



**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA
LAZ AL BUNYAN BOGOR**

Skripsi

Dibuat oleh:

Fitri Handayani Agustine AS
021118318

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

JULI 2022



**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA
LAZ AL BUNYAN BOGOR**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan
Bogor.

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA)



Ketua Program Studi Manajemen
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA)

**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA
LAZ AL BUNYAN BOGOR**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari kamis tanggal 21 Juli 2022

Fitri Handayani Agustine AS
021118318

Menyetujui,

Ketua Penguji Sidang
(Dr. Herdiyana SE, MM)



Ketua Komisi Pembimbing
(Dr. Nancy Yusnita, SE, MM)



Anggota Komisi Pembimbing
(Towaf Totok Irawan, SE, ME)



Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fitri Handayani Agustine AS
NPM : 021118318
Judul Skripsi : Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada LAZ Al Bunyan Bogor

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.



Fitri Handayani Agustine AS
021118318

© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, Tahun 2022 dilindungi Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

Dilarang mengutip Sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan Pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak Sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

ABSTRAK

FITRI HANDAYANI AGUSTINE AS. 021118318. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* LAZ Al Bunyan Bogor. Dibawah bimbingan : NANCY YUSNITA DAN TOWAF TOTOK IRAWAN. 2022.

Kinerja masih merupakan permasalahan yang selalu dihadapi oleh pihak manajemen, sehingga manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, salah satunya adalah faktor kemampuan yang didalamnya terdapat kecerdasan emosional. Banyak cara untuk meningkatkan kinerja, diantaranya dengan meningkatkan kecerdasan emosional dan juga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) LAZ Al Bunyan Bogor.

Penelitian ini dilakukan pada salah satu Lembaga Swadaya Masyarakat penyalur zakat di Kota Bogor. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan kuantitatif dengan metode *explanatory survey* dan metode penarikan sample *non probability sampling* dengan metode *sampling* jenuh. Pengumpulan data diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 32 orang karyawan. Kemudian diuji dengan pengujian *Structural Equation Model* (SEM) dengan Program SmartPLS 3.

Pengujian hipotesis mendapatkan hasil Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Kecerdasan Emosional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), serta kecerdasan emosional berpengaruh tidak langsung positif terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kata kunci : Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Karyawan

PRAKATA

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas berkat dan karunia-Nya penulis diberikan kesehatan dan kelancaran dalam menyusun skripsi ini. Judul skripsi yang diajukan oleh penulis adalah “Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada LAZ Al Bunyan Bogor.”

Dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari tidak akan berhasil tanpa dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, maka dari itu pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

- 1) Kedua Orangtua tercinta, yaitu H. Asep Suherman M.Pd.I. dan Hj. Nurul Huda S.Ag yang telah memberikan doa, kasih sayang dan dukungan kepada penulis.
- 2) Bapak Prof. Dr. rer. Pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc selaku Rektorat Universitas Pakuan.
- 3) Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
- 4) Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
- 5) Ibu Dr. Nancy Yusnita, S.E., M.M selaku Ketua Komisi yang telah memberikan arahan, saran, dan bimbingan kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.
- 6) Bapak Towaf Totok Irawan, SE, ME selaku Anggota Komisi yang telah memberikan arahan, saran, dan bimbingan kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.
- 7) Ibu Dewi Atika, SE.,MSi dan Ibu Dewi Taurusyanti, SE., MM. selaku Dosen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah memberikan bekal ilmu mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia .
- 8) Seluruh Dosen yang telah memberikan ilmu kepada penulis mulai dari semester 1 hingga 8.
- 9) Staff Tata Usaha dan Petugas Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan yang telah membantu penulis dalam bidang administrasi dan pelayanan yang baik.
- 10) Mamih Wiwin, Bapak Akim, Neneng Haryani, dan saudara yang telah memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
- 11) Sahabat saya sejak SMP, Firstnila Puteri Alamsyah, Nabila Aprilia Ahmad, dan Risda Mardiana yang selalu memberikan doa dan semangat kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.
- 12) Sahabat saya sejak SMA, Eka Nuraini, Al Aida Nur Sholiha, Inggani Rahmanita, Ilma Nabila, dan Hanifah Ramadhanti yang selalu memberikan doa dan semangat kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.
- 13) Sahabat saya, Amalia Chaerunnisa, Deva Nurmala, Devi Febriyana Widyawati, dan Dessy Fitriani N.L, yang selalu memberikan doa,

semangat serta masukan kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi ini, yang selalu menjadi tempat curahan hati saya dan juga selalu menemani saya selama kegiatan perkuliahan di Universitas Pakuan Bogor.

- 14) Teman-teman kelas H Manajemen yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih telah berjuang bersama.
- 15) Seluruh teman-teman saya yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih untuk semangat dan masukannya.
- 16) Hewan peliharaan saya Pikel dan Cuyik yang selalu dapat menghibur saya Ketika saya selesai berkegiatan diluar rumah.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini memiliki kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan, pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki penulis, sehingga kritik serta saran yang membangun sangat diharapkan untuk menyempurnakan penulisan proposal penelitian ini.

Bogor, Juni 2022

Fitri Handayani Agustine AS

DAFTAR ISI

JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR UJIAN SIDANG SKRIPSI	iii
LEMBAR PENGESAHAN DAN PERNYATAAN.....	iv
LEMBAR PELIMPAHAN PERNYATAAN HAK CIPTA.....	v
LEMBAR HAK CIPTA.....	vi
ABSTRAK.....	viii
PRAKATA.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	9
1.2.1. Identifikasi Masalah.....	9
1.2.2. Perumusan Masalah	10
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	10
1.3.1. Maksud Penelitian.....	10
1.3.2. Tujuan Penelitian	10
1.4. Kegunaan Penelitian.....	10
1.4.1. Kegunaan Praktis	10
1.4.2. Kegunaan Akademis	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1. Manajemen	11
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.1.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.1.4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.2. Kecerdasan Emosional.....	18
2.2.1. Pengertian Kecerdasan Emosional.....	18
2.2.2. Emosi.....	19
2.2.3. Emotional Quotient (EQ) Dalam Membangun Hubungan Kerja.....	19

2.2.4. Emotional Quotient (EQ) Untuk Mencapai Sukses Pribadi dan Kerja.....	20
2.2.5. Standar Kecerdasan Emosional.....	21
2.2.6. Indikator Kecerdasan Emosional.....	22
2.3. Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	22
2.3.1. Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	22
2.3.2. Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	23
2.3.3. Karakteristik Organizational Citizenship behavior (OCB).....	25
2.3.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	25
2.3.5. Manfaat Organizational Citizenship behavior (OCB).....	25
2.4. Kinerja.....	27
2.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	27
2.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	28
2.4.3. Metode Penilaian Kinerja.....	29
2.4.4. Tujuan Penilaian Kinerja.....	31
2.4.5. Indikator Penilaian Kinerja.....	32
2.5. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran.....	34
2.5.1. Penelitian Sebelumnya.....	34
2.5.2. Kerangka Pemikiran.....	40
2.6. Hipotesis Penelitian.....	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	43
3.1. Jenis Penelitian.....	43
3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian.....	43
3.2.1. Objek Penelitian.....	43
3.2.2. Lokasi Penelitian.....	43
3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	43
3.3.1. Jenis Data Penelitian.....	43
3.3.2. Sumber Data Penelitian.....	44
3.4. Operasionalisasi Variabel.....	44
3.5. Metode Penarikan Sampel.....	47
3.6. Metode Pengumpulan Data.....	47

3.6.1.	Data	
Primer.....47		
3.6.2. Data Sekunder.....49		
3.7. Metode Pengolahan Data/Analisis Data..... 49		
3.7.1. Analisis Deskriptif 49		
3.7.2. Analisis Partial Last Square (PLS).....49		
3.7.3. Uji Outer Model (Model Pengukuran)..... 50		
3.7.4. Uji Inner Model (Model Struktural) 51		
BAB IV HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN.....53		
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....53		
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....53		
4.1.2. Visi dan Misi LAZ Al Bunyan53		
4.1.3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....53		
4.1.4. Profil Responden.....57		
4.2. Analisis Data.....60		
4.2.1. Analisis Deskriptif.....60		
4.2.2. Analisis Partial Last Square (PLS).....64		
4.2.2.1. Uji Model Pengukuran (Outer Model)..... 64		
4.2.2.2. Uji Model Struktural (Inner Model).....71		
4.2.2.3. Uji Hipotesis.....73		
4.3. Pembahasan.....76		
4.3.1. Kondisi Kecerdasan Emosional Karyawan LAZ Al Bunyan Bogor..76		
4.3.2. Kondisi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Karyawan LAZ Al Bunyan Bogor.....76		
4.3.3. Kondisi Kinerja Karyawan LAZ Al Bunyan Bogor.....77		
4.3.4. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan pada...77		
LAZ Al Bunyan Bogor.....77		
4.3.5. Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada LAZ Al Bunyan Bogor.....78		
4.3.6. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap <i>Organizational Citizenship</i>		

<i>Behavior</i> (OCB) pada LAZ Al Bunyan Bogor.....	78
4.3.7. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada LAZ Al Bunyan Bogor.....	78
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	80
5.1. Simpulan.....	80
5.2. Saran.....	80
DAFTAR PUSTAKA	82
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	86

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan Indikator Kualitas LAZ Al Bunyan Bogor.....	4
Tabel 1.2	Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan Indikator Kuantitas LAZ Al Bunyan Bogor.....	5
Tabel 1.3	Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan Indikator Ketepatan waktu LAZ Al Bunyan Bogor.....	6
Tabel 1.4	Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan Indikator Efektivitas LAZ Al Bunyan Bogor.....	7
Tabel 2.1	Penelitian sebelumnya.....	34
Tabel 3.1	Operasional Variabel.....	44
Tabel 3.2	Instrumen Skala Likert Sikap untuk Kecerdasan Emosional (X).....	48
Tabel 3.3	Instrumen Skala Likert Perilaku untuk Kinerja Karyawan (Z).....	48
Tabel 3.4	Instrumen Skala Likert Sikap untuk <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y).....	48
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	58
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	58
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	59
Tabel 4.4	Kecerdasan Emosional	61
Tabel 4.5	Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	62
Tabel 4.6	Kinerja Karaywan	63
Tabel 4.7	Hasil Nilai <i>Loading Factor</i> Literasi Pertama.....	64
Tabel 4.8	Hasil Nilai <i>Loading Factor</i> Literasi Kedua.....	66
Tabel 4.9	Hasil Nilai <i>Cross Loading</i>	68
Tabel 4.10	Hasil Nilai AVE dan Nilai Akar kuadrat AVE	69

Tabel 4.11	Hasil Nilai korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE.....	69
Tabel 4.12	Hasil Nilai <i>Composite</i> <i>Reliability</i>	70
Tabel 4.13	Hasil Nilai <i>Cronbach's</i> <i>Alpha</i>	70
Tabel 4.14	Hasil Nilai <i>Collinearity Statistic</i>	71
Tabel 4.15	Hasil Nilai R Square	72
Tabel 4.16	Hasil Nilai F Square.....	73
Tabel 4.17	Hasil Nilai <i>Path</i> <i>Coefficients</i>	74
Tabel 4.18	Hasil Nilai <i>Indirect Effect</i>	74
Tabel 4.19	Hasil Pengujian Hipotesis.....	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Konstelasi Penelitian.....	42
Gambar 4.1	Struktur Organisasi LAZ Al Bunyan Bogor.....	54
Gambar 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	58
Gambar 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	59
Gambar 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	60
Gambar 4.5	Outer Model Literasi Pertama.....	66
Gambar 4.6	Outer Model Literasi Kedua.....	67
Gambar 4.7	Inner Model.....	72

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat permohonan Riset
- Lampiran 2 Hasil Olah Data SmartPLS
- Lampiran 3 Lembar Kerja Deskripsi Teoritik (LKDT)
- Lampiran 4 Lembar Kerja Instrumen Penelitian (LKIP)
- Lampiran 5 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 6 Jawaban Responden

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manusia adalah investasi utama dalam setiap organisasi, oleh karenanya harus dikelola sedemikian rupa. Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi hal yang teramat penting pada abad ini., agar organisasi swasta maupun pemerintah dapat bertumbuh. Pernyataan tersebut tidaklah terbantahkan, mengingat SDM menjadi sentral dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Sinambela (2016), sumber daya dapat dibagi dua yakni sumber daya manusia (*Human Resources*) dan sumber daya alam (*Natural Resources*). Dalam berbagai kepastakaan manajemen dikenal dengan konsep “6M” yaitu: *Man, Money, Material, Machine, Methode, dan Market*. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang terutama di samping sumber daya- sumber daya yang lainnya. Hal itu disebabkan sumber daya manusia akan menjadi pelaku utama yang menggerakkan sumber daya yang lainnya.

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peran yang sangat penting. Dengan demikian pembinaan terhadap sumber daya manusia perlu selalu diperhatikan mengingat peran sumber daya manusia yang sangat besar dalam suatu perusahaan. Sebaik -baiknya program yang dibuat oleh perusahaan akan sangat sulit untuk dapat dijalankan tanpa peran aktif karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Keberhasilan dalam suatu perusahaan akan membawa dampak positif bagi karyawan. Kunci dan keberhasilan ini tidak lepas dari manajemen sumber daya manusia yang mempunyai pengaruh sangat besar dalam menentukan maju tidaknya sebuah perusahaan.

Perusahaan dan karyawan merupakan dua hal yang saling membutuhkan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya seseorang karyawan merupakan investasi paling berharga didalam organisasi yang menjadi aset utama yang bernilai dan harus diakui akan keberadaannya sebagai kunci utama bahkan menjadi faktor penentu atas keberhasilan suatu organisasi. Banyak permasalahan tentang sumber daya manusia menyebabkan perusahaan mengalami kerugian. Jika dibiarkan terjadi permasalahan ini akan terus berkembang dan menjadi suatu permasalahan yang kompleks berakibat buruk bagi perusahaan . Salah satu masalah yang timbul yaitu menurunnya tingkat kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2015), dinyatakan bahwa “ Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan baik individu maupun kelompok. Setiap organisasi selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan . Pengukuran terhadap kinerja perlu

dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat kesalahan dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilaksanakan sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan harapan organisasi. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur.

Kinerja masih merupakan permasalahan yang selalu dihadapi oleh pihak manajemen, sehingga manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, salah satunya adalah faktor kemampuan yang didalamnya terdapat kecerdasan emosional. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja karyawan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu Kecerdasan Emosional dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Adapun pendapat lain menurut Daniel Goleman (2016:43), Dinyatakan bahwa “kecerdasan emosional adalah kemampuan, seperti kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdoa”. Individu yang memiliki kecerdasan emosional yang lebih baik dapat menjadi lebih unggul, dapat menjadi lebih terampil dalam menenangkan dirinya dengan cepat, jarang tertular penyakit, lebih terampil dalam memusatkan perhatian, lebih baik dalam berhubungan dengan orang lain, lebih cakap dalam memahami orang lain dan untuk seorang karyawan hal tersebut diperlukan agar hasil kerja pada perusahaan maksimal.

Menurut Robbins (2016) dinyatakan bahwa “Semua organisasi yang ingin sukses saat ini, pasti memerlukan karyawan yang bertindak melebihi tugas pekerjaan umum mereka, yang akan memberikan kinerja melampaui perkiraan”. Perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam organisasi disebutkan dalam penelitian yaitu OCB. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku individual yang bersifat “discretionary” yang tidak secara langsung diakui oleh sistem imbalan formal dan secara bersama-sama akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif (Organ, 2016).

Menurut Prameswari dan I Gusti (2017) dinyatakan bahwa “Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (ekstra role) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung”. Artinya, seseorang yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa

yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela adalah salah satu contohnya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat tercipta salah satunya melalui budaya organisasi. Dalam Jurnal penelitian ilmu administrasi universitas Brawijaya dikutip dari Kusdi tahun (2017), dinyatakan bahwa “budaya organisasi yang baik akan menambahkan nilai positif bagi kelancaran kinerja organisasi. Kelancaran kinerja organisasi pasti dikaitkan dengan efektivitas dan efisiensi pelaku organisasi dalam menjalankan tugas demi terwujudnya tujuan organisasi”. Budaya organisasi yang tertanam dengan baik dalam sebuah organisasi akan memberikan suasana nyaman bagi sesama karyawan. Kesadaran mengenai tugas dan visi organisasi yang didukung oleh budaya organisasi yang kuat mendukung berkembangnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

LAZ Al Bunyan Bogor merupakan sebuah Yayasan atau Lembaga Swadaya Masyarakat yang bekerja sebagai penyalur bantuan dari masyarakat maupun instansi tertentu yang nantinya dapat dipergunakan untuk membantu sesama manusia. LAZ Al Bunyan berkiprah dimulai sejak dikeluarkannya Surat Keputusan Yayasan, tertanggal 1 November 2001, namun jauh sebelumnya sudah dimulai pembahasan dan gagasan dari para pendiri. Mereka adalah kelompok pemuda yang memiliki visi sosial dan dakwah yang hendak berkontribusi untuk masyarakat Bogor dan sekitarnya. Pendirian secara formal bernama LAZ Al Bunyan, secara otonom berada di bawah lembaga dakwah dan sosial Yayasan Al Bunyan Bogor

Dalam menjalankan kegiatannya LAZ Al Bunyan Bogor tidak terlepas dari bantuan para karyawan yang membantu memperlancar setiap program kerjanya. Sehingga dengan adanya karyawan perlu diperhatikan dan ditingkatkan faktor-faktor apa saja yang akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Faktor penentu kinerja karyawan salah satunya dapat dilihat dari Kecerdasan Emosional seseorang, dan secara tidak langsung juga dapat dilihat dari tatanan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ada dalam LAZ Al Bunyan Bogor. Karena dalam praktiknya karyawan harus mampu menyalurkan bantuan-bantuan yang diterima setiap hari secara teliti dan selektif sehingga tepat sasaran.

Kinerja adalah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai kewenangan, tugas dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral serta etika (Sinambela, 2016:481). Kinerja mengarah kepada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui seorang karyawan masuk dalam tingkatan

kinerja tertentu. Supaya menghasilkan kinerja yang baik seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan serta usaha agar setiap kegiatan yang dilaksanakan tidak mengalami hambatan yang berat dalam lingkungannya. Dengan kinerja karyawan yang baik maka akan mendukung perusahaan dalam mencapai visi misi yang telah ditetapkan. Beberapa indikator kinerja yang ditetapkan berdasarkan sintesa menurut Robbins dan Manggkunegara sebagai berikut : (1) Kualitas ; (2) Kuantitas ; (3) Ketepatan waktu ; (4) Efektivitas.

Tabel 1.1 Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan Indikator Kualitas LAZ Al Bunyan Bogor

Pernyataan	SL	SR	JR	PR	TPR	Jumlah
Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang ditetapkan perusahaan	6	4	1			11
Karyawan menunjukkan peningkatan kualitas kerjanya	3	7	1			11
Karyawan menunjukkan hasil kerja yang baik.	3	7	1			11
Karyawan mengikuti kegiatan lembur kerja untuk meningkatkan produktivitas kerjanya	2	6	2	1		11
Karyawan menunjukkan potensi kerja yang baik.	4	5	1	1		11
Total	18	29	6	2	0	55
Presentase	33%	53%	11%	4%	0%	100%

Berdasarkan tabel 1.1 Di atas, dapat diketahui bahwa ada 11 orang yang dijadikan subyek pra survey dengan total 5 pernyataan. Untuk indikator

kualitas kinerja karyawan dengan total 18 untuk alternatif jawaban “selalu” dan presentasinya sebesar 33 %, total 29 untuk alternatif jawaban “sering” dan presentasinya sebesar 53 %, total 6 untuk alternatif jawaban “jarang” dan presentasinya sebesar 11 %, total 2 untuk alternatif jawaban “pernah” dan presentasinya sebesar 4 %. Dari hasil jawaban kuesioner pra survey indikator masih terdapat permasalahan bahwa kualitas kerja karyawan diduga rendah dikarenakan masih terdapat jawaban “pernah” sebanyak 2 orang dari 11 subyek pra survey.

Tabel 1.2 Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan Indikator Kuantitas LAZ Al Bunyan Bogor

Pernyataan	SL	SR	JR	PR	TPR	Jumlah
Karyawan menunjukkan kemampuan berinisiatif untuk mencapai target kerja	1	4	4	2		11
Karyawan menyelesaikan jumlah kebutuhan kerja yang diharapkan		8	3			11
Karyawan menyelesaikan beban kerja yang diberikan pimpinan dengan kuantitas terbaik	1	7	2	1		11
Karyawan mengerjakan tugas dengan cepat dengan hasil yang maksimal.	1	8	1	1		11

Karyawan mengerjakan tugas melebihi target yang ditentukan	3	5	2	1		11
Total	6	32	12	5	0	55
Presentase	11%	58%	22%	9%	0%	100%

Berdasarkan tabel 1.2 Di atas, dapat diketahui bahwa ada 11 orang yang dijadikan subyek pra survey dengan total 5 pernyataan. Untuk indikator kuantitas kinerja karyawan dengan total 6 untuk alternatif jawaban “selalu” dan presentasinya sebesar 11 %, total 32 untuk alternatif jawaban “sering” dan presentasinya sebesar 58 %, total 12 untuk alternatif jawaban “jarang” dan presentasinya sebesar 22 %, total 5 untuk alternatif jawaban “pernah” dan presentasinya sebesar 9 %. Dari hasil jawaban kuesioner pra survey masih terdapat permasalahan bahwa kuantitas kerja karyawan diduga rendah dikarenakan masih terdapat jawaban “pernah” sebanyak 5 orang dari 11 subyek pra survey.

Tabel 1.3 Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan Indikator Ketepatan waktu LAZ Al Bunyan Bogor

Pernyataan	SL	SR	JR	PR	TPR	Jumlah
Karyawan menyelesaikan beban kerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan	2	5	2	2		11
Karyawan menunjukkan prioritas kerja dengan datang tepat waktu	3	5	2	1		11
Karyawan melakukan disiplin waktu dalam bekerja	4	4	2	1		11

Karyawan menyelesaikan semua tugas dan tidak pernah menundanya	3	5	2	1		11
Karyawan melakukan pekerjaan dengan memperhitungkan waktu	2	6	2	1		11
Total	14	25	10	6	0	55
Presentase	25%	45%	18%	11%	0%	100%

Berdasarkan tabel 1.3 Di atas, dapat diketahui bahwa ada 11 orang yang dijadikan subyek pra survey dengan total 5 pernyataan. Untuk indikator kuantitas kinerja karyawan dengan total 14 untuk alternatif jawaban “selalu” dan presentasinya sebesar 25 %, total 25 untuk alternatif jawaban “sering” dan presentasinya sebesar 45 %, total 10 untuk alternatif jawaban “jarang” dan presentasinya sebesar 18 %, total 6 untuk alternatif jawaban “pernah” dan presentasinya sebesar 11 %. Dari hasil jawaban kuesioner pra survey indikator masih terdapat permasalahan bahwa tingkat ketepatan waktu kerja karyawan diduga rendah dikarenakan masih terdapat jawaban “pernah” sebanyak 6 orang dari 11 subyek pra survey.

Tabel 1.4 Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan Indikator Efektivitas LAZ Al Bunyan Bogor

Pernyataan	SL	SR	JR	PR	TPR	Jumlah
Karyawan menggunakan waktu dengan baik dalam penyelesaian tugas	3	5	2	1		11
Karyawan membuat rencana kegiatan sesuai dengan visi dan misi Perusahaan.	2	6	2	1		11

Karyawan menunjukkan skala prioritas utama di setiap tugas pokok yang ada.	1	8	1	1		11
Karyawan mengerjakan tugas dengan mengutamakan kualitas serta kuantitasnya.		8	2	1		11
Karyawan melakukan pemanfaatan sarana dan prasarana dengan baik	4	5	1	1		11
Total	10	32	8	5	0	55
Presentase	18%	58%	15%	9%	0%	100%

Berdasarkan tabel 1.3 Di atas, dapat diketahui bahwa ada 11 orang yang dijadikan subyek pra survey dengan total 5 pernyataan. Untuk indikator kuantitas kinerja karyawan dengan total 10 untuk alternatif jawaban “selalu” dan presentasinya sebesar 18 %, total 32 untuk alternatif jawaban “sering” dan presentasinya sebesar 58 %, total 8 untuk alternatif jawaban “jarang” dan presentasinya sebesar 15 %, total 5 untuk alternatif jawaban “pernah” dan presentasinya sebesar 9 %. Dari hasil jawaban kuesioner pra survey indikator masih terdapat permasalahan bahwa efektivitas kerja karyawan diduga rendah dikarenakan masih terdapat jawaban “pernah” sebanyak 5 orang dari 11 subyek pra survey.

(Sumber : Data Primer diolah 2022)

Keterangan :

SL : Selalu

SR : Sering

JR : Jarang

PR : Pernah

TPR : Tidak Pernah

Berdasarkan informasi dan uraian diatas, diduga bahwa kinerja karyawan pada LAZ Al Bunyan Bogor masih rendah. Terlihat dari masih adanya jawaban “pernah” pada setiap pernyataan yang terdapat pada kuesioner prasurvey. Hal ini menandakan bahwa belum adanya perilaku baik yang berkesinambungan yang dilakukan oleh karyawan. Sehingga dapat dikatakan kinerja karyawan di LAZ Al Bunyan Bogor masih kurang baik. Maka penulis tertarik untuk meninjau lebih dalam mengenai cara meningkatkan kinerja karyawan dari segi kecerdasan emosional, serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sehingga penulis mengangkat judul yaitu **“Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior LAZ Al Bunyan Bogor”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari fenomena dan kondisi yang ada pada LAZ Al Bunyan Bogor. Berdasarkan latar belakang diatas, penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kecerdasan emosional yang yang diterapkan karyawan LAZ Al bunyan masih rendah diduga akan mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan.
2. Pengendalian emosi amat penting dalam kehidupan berorganisasi dan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, pengendalian emosi yang rendah diduga dapat mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan.
3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ada pada LAZ Al Bunyan masih rendah diduga akan mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan.
4. Perilaku membantu individu (*altruism*) merupakan tindakan terpuji yang patut dilakukan, sudah seharusnya sesama rekan untuk saling membantu agar tujuan organisasi dapat tercapai, *altruism* yang rendah diduga dapat mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan.
5. Masih bisa dikatakan rendah tingkat kinerja karyawan di LAZ Al Bunyan Bogor yang dapat dilihat dari jumlah hasil pra-survey diatas.
6. Masih kurangnya tingkat kinerja karyawan yang menyelesaikan tugas sesuai harapan perusahaan.
7. Masih kurangnya kinerja karyawan yang mengerjakan tugas dengan mengutamakan kualitas serta kuantitasnya.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka peneliti merumuskan masalah yang ada sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi kecerdasan emosional karyawan LAZ Al Bunyan Bogor ?
2. Bagaimana kondisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan LAZ Al Bunyan Bogor?
3. Bagaimana kondisi kinerja karyawan LAZ Al Bunyan Bogor?

4. Apakah Kecerdasan Emosional berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan LAZ Al Bunyan Bogor ?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan LAZ Al Bunyan Bogor ?
6. Apakah Kecerdasan Emosional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan LAZ Al Bunyan Bogor?
7. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja karyawan LAZ Al Bunyan Bogor ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian adalah untuk menganalisis keterkaitan/pengaruh di antara variabel-variabel penelitian , menyimpulkan hasil penelitian, serta memberikan saran yang dapat menghilangkan penyebab timbulnya permasalahan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kondisi kecerdasan emosional karyawan LAZ Al Bunyan Bogor.
2. Untuk mengetahui kondisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan LAZ Al Bunyan Bogor.
3. Untuk mengetahui kondisi kinerja karyawan LAZ Al Bunyan Bogor?
4. Untuk mengetahui pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan .
6. Untuk mengetahui pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Kinerja Karyawan.
7. Untuk mengetahui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian mencakup dua hal yaitu :

1.4.1 Kegunaan Praktis

Kegunaan Praktis, yaitu untuk membantu memecahkan dan mengantisipasi masalah yang ada pada lokasi yang diteliti, yang dapat berguna bagi pengambilan keputusan manajemen dan bisnis oleh pihak internal lokasi penelitian dan pihak eksternal yang terkait.

1.4.2 Kegunaan Akademis/Teoritik

Kegunaan Akademis/ Teoritik, yaitu untuk memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ekonomi manajemen pada umumnya dan khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

Menurut Affandi (2018:1) Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling). Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

Menurut Mary Parker Follet (2018) pada Fatahullah jurdi dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia dinyatakan bahwa “Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.

Menurut Dra. Sri Larasati M.M. (2018) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia dinyatakan bahwa “Pengertian manajemen terdapat tiga dimensi yang melekat di dalamnya , yaitu sumber daya, pengelolaan, dan tujuan. Artinya pengertian manajemen haruslah mencakup ketiga dimensi tersebut”.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana didalam manajemen itu sendiri terdapat fungsi yang disesuaikan agar tujuan organisasi dapat segera tercapai.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hamali (2018) dinyatakan bahwa “Manajemen manusia merupakan pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pembangunan, manajemen pengorganisasian tenaga kerja”.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017) dinyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia yakni ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Menurut Dale Yoder (2017) dinyatakan bahwa “*Personnel management is the provision of leadership and direction of people in their working or employment relationship*”.

Dapat dikatakan disini bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kepemimpinan yang didalamnya terdapat hubungan antar karyawan dalam menjalankan sebuah organisasi.

Menurut Tangkilisan dalam (Dahlan, Hasim, & Hamdan) (, 2017) dinyatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi dengan skala besar maupun kecil, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan organisasi karena pengembangan kualitas pelayanan akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas”.

Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan anggota organisasi pada produktivitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja.(Dahlan et al., 2017)

Menurut Mondy dan Noe pada Sinambela (2019) dinyatakan bahwa “Manajemen Kinerja mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”.

Menurut (Hasibuan, 2019:10) dinyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebuah kegiatan yang mengatur hubungan antar anggota organisasi, dengan upaya untuk mengembangkan potensi karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Edwin B.flippo dan Malayu S.P Hasibuan (2016:21) dinyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Fungsi manajerial

- a) Perencanaan (*planning*) Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.
- b) Pengorganisasian (*organizing*) Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan

menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan.

- c) Penggerakan Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.
- d) Pengawasan (controlling) Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan - harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.
- e) Motivasi (Motivating) Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.
- f) Evaluasi (evaluating) Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan sistem pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi

yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

g) Fungsi Operatif atau fungsi teknis

1. Pengadaan (*Recruitment*)

Fungsi operasional manajemen yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya.

2. Pengembangan (*Development*)

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui Latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi sangat besar bagi tenaga kerja. Kompensasi dapat diibaratkan sebagai sebuah penghargaan yang diberikan kepada tenaga kerja sesuai dengan sumbangan mereka untuk organisasi.

4. Pengintegrasian (*Integration*)

Walaupun sudah menerima tenaga kerja, sudah mengembangkannya dan sudah memberikan kompensasi, perusahaan masih mengalami masalah yang sulit, yaitu pengintegrasian. Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan tenaga kerja, dengan keinginan tenaga kerja dengan keinginan perusahaan dan masyarakat.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan dinikmati tenaga kerja hendaknya tetap dipertahankan.

6. Pensiun (*Separation*)

Fungsi terakhir dari manajemen adalah fungsi *separation*. Fungsi *separation* berhubungan dengan dengan tenaga kerja yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utamanya adalah menjamin tenaga kerjanya ini akan pensiun.

Menurut Marwansyah (2016) fungsi-fungsi tersebut adalah perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan, sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan, dan Kesehatan kerja, hubungan industri, penelitian sumber daya manusia.

penjelasan spesifik dalam setiap fungsi tersebut meliputi:

1. Perencanaan sumber daya manusia: Mengkaji kebutuhan sumber daya manusia untuk menjamin tersedia tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi yang dibutuhkan.

2. Rekrutmen dan seleksi: Proses penarikan perhatian sejumlah calon pegawai potensi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan.
3. Pengembangan sumber daya manusia: Untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui pelatihan pendidikan dan pengembangan.
4. Kompensasi: Semua imbalan yang diterima seseorang sebagai balasan atas kontribusi yang diberikan terhadap organisasi.
5. Keselamatan dan Kesehatan kerja: Upaya untuk melindungi para pekerja dari kecelakaan kerja.
6. Hubungan industri: Sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara pelaku dalam proses produksi barang atau jasa yang terdiri atas unsur perusahaan, pekerjaan atau buruh dan pemerintah.
7. Penelitian sumber daya manusia: Studi sistematis tentang sumber manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

Menurut Rachman (2016), dinyatakan bahwa “Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian”.

Menurut Arif Yusuf Hamali (2018;7) dinyatakan bahwa, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari organisasi yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Terbagi menjadi beberapa fungsi sebagai berikut:

1. Perencanaan
Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
3. Pengarahan dan Pengadaan
Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi.
4. Pengendalian
Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan.
5. Pengembangan
Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

6. **Kompensasi**
Kompensasi merupakan pemberian atas balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
7. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Disatu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan, sedangkan pihak lain karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya.
8. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik dan mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
9. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya disiplin maka akan sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.
10. **Pemberhentian**
Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari satu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya.
Berdasarkan penjelasan menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengadaan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2015:8) dinyatakan bahwa tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)

8. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Menurut Sutrisno (2016) dinyatakan bahwa, Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. Memberi kebijakan dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan sebuah organisasi mampu mencapai tujuannya;
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia;
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi;
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dalam manajemen sumber daya manusia.

Menurut Sedarmayanti (2017) dinyatakan bahwa “ Tujuan manajemen sumber daya manusia bervariasi antara satu organisasi perusahaan dan organisasi perusahaan lain tergantung tingkat perkembangan organisasi’. Tujuan manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan perusahaan atau organisasi memiliki sumber daya manusia bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi
5. Membantu pengembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Menurut Sinambela (2019) dinyatakan bahwa, “Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan produktivitas semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, produktivitas diartikan sebagai hasil produksi (*output*) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan, energi)”. Sementara itu tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau

manajer -manajer fungsional yang lain agar dapat mengelola pekerja itu secara lebih efektif. 4 (empat) tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut :

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar perusahaan atau organisasi bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya melalui organisasi.

Berdasarkan penjelasan menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah, tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional, dan tujuan individual.

2.2 Kecerdasan Emosional

2.2.1 Pengertian Kecerdasan Emosional

Menurut Salovey (et al., 2012) dinyatakan bahwa *“Emotional intelligency is a person’s ability to recognize and interpret emotions and to use and integrate them productively for optimal reasoning and problem solving”*.

Dapat dijelaskan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang dalam mengenali emosinya dan menggunakan emosinya untuk pemecahan masalah.

Menurut Daniel Goleman (2015) dinyatakan bahwa “Kecerdasan emosional adalah kemampuan seperti, kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdo’a”.

Menurut Wibowo (2015), dinyatakan bahwa “Kecerdasan emosional adalah sekumpulan kemampuan untuk merasakan dan menyatakan emosi, menstimulasi emosi dalam berpikir, memahami alasan dengan emosi, dan menghubungkan emosi dalam diri sendiri dan orang lain”.

Menurut Salovey dan Mayer, dalam Nyayu Khodijah (2016) dinyatakan bahwa “Kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengelola petunjuk-petunjuk dari informasi emosional”.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali emosinya

dan menggunakan emosinya untuk memecahkan masalah serta untuk pencapaian pribadi maupun organisasi.

2.2.2 Emosi

Menurut Daniel Goleman (2015) dinyatakan bahwa “Semua emosi pada dasarnya adalah dorongan untuk bertindak, rencana seketika untuk mengatasi masalah yang telah ditanamkan secara berangsur-angsur oleh evolusi”.

Menurut M. Taufiq Amir (2017) dinyatakan bahwa “Emosi adalah pengalaman yang mempresentasikan kondisi fisiologis (tekanan darah, detak jantung), Psikologis (kemampuan berpikir jernih atau sebaliknya), dan perilaku (ekspresi wajah)”.

Menurut Eva Latifah (2017) dinyatakan bahwa “Emosi disifatkan sebagai suatu keadaan mental sebagai akibat adanya peristiwa-peristiwa yang pada umumnya datang dari luar, dan peristiwa-peristiwa tersebut pada umumnya menimbulkan kegoncangan pada diri orang tersebut”.

Menurut Baharuddin (2017) dinyatakan bahwa “Emosi adalah suatu pengalaman yang sadar mempengaruhi kegiatan jasmani dan efektif (meliputi unsur perasaan) yang mengikuti keadaan-keadaan fisiologis dan mental yang muncul dan penyesuaian batiniah dan yang mengekspresikan dirinya dalam tingkah laku yang tampak”.

2.2.3 Emotional Quotient (EQ) Dalam Membangun Hubungan Kerja

Emotional Quotient (EQ) atau kecerdasan emosional sangat diperlukan di dalam lingkungan kerja, untuk itu diperlukan pemahaman-pemahaman yang dapat membangun hubungan kerja Anwar Prabu Mangkunegara (2016), yaitu:

1. Persepsi Manusia

Persepsi adalah suatu proses pemberian arti atau makna terhadap suatu objek yang ada pada lingkungan. Perbedaan persepsi antara individu dengan orang lain dapat mengakibatkan terjadinya perbedaan pemaknaan terhadap suatu objek di lingkungan organisasi. Oleh karena itu, pimpinan organisasi perlu menyamakan persepsi dari setiap individu yang ada dalam organisasi agar lebih mudah menggerakkan setiap individu dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Kekuatan diri dalam membangun hubungan kerja

Individu yang memiliki integritas tinggi antara fisik dan psikisnya, maka individu tersebut memiliki konsentrasi yang baik. Konsentrasi yang baik dipengaruhi oleh kecerdasan pikiran, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritualnya. Dengan adanya konsentrasi yang baik tandanya individu tersebut mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dan dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Kecerdasan emosi untuk pengembangan diri efektif

Dalam pengembangan diri yang efektif, individu perlu mengetahui karakteristik kecerdasan emosi. Karakteristik kecerdasan emosi yaitu seperti mengetahui emosi diri sendiri dan orang lain, mampu mengelola emosi diri sendiri dan orang lain, serta pengakuan emosi orang lain atau empati.

2.2.4 Emotional Quotient (EQ) Untuk Mencapai Sukses pribadi dan Kerja

Dalam pencapaian sukses pribadi dan kerja diperlukan pemahaman yang berkaitan dengan *Emotional Quotient* (EQ) atau kecerdasan emosi Anwar Prabu Mangkunegara (2016), antara lain:

1. Mengelola diri dan perilaku positif dalam mencapai kecerdasan emosional, yaitu:
 - a) Pemahaman tentang pentingnya peran emosi.
 - b) Mengekspresikan kenyataan bahwa tidak seorangpun memiliki perasaan yang sama tentang persoalan serupa.
 - c) Mengendalikan emosi dan bukan mengekang emosi.
 - d) Mempertajam intuisi pemecahan masalah
 - e) Mengetahui keterbatasan diri sendiri dan tahu kapan perlu mengubah strategi.
 - f) Memungkinkan orang lain menjadi dirinya sendiri tanpa memaksakan harapan kita kepadanya.
 - g) Menghargai potensi diri dan bekerja keras
 - h) Membina pelatihan dan kasih sayang dan berbagi rasa.
 - i) Bersikap terbuka tapi tidak kehilangan orientasi.
2. Mengelola 4 (empat) aspek utama untuk pencapaian sukses pribadi dan kerja, antara lain:
 - a) Ketekunan atau keteguhan hati merupakan kemampuan seseorang dalam menghadapi tantangan dan menganalisa untuk menentukan keputusan terbaik.
 - b) Mengelola ketidakpastian, dengan cara kita mau berdisiplin untuk mengubah cara berpikir dan bertanggung jawab terhadap kemungkinan kejadian dari ketidakpastian tersebut.
 - c) Kesabaran atau ketabahan merupakan kekuatan pengendalian diri yang luar biasa.
 - d) Menangani frustrasi dalam upaya peningkatan kecerdasan emosi, yaitu:
 1. Tetap berpusat pada masalah bukan orangnya.
 2. Bertanggung jawab atas kesalahan sendiri.
 3. Mencari pemecahan yang adil dan penuh pertimbangan juga empati.
 4. Menceritakan penderitaan pada orang lain yang dapat dipercaya tanpa menuduh dan menyalahkan orang lain.
 5. Mendengarkan pendapat orang lain dan berusaha mengikhlaskan persoalan yang terjadi.
 6. Memperkuat jati diri dan pengendalian diri serta berusaha untuk mengambil hikmah atas kejadian tersebut.
3. Kemenangan kompetensi melalui kecerdasan emosi

Individu yang memiliki kepribadian dewasa dan mental yang kuat akan mampu melakukan hubungan interpersonal yang sehat dan efektif. Sehingga mampu mengendalikan dirinya dalam menghadapi situasi apapun dalam organisasi.

2.2.5 Standar Kecerdasan Emosional

Sampai saat ini, masih belum terdapat standar jelas bagaimana kecerdasan emosional itu sendiri, berbeda dengan *intelligence Quotient* (IQ) yang standarnya sudah ditemukan dengan nilai yang dapat diukur. Hal ini didukung oleh pernyataan Daniel Goleman (2015) bahwa:

Berbeda dengan tes-tes *Intelligence Quotient* (IQ) yang sudah dikenal, sampai saat ini belum ada tes tunggal yang menghasilkan nilai kecerdasan emosional dan barangkali tidak akan pernah ada tes semacam itu. Meskipun banyak penelitian mengenai berbagai macam komponennya, beberapa komponen seperti empati, paling banter diuji dengan mengambil contoh kemampuan aktual seseorang sewaktu mengerjakan tugas tersebut, misalnya dengan menyuruh mereka membaca perasaan seseorang dari ekspresi wajah yang direkam pada video. Namun, dengan menggunakan patokan bagi apa yang disebutnya “resiliensi ego” yang agak mirip dengan kecerdasan emosional (resiliensi ego mencakup keterampilan sosial dan emosional).

Kemudian, dalam bukunya juga Daniel Goleman (2015) menjelaskan bahwa ada seseorang ahli psikologi di University California Berkeley bernama Jack Block telah membuat suatu perbandingan antara dua tipe teoritis: orang ber-IQ tinggi lawan dengan orang kecakapan emosional tinggi. Perbedaan-perbedaan yang sungguh menarik antara dua perbandingan tersebut, sebagai berikut:

1. Kaum Pria

Tipe murni *Intelligence Quotient* (IQ) tinggi (artinya mengesampingkan kecerdasan emosional hampir merupakan karikatur kaum intelektual, terampil di dunia pemikiran tetapi canggung di dunia pribadi. Pria ber-*Intelligence Quotient* (IQ) tinggi dicirikan tak mengherankan dengan serangkaian luas kemampuan dan minat intelektual. Penuh ambisi dan produktif, dapat diramalkan dan tekun, dan tidak dirisaukan oleh urusan-urusan tentang dirinya sendiri. Cenderung bersikap kritis dan meremehkan, pilih-pilih, dan malu-malu, kurang menikmati seksualitas dan pengalaman sensual, kurang ekspresif dan menjaga jarak dan secara emosional membosankan, dan dingin. Sebaliknya, kaum pria yang tinggi kecerdasan emosionalnya, secara sosial mantap, mudah bergaul dan jenaka, tidak mudah takut atau gelisah. Mereka berkemampuan besar untuk melibatkan diri dengan orang-orang atau permasalahan, untuk memikul tanggung jawab, dan mempunyai pandangan moral, mereka simpatik dan hangat dalam hubungan-hubungan mereka. Kehidupan emosional mereka kaya tetapi wajar, mereka nyaman dengan diri mereka sendiri, dengan orang lain dan dunia pergaulan lingkungannya.

2. Kaum Wanita

Kaum wanita yang semata-mata ber-IQ tinggi mempunyai keyakinan intelektual tinggi dan lantang mengungkapkan gagasan, menghargai masalah-masalah intelektual, dan mempunyai minat intelektual dan estetika yang amat luas. Mereka juga cenderung mawas diri, mudah cemas, gelisah, dan merasa bersalah, dan ragu-ragu mengungkapkan kemarahan secara terbuka (meskipun melakukannya secara tidak langsung).

Sebaliknya, kaum wanita yang cerdas secara emosional cenderung bersikap tegas dan mengungkapkan perasaan mereka secara langsung dan memandang dirinya secara positif, kehidupan memberi makna bagi mereka. Sebagaimana, kaum pria mereka mudah bergaul, dan ramah, serta mengungkapkan perasaan mereka dengan takaran yang wajar (misalnya, bukan dengan ,meledak-ledak yang nanti akan disesalinya), mereka mampu menyesuaikan diri dengan beban stress. Kemampuan pergaulan mereka membuat mereka mudah menerima orang-orang baru, mereka cukup nyaman dengan dirinya sendiri sehingga selalu ceria, spontan, dan terbuka terhadap pengalaman sensual. Berbeda dengan kaum Wanita yang semata-mata ber-IQ tinggi, mereka jarang cemas atau bersalah atau tenggelam dalam kemurungan.

2.2.6 Indikator Kecerdasan Emosional

Adapun indikator kecerdasan emosional yang dibagi menjadi 5 (lima) wilayah utama menurut Daniel Goleman (2015), sebagai berikut:

1. Mengenali emosi diri, kesadaran diri yaitu kemampuan mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi.
2. Mengelola emosi, pengaturan diri adalah suatu kemampuan untuk menangani perasaan agar dapat terungkap dan pas seperti menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan, ketersinggungan, dan akibat-akibat yang akan timbul.
3. Memotivasi diri sendiri adalah hal yang sangat penting dalam kaitan untuk memberi perhatian, untuk memotivasi diri sendiri, menguasai diri sendiri dan berkreasi.
4. Mengelola emosi orang lain, empati adalah kemampuan dimana dapat mengenali emosi orang lain dan mampu menangani dan mengelola emosi tersebut.
5. Membina hubungan, kemampuan sosial adalah kemampuan meninjau keterampilan dan ketidakterampilan sosial, juga ketrampilan-keterampilan tertentu yang berkaitan seperti yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar pribadi.

2.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.3.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Colquitt et al (2015:39) dinyatakan bahwa “Mengungkapkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah kegiatan pegawai yang dilakukan secara sukarela, yang menerima imbalan maupun tidak menerima

tetapi tetap berkontribusi kepada organisasi dalam meningkatkan kualitas keseluruhan dimana pekerjaan berlangsung”.

Menurut Rosita (2019) menyatakan bahwa “Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau perilaku warga organisasi merupakan perilaku kerjasama yang memiliki konsekuensi positif bagi organisasi, yang mana perilaku ini adalah perilaku yang dipilih langsung oleh pegawai dan bukan merupakan komponen dari pekerjaan yang termasuk kedalam deskripsi pekerjaan yang mana hasilnya langsung memberikan dampak positif bagi suatu organisasi”. Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa OCB adalah suatu perilaku informal yang dilakukan oleh individu yang sangat memberikan kontribusi penting bagi pencapaian keberhasilan serta membantu meningkatkan kinerja tugas didalam suatu organisasi.

Menurut Yaakobi dan Weisberg (2020) menyatakan bahwa “*Organizational citizenship behavior* adalah suatu tindakan yang baik secara sosial dan secara lingkungan psikologi untuk saling mendukung dalam melaksanakan tugas masing-masing. Hal ini dikarenakan pegawai yang menerapkan OCB akan bertindak lebih inisiatif diluar dari jam atau masa kerjanya. Sehingga akan terjadi peningkatan keefektifan dalam organisasi tersebut”.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela atau bersifat informal diluar jam kerja formalnya. Dimana tindakan ini didasarkan dari inisiatif karyawan dan apabila tidak mendapat imbalan pun akan tetap dikerjakan.

2.3.2 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ dalam Susilowati (2016) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdiri lima indikator :

1. Altruism
Altruism yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi maupun masalah pribadi orang lain.
2. Courtesy
Courtesy yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka.
3. Sportsmanship
Sportsmanship yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh.
4. Civic virtue
Civic virtue yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi.
5. Conscientiousness
Conscientiousness yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi.

Selain itu pengukuran lain mengenai OCB dikemukakan oleh Shahab M A, et al (2018). Pada pengukuran ini, OCB dibagi menjadi 5 indikator, yaitu;

1. Altruisme
Perilaku sukarela dalam membantu orang lain, terutama yang berurusan dengan tugas-tugas di luar tanggung jawab mereka dalam suatu organisasi.
2. Kesopanan
Kesopanan atau sopan santun adalah perilaku dimana karyawan berperilaku sopan dan sesuai dengan aturan. Hal ini dilakukan untuk menghindari konflik interpersonal di dalam organisasi.
3. Sikap sportif
Sportif adalah salah satu perilaku yang menunjang berhasilnya suatu OCB pada individu. Hal ini dikarenakan perilaku ini menunjukkan toleransi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga seseorang dapat berperilaku positif dan terhindar dari sikap suka mengeluh.
4. Kesadaran
Perilaku sukarela yang bersifat positif dan biasanya melampaui persyaratan dasar ataupun prosedur kerja.
5. Kebajikan kewarganegaraan
Perilaku yang menunjukkan partisipasi dan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi, seperti turut serta dalam setiap kegiatan organisasi.

Pengukuran selanjutnya berdasarkan pendapat Sharma dan Jain (2014) dinyatakan bahwa “Pengukuran untuk menentukan apakah OCB seorang pegawai dapat dikatakan berhasil atau tidak adalah dengan memperhatikan indikator OCB tersebut”. Adapun indikator yang dimaksud adalah:

1. Altruisme
Perilaku sukarela dalam membantu orang lain, terutama yang berurusan dengan tugas-tugas di luar tanggung jawab mereka dalam suatu organisasi. Altruisme juga termasuk kedalam menciptakan suatu suasana kerja yang sehat dengan atmosphere yang lebih ceria.
2. Kepatuhan Organisasi
Kepatuhan organisasi adalah cara seorang pegawai dalam memproyeksikan citra organisasi yang baik kepada khalayak ramai, selain itu indikasi yang dapat dikatakan bahwa adanya kepatuhan organisasi adalah ketika seorang pegawai dengan sukarela memberikan saran kepada rekan kerjanya yang terkait dengan pekerjaan mereka.
3. Sikap Sportif
Sportif adalah salah satu perilaku yang menunjang berhasilnya suatu OCB pada individu. Hal ini dikarenakan perilaku ini menunjukkan toleransi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga seseorang dapat berperilaku positif dan terhindar dari sikap suka mengeluh.
4. Loyalitas

Loyalitas adalah perasaan dimana seorang pegawai merasa bahwa perusahaan atau organisasi tempatnya bernaung adalah tempat yang terbaik di dalam lingkungannya, sehingga ia akan melakukan apa pun untuk membantu organisasi ataupun perusahaan tersebut untuk dapat berkembang lebih maju.

6. Berdasarkan penjelasan menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah *Altruism* , *Courtesy*, *Sportsmanship*, *Civic virtue*, dan *Conscientiousness*.

2.3.3 Karakteristik *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Titisari (2014) dinyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat membentuk *organizational citizenship behavior* yaitu:

1. Faktor Internal
Berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen, dan kepribadian. Moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya.
2. Faktor Eksternal
Berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

2.3.4 Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Kaswan (2015), dinyatakan bahwa terdapat tiga karakteristik *organizational citizenship behavior* yaitu:

1. OCB pada hakikatnya merupakan tindakan dan jauh melampaui tuntutan pekerjaan. Tidak seperti deskripsi pekerjaan formal yang ditulis dalam kontrak antara karyawan dan organisasi, karyawan tidak wajib terlibat dalam OCB, melainkan menunjukkan bahwa perilaku yang tidak demikian itu bertanggung pada kemauan dan keinginan karyawan dan tidak dibujuk dengan pengarahan manajer atau siapapun.
2. OCB tidak secara langsung atau secara formal diakui oleh sistem *reward*. Meskipun terlibat dalam aktivitas yang mungkin meningkatkan penghasilan atau mempermudah promosi atas rekomendasi pimpinan. Namun, hal ini tidak dapat dijamin oleh persyaratan kontrak.
3. OCB secara agregat mempromosikan fungsi organisasi secara efektif dan efisien. Karakteristik ini diklarifikasi dengan contoh memberi bantuan kepada rekan kerja. Ketika banyak karyawan yang terlibat dalam perilaku tersebut dan berulang-ulang, hal itu akan meningkatkan efektivitas organisasi.

2.3.5 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Titisari (2014) dinyatakan bahwa , manfaat *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

1. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas rekan kerja.

- a) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
- b) Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebar *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas manajer.
 - a) Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
 - b) Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajer.
3. *Organizational citizenship behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
 - a) Jika karyawan saling tolong-menolong dalam mengerjakan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat menggunakan waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
 - b) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
4. *Organizational citizenship behavior* membantu menghemat sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
 - a) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril dan kerekatan kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
5. *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
 - a) Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
 - b) Menampilkan perilaku *courtesy* (seperti saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga dalam menyelesaikannya.
6. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

- a) Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
 - b) Memberi contoh kepada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
- a) Membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
 - b) Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- a) Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
 - b) Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientious* (kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara, (2015:67) dinyatakan bahwa “ Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Menurut Smith, (2014) menyatakan bahwa “*performance is output derives from processes, human otherwise,*” yang berarti kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.

Menurut Milkovich dan Boudreau, (2016) berpendapat : “*the degree to which employees accomplish work requirments,*” yang berarti tingkat/derajat pekerjaan sesuai dengan yang dipersyaratkan.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) dinyatakan bahwa “kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang”.

Menurut Bacal (2017), dalam pengertian ini, dinyatakan bahwa “Kinerja merupakan tingkat kontribusi yang diberikan pegawai terhadap tujuan

pekerjaannya atau unit kerja dan perusahaan/organisasi sebagai hasil perilakunya dan aplikasi dari keterampilan kemampuan, dan pengetahuannya”.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja individu maupun organisasi.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak dalam Suparno, (2015:72) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan Pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, Kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah, dan hubungan industrial manajemen.

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 (tiga) kelompok yaitu kompensasi individu orang yang bersangkutan dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Menurut Simanjuntak, (2016) :

1. Kompensasi individu

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi setiap orang mempengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam 6 (enam) golongan yaitu :

- a. Kemampuan dan keterampilan kerja
 - 1) Keahlian yang menggambarkan tentang kerja karyawan berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani lebih baik dari pada orang yang lain di bidang yang sama.
 - 2) Kebutuhan yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan pada hal-hal yang menggerakkan karyawan pada aktivitas-aktivitas dan menjadi dasar alasan berusaha.
 - 3) Tanggung jawab yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan keadaan wajib menanggung terhadap tugas-tugasnya.
 - 4) Latar belakang yang menggambarkan tentang kinerja karyawan yang dilihat dari titik tolak masa lalunya yang memberikan pemahaman pada pekerjaannya apa yang ingin dia lakukan.
 - 5) Etos kerja yang menggambarkan kinerja karyawan berdasarkan sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem organisasi orientasi nilai budaya terhadap kinerja.

b. Faktor dukungan organisasi

Kondisi dan syarat kerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan

prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

c. Faktor psikologis

Kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi. Perusahaan penting untuk mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengambil langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaannya dengan langkah mengikutsertakan karyawan ke pelatihan-pelatihan tertentu. Faktor lingkungan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya adalah bagaimana kondisi fisik tempat bekerja, peran dan materi, waktu untuk bekerja pengawasan dan pelatihan, desain organisasi dan iklim organisasi.

Menurut Mangkunegara, (2015) dinyatakan bahwa ,faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Adapun faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan.

Menurut Sinambela (2016), mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh enam faktor, yaitu:

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan, kemampuan
3. Kebutuhan dan sifat, persepsi terhadap tugas
4. Imbalan eksternal dan internal
5. Persepsi tentang tingkat imbalan
6. Kepuasan kerja

2.4.3 Metode Penilaian Kinerja

Fahmi (2018) dinyatakan bahwa ,untuk melakukan penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat Analisa yang representatif.

Adapun metode penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (dalam Widodo 2015) ada tujuh penilaian kinerja, yaitu:

1. *Rating Scales* adalah menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengatur faktor-faktor kinerja.
2. *Essay* adalah mendeskripsikan mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerja pada masa lalu, potensi dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerjaan tersebut.
3. *Work Standard* adalah membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan sebelum atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan.

4. *Ranking* adalah penilaian menempatkan seluruh pekerja dalam suatu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan.
5. *Force Distribution* adalah penilaian harus “memasukan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal.
6. *Behaviourally Anchored Rating Scale (BARS)* adalah penilaian pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya.

Menurut Sedarmayanti (2017), menyatakan bahwa metode penilaian kinerja pada umumnya dikelompokkan menjadi dua macam, yakni metode penilaian berorientasi masa lalu dan berorientasi pada masa depan.

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu
 - a. *Rating Scale* (Skala Peringkat)
 - b. Daftar pertanyaan
Penelitian terdiri atas sejumlah pertanyaan yang menjelaskan tingkat perilaku pekerjaan tertentu. Penilaian memilih kata/pernyataan yang menggambarkan karakteristik atau hasil kerja karyawan.
 - c. Metode dengan pilihan terarah
Metode ini diciptakan untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan pilihan antara pertanyaan deskriptif yang kelihatannya mempunyai hal yang sama.
 - d. Metode peristiwa kritis
Metode ini merupakan pemilihan berdasarkan catatan kritis penilaian atas perilaku karyawan, seperti : sangat baik/sangat buruk dalam melaksanakan pekerjaan.
 - e. Metode catatan prestasi
Metode ini berkaitan erat dengan peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan banyak digunakan oleh profesional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.
 - f. Skala peringkat, dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally anchored rating scale= BARS*)
Metode ini merupakan penilaian prestasi kerja untuk satu ukuran waktu tertentu dimasa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
 - g. Metode peninjauan lapangan
Metode penilaian ini dilakukan dengan cara penilaian atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai kinerja karyawan.
 - h. Tes dan observasi prestasi kerja

Karyawan yang dinilai, diuji kemampuannya melalui ujian tertulis yang menyangkut berbagai hal, seperti pengetahuan prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan harus ditaati/melalui ujian praktik yang harus diamati penilai.

- i. Pendekatan evaluasi komparatif
Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.
2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan
Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan bergantung pada penilaian, tetapi karyawan dilibatkan pada proses penilaian.
 - a. *Self Appraisal* (penilaian dari sendiri)
Penilaian yang dilakukan karyawan sendiri dengan harapan karyawan lebih mengenal kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.
 - b. *Management By Objectives* (manajemen berdasarkan sasaran)
 - c. Penilaian secara psikologis
Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, seperti : Kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis.
 - d. *Assessment Center* (Pusat penilaian)
Assessment Center/Pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian Teknik penilaian dan dilakukan sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab lebih besar.

2.4.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan kinerja menurut Rivai (2015) meliputi:

1. Meningkatkan etos kerja
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai selama ini.
3. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Pemberian imbalan yang serasa, misalnya untuk pemberian gaji berkala, gaji pokok dan insentif gaji.
5. Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang lainnya.
6. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam penugasan Kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, kenaikan jabatan, dan pelatihan.
7. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.
8. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.

9. Untuk mendorong pertanggungjawaban pegawai.
10. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dan pegawai untuk memperbaiki desain pekerja, lingkungan kerja dan rencana karir selanjutnya.
11. Perumusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
12. Memperkuat hubungan antar pegawai dengan supervisor melalui diskusi tentang kemauan kerja mereka.
13. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2019), menyatakan bahwa tujuan kinerja yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*), untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimana lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*Job Description*)

2.4.5 Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017), dinyatakan bahwa terdapat 4 indikator kinerja meliputi:

1. Kualitas
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut John Miner dalam buku kinerja dan pengembangan kompetensi SDM oleh Sudarmanto (2015) menggunakan 4 indikator yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Indikator kinerja menurut Titisari (2014:78-79) yaitu:

1. *Quantity of work* (Kuantitas bekerja)
Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work* (Kualitas bekerja)
Kualitas bekerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge* (Pengetahuan Kerja)
Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* (Kreativitas)
Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* (Kerjasama)
Kesediaan bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* (Dapat diandalkan)
Kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* (Inisiatif)
Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities* (Kualitas Pribadi)
Hal ini menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja adalah kualitas, kuantitas, penggunaan waktu, dan Kerjasama dengan orang lain.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator yaitu, Robbins (2016 ; 260-261) :

1. Kualitas
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu
Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas
Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi “tenaga, uang, teknologi, bahan baku,” dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian
Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan, dari pengawas.

2.5 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.5.1 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Penelitian sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Malahayati, Asmaran AS, dan Shanty Komalasari, April 2020, Pengaruh Kecerdasan Spiritual dan Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Aparatur Sipil Negara	Kecerdasan Spiritual (X1) Kecerdasan Emosional (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Kecerdasan Spiritual (X1) : -Kemampuan bersikap fleksibel -Tingkat kesadaran tinggi - Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan - Kemampuan berbuat baik - Memiliki	Penelitian ini menggunakan penelitian lapangan atau field research.	-Pengaruh yang diberikan sebesar 17,1%. Selanjutnya ada pengaruh yang signifikan antara kecerdasan spiritual terhadap OCB pada penelitian ini, sebesar 13,1%. Serta ada pengaruh yang signifikan antara kecerdasan emosional terhadap OCB, dengan persentase sebesar 11,1%.

			<p>empati yang kuat</p> <p>Kecerdasan Emosional (X2):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mengenali emosi diri -Mengelola emosi -Memotivasi diri -Mengelola emosi orang lain -Membina hubungan <p>Kinerja Karyawan (Y):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas - Kuantitas -Ketepatan Waktu - Efektivitas - Kemandirian - Komitmen 		
2	<p>Iswanti, 2020, Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Studi Empiris pada CV. Gulon Teknik</p>	<p>Kecerdasan Emosional (X)</p> <p>Organizational Citizenship Behavior (Y)</p> <p>Kinerja (Z)</p>	<p>Kecerdasan Emosional :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mengenali emosi diri -Mengelola emosi - Memotivasi diri -Mengelola emosi orang lain -Membina hubungan <p>Kinerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kuantitas pekerjaan -Kualitas pekerjaan -Ketepatan waktu - Kehadiran 	<p>Penelitian ini menggunakan metode explanatory Survey dengan penyebaran kuesioner.</p>	<p>Hasil penelitian dapat disimpulkan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variabel kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap variabel kinerja. -Variabel OCB berpengaruh positif terhadap variabel kinerja. -Variabel kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap OCB. - Variabel OCB dapat memediasi kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.

			<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan kerja sama <p>Organizational Citizenship Behavior :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Altruism -Conscientiousness - Civic virtue - Courtesy - Sportsmanships 		
3	Irene Goller dan I Gusti Ayu Manuati Dewi, (2020) Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Fullmoon Villa Ubud	<p>Kecerdasan Emosional (X1)</p> <p>Komitmen Organisasional (X2) :</p> <p>Budaya Organisasi (X3)</p> <p>Organizational Citizenship Behavior (Y)</p>	<p>Kecerdasan Emosional (X1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> -self awareness -self regulation -motivation -empathy -social skill <p>Komitmen Organisasional (X2) :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kemauan Karyawan -Kesetiaan Karyawan -kebanggaan karyawan dan organisasi <p>Budaya Organisasi (X3):</p> <ul style="list-style-type: none"> -komitmen afektif -komitmen bersinambung -komitmen normatif <p>Organizational Citizenship Behavior :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Altruism -Conscientious 	Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif	<p>Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Fullmoon Villa Ubud. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Fullmoon Villa Ubud. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Fullmoon Villa Ubud.</p>

			ness -Sportsman ships - Courtesy - Civic virtue		
4	Ni Kadek Nita Suwandewi dan I Gusti Ayu Manuati Dewi , (2016) Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Dukungan Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Koperasi Giri Mitra	Kecerdasan Emosional (X1) Dukungan Organisasional (X2) Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)	Kecerdasan Emosional : -Self awareness -Self regulation -Self motivation - Empathy - Social skill Dukungan Organisasional (X2): - Keadilan -Dukungan dari atasan -penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan Organizational Citizenship Behavior : - Altruism -Conscientiousness - Civic virtue - Courtesy -Sportsman ships Kepuasan Kerja : -kesempatan untuk maju -keamanan kerja - Gaji -perusahaan dan	Penelitian ini menggunakan metode explanatory Survey dengan penyebaran kuesioner.	penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro. Hal ini menunjukkan nilai t statistics sebesar 2,304 (>1,96) dan original sampel sebesar 0,343 (bertanda positif). Hal ini berarti apabila kecerdasan emosional semakin tinggi maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational citizenship behavior berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro. Hal ini menunjukkan nilai t statistics sebesar 2,077 (>1,96) dan original sampel sebesar -0,337 (bertanda negatif).

			<p>manajemen</p> <ul style="list-style-type: none"> - pengawasan -faktor intrinsik pekerjaan - kondisi kerja - aspek sosial dalam pekerjaan - komunikasi - fasilitas <p>Kinerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kuantitas dari hasil - Kualitas dari hasil -Ketepatan waktu dari hasil - kehadiran - Kemampuan bekerja sama 		
5	Romadhotin Hidayah, 2019, Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Pada Pt Pln (Persero) Area Bojonegoro	<p>Kecerdasan Spiritual (X)</p> <p>Kinerja (Z)</p> <p>Organizational Citizenship Behavior (Y)</p>	<p>Kecerdasan Spiritual :</p> <p>Kemampuan bersikap fleksi- bel</p> <p>-Tingkat kesadaran tinggi</p> <p>- Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan berbuat baik -Memiliki empati yang kuat <p>Organizational Citizenship Brehavior :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Altruism -Conscien tiousness - Sportmanships 	kuantitatif serta explanatory research.	<p>Pada penelitian ini yaitu, terdapat pengaruh yang positif dan juga signifikan pada hubungan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan, sehingga jika seorang karyawan memiliki kecerdasan spiritual tinggi, maka kinerja yang mampu dihasilkan pun juga akan tinggi. Berikutnya kecerdasan spiritual juga memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap organizational citizenship behavior, oleh karena itu karyawan yang memiliki kecerdasan spiritual tinggi, seringkali lebih mudah melibatkan</p>

			<ul style="list-style-type: none"> - Courtesy - Civic virtue <p>Kinerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas - Kuantitas -Ketepatan Waktu -Efektivitas - Kemandirian -Komitmen Kerja 		<p>diri pada perilaku ekstra dalam bekerja. pada pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan juga ditemukan hubungan yang positif dan signifikan, jadi seorang individu dengan perilaku OCB tinggi akan mampu menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Kesimpulan terakhir yang didapatkan ialah kecerdasan spiritual mampu mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan dengan menggunakan variabel organizational citizenship behavior sebagai variabel mediasi atau perantara.</p>
--	--	--	---	--	---

Dari kelima penelitian sebelumnya, penelitian yang menjadi relevansi dalam penelitian ini adalah penelitian yang dipublikasikan oleh Iswanti (2020) yang berjudul Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimediasi oleh Kinerja Karyawan Studi Empiris pada CV Gulon Teknik *Citizenship Behavior* (OCB) dengan variabel independen (Kecerdasan emosional), variabel dependen (Kinerja Karyawan) dan variabel intervening (*Organizational Citizenship Behavior*). Serta penelitian yang dilakukan Romadhotin Hidayah , (2019) Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro

Yang menjadi pembeda dari penelitian ini adalah lokasi penelitiannya dimana lokasi penelitian dari penelitian sebelumnya dalah CV. Gulon Teknik dan CV. PT PLN (Persero) Area Bojonegoro serta untuk penelitian yang dilakukan oleh Romadhotin Hidayah (2019) variabel yang digunakan penelitian tersebut menjadikan variabel Kecerdasan Spiritual sebagai independen,.

2.5.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan Hubungan antar Variabel dalam penelitian ini yaitu, kecerdasan emosional, kinerja karyawan dan *Organizational citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut :

1. Pengaruh Kecerdasan emosional terhadap Kinerja Karyawan.

Kecerdasan emosional dapat membuat seseorang mampu bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati, tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan mampu mencegah terjadinya stress yang dapat melumpuhkan pikiran. Kemampuan yang dibangun kecerdasan emosional tersebut akan membantu karyawan dalam meminimalisasi hambatan yang dihadapinya terkait dengan pelaksanaan kerja, sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan meningkatkan kinerja. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iswanti (2020) dan Ni Kadek Nita Suwandewi dan I Gusti Ayu Manuati Dewi , (2016) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian teoritis, kajian empiris dan logika maka hipotesis yang diajukan sementara pada penelitian ini adalah sebagai berikut

H1. Kecerdasan Emosional Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan.

2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

OCB merupakan perilaku yang tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem reward yang formal, bersifat sukarela bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi, dan merupakan perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan performance, tidak diperintahkan secara formal. OCB dapat digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan karena ketika karyawan dalam suatu organisasi memiliki OCB, maka ia dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya. Perilaku OCB yang baik pada karyawan dibutuhkan untuk mencapai kinerja karyawan secara efektif dan efisien. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iswanti (2020) dan Romadhotin Hidayah (2019) menyatakan bahwa *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian teoritis, kajian empiris dan logika maka hipotesis yang diajukan sementara pada penelitian ini adalah sebagai berikut

H2.*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan

3. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Kecerdasan emosional dapat membantu seorang karyawan dalam melaksanakan atau menjalankan pekerjaannya, selain itu dapat pula memotivasi karyawan untuk melakukan perilaku kerja positif yang ekstra secara tulus dan membantu membangun relasi sosial akan meningkatkan kinerja tim dan menciptakan lingkungan kerja yang psikologis yang kondusif. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iswanti (2020) dan Irene Goller dan I Gusti Ayu Manuati Dewi, (2020) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Berdasarkan kajian teoritis, kajian empiris dan logika maka hipotesis yang diajukan sementara pada penelitian ini adalah sebagai berikut

H3.Kecerdasan emosional Berpengaruh Positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

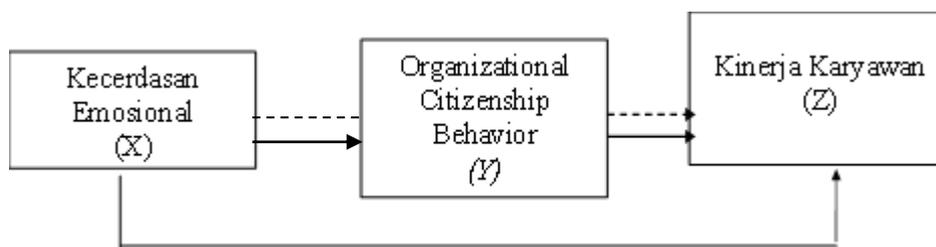
4. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja karyawan yang dimediasi OCB

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan perasaan baik individu maupun orang lain. Seseorang yang mempunyai kecerdasan emosional yang baik akan lebih mudah untuk menyesuaikan diri dan mudah untuk bergaul dengan lingkungan sekitar. Selain itu kecerdasan emosional yang dimiliki seorang karyawan dapat meningkatkan kinerja baik kinerja individu maupun kelompok, hal ini dikarenakan ketika seseorang menjalin hubungan psikologis yang baik dengan rekan kerjanya maka dapat menjadi penyemangat dalam menyelesaikan tugas. OCB atau biasa dikenal dengan perilaku suka rela dapat yang ada pada perusahaan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku ini dapat menciptakan sikap saling membantu antar karyawan yang kesulitan menyelesaikan pekerjaannya sehingga pekerjaan menjadi lebih mudah jika dilakukan bersama-sama. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iswanti (2020) menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh tidak langsung positif terhadap kinerja melalui OCB. Berdasarkan kajian teoritis, kajian empiris dan logika maka hipotesis yang diajukan sementara pada penelitian ini adalah sebagai berikut

H4.*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memediasi antara Kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan hal ini karena karyawan mampu mengendalikan emosi diri sendiri serta mampu mempengaruhi emosi orang lain, selain itu dengan dimediasi melalui

sikap suka rela saling membantu sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik. Berdasarkan riset gap yang sudah dilakukan, ditemukan hasil yang berbeda-beda mengenai pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* maka, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Konstelasi Penelitian

2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan sementara atau jawaban sementara terhadap identifikasi penelitian mengenai hubungan antara 2 variabel atau lebih yang harus dibuktikan kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian. Hipotesis dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis karena jawaban yang didapat baru berdasarkan teori belum didasarkan fakta. Berikut Hipotesis dari penelitian ini adalah :

1. Diduga Kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja karyawan LAZ Al Bunyan Bogor.
2. Diduga Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan LAZ Al Bunyan Bogor.
3. Diduga Kecerdasan Emosional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan LAZ Al Bunyan Bogor.
4. Diduga Kecerdasan Emosional berpengaruh tidak langsung positif terhadap Kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan LAZ Al Bunyan Bogor.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, jenis penelitian ini adalah penelitian verifikatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *explanatory survey* yang bertujuan untuk menjelaskan fenomena dalam bentuk pengaruh antar variabel yaitu kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship behavior*. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diketahui *research* (penjelasan penelitian).

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah variabel Kecerdasan Emosional, Kinerja Karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di LAZ Al Bunyan Bogor, dimana Kecerdasan Emosional adalah variabel X (variabel Independen) dan Kinerja Karyawan sebagai variabel Z (variabel Dependen) serta *Organizational Citizenship Behavior* adalah variabel Y (variabel Intervening).

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah unit analisis individual, yaitu sumber data yang diperoleh dari setiap individu . Individu yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah 32 karyawan LAZ Al Bunyan.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini bertempat di Laz Al Bunyan, lokasi tepatnya di Ruko Taman Yasmin Sektor VI Jl. KH. R. Abdullah Bin Nuh No.212, RT.05/RW.09, Curug Mekar, Kec. Bogor Bar., Kota Bogor, Jawa Barat 16113. Merupakan Lembaga Swadaya Masyarakat yang menyalurkan bantuan Zakat di Provinsi Jawa Barat.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1 Jenis Data Penelitian

Jenis data penelitian yang penulis gunakan yaitu data kualitatif dan data kuantitatif, penjelasannya sebagai berikut :

1. Data Kualitatif

Pengertian data kualitatif menurut Sugiyono (2019) dinyatakan bahwa “ data yang berbentuk kata, skema dan gambar. Data yang diperoleh dari hasil survey melalui wawancara dan penyebaran kuesioner atau angket. Selain survey data kualitatif juga didapatkan melalui observasi secara langsung pada lokasi penelitian “.

2. Data Kuantitatif

Menurut Sugiyono (2019) dinyatakan bahwa “Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kuantitatif yang diangkakan (*scoring*). Jadi data kuantitatif yaitu, data mengenai jumlah, tingkatan, perbandingan, volume yang berupa angka-angka mengenai data kepegawaian pada lokasi penelitian”.

3.3.2 Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini ada dua, yaitu :

1. Data Primer

Sumber data primer adalah data yang diperoleh peneliti langsung dari unit analisis yang diteliti berupa individu/orang dalam Lembaga Swadaya Masyarakat yaitu Laz Al Bunyan.

2. Data Sekunder

Sumber data lainnya yaitu data sekunder, data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung seperti penyedia data pada Laz Al Bunyan dan bahan pustaka lain seperti buku, jurnal dan penelitian-penelitian terdahulu.

3.4 Operasional Variabel

Tabel 3.1 Operasional Variabel Pengaruh Kecerdasan emosional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala Pengukuran
Kecerdasan Emosional	1. Mengenal Emosi Diri	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan potensi diri. • Kemampuan memahami emosi negatif. • Kemampuan memahami emosi positif dan negatif. 	Ordinal
(Daniel Goleman 2015)	2. Mengelola Emosi	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan mengelola emosi. • Kemampuan mengendalikan emosi. • Kemampuan dalam membaca situasi. 	Ordinal
	3. Memotivasi Diri	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan mengarahkan Hasrat positif. • Kemampuan berpikir cermat. • Kemauan untuk memberikan hasil terbaik. 	Ordinal
	4. Mengelola	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan mengelola 	Ordinal

	Emosi Orang Lain	<p>emosi orang lain.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan mengendalikan emosi orang lain. • Kemampuan menghargai pandangan berbeda. 	
	5. Membina Hubungan	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan membangun hubungan baik. • Kemampuan melakukan kontak informal. • Kemampuan melakukan kontak sosial. 	Ordinal
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	1. Altruism	<ul style="list-style-type: none"> • Menggantikan tugas rekan kerja apabila tidak hadir. • Membantu rekan kerja apabila terdapat masalah. • Mengisi acara kegiatan di dalam organisasi. 	Ordinal
(Organ (Susilowati 2016)	2. Courtesy	<ul style="list-style-type: none"> • Menghargai dan memperhatikan orang lain. • Membantu memberikan informasi kepada orang lain. • Bersikap ramah dan sopan. 	Ordinal
	3. Sportsmanship	<ul style="list-style-type: none"> • Menoleransi situasi kerja yang kurang menyenangkan. • Menoleransi rekan kerja yang menghambat jalannya kegiatan. • Menoleransi sikap rekan kerja yang tidak menyenangkan. 	Ordinal
	4. Civic Virtue	<ul style="list-style-type: none"> • Berpartisipasi dan peduli terhadap organisasi. • Menambah waktu kerja untuk kepentingan perusahaan. 	Ordinal

		<ul style="list-style-type: none"> • Bertanggung jawab dengan pekerjaan. 	
	5. Conscientiousness	<ul style="list-style-type: none"> • Kesungguhan dalam bekerja. • Bekerja melebihi deskripsi kerja yang ditetapkan. • Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. 	Ordinal
Kinerja Karyawan	1. Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan mengerjakan pekerjaan dengan teliti dan cermat. • Karyawan menunjukkan kemampuan meminimalisir kesalahan saat bekerja. • Karyawan menunjukkan pencapaian standar kualitas kerja yang telah ditetapkan. 	Ordinal
	2. Kuantitas	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan menunjukkan pencapaian volume kerja sesuai dengan harapan perusahaan. • Karyawan mengerjakan pekerjaan lebih cepat. • Karyawan mengerjakan tugas melebihi target perusahaan. 	Ordinal
	3. Ketepatan Waktu	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan menunjukkan ketepatan waktu saat melaksanakan pekerjaan. • Karyawan memanfaatkan waktu kerja secara maksimal. • Karyawan menunjukkan disiplin kerja dengan sangat baik. 	Ordinal
	4. Efektivitas	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan melakukan pekerjaan dengan baik 	Ordinal

		<p>dan benar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karyawan melaksanakan tugas dengan menggunakan skala prioritas. • Karyawan menggunakan fasilitas perusahaan Ketika dibutuhkan. 	
--	--	---	--

3.5 Metode Penarikan Sampel

Menurut Sugiyono (2016) dinyatakan bahwa “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Maka dari itu metode penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode penarikan sampel *non probability sampling* dengan metode sampling jenuh yang merupakan teknik penentuan sampel dengan menggunakan sampel semua anggota populasi sebagai sampel. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 32 karyawan LAZ Al Bunyan Bogor.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2017) dinyatakan bahwa “cara atau Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan interview (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya”.

3.6.1 Data Primer

Data primer yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data secara langsung terhadap objek penelitian dan pengumpulan informasi yang relevan dengan pokok permasalahan, dengan cara :

1. Survey

Survey yaitu metode pengumpulan data yang diperoleh secara langsung dari sumber/responden. Metode ini merupakan kontak atau hubungan dengan responden yang menjadi unit analisis dari penelitian ini untuk memperoleh data yang diperlukan. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data metode survei ini adalah dengan cara :

a. Wawancara

Menurut Sugiyono (2017) dinyatakan bahwa “wawancara digunakan sebagai Teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang akan diteliti, dan apabila peneliti juga ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah dari responden tersebut sedikit”. Pada penelitian ini wawancara dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada pihak perusahaan baik secara terstruktur maupun secara bebas untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam.

b. Kuesioner (angket)

Menurut Sekaran (2017) dinyatakan bahwa “Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dibuat sebelumnya yang akan dijawab oleh responden, dan biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas”. Pada penelitian ini kuesioner ini berupa pertanyaan-pertanyaan yang diberikan langsung kepada karyawan Laz Al Bunyan Bogor. Kemudian pertanyaan data kuesioner tersebut akan diukur dengan menggunakan skala likert. Pertanyaan dalam kuesioner berkaitan dengan variabel penelitian yaitu Kecerdasan Emosional (X), dan Kinerja Karyawan (Z). serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y). Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai penilaian dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Dalam hal ini pilihan jawaban yang digunakan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2 Instrumen Skala Likert Sikap untuk Kecerdasan Emosional (X)

Keterangan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2016;93)

Tabel 3.3 Instrumen Skala Likert Sikap untuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y)

Keterangan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2016;93)

Tabel 3.4 Instrumen Skala Rating untuk Kinerja Karyawan (Z)

Keterangan	Bobot
Sering (SR)	5
Selalu (SL)	4
Jarang (JR)	3
Pernah (PR)	2
Tidak Pernah (TPR)	1

Sumber: Sugiyono (2016;93)

2. Observasi

Menurut Sugiyono (2017) Observasi sebagai Teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lainnya. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati secara langsung terhadap objek penelitian dan bertujuan untuk memperoleh gambaran secara langsung terhadap pemecahan masalah dengan meneliti catatan perusahaan yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan.

3.6.2 Data Sekunder

Data yang dikumpulkan melalui keterangan, landasan-landasan teori atau definisi-definisi dari berbagai buku dan tulisan yang berhubungan dengan kecerdasan emosional, *Organizational Citizenship Behavior* dan juga kinerja karyawan.

3.7 Metode Pengolahan / Analisis Data

Menurut Sugiyono (2019) dinyatakan bahwa “Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain”.

Dalam melakukan sebuah penelitian, analisis merupakan bagian penting yang harus seorang peneliti lakukan untuk memperoleh kesimpulan dari masalah yang diteliti. Analisis merupakan tindakan mengolah data menjadi informasi sehingga hasil penelitian dapat lebih mudah dipahami.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan tentang ciri-ciri responden dan variabel penelitian. Dalam penelitian, penulis menggunakan Analisis Deskriptif atas Variabel Independen dan Dependennya yang selanjutnya dilakukan pengklasifikasian terhadap jumlah total skor responden. Dari jumlah skor jawaban responden yang diperoleh kemudian disusun kriteria penilaian untuk setiap item pernyataan. Tahap analisis dilakukan sampai pada scoring dan indeks, dimana skor merupakan jumlah dari hasil perkalian setiap bobot nilai (1 sampai 5) frekuensi. Pada tahap selanjutnya indeks dihitung dengan metode mean, yaitu membagi total skor dengan jumlah responden. Angka indeks tersebut yang menunjukkan kesatuan tanggapan seluruh responden sebagai variabel penelitian. Husein Umar (2019)

3.7.2 Parsial Least Square (PLS)

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kuantitatif yang mengadopsi Partial Least Square (PLS). PLS merupakan metode analisis yang powerfull karena tidak didasarkan atas banyak asumsi, Abdullah (2018). Keunggulan dari metode PLS ini adalah data tidak harus berdistribusi normal multivariat, ukuran

sampel tidak harus besar, dan PLS tidak saja bisa digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial. Statistik inferensial, statistic induktif atau statistic probabilitas, adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi, Sugiyono (2016). Kemudian diukur dengan menggunakan software SmartPLS (Partial Least Square) mulai dari pengujian hipotesis.

3.7.3 Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau model *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Dimana X dan Z adalah indikator variabel untuk variabel laten exogen dan endogen, sedangkan λ merupakan matrix loading yang menggambarkan koefisien regresi sederhana. Koefisien regresi sederhana adalah koefisien yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan reabilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur, Abdullah (2018). Sedangkan uji reabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (*outer model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composit Reliability* adalah sebagai berikut:

a. *Convergent Validity*

Convergent Validity dilakukan dengan melihat item reliability (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor*. *Loading factor* adalah angka yang menunjukkan korelasi antara skor suatu item pertanyaan dengan skor indikator konstruk indikator yang mengukur konstruk tersebut. Nilai *loading factor* lebih besar 0,7 dikatakan valid. Namun, menurut Hair et al. pada buku *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition* (2017) untuk pemeriksaan awal dari matriks *loading factor* adalah kurang lebih 0,3 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, dan untuk *loading factor* kurang lebih 0,4 dianggap lebih baik, dan untuk *loading factor* lebih besar 0,5 secara umum dianggap signifikan. Dalam penelitian ini batas *loading factor* yang digunakan sebesar 0,5.

b. Validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant Validity dilakukan dengan cara melihat nilai *cross loading* pengukuran konstruk. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Suatu model pengukuran memiliki *discriminant validity* yang baik

apabila korelasi antara konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator dari konstruk blok lainnya

c. Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Mengukur reabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composit Reliability*. Namun menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk mneguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (under estimate) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composit Reliability*. Uji reabilitas dapat dilihat dari nilai composite reliability. *Composite reliability* adalah nilai batas yang diterima untuk tingkat reabiliti komposisi (PC) adalah $e^{>0,7}$ (Abdullah, 2018).

d. *Collinearity Statistic* (VIF)

Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah setiap variabel independen memiliki kolerasi antra variabel independen atau tidak. Kriteria yang berlaku dalam uji VIF adalah apabila nilai VIF $< 0,35-5$.

3.7.4 Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikatornya atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu, sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model (Jaya, 2016).

a. R-Square (R^2)

Menurut Ghozali (2016) dinyatakan bahwa “uji determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai determinasi (R^2) adalah antara nol dan satu”.

Setelah diketahui besarnya koefisien korelasi tahap selanjutnya adalah menentukan koefisien determinasi. Koefisien determinasi dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi adalah kuadrat koefisien korelasi yang menyatakan besarnya presentase perubahan yang biasa diterangkan melalui hubungan Y dan X.

Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Rumus yang digunakan adalah *coefficient Determination* (CD) dengan rumus :

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Sumber Sugiyono (2016)

b. Q Square

Disamping melihat besarnya R-square, evaluasi model PLS dapat juga dilakukan dengan Q^2 predictive relevance atau predictive sample reuse, uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi seberapa baik nilai yang dihasilkan. Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Hanya dapat dilakukan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif. (Ghoali dan Latan, 2015). Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *predictive – relevance* diperoleh dengan rumus :

$$Q \text{ Square} = 1 - [(1-R^2_1) \times (1- R^2_2)]$$

Keterangan

Q Square : *predictive relevance*

R^2_1 : Nilai Determinasi variabel dependen

R^2_2 : Nilai Determinasi variabel Intervening

c. F Square

Pengukuran F-Square atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (f-square) disebut juga efek perubahan . Artinya, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Pengaruh yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen
2. Jika nilai = 0.15 → Pengaruh yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen
3. Jika nilai = 0.35 → Pengaruh yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen

d. Uji Hipotesis (*Bootstraping*)

Pengujian Hipotesis dilakukan berdasarkan hasil pengujian Inner Model (model struktural) yang meliputi output r-square, koefisien parameter dan t-statistik. Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik, dan p-values. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (Partial Least Square) 3.0. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil bootstrapping. Rules of thumb yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik >1,96 dengan tingkat signifikansi p-value 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Data yang diperoleh mengenai gambaran umum dan sejarah lokasi penelitian sebagai berikut.

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

LAZ Al Bunyan berkiprah dimulai sejak dikeluarkannya Surat Keputusan Yayasan, tertanggal 1 Nopember 2001, namun jauh sebelumnya sudah dimulai pembahasan dan gagasan dari para pendiri. Mereka adalah kelompok pemuda yang memiliki visi sosial dan dakwah yang hendak berkontribusi untuk masyarakat Bogor dan sekitarnya. Pendirian secara formal bernama LAZ Al Bunyan, secara otonom berada di bawah lembaga dakwah dan sosial Yayasan Al Bunyan Bogor. Dimana yayasan telah didaftarkan ke Notaris, Buhari, S.H. dengan nomor 18 tanggal 26 Nopember 1999. Dengan semangat menjadi fasilitator antara donatur dan fakir miskin, dengan sifat amanah dan etos kerja yang kuat, LAZ Al Bunyan mulai berkiprah dan secara perlahan diterima di masyarakat luas.

Pijakan hukum yang digunakan adalah SK Walikota Bogor No. 451.12-198 Tahun 2003 sebagai Lembaga Amil Zakat (LAZ) dengan nama Yayasan Al Bunyan Bogor. Seiring perjalanan waktu nama yang berkembang di masyarakat dengan nama LAZ Al Bunyan.

4.1.2 Visi dan Misi LAZ Al Bunyan Bogor

Visi

Menjadi LAZ yang Profesional, Terpercaya dan Terdepan

Misi

1. Meningkatkan kemampuan dan skill SDM
2. Meningkatkan pelayanan prima kepada seluruh donator
3. Mempermudah donatur dalam memberikan infaq, zakat dan waqafnya
4. Mengembangkan program pemberdayaan ekonomi, pendidikan, kesehatan dan menjalin relationship dengan lembaga lain.

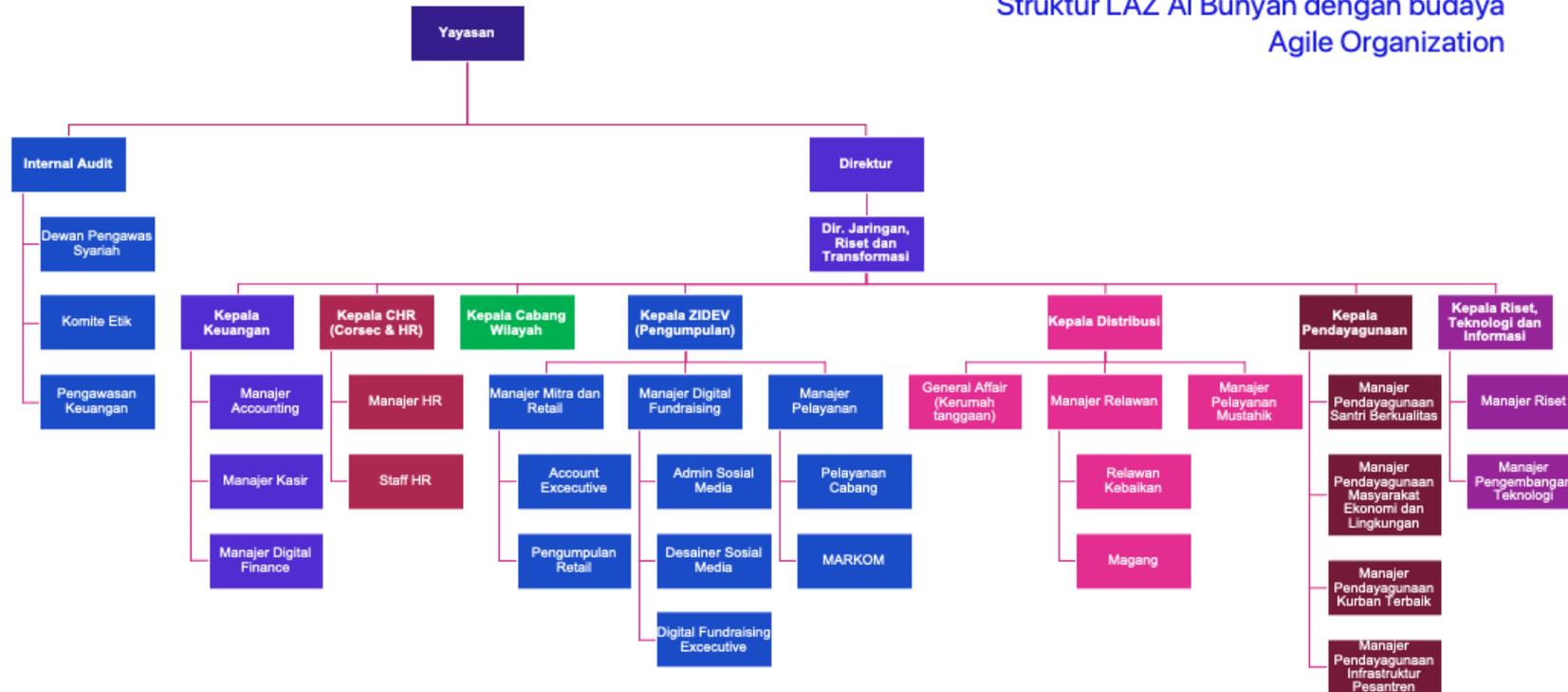
4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Dalam suatu organisasi, pembagian tugas dan wewenang sangat mutlak diperlukan demi berjalannya perusahaan serta tercapainya suasana kerja yang baik sehingga tujuan organisasi dapat dicapai, hal tersebut dapat diwujudkan dengan adanya struktur organisasi.

Berikut adalah struktur organisasi pada LAZ Al Bunyan Bogor.

- a. Struktur Organisasi

Struktur LAZ Al Bunyan dengan budaya Agile Organization



Gambar 4.1 Struktur Organisasi LAZ Al Bunyan Bogor

b. Uraian Tugas

Uraian tugas masing-masing bagian berdasarkan Struktur organisasi LAZ Al Bunyan Bogor dapat dilihat sebagai berikut :

1. Yayasan

Bertanggungjawab kepada pendiri atau Pembina. Bertanggungjawab atas pencapaian visi, misi dan tujuan Yayasan.

2. Internal Audit

a) Dewan Pengawas Syariah

Untuk memastikan kesesuaian syariah, maka Dewan Pengawas Syariah melakukan pengawasan, baik secara aktif maupun pasif, terutama dalam melaksanakan fatwa Dewan Syariah Nasional serta memberikan pengarahan/pengawasan atas produk atau jasa dan kegiatan usaha agar sesuai dengan prinsip syariah.

b) Komite Etik

Bertanggungjawab untuk mengawasi kepatuhan dengan aturan perilaku, standar, dan kebijakan perusahaan.

c) Pengawasan Keuangan

Bertanggung jawab melakukan monitoring dan evaluasi keuangan, serta bertanggung jawab terhadap validitas bukti-bukti laporan keuangan.

3. Direktur

Bertanggungjawab untuk menyusun, mengomunikasikan, dan menerapkan visi, misi, serta dapat menentukan kemana arah yang akan ditempuh oleh perusahaan. Selain itu, seorang direktur juga harus bisa menjamin bahwa karyawannya memahami visi, misi, serta tujuan dari perusahaan.

4. Direktur Jaringan, Riset dan Transformasi

Bertanggungjawab untuk memeriksa dan melakukan pengembangan yang berhubungan dengan jaringan, riset dan transformasi.

5. Kepala keuangan

a) Manajer Accounting

Bertanggung jawab memeriksa dan melakukan verifikasi transaksi keuangan perusahaan, melakukan pencatatan dan dokumentasi, serta bertugas menyusun laporan keuangan secara akurat.

b) Manajer Kasir

Bertanggungjawab untuk mengarahkan dan mengawasi proses transaksi yang terjadi dan memastikan pemasukan yang sesuai.

c) Manajer Digital Finance

Bertanggungjawab untuk memantau dan membuat semua transaksi maupun non transaksi yang berhubungan dengan keuangan secara digital.

6. Kepala CHR (Corsec dan HR)

a) Manajer HR

Bertanggung jawab atas proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan; mengelola gaji, pensiun, dan tunjangan karyawan; serta menjaga kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan karyawan.

b) Staff HR

Bertanggungjawab dengan pengelolaan database serta administrasi karyawan. Secara detail, staff HRD akan mengelola database karyawan, pembayaran gaji dan benefit-benefit lain, absensi dan cuti tahunan, kontrak kerja, hingga pengunduran diri karyawan.

7. Kepala Cabang Wilayah

Bertanggungjawab untuk mengawasi, dan mengelola setiap cabang wilayah yang ada.

8. Kepala ZIDEV (Pengumpulan)

a) Manajer Mitra dan Retail

1) Account Executive

Bertanggungjawab untuk menumbuhkan akun-akun, memproyeksi ancaman risiko, serta menjaga pertumbuhan akun dari klien mereka sehingga klien merasa puas.

2) Pengumpulan Retail

Bertanggungjawab untuk mengelola dan menghimpun semua aktivitas keseharian ritel yang berhubungan dengan penyaluran bantuan terhadap masyarakat.

b) Manajer Digital Fundraising

1) Admin Sosial Media

Bertanggungjawab untuk mengelola serta mengoperasikan segala hal yang berhubungan dengan platform media sosial, guna kepentingan promosi atau pun penyampaian informasi dari lembaga, kepada pengguna internet.

2) Desainer Sosial Media

Bertanggungjawab untuk menganalisa dan mengevaluasi respon audiens di media sosial. Berinteraksi dengan audiens di media sosial. Membangun dan memperkuat identitas brand. Merencanakan strategi event.

3) Digital Fundraising Executive

Bertanggungjawab untuk menghimpun dana, menghimpun donatur, menghimpun simpatisan atau pendukung, membangun citra lembaga (brand image), dan memberikan kepuasan pada donatur secara digital atau melalui platform.

c) Manajer Pelayanan

1) Pelayanan Cabang

Bertanggungjawab untuk memberikan informasi dan melayani donatur dalam kegiatan yang ada di lembaga.

- 2) MARKOM
Bertanggungjawab dalam hubungan klien, relasi publik, dan strategi pemasaran kepada pihak donatur.
- 9. Kepala Distribusi
 - a) General Affair (Kerumah tanggaan)
Bertanggungjawab untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan melalui pengadaan barang dan jasa yang dibutuhkan.
 - b) Manajer Relawan
 - 1) Relawan Kebaikan
Bertanggungjawab untuk membantu, dalam hal menghimpun dan menyalurkan bantuan dari donatur terhadap masyarakat.
 - 2) Magang
Bertanggungjawab untuk melaksanakan segala keperluan serta fungsi-fungsi yang sudah ditetapkan dalam lembaga.
 - c) Manajer Pelayanan Mustahik
Bertanggungjawab untuk mengumpulkan serta membagikan zakat kepada golongan yang berhak menerimanya.
- 10. Kepala Pendayagunaan
 - a) Manajer Pendayagunaan Santri Berkualitas
Bertanggungjawab untuk menyelenggarakan program layanan santri berkualitas dan membantu mereka yang membutuhkan .
 - b) Manajer Pendayagunaan Masyarakat Ekonomi dan Lingkungan
Bertanggungjawab untuk menyelenggarakan program yang membantu perekonomian masyarakat dan peduli lingkungan.
 - c) Manajer Pendayagunaan Kurban Terbaik
Bertanggungjawab untuk menyelenggarakan program qurban dan menyalurkannya kepada masyarakat tertentu.
 - d) Manajer Pendayagunaan Infrastruktur Pesantren
Bertanggungjawab untuk memfasilitasi dalam hal memperbaiki ataupun membangun sehubungan dengan infrastruktur pesantren.
- 11. Kepala Riset, Teknologi dan Informasi
 - a) Manajer Riset
Bertanggungjawab untuk mengatur keseimbangan sebuah manajemen. Dengan memperhatikan pengembangan lembaga serta terbiasa melakukan riset dasar untuk kemajuan lembaga.
 - b) Manajer Pengembangan Tekonologi
Bertanggungjawab untuk selalu melakukan *upgrade* terhadap teknologi maupun aplikasi untuk memudahkan jangkauan donatur terhadap masyarakat golongan tertentu.

4.1.4 Profil Responden pada LAZ Al Bunyan Bogor

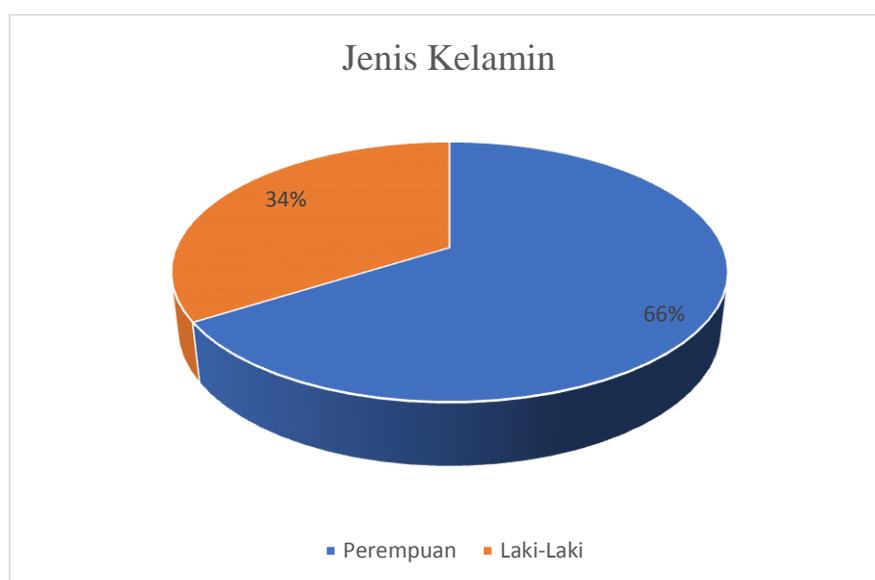
Profil responden dalam penelitian ini terdiri dari 3 kriteria, yaitu Jenis kelamin, Uisa dan Pendidikan terakhir. Berikut hasil data profil responden karyawan.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	11	34%
Perempuan	21	66%
Total	32	100%

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2022



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

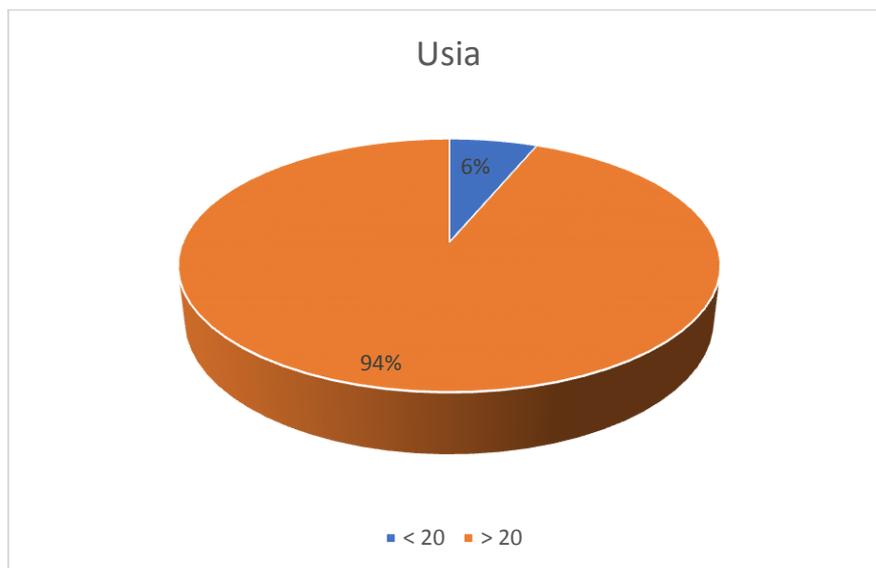
Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa 11 orang responden berjenis kelamin laki-laki dengan presentase sebesar 34% dan 21 orang responden berjenis kelamin perempuan dengan presentase sebesar 66%. Maka, dapat diketahui karyawan LAZ Al Bunyan Bogor pada penelitian ini di dominasi oleh responden berjenis kelamin perempuan.

2. Karakteristik Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
< 20	2	6%
> 20	30	94%
Total	32	100%

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2022



Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

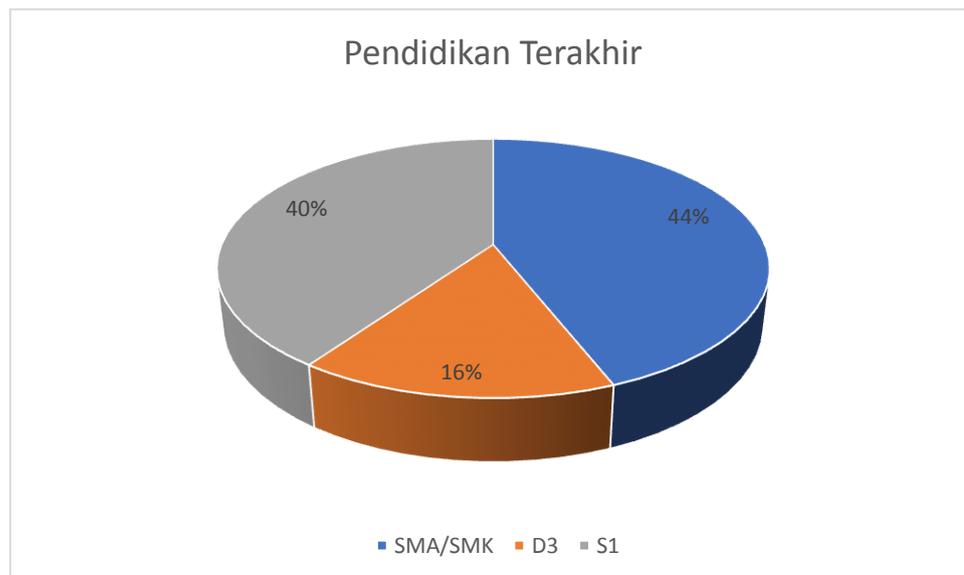
Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa 2 orang responden berusia dibawah 20 tahun dengan presentase sebesar 6% dan 30 orang responden berusia diatas 20 tahun dengan presentase sebesar 94%. Maka, dapat diketahui karyawan LAZ Al Bunyan Bogor pada penelitian ini di dominasi oleh responden dengan usia lebih dari 20 tahun.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
SMA/SMK	14	44%
D3	5	16%
S1	13	40%
Total	32	100%

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2022



Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa 14 orang responden pendidikan terakhirnya berada di jenjang SMA/SMK dengan presentase sebesar 44% , 5 orang responden pendidikan terakhirnya berada di D3 dengan presentase sebesar 16% dan 13 orang responden pendidikan terakhirnya berada di S1 dengan presentase sebesar 40%. Maka, dapat diketahui karyawan LAZ Al Bunyan Bogor pada penelitian ini di dominasi oleh responden dengan karakteristik Pendidikan terakhir berada di jenjang SMA/SMK.

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Nilai Tertinggi = 1 Nilai Terendah = 5

Rentang Skor = $\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kategori}}$

Jumlah Kategori

Nilai Tertinggi = $15 \times 5 = 75$

Nilai Terendah = $15 \times 1 = 15$

= $\frac{75-15}{2} = 30$

2

Dengan demikian jarak antar jenjang masing-masing kategori adalah 30

Sumber : Husein Umar (2011:98)

a. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah variabel Kecerdasan Emosional.

Tabel 4.4 Kecerdasan Emosional

No	Indikator	Item Pernyataan	Mean	Skor
1	Mengenali emosi diri	Saya belajar membangun potensi diri sendiri	4.094	12.094
		Saya melakukan pekerjaan dengan memahami emosi negatif	3.969	
		Saya melakukan pekerjaan dengan memahami emosi positif	4.031	
2	Mengelola emosi	Saya berhasil mengelola emosi diri sendiri	3.812	11.624
		Saya berhasil mengendalikan emosi diri sendiri	3.781	
		Saya mengerjakan tugas dengan memahami situasi yang terjadi	4.031	
3	Memotivasi diri	Saya berhasil mengarahkan hasrat emosi dengan baik	4.031	11.906
		Saya berpikir dengan cermat dalam segala situasi	3.750	
		Saya memberikan hasil yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dikerjakan	4.125	
4	Mengelola emosi orang lain	Saya berhasil mengelola emosi orang lain	3.281	10.750
		Saya berhasil mengendalikan emosi orang lain	3.219	
		Saya menghargai pandangan berbeda	4.250	
5	Membina hubungan	Saya menjalin hubungan baik dengan rekan kerja	4.281	13.031
		Saya berkomunikasi dengan rekan kerja secara informal	4.438	
		Saya berinteraksi dengan rekan kerja yang lain untuk menambah relasi	4.312	
Total				59.405

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel Di atas dapat dilihat bahwa hasil skor tertinggi terdapat pada indikator Membina hubungan sebesar 13.031 dan untuk nilai terendah terdapat pada indikator Mengelola emosi orang lain sebesar 10.750. Maka dinyatakan bahwasanya Kecerdasan Emosional memiliki skor rata-rata empirik sebesar 59,405 > dari skor teoritiknya yakni 30. Sehingga dapat dikatakan bahwa kecerdasan emosional tergolong dalam nilai kategori tinggi, dimana hal ini dapat memberikan pengaruh yang baik bagi karyawan, sehingga karyawan baik dalam kinerjanya.

b. Hasil Analisis Variabel Mediasi

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah variabel *Organizational citizenship Behavior (OCB)*

Tabel 4.5 *Organizational citizenship Behavior (OCB)*

No	Indikator	Item Pernyataan	Mean	Skor
1	<i>Atruism</i>	Saya mengerjakan tugas rekan kerja yang tidak hadir	3.188	10.469
		Saya membantu rekan kerja apabila terdapat masalah	3.812	
		Saya ikut hadir dalam setiap kegiatan perusahaan diluar jam kerja	3.469	
2	<i>Courtesy</i>	Saya peduli terhadap suasana hati orang lain	4.125	12.531
		Saya memberikan informasi seputar pekerjaan terhadap rekan kerja	4.125	
		Saya menunjukkan perilaku sopan santun	4.281	
3	<i>Sportsmanship</i>	Saya menoleransi situasi kerja yang kurang menyenangkan.	3.594	10.375
		Saya menoleransi rekan kerja yang menghambat jalannya kegiatan	3.375	
		Saya menoleransi sikap rekan kerja yang tidak menyenangkan	3.406	
4	<i>Civic Virtue</i>	Saya berpartisipasi dalam setiap kegiatan organisasi	3.969	11.781
		Saya menambah waktu kerja untuk kepentingan perusahaan	3.531	
		Saya bertanggungjawab dengan pekerjaan	4.281	
5	<i>Conscientiousness</i>	Saya menunjukkan kesungguhan dalam bekerja	4.188	11.906
		Saya bekerja melebihi deskripsi kerja yang ditetapkan	3.656	
		Saya mengerjakan tugas sesuai waktu yang ditetapkan	4.062	
Total				57.062

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel Di atas dapat dilihat bahwa hasil skor tertinggi terdapat pada indikator *Courtesy* sebesar 12.531 dan untuk nilai terendah terdapat pada indikator *Sportsmanship* sebesar 10.375. Maka dinyatakan bahwasanya *Organizational citizenship Behavior (OCB)* memiliki skor rata-rata empiric sebesar 57,062 > dari skor teoritiknya

yakni 30. Sehingga dapat dikatakan bahwa *Organizational citizenship Behavior* (OCB) tergolong dalam nilai kategori tinggi, dimana hal ini dapat memberikan pengaruh yang baik bagi karyawan, sehingga karyawan baik dalam kinerjanya.

c. Hasil Analisis Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini adalah variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.6 Kinerja Karyawan

No	Indikator	Item Pernyataan	Mean	Skor
1	Kualitas	saya mengerjakan pekerjaan dengan teliti	4.156	12.250
		Saya menunjukkan kemampuan meminimalisir kesalahan saat bekerja	4.000	
		Saya menunjukkan pencapaian standar kualitas kerja yang telah ditetapkan	4.094	
2	Kuantitas	Saya menunjukkan pencapaian volume kerja sesuai dengan harapan perusahaan	3.938	11.219
		Saya mengerjakan pekerjaan lebih cepat	3.719	
		Saya mengerjakan tugas melebihi target perusahaan	3.562	
3	Ketepatan Waktu	Saya melakukan pekerjaan secara tepat waktu	4.062	12.312
		Saya memanfaatkan waktu kerja secara maksimal	4.062	
		Saya menunjukkan sikap disiplin dalam bekerja	4.188	
4	Efektivitas	Saya melakukan pekerjaan dengan benar	4.188	12.250
		Saya melakukan pekerjaan dari yang mudah terlebih dahulu	4.062	
		Saya menggunakan fasilitas perusahaan yang tersedia secara rutin	4.000	
Total				48.031

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel Di atas dapat dilihat bahwa hasil skor tertinggi terdapat pada indikator Ketepatan waktu sebesar 12.312 dan untuk nilai terendah terdapat pada indikator Kuantitas sebesar 11.219. Maka dinyatakan bahwasanya kinerja karyawan memiliki skor rata-rata empiric sebesar 48,031 > dari skor teoritiknya yakni 30. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan tergolong dalam nilai

kategori tinggi, dimana hal ini dapat memberikan pengaruh yang baik bagi karyawan, sehingga karyawan baik dalam kinerjanya.

4.2.2 Analisis Partial Las Square

4.2.2.1 Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak.

1. Convergent Validity

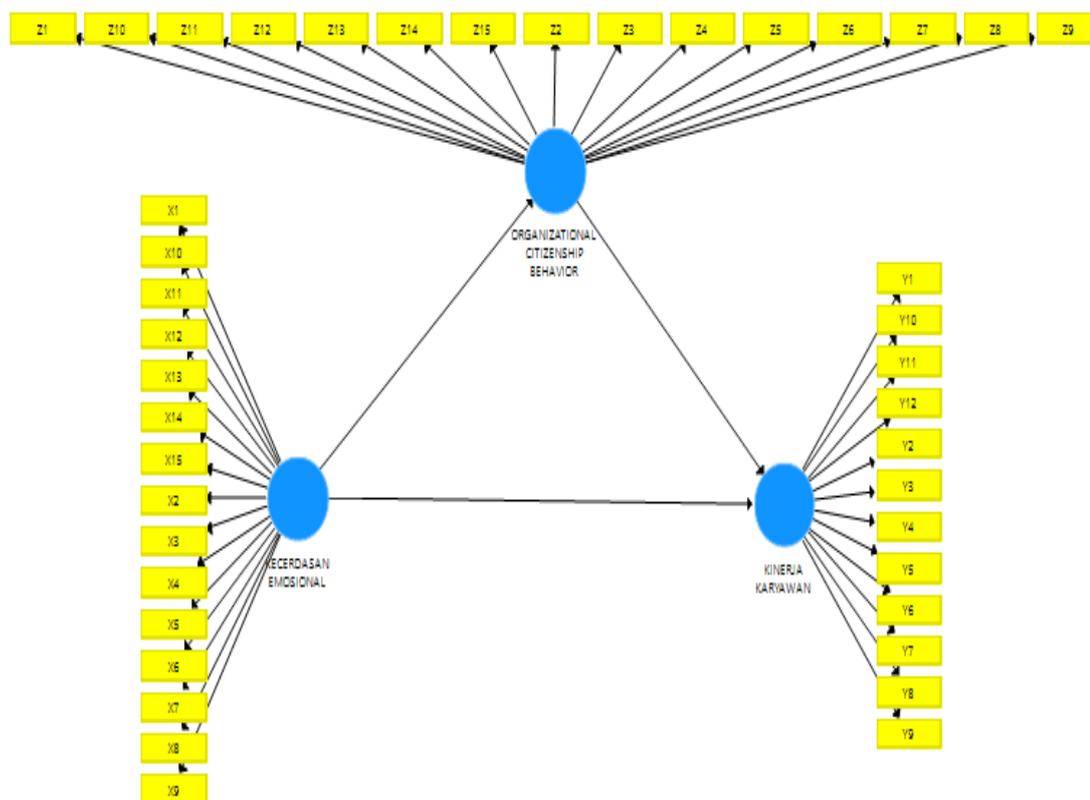
Tabel 4.7 Nilai Loading Factor Iterasi Pertama

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>
Kecerdasan Emosional (X)	X1	0.466
	X10	0.748
	X11	0.757
	X12	0.828
	X13	0.543
	X14	0.489
	X15	0.448
	X2	0.582
	X3	0.558
	X4	0.681
	X5	0.564
	X6	0.576
	X7	0.632
	X8	0.705
	X9	0.765
Kinerja Karyawan (Z)	Z1	0.745
	Z10	0.701
	Z11	0.675
	Z12	0.610
	Z2	0.770
	Z3	0.826
	Z4	0.860
	Z5	0.710
	Z6	0.765
	Z7	0.820
	Z8	0.585
	Z9	0.580
	Z1	0.499

	Z10	0.796
	Z11	0.704
	Y12	0.819
Organizational Citizenship Behavior (Y)	Y13	0.883
	Y14	0.836
	Y15	0.620
	Y2	0.644
	Y3	0.598
	Y4	0.486
	Y5	0.697
	Y6	0.540
	Y7	0.359
	Y8	0.350
	Y9	0.536

Sumber : Data SEM-PLS 2022

Berdasarkan tabel Di atas hasil pengolahan data dengan SmartPLS menunjukkan, bahwa mayoritas indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,5 dan dikatakan valid. Selain itu ada 7 indikator yang memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,5 yaitu pertama pada variabel Kecerdasan Emosional (X) terdapat 3 indikator yaitu X1 menunjukkan 0,466 , X14 menunjukkan 0.489, X15 menunjukkan 0,448. Kedua pada variabel Organizational Citizenship Behavior (Y) yaitu, Y1 menunjukkan 0,499 , Y4 menunjukkan 0,486 , Y7 menunjukkan 0,359, dan Y8 menunjukkan 0,350. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,5 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*. Sedangkan indikator variabel yang memiliki nilai loading lebih kecil dari 0,5 memiliki tingkat validitas yang rendah sehingga indikator variabel tersebut perlu dieliminasi atau dihapus dari model. Nilai *loading factor* setelah indikator X1, X14, X15, Y1, Y4, Y7, dan Y8 dieliminasi dapat ditunjukkan pada dibawah.



Gambar 4.5 Outer Model Literasi Pertama

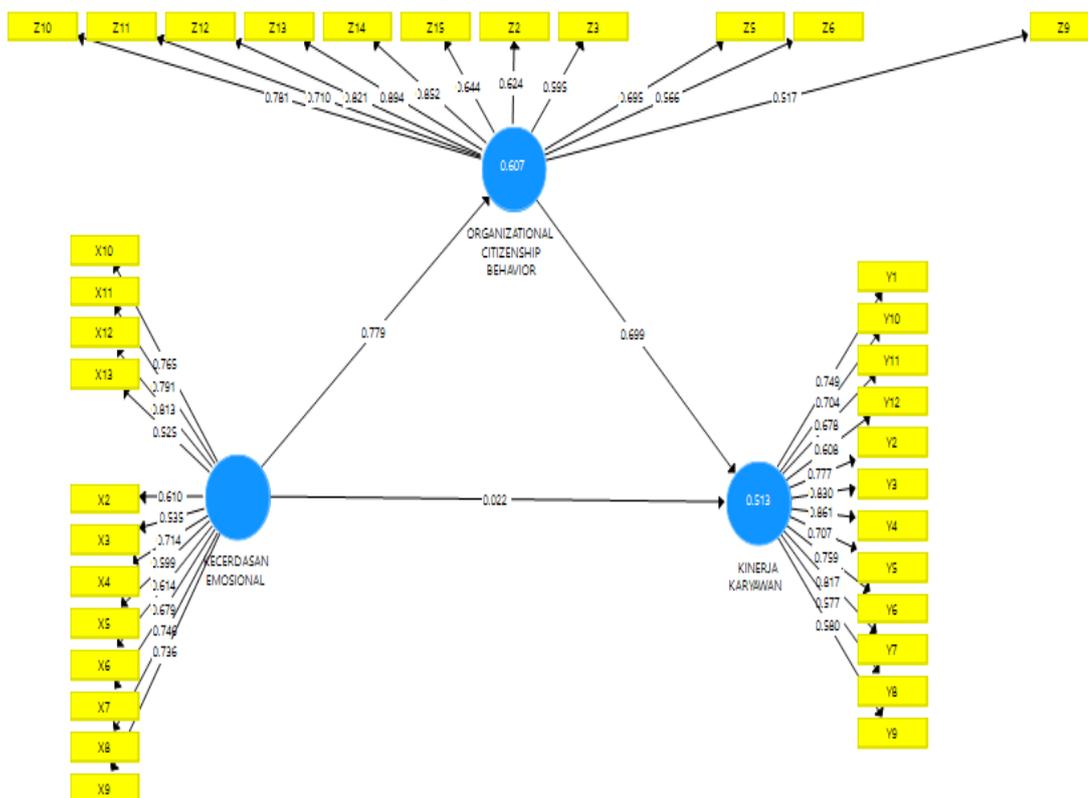
Tabel 4.8 Nilai Loading Factor Iterasi kedua

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>
Kecerdasan Emosional (X)	X10	0.765
	X11	0.791
	X12	0.813
	X13	0.525
	X2	0.610
	X3	0.535
	X4	0.714
	X5	0.599
	X6	0.614
	X7	0.679
	X8	0.746
	X9	0.736
	Z1	0.749
	Z10	0.704
	Z11	0.678
Z12	0.608	
Z2	0.777	
Z3	0.830	

Kinerja Karyawan (Z)	Z4	0.861
	Z5	0.707
	Z6	0.759
	Z7	0.817
	Z8	0.577
Organizational Citizenship Behavior (Y)	Y9	0.580
	Y10	0.781
	Y11	0.710
	Y12	0.821
	Y13	0.894
	Y14	0.852
	Y15	0.644
	Y2	0.624
	Y3	0.595
	Y6	0.566
	Y9	0.517

Sumber : Data SEM-PLS 2022

Berdasarkan tabel Di atas menunjukkan bahwa terjadi peningkatan nilai *loading factor* setelah indikator X1, X14, X15, Y1, Y4, Y7, dan Y8 dieliminasi dan dilakukan perhitungan kembali.



Gambar 4.6 Outer Model Literasi Kedua

2. Discriminant Validity

Tabel 4.9 Hasil cross Loading

	Kecerdasan Emosional_X	Kinerja Karyawan_Z	Organizational Citizenship Behavior_Y_
X10	0.765	0.426	0.576
X11	0.791	0.393	0.491
X12	0.813	0.566	0.752
X13	0.525	0.494	0.428
X2	0.610	0.385	0.409
X3	0.535	0.328	0.547
X4	0.714	0.227	0.496
X5	0.599	0.077	0.438
X6	0.614	0.232	0.399
X7	0.679	0.289	0.452
X8	0.746	0.488	0.522
X9	0.736	0.460	0.679
Z1	0.415	0.749	0.574
Z10	0.353	0.704	0.549
Z11	0.293	0.678	0.347
Z12	0.179	0.608	0.329
Z2	0.269	0.777	0.509
Z3	0.377	0.830	0.551
Z4	0.565	0.861	0.631
Z5	0.474	0.707	0.461
Z6	0.633	0.759	0.716
Z7	0.500	0.817	0.527
Z8	0.352	0.577	0.455
Z9	0.313	0.580	0.376
Y10	0.567	0.414	0.781
Y11	0.537	0.389	0.710
Y12	0.490	0.675	0.821
Y13	0.710	0.636	0.894
Y14	0.630	0.668	0.852
Y15	0.515	0.758	0.644
Y2	0.583	0.312	0.624
Y3	0.552	0.295	0.595
Y5	0.635	0.465	0.695
Y6	0.416	0.438	0.566
Y9	0.394	0.308	0.517

Sumber : Data SEM-PLS 2022

Dari hasil cross loading pada tabel Di atas menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

Evaluasi selanjutnya, yaitu dengan membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk.

Tabel 4.10 Nilai AVE dan Nilai Akar Kuadrat AVE

Variabel	AVE	Akar Kuadrat AVE
Kecerdasan Emosional (X)	0,501	0,684
Kinerja Karyawn (Z)	0,504	0,727
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,528	0,710

Sumber : Data SEM-PLS 2022

Berdasarkan tabel diatas semua konstruk menunjukkan nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 yaitu dengan nilai terkecil 0,501 untuk variabel Kecerdasan Emoisional (X) dan terbesar 0,528 untuk variabel Organizational Citizenship Behavior (Y). Nilai tersebut sudah memenuhi persyaratan sesuai dengan batas nilai minimum AVE yang ditentukan yaitu 0,50. Setelah diketahui nilai akar kuadrat dari AVE untuk masing-masing konstruk, tahap selanjutnya adalah membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk dalam model. Pada penelitian ini hasil dari korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE dapat ditunjukkan pada tabel dibawah.

Tabel 4.11 Nilai korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE

	Kecerdasan Emosional	Organizational Citizenship Behavior	Kinerja Karyawan
Kecerdasan Emosional (X)	0.684		
Kinerja Karyawan (Z)	0.567	0.727	
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.779	0.716	0.710

--	--	--	--

Sumber : Data SEM-PLS 2022

Berdasarkan tabel Di atas menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar daripada nilai korelasinya sehingga konstruk dalam model penelitian ini masih dapat dikatakan memiliki discriminant validity yang baik.

3. Construct reliability and validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah $> 0,7$ (Ghozali, 2016)

Tabel 4.12 Nilai *Composite Reliability*

<i>Composite Reliability</i>	
Kecerdasan Emosional (X)	0.912
Kinerja Karyawan (Z)	0.930
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.916

Sumber : Data SEM-PLS 2022

Berdasarkan tabel Di atas dijelaskan bahwa variabel Kecerdasan Emosional (X) dinyatakan reliabel dikarenakan $0,912 > 0,7$, variabel Kinerja Karyawan (Z) dinyatakan reliabel dikarenakan $0,930 > 0,7$, dan Variabel Organizational Citizenship Behavior (Y) dinyatakan dan reliabel dikarenakan $0,916 > 0,7$

Tabel 4.13 Nilai Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha	
Kecerdasan Emosional (X)	0.894
Kinerja Karyawan (Z)	0.917
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.897

Sumber : Data SEM-PLS 2022

Berdasarkan Di atas dijelaskan bahwa variabel Kecerdasan Emosional (X) dinyatakan reliabel dikarenakan $0,894 > 0,7$, variabel Kinerja Karyawan (Z)

dinyatakan reliabel dikarenakan $0.917 > 0,7$. Dan Variabel Organizational Citizenship Behavior (Y) dinyatakan dan reliabel dikarenakan $0,897 > 0,7$.

e. *Collinearity Statistics* (VIF)

Tabel 4.14 Nilai *Collinearity Statistics* (VIF)

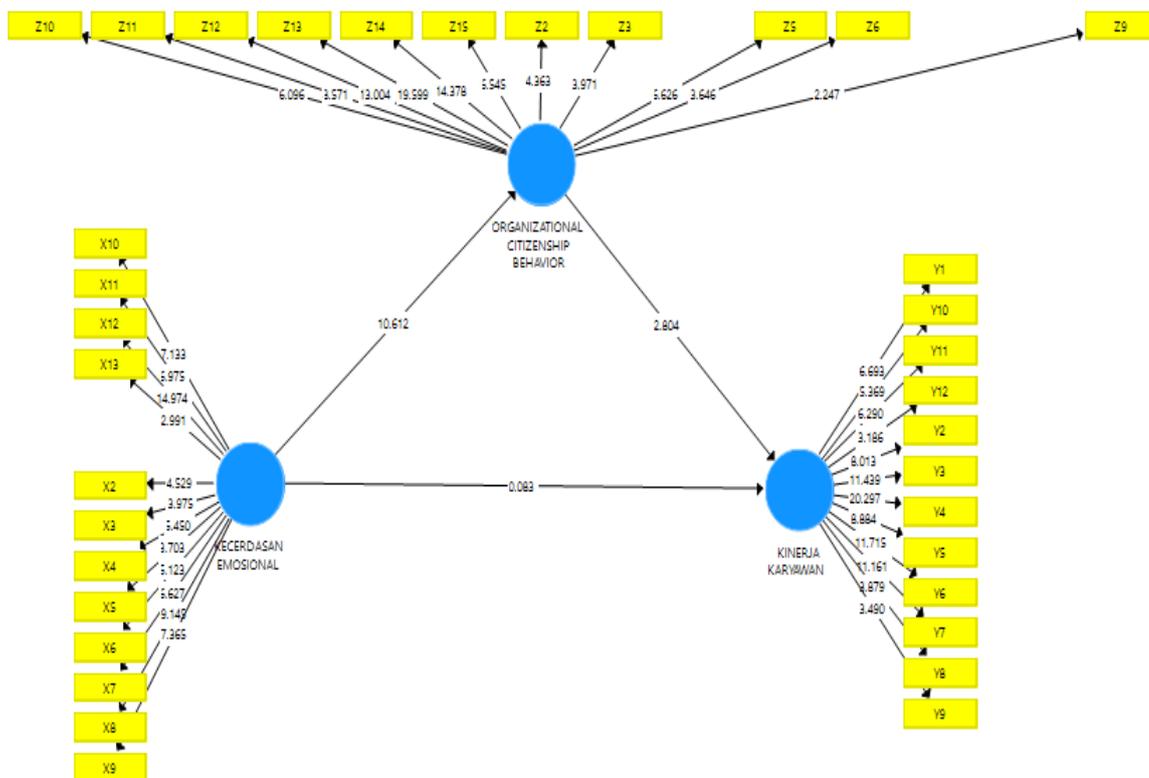
	Kecerdasan Emosional	Kinerja Karyawan	Organizational Citizenship Behavior
Kecerdasan Emosional		2.544	1.000
Kinerja Karyawan			
Organizational Citizenship Behavior		2.544	

Sumber : Data SEM-PLS 2022

Berdasarkan tabel Di atas dijelaskan bahwa hasil dari *Collinearity Statistic* (VIF) dengan hasil nilai *inner* dari Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karayawan sebesar 2,544 dan Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenhsip Behavior* (OCB) sebesar 1,000. Kemudian hasil dari variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan sebesar 2,544. Dari masing-masing variabel $VIF < 5$ maka tidak melanggar uji asumsi Multikolinearitas dan untuk hasil variabel-variabel yang disebutkan dalam SmartPLS $< 3,5$ maka dapat dikatakan jelas tidak ada korelasi antar variabel.

4.2.2.2 Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Inner model menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau kosntruk, pada penelitian ini akan diejelaskan mengenai hasil uji *path coefficient*, uji *goodness of fit*, uji hipotesis.



Gambar 4.7 Inner Model

1. R Square (R^2)

Analisis Variant (R^2) atau Uji Determinasi yaitu untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut, nilai dari koefisien determinasi dapat ditunjukkan pada tabel dibawah.

Tabel 4.15 Hasil Nilai R Square

	R Square
Kinerja Karyawan (Z)	0.513
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.607

Sumber : Data SEM-PLS 2022

Berdasarkan nilai r-square pada tabel Di atas menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional (X) mampu menjelaskan variabilitas konstruk Kinerja Karyawan (Z) sebesar 51,3%, dan sisanya diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan Kecerdasan Emosional (X) mampu menjelaskan variabilitas konstruk Organizational Citizenship Behavior (Y) sebesar 60,7%, dan sisanya

diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

2. Q Square

$$\begin{aligned}
 \text{Q Square} &= 1 - [(1-R^2_1) \times (1-R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1-0,513) \times (1-0,607)] \\
 &= 1 - (0,487 \times 0,393) \\
 &= 1 - 0,191 \\
 &= 0,809
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil Q Square menunjukkan bahwa nilai Q Square sebesar 0,809, artinya tingkat keberagaman model yang ditunjukkan variabel independent dalam menjelaskan variabel dependennya sebesar 80,9 % dan sisanya 19,1 % masih dipengaruhi faktor variabel lainnya. Dengan demikian dari hasil tersebut model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *Godness of fit* yang baik.

3. F Square

Tabel 4.16 F Square

	Kecerdasan Emosional	Kinerja Karyawan	Organizational Citizenship Behavior
Kecerdasan Emosional		0.130	1.544
Kinerja Karyawan			
Organizational Citizenship Behavior		0.395	

Sumber : Data SEM-PLS 2022

Berdasarkan tabel Diatas menjelaskan bahwa nilai F-Square yang paling besar ditunjukkan dengan pengaruh Kecerdasan emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 1,544. Pengaruh yang kedua ditunjukkan oleh variabel Organizational terhadap kinerja karyawan sebesar 0,395. Kemudian pengaruh yang paling kecil ditunjukkan oleh variabel Kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,130.3

4.2.2.3 Uji Hipotesis

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-values. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran pengukuran

dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan pada observasi empiris. Dalam metode *resampling bootstrapping* pada penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi t-values lebih besar dari 1.96 dan atau nilai p-values kurang dari 0.05, maka H_a diterima. Hasil uji dapat dilihat melalui tabel uji *bootstrapping* SmartPLS.

a. Pengujian Pengaruh Langsung

Tabel 4.17 Hasil Pengujian Pengaruh langsung (Path Coefficients)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kecerdasan Emosional -> Kinerja Karyawan	0.022	0.049	0.260	0.083	0.934
Kecerdasan Emosional -> Organizational Citizenship Behavior	0.779	0.799	0.073	10.612	0.000
Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja Karyawan	0.699	0.699	0.249	2.804	0.005

Sumber : Data SEM-PLS 2022

Berdasarkan tabel Di atas diketahui bahwa, pengaruh kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,222, dengan disertai nilai t statistic sebesar 0,083 (<1,96) sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kecerdasan Emosional berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan H_1 diterima.

Kemudian pada variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,699 dengan nilai t statistic lebih tinggi daripada nilai t tabel >(1,96) yaitu sebesar 2,866, sehingga hubungan variabel ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian H_2 dapat diterima.

Berikutnya variabel kecerdasan emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* juga menghasilkan nilai original sampel yang bertanda positif yaitu 0,779 dengan nilai t statistic 10,118 lebih dari nilai t tabel (>1,96), sehingga kesimpulan yang didapatkan adalah kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan H_3 diterima.

b. Pengujian Pengaruh tidak Langsung

Tabel 4.18 Nilai *Specific Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kecerdasan Emosional -> Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja Karyawan	0.545	0.560	0.187	2.919	0.004

Sumber : Data SEM-PLS 2022

Berdasarkan tabel Di atas menunjukkan, pada pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa nilai original sampel yaitu senilai 0,545 yang berarti positif. Pada nilai t statistic pengaruh tidak langsung juga lebih tinggi dari t tabelnya yaitu senilai 2,919 > 1,96. artinya variabel Organizational Citizenship Behavior secara positif memediasi pengaruh variabel Kecerdasan Emosional terhadap variabel Kinerja Karyawan. Sehingga pada hasil ini dapat ditarik kesimpulan bahwa H4 diterima.

Tabel 4.19 Hasil pengujian Hipotesis

Hipotesis Alternatif	Path	T Statistics (O/STDEV) ($\geq 1,96$)	Pengaruh			Kesimpulan Hipotesis
			Direct	Indirect	Total	
H1	Kecerdasan Emosional -> Kinerja Karyawan	0.089	0,222		0,222	Diterima
H2	Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja Karyawan	2.971	0,699		0,699	Diterima
H3	Kecerdasan Emosional -> Organizational Citizenship Behavior	10.884	0,779		0,799	Diterima
H4	Kecerdasan Emosional -> Kinerja Karyawan -> Organizational Citizenship Behavior	2,919		0,545	0,545	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel hasil pengujian hipotesis Diatas dapat dikatakan bahwa seluruh hipotesis terbukti diterima. Dapat dilihat untuk nilai uji direct H1 sebesar 0,022 dinyatakan positif. Nilai H2 sebesar 0,699 dinyatakan positif. Untuk nilai H3 sebesar 0,799 dinyatakan positif. Dan untuk H4, sebesar 0,545 dinyatakan positif.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Kecerdasan Emosional Pada Karyawan LAZ Al Bunyan Bogor

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, selanjutnya akan dilakukan pembahasan dari analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pada penelitian yang dilakukan, unit analisis adalah karyawan LAZ Al Bunyan Bogor sebanyak 32 orang, pada variabel kecerdasan emosional menggunakan lima indikator dan digambarkan kedalam lima belas pernyataan, untuk variabel kinerja karyawan menggunakan empat indikator dan digambarkan kedalam dua belas pernyataan, sedangkan untuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggunakan lima indikator dan digambarkan kedalam lima belas pernyataan.

Kecerdasan emosional merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan yang baik bagi sebuah organisasi. Individu yang memiliki kecerdasan emosional yang lebih baik dapat menjadi lebih unggul, dapat menjadi lebih terampil dalam menenangkan dirinya dengan cepat, lebih terampil dalam memusatkan perhatian, lebih baik dalam berhubungan dengan orang lain, lebih cakap dalam memahami orang lain dan untuk seorang karyawan hal tersebut diperlukan agar hasil kerja pada perusahaan maksimal.

Berdasarkan analisis deskriptif pada variabel Kecerdasan Emosional diperoleh nilai rata-rata 59,405. Dengan kesimpulan bahwa nilai empirik lebih besar daripada nilai teoritis $59,405 > 30$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kondisi kecerdasan emosional pada LAZ Al Bunyan Bogor adalah baik. Untuk indikator yang memiliki nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator membina hubungan dengan skor 13.031 dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator mengelola emosi orang lain diperoleh sebesar 10.750. Dengan hasil tersebut maka LAZ Al bunyan harus lebih meningkatkan pengendalian emosi pada setiap diri karyawan agar proses kegiatan berjalan dengan baik tanpa hambatan.

4.3.2 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan LAZ Al Bunyan Bogor

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individual yang bersifat “discretionary” yang tidak secara langsung diakui oleh sistem imbalan formal dan secara bersama-sama akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif. Perilaku OCB ini apa bila diterapkan dengan baik dalam suatu organisasi akan menciptakan budaya yang dapat mendorong keberhasilan organisasi. budaya organisasi yang baik akan menambah nilai positif bagi kelancaran kinerja organisasi.

Berdasarkan analisis deskriptif pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh nilai rata-rata 57,062. Dengan kesimpulan bahwa nilai empirik lebih besar daripada nilai teoritis $57,062 > 30$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kondisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada LAZ Al Bunyan Bogor adalah baik. Untuk indikator yang memiliki nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator *Courtesy* (Sikap peduli terhadap orang lain dengan cara membantu memberikan informasi) dengan skor 12.531 dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator *Sportsmanship* (Sikap Toleransi) diperoleh sebesar 10.375. Dengan hasil tersebut maka LAZ Al bunyan harus lebih meningkatkan sikap toleransi yang dimiliki pada setiap diri karyawan agar terdapat kenyamanan dalam lingkungan pekerjaan.

4.3.3 kinerja karyawan LAZ Al Bunyan Bogor

Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan atau lembaga tertentu. Kinerja dapat diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu serta efektivitas. Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Penggunaan konsep manajemen kinerja secara maksimal mampu mendorong terciptanya tingkat perilaku baik bagi karyawan.

Berdasarkan analisis deskriptif pada variabel Kinerja Karyawan diperoleh nilai rata-rata 48,031. Dengan kesimpulan bahwa nilai empirik lebih besar daripada nilai teoritis $48,031 > 30$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kondisi Kinerja Karyawan pada LAZ Al Bunyan Bogor adalah baik. Untuk indikator yang memiliki nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator ketepatan waktu dengan skor 12.312 dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator kuantitas diperoleh sebesar 11.219. Dengan hasil tersebut maka karyawan LAZ Al bunyan harus lebih meningkatkan kuantitas pada saat proses kerja berlangsung.

4.3.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan pada LAZ Al Bunyan Bogor

Kecerdasan emosional akan memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Karena dengan begitu karyawan akan mampu mengedepankan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi. Karyawan juga mampu mengetahui kondisi yang terjadi dengan cepat dan dapat menyesuaikan diri.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,222. Dengan hasil tersebut maka kecerdasan emosional berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

4.3.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada LAZ Al Bunyan Bogor

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku yang dikerjakan oleh individu secara sukarela demi kepentingan sebuah organisasi. Perilaku ini tentunya akan membawa dampak positif bagi kinerja karyawan. Karena dengan adanya perilaku OCB karyawan akan paham bagaimana cara untuk berkembang menjadi pribadi yang baik dan berkualitas serta memiliki nilai yang lebih dari karyawan yang lain yang tidak menerapkan perilaku OCB.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,699. Dengan hasil tersebut maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

4.3.6 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada LAZ Al Bunyan Bogor

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan yang pada dasarnya hanya bisa didapat dari masing-masing individu saja. Dimana kecerdasan emosional akan memberikan dampak positif apabila diterapkan ditempat dan waktu yang tepat. Dengan kemampuan memahami kecerdasan emosional yang ada pada dalam diri individu (karyawan) akan menimbulkan perilaku yang baik, salah satunya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Didalam OCB sendiri terdapat nilai-nilai baik bagi organisasi yang nantinya akan memberikan keuntungan sendiri bagi karyawan yang menerapkannya.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pengaruh kecerdasan emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,779. Dengan hasil tersebut maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dalam meningkatkan Kecerdasan emosional dalam suatu organisasi.

4.3.7 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada LAZ Al Bunyan Bogor

Seperti yang diketahui kinerja karyawan merupakan hal penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja baik tentunya memiliki kemampuan yang membedakan dia dengan karyawan yang lain. Salah satunya kemampuan dalam kecerdasan emosional, namun kemampuan saja belum cukup untuk mengatakan kinerja karyawan itu baik, akan tetapi karyawan harus mampu memiliki perilaku yang baik juga. Perilaku yang dimaksud didalam penelitian ini adalah perilaku *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB). Dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara tidak langsung akan meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan, sehingga jika dilakukan terus-menerus akan menjadi suatu kebiasaan yang berdampak positif bagi keberlangsungan sebuah organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,545. Dengan hasil tersebut maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan secara positif.

Hal tersebut diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iswanti (2020), Romadhotin Hidayah , (2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan Emoisonal terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif. Dengan demikian hipotesis yang telah diajukan dapat dikatakan terbukti.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada LAZ Al Bunyan Bogor, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian kondisi kecerdasan emosional pada LAZ Al Bunyan Bogor tergolong baik, hal ini dapat dilihat dari hasil skor rata-rata empiric sebesar 59,405 > skor rata-rata teoritiknya yaitu sebesar 30. Sehingga dapat disimpulkan untuk meningkatkan kinerja dapat juga dilakukan dengan meningkatkan kecerdasan emosional.
2. Berdasarkan hasil penelitian kondisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada LAZ Al Bunyan Bogor tergolong baik, hal ini dapat dilihat dari hasil skor rata-rata empiric sebesar 57,062 > skor rata-rata teoritiknya yaitu sebesar 30. Sehingga dapat disimpulkan untuk meningkatkan kinerja dapat juga dilakukan dengan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Berdasarkan hasil penelitian kondisi Kinerja Karyawan pada LAZ Al Bunyan Bogor tergolong baik, hal ini dapat dilihat dari hasil skor rata-rata empiric sebesar 48,031 > skor rata-rata teoritiknya yaitu sebesar 30. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan LAZ Al Bunyan sudah baik akan tetapi harus selalu ditingkatkan kembali.
4. Hasil uji hipotesis pertama menyatakan kecerdasan Emosional berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahawa H1 diterima.
5. Hasil uji hipotesis kedua menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahawa H2 diterima.
6. Hasil uji hipotesis ketiga menyatakan kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sehingga dapat diambil kesimpulan bahawa H3 diterima.
7. Hasil uji hipotesis keempat menyatakan Kecerdasan Emosional berpengaruh tidak langsung positif terhadap Kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sehingga dapat diambil kesimpulan bahawa H4 diterima.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

melalui Kinerja Karyawan pada LAZ Al Bunyan Bogor yang sudah diperoleh dalam penelitian ini maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

- a. Bagi peneliti selanjutnya
 1. Bagi akademisi dan peneliti selanjutnya diharapkan mampu meneliti dengan menambah variabel bebas lainnya agar memperoleh hasil yang lebih baik dari penelitian ini.
 2. Dalam pengambilan responden penelitian ini terbatas karena hanya ada 32 karyawan diusahakan bagi para peneliti selanjutnya mampu menemukan tempat penelitian dengan lebih banyak jumlah responden.
 3. Bagi penelitian berikutnya, diharapkan untuk dapat mengembangkan model penelitian dengan menggunakan variabel-variabel lainnya dalam menjelaskan secara detail faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.
- b. Bagi perusahaan yang diteliti.
 1. Mempertahankan kecerdasan emosional karyawan yang telah tertanam baik, baiknya dibantu oleh perusahaan dengan memberikan kajian atau pemahaman yang dibimbing langsung oleh Ustadz atau Kiai mengenai norma-norma baik dalam bekerja untuk dijadikan aktualisasi diri bagi karyawan agar semakin lebih baik. Menambah sikap optimisme dalam bekerja mampu meminimalisir sikap emosi yang dapat merugikan selama pekerjaan berlangsung.
 2. Menjaga Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang telah ada pada diri karyawan, serta perusahaan perlu melakukan pembentukan sebuah forum diskusi yang terbuka untuk dapat dijadikan sebagai wadah bertukar pikiran dan saling membantu dengan teman kerja yang mengalami kesukaran bekerja. Pemimpin selaku atasan harus mampu membangun hubungan toleransi antar karyawan dengan baik dan menerapkan budaya saling tolong-menolong yang harmonis dan berkualitas dengan bawahan, pemimpin harus mampu meyakinkan kepada karyawan bahwa karyawan merasa dihargai, dipenuhi hak-haknya, dan memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan, sehingga karyawan merasakan bahwa pemimpin memberikan motivasi dan dukungan kepada karyawan.
 3. Perusahaan perlu memberikan penghargaan/reward bagi karyawan yang mampu memberikan kinerja terbaik, agar dapat memacu semangat para karyawan yang lain, selain itu hubungan yang kondusif/akrab juga sangat perlu ditanamkan dan dipelihara agar para karyawan mendapatkan kenyamanan dalam bekerja. Menambah jumlah karyawan juga sangat baik untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam kegiatan hari besar Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 2018. Bab III Metode Penelitian 53(9):1689–99.
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Bacal, Robert. 2015. *Performance Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Baharuddin. 2017. *Psikologi Dasar*. Bandung : Penerbit PT Remaja Rosdakarya
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan. Yogyakarta : Gava Media
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson, 2015. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw Hill.
- Dahlan, Hasim D, Hamdan: 2017; Tangkilisan. *Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Kecamatan Tamalate Kota Makassar*. Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran Vol. 4, No. 2, Juli - Desember 2017, Hal 69-75.
- Eva Latifah. 2017. *Psikologi Dasar*. Bandung : Penerbit PT. Remaja Rosdakarya
- Fahmi,Irham.2018. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Bandung: Alfabeta
- Ghozali. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, Daniel. 2015. *Emotional Intelligence : Kecerdasan emosional mengapa EI lebih penting daripada IQ*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, Daniel. 2016. *Kecerdasan emosional Terjemahan*. T. Hermaya, Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hair *et al.* 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) 2th Edition*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne : SAGE.
- Hamali, Arif Yusuf. 2018. *Pemahaman Sumber Daya Manusia, Pengelolaan Karyawan*. Cetakan Ketiga. Jakarta : PT. Buku Seru
- Hasibuan Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- _____. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- _____. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Umar, Husein. (2019). *Metode Riset Manajemen Perusahaan: Langkah Cepat dan Tepat Menyusun Tesis dan Desertasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- I Gede Nyoman Mindra Jaya dan I Made Sumertajaya, “Pemodelan Persamaan Struktural dengan Partial Least Square”, Semnas Matematika dan Pendidikan Matematika, 2016

- Kaswan. 2015. *Sikap kerja dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*. Bandung : Alfabeta
- M. Taufiq Amir. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Penerbit Kencana.
- Mangkunegara. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Penerbit PT. Remaja Rosdakarya
2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Penerbit PT. Remaja Rosdakarya
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Cetakan Keempat. Bandung : Alfabeta
- Marry Parker Follet. 2018. Pada Fatahullah Jurdi. Jakarta : Indeks
- Milkovich, George T dan John W Boudreau. 2016. *Human Resource Management, Eight Edition*. Richard D Irwin, a Times Higher Education Group. Inc Company.
- Mondy dan Noe. 2019. Pada Sinambela. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ni Kadek Setya Prameswari dan I Gusti Made Suwandana, 2017, Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 3, 2017: 1368-1397.
- Nyayu Khodijah. 2016. *Psikologi Pendidikan*. Edisi Kedua. Jakarta : Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Poltak Lijan dan Sinambela Sartono. (2019). *Manajemen Kinerja : Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Cetakan Kesatu. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins S. 2016. *Perilaku Organisasi*. PT, Index, Kelompok Gramedia :Jakarta
- Rodwell VW, Bender DA, Botham KM, Kennely PJ, and Weil PA. Harper's Illustrated Biochemistry. 30th ed. McGraw-Hill Education; 2016. p. 143, 252, 246, 247.
- Salovey, Peter, John Ameriks, and Tanja Wrانik. 2012. *Emotional Intelligence and Investor Behavior*. Virginia : Published by The Research Of Foundation Of CFA Institute.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama
- _____2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama. Bandung.
- Sinambela. Lijan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Smith. 2014. *Philosophy Of Education*. New York: Harper and Row
- Sri, Larasati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama.. Cetakan Pertama. CV.Budi Utama: Yogyakarta.Sudarmanto. 2015. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, edisi tiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- _____2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- _____2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sutrisno, Edy. 2016. *MSDM*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Veithzal Rivai Zainal, S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisike- 7. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2015. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta : Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- _____2016.*Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.
- _____2017. *Manajemen Kinerja.Edisi Kelima* Jakarta : Rajawali Pers.
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Pustaka Belajar
- Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling : Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Salemba Infotek. Jakarta
- Yoder Dale (2015). *Personnel Manajemen*, edisi keenam, Jakarta, PT.Prentice Hall of India.

Skripsi dan Jurnal :

- Iswanti,(2020), Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh Kinerja Karyawan Skripsi Magelang. Universitas Muhammadiyah.
http://eprintslib.ummgl.ac.id/2262/1/16.0101.0157_BAB%20I_BAB%20II_BAB%20III_BAB%20V_DAFTAR%20PUSTAKA.pdf
- Romadhotin Hidayah (2019) Universitas Negeri Surabaya Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Pada Pt Pln (Persero) Area Bojonegoro Surabaya, Universitas Negeri Surabaya
[file:///C:/Users/HP/Downloads/25035-Article%20Text-29357-1-1020180731%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/25035-Article%20Text-29357-1-1020180731%20(1).pdf)
- Irene Goller, Igusti Ayu Manuati Dewi, (2020) Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior.
<https://media.neliti.com/media/publications/396961-none-1b013132.pdf>
- Malahayati, Asmaran AS, dan Shanty Komalasari, April 2020, Pengaruh Kecerdasan

Spiritual dan Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Aparatur Sipil Negara.

[file:///C:/Users/HP/Downloads/3572-12732-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/3572-12732-1-PB%20(2).pdf)

Ni Kadek Nita Suwandewi dan I Gusti Ayu Manuati Dewi , (2016) Pengaruh

Kecerdasan Emosional dan Dukungan Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Koperasi Giri Mitra.

<http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1370670&val=989&title=PENGARUH%20KECERDASAN%20EMOSIONAL%20DAN%20DUKUNGAN%20ORGANISASIONAL%20TERHADAP%20ORGANIZATIONAL%20CITIZENSHIP%20BEHAVIOR>

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Fitri Handayani Agustine AS
Alamat : Kp. Loji Rt 03/02 Desa Cileungsi Kec. Ciawi
Kabupaten Bogor
Tempat dan Tanggal Lahir : Bogor 16 November 2000
Agama : Islam
Pendidikan

- SD : SDN Citapen 01
- SMP : SMP Negeri 1 Ciawi
- SMA : MA Negeri 2 Kota Bogor
- Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, Juni 2022

Peneliti,

Fitri Handayani Agustine A.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Keterangan Riset


Menyatukan Kebaikan

SURAT KETERANGAN
No. 89/HR/LAZ.AB/VI/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ira Nuralifah Anjani
Jabatan : HRD LAZ Al Bunyan
Lembaga : LAZ Al Bunyan

Menerangkan Bahwa :

Nama : Fitri Handayani Agustine A.S
Asal Universitas : Universitas Pakuan
NPM : 021118318
Program Studi : Manajemen

Adalah benar telah melakukan **Riset** di LAZ Al Bunyan Kota Bogor pada bulan April s/d Mei 2022 untuk Menyusun skripsi.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan keadaan yang sebenarnya dan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Bogor, 15 Juni 2022
HRD LAZ Al Bunyan


Ira Nuralifah Anjani
NIK : 240620.080498.00

Office :
Jl. KH Abdullah bin Nuh Ruko Taman Yasmin
6 No.212 Kel Curugmekar Kec. Bogor Barat
Kota Bogor Jawa Barat - 16113

☎ 0851 0019 2005
✉ pelayanan@lazalbunyan.org
www.lazalbunyan.org

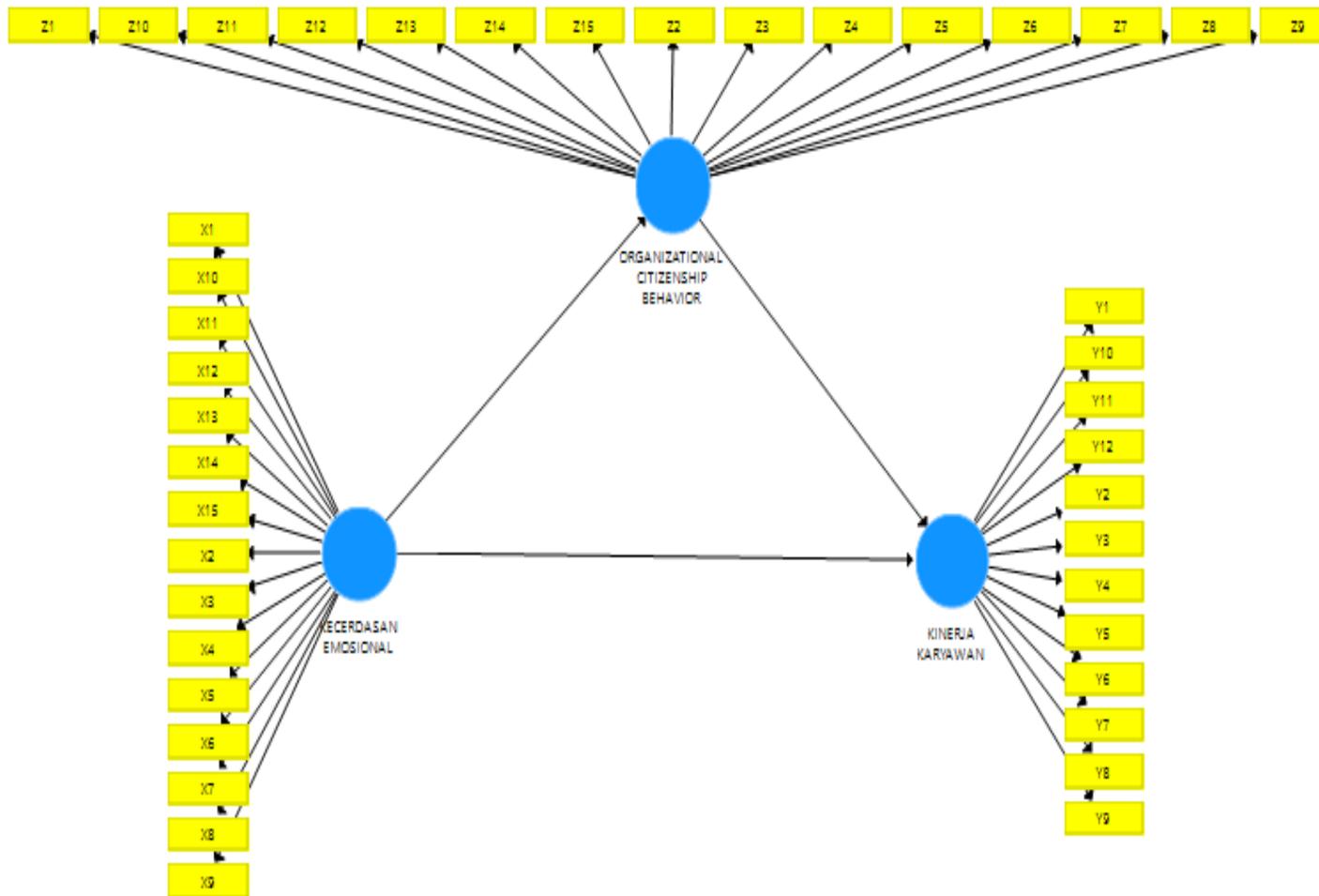
Lampiran 2. Hasil Olah Data SmartPLS

Hasil Deskriptif

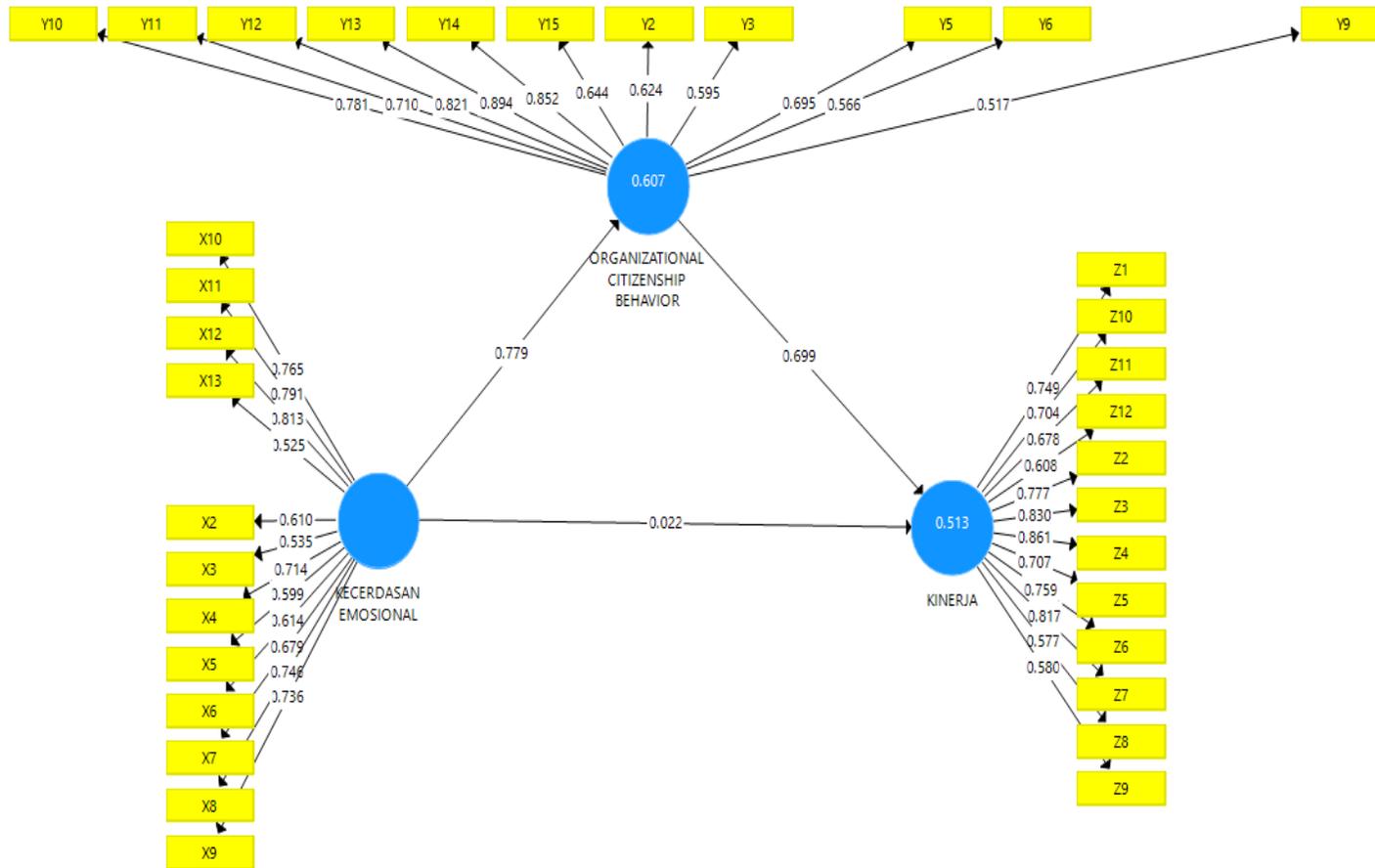
	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
X1	1.000	0.000	4.094	4.000	3.000	5.000	0.678	-0.768	-0.123
X2	2.000	0.000	3.969	4.000	2.000	5.000	0.809	-0.554	-0.311
X3	3.000	0.000	4.031	4.000	2.000	5.000	0.770	0.005	-0.487
X4	4.000	0.000	3.812	4.000	3.000	5.000	0.634	-0.514	0.187
X5	5.000	0.000	3.781	4.000	3.000	5.000	0.599	-0.342	0.132
X6	6.000	0.000	4.031	4.000	2.000	5.000	0.809	0.665	-0.802
X7	7.000	0.000	4.031	4.000	3.000	5.000	0.637	-0.416	-0.028
X8	8.000	0.000	3.750	4.000	2.000	5.000	0.750	-0.396	0.000
X9	9.000	0.000	4.125	4.000	2.000	5.000	0.781	0.135	-0.647
X10	10.000	0.000	3.281	3.000	1.000	5.000	0.874	0.353	-0.312
X11	11.000	0.000	3.219	3.000	1.000	5.000	0.892	0.118	-0.187
X12	12.000	0.000	4.250	4.000	3.000	5.000	0.707	-0.907	-0.418
X13	13.000	0.000	4.281	4.000	3.000	5.000	0.672	-0.736	-0.423
X14	14.000	0.000	4.438	5.000	3.000	5.000	0.609	-0.471	-0.619
X15	15.000	0.000	4.312	4.000	3.000	5.000	0.634	-0.599	-0.392
Z1	16.000	0.000	3.188	3.000	2.000	5.000	0.882	-0.768	0.182
Z2	17.000	0.000	3.812	4.000	2.000	5.000	0.726	-0.053	-0.197
Z3	18.000	0.000	3.469	3.000	2.000	5.000	0.790	-0.286	0.108
Z4	19.000	0.000	4.125	4.000	2.000	5.000	0.781	0.135	-0.647
Z5	20.000	0.000	4.125	4.000	3.000	5.000	0.696	-0.890	-0.182

Z6	21.000	0.000	4.281	4.000	3.000	5.000	0.672	-0.736	-0.423
Z7	22.000	0.000	3.594	4.000	1.000	5.000	1.057	0.472	-0.760
Z8	23.000	0.000	3.375	3.000	1.000	5.000	1.023	0.279	-0.287
Z9	24.000	0.000	3.406	3.000	1.000	5.000	0.964	0.048	-0.050
Z10	25.000	0.000	3.969	4.000	2.000	5.000	0.809	0.409	-0.682
Z11	26.000	0.000	3.531	4.000	2.000	5.000	0.790	-0.286	-0.108
Z12	27.000	0.000	4.281	4.000	2.000	5.000	0.800	0.453	-0.961
Z13	28.000	0.000	4.188	4.000	3.000	5.000	0.726	-1.044	-0.317
Z14	29.000	0.000	3.656	4.000	2.000	5.000	1.049	-1.109	-0.267
Z15	30.000	0.000	4.062	4.000	2.000	5.000	0.747	0.386	-0.578
Y1	31.000	0.000	4.156	4.000	3.000	5.000	0.618	-0.359	-0.118
Y2	32.000	0.000	4.000	4.000	2.000	5.000	0.707	0.802	-0.557
Y3	33.000	0.000	4.094	4.000	2.000	5.000	0.765	0.243	-0.608
Y4	34.000	0.000	3.938	4.000	3.000	5.000	0.658	-0.611	0.070
Y5	35.000	0.000	3.719	4.000	2.000	5.000	0.717	-0.186	-0.035
Y6	36.000	0.000	3.562	4.000	2.000	5.000	0.998	-1.050	0.017
Y7	37.000	0.000	4.062	4.000	3.000	5.000	0.609	-0.171	-0.034
Y8	38.000	0.000	4.062	4.000	3.000	5.000	0.658	-0.611	-0.070
Y9	39.000	0.000	4.188	4.000	2.000	5.000	0.768	0.499	-0.784
Y10	40.000	0.000	4.188	4.000	2.000	5.000	0.726	1.136	-0.831
Y11	41.000	0.000	4.062	4.000	2.000	5.000	0.704	1.072	-0.656
Y12	42.000	0.000	4.000	4.000	2.000	5.000	0.829	0.262	-0.691

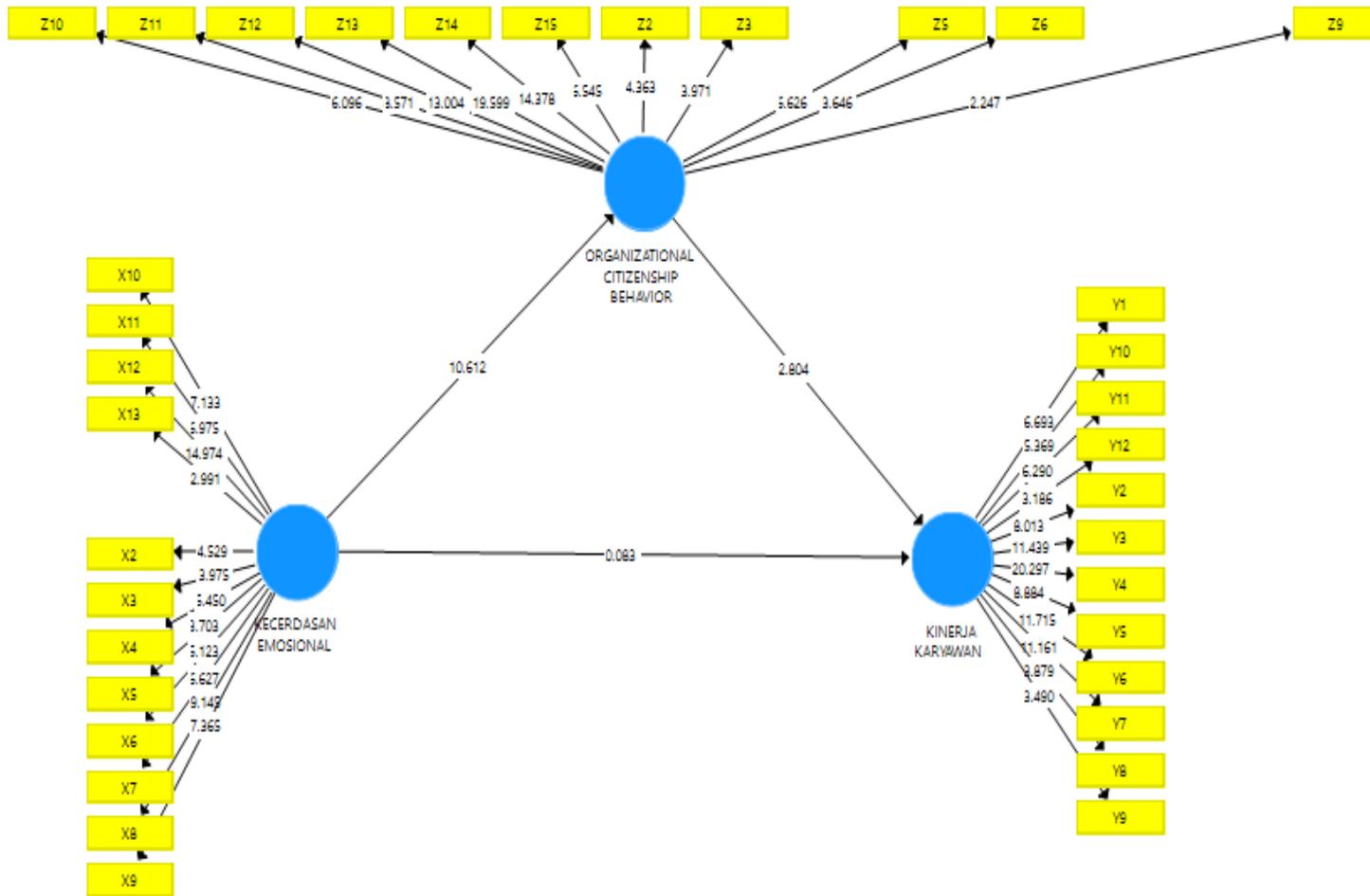
Gambar Hasil Outer Model Literasi Pertama



Gambar Hasil Outer Model Literasi Kedua



Hasil Uji Hipotesis



Lampiran 3. Lembar Kerja Deskripsi Teoritik (LKDT)

No	Sumber Teori	Definisi/Deskripsi Variabel	Dimensi/ Faktor-Faktor
1	Richard L. Daft, <i>New Era Of Management Ninth Edition</i> . (Canada: South-Western Cengage Learning: 2010), p. 8 , 23, 382	Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai individu dan tujuan dengan menggunakan sumberdaya dengan cara-cara yang efektif dan efisien.	Kinerja dapat diukur dalam indikator : (1) pencapaian tujuan; (2) produktivitas; (3) kepuasan pelayanan; (4) efisiensi (efficiency); dan (5) efektivitas (effectiveness)
2	Menurut Hasibuan, (2017:94)	kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.	Menurut Hasibuan (2017:95-96) indikator kinerja antara lain adalah: (1) Kesetiaan; (2) Prestasi kerja; (3) Kejujuran; (4) Kedisiplinan; (5) Kreativitas; (6) Kerjasama; (7) Kepemimpinan; (8) Pengalaman; (9) Prakasa; (10) Kecakapan; (11) Tanggung jawab
3	Rivai dan Basri dalam Masram (2017, hal 138)	Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.	Selanjutnya menurut Masram (2017:147) indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari: 1) Efektivitas dan efisiensi; 2) Otoritas (wewenang); 3) Disiplin; 4) Inisiatif

4	Stephen P. Robbins and Mary Coulter, <i>Management 11th edition</i> . (New Jersey: 2012: Pearson), p. 492	Kinerja (performance) adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas, dengan kriteria apakah hasil tersebut dapat dikatakan efisien dan efektif.	Ukuran indikator untuk sebuah kinerja yaitu: 1) produktivitas kerja; 2) keefektivan kerja; dan 3) efisiensi yang ditunjukkan pekerja
5	Menurut Kasmir (2016, hal 182)	Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu	Indikator yang mempengaruhi Kinerja menurut Kasmir (2016:189), diantaranya 1) Kemampuan dan Keahlian; 2) Pengetahuan; 3) Rancangan Kerja; 4) Kepribadian; 5) Kepemimpinan; 6) Gaya Kepemimpinan; 7) Budaya Organisasi; 8) Lingkungan Kerja 9) Loyalitas; 10) Komitmen; 11) Disiplin kerja
KESIMPULAN/SINTESIS		Kinerja (Job Performance) adalah hasil kerja seseorang ketika sudah melakukan tugas dan tanggungjawab untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau organisasi guna mencapai tujuan dalam periode waktu yang telah ditentukan.	Indikator : 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas

Lampiran 4. Lembar Kerja Instrumen Penelitian (LKIP)

Lembar Kerja Instrumen Penelitian (LKIP)**Variabel Kinerja**

1.) Kisi-Kisi Instrumen: Indikator Kinerja :

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Ketepatan waktu
- d. Efektivitas

2.) Skala: Perilaku (Selalu, sering, jarang, pernah, tidak pernah)

NO	INDIKATOR	RINCIAN INDIKATOR	PERNYATAAN
1	Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi	Kualitas atau Quality sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempumaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.	(1) Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan kualitas yang ditetapkan perusahaan.
			(2) Karyawan menunjukkan peningkatan kualitas kerjanya.
			(3) Karyawan mengikuti kegiatan lembur kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja saya.
			(4) Karyawan menunjukkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaannya.
			(5) Karyawan menunjukkan hasil kerja yang baik.
		Kuantitas atau Quantity merupakan jumlah yang	(6) Karyawan menunjukkan kemampuan berinisiatif untuk mencapai target kerja.

		dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.	(7) Karyawan Menyelesaikan jumlah kebutuhan kerja yang diharapkan.
			(8) Karyawan mengerjakan tugas melebihi target yang ditentukan.
			(9) Karyawan mengerjakan tugas dengan cepat dengan hasil yang maksimal.
			(10) Karyawan menyelesaikan beban kerja yang diberikan pimpinan.
2.	Kinerja Individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.	Ketepatan waktu atau Timeliness tingkat sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain	(11) Karyawan menunjukkan prioritas kerja dengan datang tepat waktu.
			(12) Karyawan melakukan pekerjaan dengan memperhitungkan waktu .
			(13) Karyawan melakukan disiplin waktu dalam bekerja.
			(14) Karyawan menyelesaikan semua tugas dan tidak pernah menundanya.
			(15) Karyawan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan.
		Efektivitas yaitu tingkat sejauhmana penggunaan sumber daya (organisasi manusia, keuangan, teknologi dan	(16) Karyawan menggunakan waktu dengan baik dalam setiap penyelesaian tugas.
			(17) Karyawan melakukan pemanfaatan sarana dan prasarana tanpa mengurangi kualitas pekerjaan.

		<p>material) yang dimaksud untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.</p>	<p>(18) Karyawan membuat rencana kegiatan sesuai dengan visi dan misi Perusahaan.</p>
			<p>(19) Karyawan menunjukkan skala prioritas utama disetiap tugas pokok yang ada.</p>
			<p>(20) Karyawan mengerjakan tugas dengan mengutamakan kualitas serta kuantitasnya.</p>

Lampiran 5. Kuesioner Penelitian

Kuesioner Penelitian

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior LAZ Al Bunyan Bogor

Responden yang terhormat,

Saya Fitri Handayani Agustine AS mahasiswi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor program studi S1 manajemen yang sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana. Pada kesempatan ini saya ingin meminta ketersediaan waktunya kepada responden LAZ Al Bunyan Bogor, guna membantu saya untuk mengisi kuesioner dibawah ini. Dimana nantinya data hasil kuesioner ini akan digunakan untuk mendukung data skripsi saya. Saya harap jawaban tidak ada yang dikosongkan karena disini tidak ada jawaban benar atau salah, jawaban anda akan diperlakukan sesuai etika dalam penelitian. Oleh sebab itu, peneliti menjaga kerahasiaan identitas anda. Saya ucapkan terimakasih atas ketersediaan dan partisipasi anda dalam penelitian ini.

Peneliti,

Fitri Handayani Agustine A.S

A. Deskripsi Responden

1. L/P
2. Usia
 - a. < 20
 - b. > 20
3. Pendidikan Terakhir
 - a. SMA/SMK
 - b. D3
 - c. S1

B. Variabel Kecerdasan Emosional sebagai variabel X

Keterangan :

1= Sangat tidak setuju

2= Tidak setuju

3= Kurang setuju

4= Setuju

5= Sangat setuju

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
	Kecerdasan Emosional					
1	Saya belajar membangun potensi diri sendiri					
2	Saya melakukan pekerjaan dengan memahami emosi negatif					
3	Saya melakukan pekerjaan dengan memahami emosi positif					
4	Saya berhasil mengelola emosi diri sendiri					
5	Saya berhasil mengendalikan emosi diri sendiri					
6	Saya mengerjakan tugas dengan memahami situasi yang terjadi					
7	Saya berhasil mengarahkan hasrat emosi dengan baik					
8	Saya berpikir dengan cermat dalam segala situasi					
9	Saya memberikan hasil yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dikerjakan					
10	Saya berhasil mengelola emosi orang lain					
11	Saya berhasil mengendalikan emosi orang lain					
12	Saya menghargai pandangan berbeda					
13	Saya menjalin hubungan baik dengan rekan kerja					
14	Saya berkomunikasi dengan rekan kerja secara informal					
15	Saya berinteraksi dengan rekan kerja yang lain untuk menambah relasi					

C. Variabel Organizational citizenship Behavior sebagai variabel Y

Keterangan :

- 1 = Sangat tidak setuju
- 2 = Tidak setuju
- 3 = Kurang setuju
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat setuju

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
	Organizational Citizenship Behavior (OCB)					
16	Saya mengerjakan tugas rekan kerja yang tidak hadir					
17	Saya membantu rekan kerja apabila terdapat masalah					
18	Saya ikut hadir dalam setiap kegiatan perusahaan diluar jam kerja					
19	Saya peduli terhadap suasana hati orang lain					
20	Saya memberikan informasi seputar pekerjaan terhadap rekan kerja					
21	Saya menunjukkan perilaku sopan santun					
22	Saya menoleransi situasi kerja yang kurang menyenangkan.					
23	Saya menoleransi rekan kerja yang menghambat jalannya kegiatan					
24	Saya menoleransi sikap rekan kerja yang tidak menyenangkan					
25	Saya berpartisipasi dalam setiap kegiatan organisasi					
26	Saya menambah waktu kerja untuk kepentingan perusahaan					
27	Saya bertanggungjawab dengan pekerjaan					
28	Saya menunjukkan kesungguhan dalam bekerja					
29	Saya bekerja melebihi deskripsi kerja yang ditetapkan					
30	Saya mengerjakan tugas sesuai waktu yang ditetapkan					

D. Variabel Kinerja Karyawan sebagai variabel Z

Keterangan :

1 = Tidak Pernah

2 = Pernah

3 = Jarang

4 = Sering

5 = Selalu

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
	Kinerja Karyawan					
31	saya mengerjakan pekerjaan dengan teliti					
32	Saya menunjukkan kemampuan meminimalisir kesalahan saat bekerja					
33	Saya menunjukkan pencapaian standar kualitas kerja yang telah ditetapkan					
34	Saya menunjukkan pencapaian volume kerja sesuai dengan harapan perusahaan					
35	Saya mengerjakan pekerjaan lebih cepat					
36	Saya mengerjakan tugas melebihi target perusahaan					
37	Saya melakukan pekerjaan secara tepat waktu					
38	Saya memanfaatkan waktu kerja secara maksimal					
39	Saya menunjukkan sikap disiplin dalam bekerja					
40	Saya melakukan pekerjaan dengan benar					
41	Saya melakukan pekerjaan dari yang mudah terlebih dahulu					
42	Saya menggunakan fasilitas perusahaan yang tersedia secara rutin					

Kuesioner Pra Survey

Responden yang terhormat,

Saya Fitri Handayani Agustine AS mahasiswi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor program studi S1 manajemen yang sedang melakukan pra survey dalam rangka melengkapi data yang diperlukan untuk penelitian, dengan ini saya sampaikan kuesioner pra survey mengenai “Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior LAZ Al Bunyan Bogor”. Untuk itu, saya memohon kesediaan pimpinan LAZ Al Bunyan Bogor untuk mengisi dan menjawab seluruh pernyataan dalam kuesioner ini dengan sebenar-benarnya.

Atas waktu dan kesediaannya saya ucapkan terimakasih.

Nama :

Jenis Kelamin :

- a. Perempuan
- b. Laki-laki

Usia :

- a. < 20
- b. > 20

Keterangan :

- 1 = Tidak Pernah
- 2 = Pernah
- 3 = Jarang
- 4 = Sering
- 5 = Selalu

Pernyataan Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		SL	SR	JR	PR	TPR	
A	Kualitas						
1	Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang ditetapkan						

	perusahaan						
2	Karyawan menunjukkan peningkatan kualitas kerjanya						
3	Karyawan menunjukkan hasil kerja yang baik.						
4	Karyawan mengikuti kegiatan lembur kerja untuk meningkatkan produktivitas kerjanya						
5	Karyawan menunjukkan potensi kerja yang baik.						
B	Kuantitas						
6	Karyawan menunjukkan kemampuan berinisiatif untuk mencapai target kerja						
7	Karyawan menyelesaikan jumlah kebutuhan kerja yang diharapkan						
8	Karyawan menyelesaikan beban kerja yang diberikan pimpinan dengan kuantitas terbaik						
9	Karyawan mengerjakan tugas dengan cepat dengan hasil yang maksimal.						
10	Karyawan mengerjakan tugas melebihi target yang ditentukan						
C	Ketepatan Waktu						
11	Karyawan menyelesaikan beban kerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan						
12	Karyawan menunjukkan prioritas kerja dengan datang tepat waktu						

13	Karyawan melakukan disiplin waktu dalam bekerja						
14	Karyawan menyelesaikan semua tugas dan tidak pernah menundanya						
15	Karyawan melakukan pekerjaan dengan memperhitungkan waktu						
D	Efektivitas						
16	Karyawan menggunakan waktu dengan baik dalam penyelesaian tugas						
17	Karyawan membuat rencana kegiatan sesuai dengan visi dan misi Perusahaan.						
18	Karyawan menunjukan skala prioritas utama di setiap tugas pokok yang ada.						
19	Karyawan mengerjakan tugas dengan mengutamakan kualitas serta kuantitasnya.						
20	Karyawan melakukan pemanfaatan sarana dan prasarana dengan baik						
	Total						

Lampiran 6. Jawaban Responden

No Responden	Kecerdasan Emosional															Total X
	X															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	67
2	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	72
3	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	64
4	5	3	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	68
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	69
6	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	60
7	4	3	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	65
8	5	4	3	5	4	5	4	5	4	3	5	4	3	5	5	64
9	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	66
10	5	5	4	5	5	3	5	4	4	3	5	5	5	4	4	66
11	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	71
12	5	4	3	5	3	4	4	3	5	5	5	5	3	5	5	64
13	5	3	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	68
14	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	3	62
15	3	4	3	5	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	57
16	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	72
17	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	71
18	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	5	4	4	4	4	58
19	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	71
20	5	4	4	5	4	5	3	3	4	5	2	4	4	4	4	60
21	5	3	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	3	5	5	67
22	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	70
23	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	64
24	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	60

25	5	5	4	5	3	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	68
26	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	68
27	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	69
28	5	3	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	67
29	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	69
30	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	4	5	4	4	64
31	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	70
32	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	66

No responden	Kinerja Karyawan												Total y
	Z												
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	
1	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	51
2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
4	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	3	53
5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	52
6	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	53
7	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	48
8	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	4	4	53
9	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	58
10	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	51
11	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	54
12	5	3	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	52
13	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	54
14	3	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	47
15	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	50
16	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	52
17	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	53
18	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	56
19	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	55
20	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	51
21	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	53
22	4	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	51
23	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	57
24	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	51
25	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	57

26	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	51
27	4	3	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	50
28	5	3	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	52
29	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	54
30	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	53
31	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	50
32	3	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	55

Organizational Citizenship Behavior																
No Responder	Y															Total Z
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	63
2	3	4	4	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	66
3	4	5	3	4	5	5	3	3	5	3	5	4	4	5	5	63
4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	64
5	4	3	3	3	3	3	4	3	5	5	5	3	3	5	3	55
6	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	61
7	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	68
8	5	5	5	3	5	5	4	4	3	5	5	5	3	5	4	66
9	5	4	3	4	5	5	4	3	5	5	5	5	3	5	5	66
10	3	5	4	4	5	4	4	4	2	5	3	4	4	3	5	59
11	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	71
12	4	3	5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	5	5	4	65
13	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	68
14	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	64
15	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	63
16	4	4	3	4	4	5	5	3	5	5	5	4	3	4	3	61
17	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	65
18	3	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	66
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
20	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	64
21	3	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	63
22	3	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	67
23	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	66
24	4	4	3	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	4	62
25	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	70

26	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	68
27	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	65
28	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	72
29	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	70
30	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	65
31	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	73
32	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	69

Jawaban Kuesioner Pra Survey

No.Responden	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	SR	PR	SR	PR	PR	JR	JR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	JR	PR	PR	PR	PR	PR
2	SR	SR	JR	JR	SR	JR	JR	JR	SR	JR	JR	JR	JR	JR	SR	SR	SR	SR	SR	SR
3	SL	SL	SR	SR	SL	PR	SR	SR	SR	SL	PR	SL	SL	SR	PR	SR	PR	SR	SR	SL
4	SR	SR	SR	SR	SR	SR	SL	SL	SR	SR	SR									
5	SL	SR	SL	SR	SR	SR	SR	SR	SR	SL	SR	SR	SR	SR						
6	SL	SR	SR	SR	SL	PR	SR	SR	SR	SR	SR	SR	SR	SR	SR	SR	JR	JR	SR	SR
7	SL	SL	SR	SL	SL	SL	SR	SR	SL	SL	SR	SR	SL	SL	SR	SL	SL	SR	SL	SL
8	JR	SR	SL	JR	JR	JR	JR	JR	JR	JR	JR	JR	JR	JR						
9	SR	SR	SR	SR	SR	SR	SR	SR	SR	SR	SR									
10	SL	SL	SR	SL	SL	JR	SR	SR	SR	SR	SL	SL	SL	SL	SL	SR	SR	SL	SR	SL
11	SL	SR	SL	SR	SR	SR	SR	SR	SR	SR	SR	SR	SR	SR						
Total																				
a. TPR																				
b. PR		1		1	1	2		1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
c. JR	1		1	2	1	4	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
d. SR	4	7	7	6	5	4	8	8	8	5	5	5	4	5	6	5	6	8	8	5
e. SL	6	3	3	2	4	1			1	3	2	3	4	3	2	3	2	1		4