Stoltz, P. 2006. *Measuring Adversity Quotient*. New Jersey: McGraw Hill.
- Stone, W. 2001. Measuring Social Capital Towards: A Theoretically Informed Measurement Frame Work For Researching Social Capital In Family And Communit Life. *Research Paper* no. 24.
- Suprijanto. 2005. *Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan*. Tesis (Tidak diterbitkan). Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Tatum, B.C., Eberlin, R., Kotrraba, C., & Bradberry, T. 2003. Leadership, Decision Making, & Organizational Justice. *Management Decision*. 41, (10), 1006-1016.
- Thomas SY., Tram, Susanna., Linda, A., & O'Hara. 2005. Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance *Journal of Vocational Behavior xxx (2006) 1-13*. Department of Management and HRM, College of Business Administration, California State University, Long Beach, 1250 BellXower Boulevard, Long Beach, CA 90840, USA.