

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu kecerdasan emosional dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Sehingga, dalam kajian pustaka ini dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang peneliti akan teliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen. Prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam

pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, keahlian maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya kepada orang lain sehingga membentuk kerjasama secara sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerjasama antar sesama.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki arti yang sangat luas, seni ataupun ilmu. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan. Dikatakan ilmu karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan dalam pencapaian tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atau pengawasan. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya. Ada beberapa ahli yang memberikan definisi tentang manajemen, diantaranya:

Manajemen menurut Stoner dalam Handoko (2015:8) mendefinisikan bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Pendapat lain disampaikan oleh Haris Nurdiansyah dan Robbi Saepul (2019:3) dalam buku Pengantar Manajemen menyatakan:

“Manajemen adalah rangkaian-rangkaian aktivitas yang terdiri perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditargetkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.”

Sedangkan menurut Luther Gulick dalam Handoko (2015:11) menyatakan bahwa:

“Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.”

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Kasmir (2016:10) di dalam manajemen terdapat atau terdiri dari fungsi-fungsi manajemen, secara umum fungsi-fungsi manajemen terdiri dari empat aspek, yaitu:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pelaksanaan
4. Pengawasan

Sedangkan secara khusus fungsi manajemen terdiri dari lima aspek, yaitu:

1. Perkiraan (*forecasting*)
2. Perencanaan (*planning*)
3. Pengorganisasian (*organizing*)
4. Pelaksanaan (*actuating*)
5. Pengendalian (*controlling*)

Dari beberapa fungsi-fungsi manajemen di atas dapat disimpulkan, bahwa manajemen merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis, perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah. Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien. Tujuan pokok sumber daya manusia adalah mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang sedang dijalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik

tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja sama, dengan begitu tujuan dan sasaran organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Berikut ini adalah definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli.

Manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan dalam Soepomo (2018:7) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Manajemen sumber daya manusia menurut Veitzhal Rivai dalam buku Sopiah dan Etta Mamang (2018:2) yaitu:

“Merupakan salah satu dari bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian praktik-praktik SDM.”

Sedangkan menurut Hasibuan (2016:10) berpendapat 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 definisi beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan guna mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan dari awal oleh perusahaan. Hal tersebut ditujukan untuk peningkatan kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar apabila mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara tepat dan menyeluruh dalam pelaksanaannya. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:6) adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan untuk fungsi perencanaan.

b. Pengorganisasian

Serangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat mencapai tujuan. Sumber daya manusia membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan dalam suatu perusahaan.

c. Penggerakan

Perusahaan sudah mempunyai perencanaan lengkap dengan orang-orangnya untuk melaksanakan rencana kegiatan. Fungsi penggerakan penting karena sebagai langkah-awal untuk menggerakan, mengarahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja rela, efektif dan efisien.

d. Pengawasan

Mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan atau koreksi/penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan memperoleh sumber daya manusia tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Proses untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka pendek, pada saat pegawai operasional mempelajari keterampilan teknis operasional secara sistematis.

c. Pemberian Kompensasi atau Balas Jasa

Pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai atau kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian Karyawan

Fungsi pengintegrasian berfungsi sebagai usaha memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan dan masyarakat.

e. Pemeliharaan Karyawan

Fungsi pemeliharaan karyawan berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yaitu sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik karyawannya. Pemeliharaan kondisi fisik pegawai dapat tercapai melalui program Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3).

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Proses pemutusan hubungan kerja yang sering terjadi adalah pemensiunan, pemberhentian, dan pemecatan karyawan yang tidak memnuhi harapan atau keinginan perusahaan.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di atas memiliki peran penting bagi karyawan dan perusahaan dalam menentukan keberhasilan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan fungsi-fungsi yang ada didalamnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sunarto dalam buku Sopiah dan Etta Mamang (2018:3) menyatakan bahwa:

“Mengoptimalkan kegunaan (produktivitas) semua pekerja dalam organisasi. Dalam konteks ini, produktivitas diartikan sebagai output sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap input (manusia, modal, bahan-bahan, energy). Sementara itu, tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini atau manajer-manajer fungsional yang lain agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif.”

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia menurut Veithzal Rivai (2015:8) adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktifitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal.)
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar dapat berdaya guna dalam organisasi karena tujuan manajemen sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi.

2.1.3 Kecerdasan Emosional

Semua emosi, pada dasarnya adalah dorongan untuk bertindak, rencana seketika untuk mengatasi masalah yang telah ditanamkan secara berangsur-angsur oleh evolusi akar kata emosi berasal dari bahasa latin yaitu *emovere* yang artinya “bergerak menjauh” menyiratkan bahwa kecenderungan bertindak merupakan hal mutlak dalam emosi (Goleman yang dialih bahasakan oleh T. Hermaya 2015:7).

2.1.3.1 Pengertian Kecerdasan Emosional

Menurut Daniel Goleman (2016:43), 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.

Menurut Robbins dan Judge (2015:70), kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengelola petunjuk-petunjuk dan informasi emosional.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2014:164), kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memahami diri dan orang lain secara benar, memiliki jati diri, kepribadian dewasa mental. Tidak iri hati, tidak benci, tidak sakit hati, tidak dendam, tidak memiliki perasaan bersalah yang berlebihan, tidak cemas, tidak mudah marah dan tidak mudah frustrasi.

Berdasarkan definisi-definisi menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah cara seseorang untuk mengontrol emosinya untuk diri sendiri maupun untuk orang lain.

2.1.3.2 Aspek-Aspek Kecerdasan Emosional

Menurut Agustin dalam Kholisin (2014:92) menyatakan bahwa kecerdasan emosional mempunyai aspek-aspek sebagai berikut :

1. Rasa aman yaitu memiliki keyakinan penuh bahwa yang memiliki kemuliaan dan yang menghendaki kegagalan adalah Tuhan. Rasa aman tersebut diwujudkan seseorang dalam untuk bersyukur ketika mendapat nikmat dan akan bersabar ketika mendapat ujian.
2. Kepercayaan diri yaitu kemampuan untuk mengendalikan serta menjaga keyakinan diri untuk membuat perubahan.
3. Integritas yaitu bekerja secara total, sepenuh hati, dan dengan semangat yang tinggi.
4. Kebijakan yaitu mampu mengambil keputusan dengan akurat dan tidak gegabah.
5. Mempunyai motivasi tinggi yaitu seseorang mempunyai semangat yang tinggi untuk berjuang dan meraih masa depan.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman dalam Melin (2017:31) mengungkapkan lima indikator kecerdasan emosional yang dapat menjadi pedoman bagi individu untuk mencapai kesuksesan, yaitu:

1. Kesadaran diri, yaitu kemampuan individu yang berfungsi untuk memantau perasaan diri waktu ke waktu, mencermati perasaan yang muncul. Ketidakmampuan untuk mencermati perasaan yang sesungguhnya mendadak bahwa orang berada dalam kekuasaan emosi
2. Pengaturan diri, yaitu kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepas kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat akibat yang timbul karena kegagalan keterampilan emosi dasar. Seseorang yang mempunyai kemampuan yang rendah dalam mengelola emosi akan terus menerus bernaung melawan perasaan murung. Sementara mereka yang memiliki tingkat pengelola emosi yang tinggi akan dapat bangkit lebih cepat dari kemurungannya. Kemampuan mengelola emosi meliputi kemampuan penguasaan diri dan kemampuan menenangkan diri.
3. Motivasi, yaitu kemampuan untuk mengatur emosi menjadi alat untuk mencapai tujuan dan menguasai diri. Seseorang yang memiliki keterampilan ini cenderung lebih produktif dan efektif dalam upaya apapun yang dikerjakannya. Kemampuan ini didasari oleh kemampuan mengendalikan emosi yaitu menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati.

4. Mengenali emosi orang lain (*empathy*), yaitu kemampuan yang bergantung pada kesadaran, kemampuan ini merupakan keterampilan dasar dalam bersosial, seorang yang empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal social tersembunyi yang mengisyaratkan apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain.
5. Keterampilan sosial, yaitu merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain, mempertahankan hubungan dengan orang lain melalui keterampilan sosial, kepemimpinan dan keberhasilan hubungan antar pribadi.

2.1.3.4 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman (2015:267), menjelaskan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional :

1. Lingkungan keluarga

Kehidupan keluarga merupakan sekolah pertama dalam mempelajari emosi, kecerdasan emosional dapat diajarkan pada saat masih bayi melalui ekspresi. Peristiwa emosional yang terjadi pada masa kanak-kanak akan melekat dan menetap secara permanen hingga dewasa. Kehidupan emosional yang dipupuk dalam keluarga sangat berguna bagi setiap individu kelak kemudian hari.

2. Lingkungan non keluarga

Hal ini yang terkait adalah lingkungan masyarakat dan pendidikan, kecerdasan emosional, ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik

dan mental. Pembelajaran ini biasanya ditujukan dalam suatu aktivitas seseorang diluar dirinya dengan emosi yang menyertai keadaan orang lain.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior merupakan suatu kontribusi seorang individu yang melebihi apa yang seharusnya ia kerjakan di dalam sebuah organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* adalah suatu perilaku kerja karyawan di dalam organisasi yang dilakukan sukarela di luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi.

Organizational Citizenship Behavior ini melibatkan beberapa perilaku seorang individu karyawan meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* (sukarelawan) untuk tugas-tugas extra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku sukarela yang dilakukan para karyawan tersebut memberikan suatu “nilai tambah” yang positif bagi karyawan yang merupakan salah satu bentuk dari perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

2.1.4.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Permatasari (2017:38) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung mendapatkan penghargaan dari sistem

imbangan formal, dan yang secara keseluruhan (agregat) akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi pada organisasi.

Menurut Muhdar (2015:14) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan model kegiatan yang membuat organisasi secara intrinsik dapat bekerjasama dan berhubungan dalam konteks sistem terbuka. Agar organisasi efektif, individu harus masuk ke dalam sistem tersebut, mau menunjukkan peran dengan kriteria minimal untuk mencapai kinerjanya dan melaksanakan perilaku yang inovatif dan spontan untuk menjalankan fungsi organisasi.

Sedangkan menurut Organ dalam Titisari (2014:6) mendefinisikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditunjukkan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan.

Berdasarkan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sebuah perilaku organisasi pada seorang karyawan yang tidak diatur secara formal yang bekerja melebihi tuntutan peran (*extra role*) diluar deskripsi kerja yang bersifat sukarela dan merupakan pilihan pribadi. Perilaku sukarela tersebut ditunjukkan dengan sikap kooperatif dan kritis melebihi tanggungjawab yang ditetapkan, memiliki kepedulian untuk membantu rekan kerja, mematuhi peraturan perusahaan, memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal, menghindari konflik dengan rekan kerja, dan berperan aktif untuk memberikan kontribusi terhadap kepentingan-kepentingan perusahaan.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Muhdar (2015:16) terdapat beberapa dimensi *organizational citizenship behavior* yaitu sebagai berikut:

1. *Altruism*

Mengutamakan kepentingan orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas dalam keadaan tertentu, misalnya seorang karyawan baru sembuh dari sakitnya.

2. *Conscientiousness*

Ketelitian atau dikerjakan secara seksama, yang mengacu pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dengan cara melebihi atau diatas apa yang telah disyaratkan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama sehingga terciptanya lingkungan kerja yang menyenangkan.

3. *Sportmanship* (sikap sportif)

Sikap sportif, merupakan keadaan atau sifat jujur dan murah hati, sehingga lebih menekankan pada aspek positif organisasi dari pada aspek negatif. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan dalam pekerjaan, yaitu ketika seorang karyawan memikul pekerjaan yang tidak mengenakan tanpa harus menunjukkan keluhan. Seseorang yang mempunyai tingkatan tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim positif diantara para karyawan.

Karyawan akan lebih sopan dan lebih bisa bekerja sama dengan yang lain sehingga menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

4. *Courtesy* (kebaikan)

Merupakan kebaikan, kesopanan, tata susila atau rasa hormat termasuk perilaku seperti membantu seseorang dalam mencegah terjadinya suatu permasalahan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah. Kebaikan (*courtesy*) merujuk pada tingkatan pengajaran kepada orang lain sebelum ia melakukan tindakan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5. *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang ikut serta mendukung fungsi administrasi organisasi. Perilaku ini berupa partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, misalnya menghadiri rapat, menjawab surat-surat dan selalu mengikuti isu terbaru yang menyangkut organisasi. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

Berikut ini adalah dimensi dan indikator *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

1. *Altruism* (perilaku membantu)
 - a. Membantu karyawan lain tanpa mengharapkan imbalan
 - b. Menggantikan karyawan lain yang tidak hadir
2. *Conscientious* (sikap kesadaran)

- a. Karyawan puas terhadap pekerjaan yang selesai tepat waktu
 - b. Karyawan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan
3. *Sportmanship* (sikap sportif)
- a. Tidak mengeluh tentang tugas dan kebijakan perusahaan
 - b. Mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan
4. *Courtesy* (sikap kebaikan)
- a. Selalu terlibat dalam fungsi-fungsi perusahaan
 - b. Karyawan mengingatkan rekan kerja pada penyelesaian tugasnya
5. *Civic Virtue* (kebijakan sipil)
- a. Selalu mengikuti kegiatan-kegiatan perusahaan
 - b. Mencari informasi-informasi penting perusahaan.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship*

Behavior

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti moral, rasa puas, sikap positif, dsb sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain.

Di antara faktor-faktor tersebut yang memberikan dampak yang cukup signifikan sehingga perkembangannya perlu diperhatikan yaitu:

a. Budaya dan iklim organisasi

Terdapat bukti-bukti yang mengemukakan bahwa organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja karyawan apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas, dan percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi. Didalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika karyawan diperlakukan oleh para atasan dengan positif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa karyawan diperlakukan secara baik oleh organisasinya. Budaya organisasi dan iklim organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya *Organizational Citizenship Behavior* dalam suatu organisasi.

b. Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* secara individual maupun kelompok. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain. Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, suasana hati juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor

keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan karyawan secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, karyawan akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain.

c. Persepsi terhadap organisasional

Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

d. Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan

Interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga karyawan termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan karyawan.

e. Masa kerja

Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor *Organizational Citizenship Behavior* karena variabel-variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan di organisasi. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki keterdekatan dan keikatan yang kuat

terhadap organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

f. Jenis kelamin

Perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dari pada pria. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) dari pada pria dan juga lebih menunjukkan perilaku menolong dan interaksi sosial di tempat karyawan bekerja.

2.1.4.4 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Podsakoff et al. dalam buku Titisari (2014:10), menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan:

1. *Organizational citizenship behavior* dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktifitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. *Organizational citizenship behavior* membantu meningkatkan produktivitas manajer. Karyawan yang menyampaikan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari

karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

3. *Organizational citizenship behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah pada suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan pelatihan tersebut.
4. *Organizational citizenship behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok atau manajer tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen menjadi berkurang.
5. *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. 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.

6. *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM yang handal. Mempertahankan SDM yang handal akan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang baik dan handal.
7. *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja masing-masing unit kerja. Karyawan yang memiliki perilaku *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten.
8. *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru

dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi perusahaan, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja perusahaan. Kinerja dapat mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan akan memberikan dampak yang positif dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut, begitu sebaliknya kinerja yang buruk akan memberikan dampak yang negative kepada perusahaan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan sumber daya manusia yang menjalankan pekerjaan yang menghasilkan kinerja di dalam organisasi. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Karena itu kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Berikut terdapat beberapa pendapat para ahli yang mengemukakan kinerja, diantaranya :

Menurut Sutrisno (2016:151) menyatakan bahwa, kinerja adalah hasil kerja yang telah di capai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktifitas kerja. Kinerja sendiri mengacu pada kadar pencapaian tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.

Menurut Gary Dessler (2015:13) mengemukakan bahwa kinerja adalah sebagai berikut: *“The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results”*. Pendapat tersebut memiliki arti kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Sedangkan menurut Edison, dkk. (2016:190) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu berdasarkan pada perilaku dan tindakan serta tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari manajemen sumber daya

manusia organisasi. Dalam penilaian kinerja tidak hanya menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal sesuai dengan bidang dari tugasnya semua layak untuk dinilai. Menurut Sedarmayanti (2017:264) penilaian kinerja bertujuan untuk :

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagian dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan Pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorongnya terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahun kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat mengacu perkebangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015:67) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai antara lain:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari suatu sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal (sikap mental yang siap secara psikofisik) artinya, seorang pegawai harus siap mental, maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang harus dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015:67), yaitu sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja (*Quantity*)

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin baik kuantitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat dalam pencapaian tujuan.

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

2. Kualitas Kerja (*Quality*)

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

- a. Kerapihan
- b. Hasil kerja
- c. Ketelitian

3. Tanggung jawab

Menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.

- a. Mengambil keputusan
- b. Hasil Kerja

4. Kerja Sama

Menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- a. Jalin Kerjasama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

Yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

- a. Kemampuan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dalam penelitian berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian, yang dapat membantu peneliti untuk dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antar Variabel *Independent* dan Variabel *Dependent* yang memiliki kesamaan dalam penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah kecerdasan emosional, *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan dan beberapa penelitian lain yang masih berkaitan dengan variabel penelitian ini. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal penelitian, baik berupa jurnal nasional maupun jurnal internasional yang relevan dengan penelitian peneliti:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel Penelitian
1.	Andi Widodo, Hadi Sunaryo, Khairul ABS (2019) Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Cabang Malang	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> secara arisial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Persamaan Kecerdasan Emosional <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kinerja Karyawan Perbedaan Komitmen Organisasional
2.	Rona Tanjung, Yannik Ariyati, Indah Yolandari (E-ISSN 2614-499 Jurnal Bening Prodi Manajemen Unrika Vol.7 No.1 Tahun 2020) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Adira Finance Cabang Batam	Menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kinerja Karyawan Perbedaan Disiplin Kerja Kepuasan Kerja
3.	Putu Martini, Ni Putu Sri Harta Mimba, Ni Ketut Rasmini (ISSN: 2337-3067 E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 6.1 (2017)) Pengaruh <i>Love of Money</i> , <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kecerdasan Emosional Pada Kinerja Pegawai Universitas Udayana	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif pada kinerja pegawai Universitas Udayana dan kecerdasan emosional berpengaruh positif pada kinerja pegawai Universitas Udayana.	Persamaan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kecerdasan Emosional Kinerja Pegawai Perbedaan <i>Love of Money</i>
4.	Erlin Dwi Afilia, Dudung Abdurrahman, Rusman Frendika (Prosiding Manajemen Vol.6 No.1 ISSN: 2460-6545, Februari 2020) Pengaruh Kecerdasan Emosional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung	Menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaan Kecerdasan Emosional <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kinerja Karyawan Perbedaan -

Lanjutan Tabel 2. 1

No	Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel Penelitian
5.	Siti Rohani Oktavia (2016) Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai : Survey Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat	Menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> memiliki hubungan yang signifikan positif dengan kinerja pegawai.	Persamaan Kecerdasan Emosional <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kinerja Pegawai Perbedaan -
6.	Triana Fitriastuti (Jurnal Dinamika Manajemen Vol. 4 No. 2 (2013)) Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif terhadap kinerja.	Persamaan Kecerdasan Emosional <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kinerja Karyawan Perbedaan Komitmen Organisasional
7.	Muzakki, Muhammad Alkirom Wildan, Helmi Buyung Aulia Safrizal (<i>Journal of Management Studies</i> Vol.11 No.1, April 2017) Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Pamekasan	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan memiliki pengaruh positif yang searah terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Pamekasan.	Persamaan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kinerja Pegawai Perbedaan Budaya Organisasi Motivasi Kerja
8.	Luvia Irma Sari (Jurnal Manajemen Vol.5 No.2 Desember 2015) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ultra Jaya Milk Cabang Yogyakarta	Menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Persamaan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kinerja Karyawan Perbedaan Komitmen Organisasi Disiplin Kerja
9.	Chandra Kartika, Eggy Firmansyah, Wahyudi (ISSN 2540-959X GLOBAL Vol.03, No.02, Tahun 2019) Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Motivasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pengadaian (Persero) Jawa Timur	Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Pengadaian (Persero) Jawa Timur	Persamaan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kinerja Pegawai Perbedaan Budaya Organisasi Lingkungan Kerja Motivasi

Lanjutan Tabel 2. 1

No	Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel Penelitian
10.	Indra Gunawan, H. Sutadji, Erwin (Jurnal Administrative Reform Vol.2 No.2, Tahun 2014) Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Kutai Kartanegara	Menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional (X1) berpengaruh dominan terhadap kinerja.	Persamaan Kecerdasan Emosional Kinerja Pegawai Perbedaan Komitmen Organisasi
11.	Frisca Yorin Andini (2018) Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja di PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan & Ratu Boko.	Persamaan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kinerja Perbedaan Budaya Organisasi Kepuasan Kerja
12.	Prasetyo Kurniawan (JENIUS. Vol.3 No.3, Mei 2020) Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Tangerang Merdeka	Hasil menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Persamaan Kecerdasan Emosional Kinerja Karyawan Perbedaan Kecerdasan Intelektual
13.	Syaiful Bahri, Muhammad Zaki, Fahrizal Zulkarnain (2018) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Stres Kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara	Hasil menunjukkan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Persamaan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kinerja Pegawai Perbedaan Stres Kerja
14.	Achmad Mohyi (<i>Jurnal of International Conference Proceedings</i> Vol.3 No.4 (2020)) <i>The Effect of Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance</i>	Hasil menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaan Kecerdasan Emosional <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kinerja Karyawan Perbedaan Komitmen Organisasi

Lanjutan Tabel 2. 1

No	Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel Penelitian
15.	Anggi Wardhani (2018) Pengaruh Kemampuan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomas Teknik Perkasa Medan	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Persamaan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kinerja Karyawan Perbedaan Kemampuan Kerja
16.	Iche Chyntya Navy Ariesta (Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan Vol.2 No.2 (2016)) Pengaruh Kecerdasan Emosional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Peternak Ayam Ras Pedaging	Hasil menunjukkan bahwa kecerdasan emosional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Persamaan Kecerdasan Emosional <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kinerja Perbedaan -
17.	A. Hakim & A. Y. Pristika (Advances in Economics, Business and Management Research, Vol.115 (2020)) <i>The Influence of Organizational Citizenship Behavior, Continuance Commitment, Emotional Intelligence, and Spirituality on Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , dan komitmen berkelanjutan berpengaruh positif terhadap kinerja perawat.	Persamaan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kecerdasan Emosional Perbedaan Kinerja
18.	Desty Sesiana Indriyani, Hamidah Nayati Utami (Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.1, Juni 2018) Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Industri Kereta Api (Madiun)	Menunjukkan bahwa kecerdasan emosional secara individu (parsial) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaan Kecerdasan Emosional Kinerja Karyawan Perbedaan Kecerdasan Spiritual
19.	Dana Mustika Wati, Jun Surjanti (Jurnal Ilmu Manajemen Vol.6 No.4, Prodi Manajemen Universitas Negeri Surabaya (2018)) Pengaruh Kecerdasan Emosional, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro	kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaan Kecerdasan Emosional <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kinerja Karyawan Perbedaan Kepuasan Kerja

Lanjutan Tabel 2. 1

No	Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel Penelitian
20.	Anwar, Budi Santosa (2015) Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , dan <i>Trust in Leader</i> Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Persamaan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Kinerja Pegawai Perbedaan Kepuasan Kerja <i>Trust in Leader</i>

Sumber: Data diolah peneliti (2021)

Pada penelitian terdahulu di atas menyatakan bahwa terdapat beberapa peneliti yang menyimpulkan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan, dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Maka dari itu beberapa penelitian terdahulu tersebut diambil untuk mendukung penelitian yang saat ini sedang dilakukan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Sebuah organisasi tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang merupakan aspek penting dalam organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya

tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan secara langsung dengan kecerdasan emosional dan *organizational citizenship behavior*.

2.3.1 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan

Kecerdasan Emosional merupakan faktor psikologis yang dapat dihubungkan dalam peningkatan kinerja individual atau tim. Emosi sangat penting bagi kehidupan manusia karena emosi merupakan penggerak perilaku (motivator) dalam arti dapat meningkatkan kinerja, namun sebaliknya apabila kecemasan yang ditimbulkan berlebihan akan dapat menghambat prestasi kerjanya. Setiap individu dalam suatu organisasi yang memiliki emosi baik, cenderung memiliki kemauan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Seorang karyawan yang memiliki kematangan dalam kemampuan kecerdasan emosional untuk mengenali, memahami dan mampu mengontrol emosi diri sendiri akan berpengaruh baik bagi lingkungan sekitar serta dapat membantu karyawan tersebut dalam bekerja secara efektif dan efisien sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik sejalan dengan kontribusinya dalam hal peningkatan kinerja itu sendiri dan berpengaruh pula pada pencapaian tujuan organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andi Widodo, Hadi Sunaryo, dan Khairul ABS (2019), Triana Fitriastuti (2013), Indra Gunawan, H. Sutadji, dan Erwin (2014), Prasetyo Kurniawan (2020), serta Desty

Sesiana Indriyani, Hamidah Nayati Utami (2018) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja

Karyawan

Peningkatan kinerja sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku yang ditunjukkan karyawan atau anggota didalamnya, dimana perilaku ini diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan atau tugas-tugas yang telah ditetapkan (*in-role*) namun lebih dari itu juga perilaku yang bersifat *extra-role*. *Organizational Citizenship Behavior* yang berada dalam sebuah organisasi mendorong terciptanya lingkungan organisasi yang lebih efektif dan positif. Hal ini dapat mendukung karyawan yang belum menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* untuk berperilaku lebih dan membantu meningkatkan kinerjanya. Menurut Robbins dan Judge dalam Muhdar (2015:299), bahwa organisasi memiliki karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari pada organisasi lainnya.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rona Tanjung, Yannik Ariyati, dan Indah Yolandari (2020), Muzakki, Muhammad Alkirom Wildan, dan Helmi Buyung Aulia Safrizal (2017), Luvia Irma Sari (2015),

Chandra Kartika, Eggy Firmansyah, dan Wahyudi (2019), Frisca Yorin Andini (2018), Syaiful Bahri, Muhammad Zaki, dan Fahrizal Zulkarnain (2018), Anggi Wardhani (2018), dan Anwar, Budi Santosa (2015) yang menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.3.3 Pengaruh Kecerdasan Emosional dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

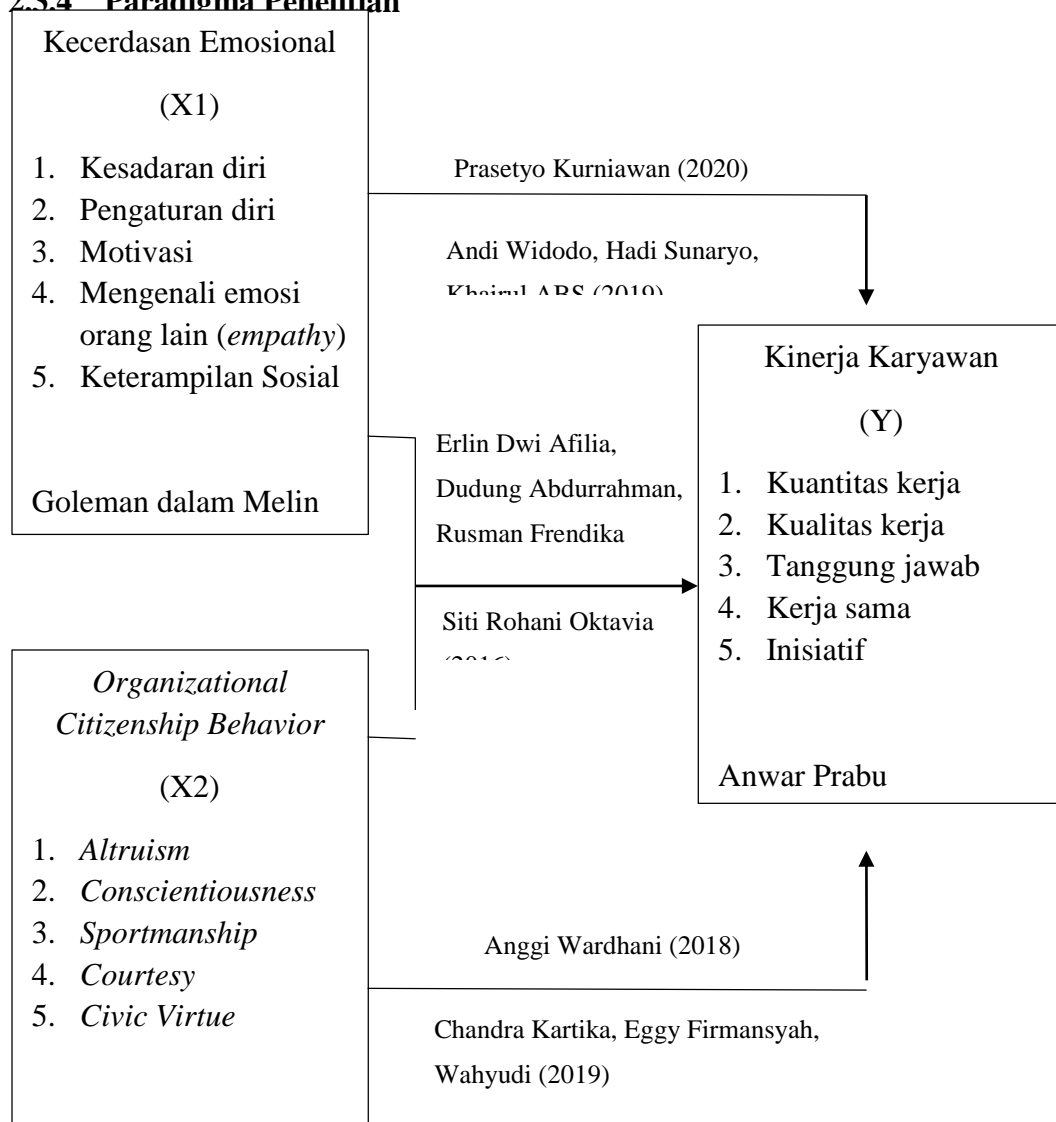
Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi permasalahan dalam peningkatan kinerja karyawan. Dari hasil pra survey yang telah peneliti lakukan terhadap karyawan di Puslitbang Jalan dan Jembatan Kota Bandung faktor-faktor yang menjadi permasalahan kinerja adalah Kecerdasan Emosional dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Kecerdasan Emosional dan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan faktor penting dimiliki setiap individu karyawan dalam bekerja. Karyawan yang mempunyai kemampuan Kecerdasan Emosional yang baik dapat meningkatkan kedekatan emosional serta perasaan saling memiliki antar karyawan perusahaan, sehingga diantara karyawan dengan rekan kerja lain dapat menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* untuk saling tolong menolong. Aktivitas

menolong rekan kerja lain yang memiliki beban kerja yang lebih akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, yang tentunya akan meningkatkan produktivitas kinerja rekan tersebut. Tingginya tingkat Kecerdasan Emosional yang dimiliki karyawan serta adanya karyawan yang menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* dengan cara membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara tidak langsung akan berkontribusi meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Hal ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Putu Martini, Ni Putu S.H.M. (2017), Erlin Dwi, Dudung, dan Rusman (2020), Siti Rohani Oktavia (2016), Achmad Mohyi (2020), Iche Chyntya Navy Ariesta (2016), A. Hakim & A.Y. Pristika (2020), serta Dana Mustika Wati, Jun Surjanti (2018) yang menunjukkan hasil penelitian bahwa kecerdasan emosional dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.3.4 Paradigma Penelitian



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah pernyataan tentang sesuatu untuk sementara waktu dianggap benar. Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma diatas, maka dapat diambil suatu hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Kecerdasan emosional dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh positif kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan
- b. Terdapat pengaruh positif *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.