

**PENGARUH PRESEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN  
KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
DI BPHL II**

**SKRIPSI**

*Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

Nama : Deka Wulandari  
NPM : 2005160242  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen SDM

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2024**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada Hari Selasa, Tanggal 13 Agustus 2023, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : DEKA WULANDARI  
N P M : 2005160242  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir: PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN  
KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVERNING DI BPHL  
II

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

(Dr. Hasrudy Tanjng, S.E., M.Si)

Penguji II

(Dedek Kurniawan Gultom, S.E., M.Si)

Pembimbing

(Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si)

Ketua

(Dr. H. Januri, SE., M.M., M.Si., CMA)

Sekretaris



(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : DEKA WULANDARI  
N.P.M : 2005160242  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI  
DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING DI BPHL II

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2024

Pembimbing Skripsi

  
JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

  
JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

  
Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA





**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238**

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Deka Wulandari  
NPM : 2005160242  
Dosen Pembimbing : Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si.  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening Di BPHL II

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1			
Bab 2			
Bab 3			
Bab 4	Hasil penelitian dibarengi dengan artikel, skripsi dan diseminasi		
Bab 5	Kerangka teoritis dan formulasi hipotesis, bagian kerangka jumlah faktor dan variabel terapan		
Daftar Pustaka	✓		
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ada dan menandatangani format rtk dan daftar isi		

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Medan, Juli 2024  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si.)

(Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

### PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya bertanda tangan di bawah ini:

**Nama** : DEKA WULANDARI  
**N.P.M** : 2005160242  
**Program Studi** : MANAJEMEN  
**Konsentrasi** : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
**Judul Skripsi** : PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN  
KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BPHL II

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya yang menyatakan



DEKA WULANDARI

Unggul | Cerdas | Terpercaya

## ABSTRAK

### **PENGARUH PRESEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BPHL II**

**Deka Wulandari**

Program Studi Manajemen

Email: dekawulandari02@gmail.com

Penelitian ini mengulas tentang bagaimana Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening Di BPHL II. Penelitian memiliki tujuan dalam menguji, menganalisis dan mengetahui pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening Di BPHL II. Adapun pendekatan penelitian kali ini menggunakan penelitian assosiatif dan kuantitatif. Serta penelitian ini memakai penelitian survey dengan cara penyebaran daftar pernyataan seperti kuesioner/angket. Sampel dari penelitian ini mengambil dari satu populasi yakni karyawan Balai pengelolaan huatan lestrari II yakni berjumlah 42 responden. Dalam menganalisis data dengan perhitungan *Partial Least Square* dengan aplikasi SmartPLS untuk dapat menguji 7 hipotesis yang disebutkan dalam penelitian kali ini. Didapatkan hasil penelitian menyatakan bahwa Presepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Presepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Presepsi Dukungan Organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Kecerdasan Emosional melalui *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

**Kata Kunci : Presepsi Dukungan Organisasi, Kecerdasan Emosional, OCB, Kinerja Karyawan**

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL SUPPORT AND EMOTIONAL INTELLIGENCE ON PERFORMANCE EMPLOYEES WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AS INTERVENING VARIABLES AT BPHL II**

**Deka Wulandari**

Management Study Program

Email:dekawulandari02@gmail.com

This research reviews the influence of perceived organizational support and emotional intelligence on employee performance with organizational citizenship behavior as an intervening variable at BPHL II. The research aims to test, analyze and determine the influence of perceptions of organizational support and emotional intelligence on employee performance with organizational citizenship behavior as an intervening variable in BPHL II. This research approach uses associative and quantitative research. And this research uses survey research by distributing a list of statements such as a questionnaire. The sample for this research was taken from one population, namely employees of the Sustainable Forest Management Center II, totaling 42 respondents. In analyzing the data using Partial Least Square calculations with the SmartPLS application to be able to test the 7 hypotheses mentioned in this research. The results of the research show that Perception of Organizational Support influences Employee Performance, Emotional Intelligence influences Employee Performance, Perception of Organizational Support influences Organizational Citizenship Behavior, Emotional Intelligence influences Organizational Citizenship Behavior, Organizational Citizenship Behavior influences Employee Performance, Perception of Organizational Support through Organizational Citizenship Behavior influences Employee Performance, Emotional Intelligence through Organizational Citizenship Behavior influences Employee Performance.

**Keywords: Perception of Organizational Support, Emotional Intelligence, OCB, Employee Performance**

## KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH PRESEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI (BALAI PENGELOLAAN HUTAN LESTARI II ) BPHL II”** sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayahanda dan Ibunda tercinta yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang, selalu mendukung pendidikan penulis dari pendidikan pertama hingga pendidikan perguruan tinggi.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Dr. H. Januri, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan , SE., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sekaligus pembimbing skripsi yang telah memberikan banyak masukan dan nasihat selama membimbing penulis.
7. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak / Ibu Dosen dan seluruh Pegawai Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Sahabat – sahabat penulis yang telah memberikan semangat kepada penulis dan membantu penulis dalam menyelesaikan proposal ini.

Akhirnya penulis mengharapkan proposal ini bermanfaat bagi kita semua.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Amin

Medan, Juli 2024

Penulis

**Deka Wulandari**  
**20051602842**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	6
1.3 Batasan Masalah.....	7
1.4 Rumusan Masalah .....	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	8
1.6 Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Landasan Teori .....	10
2.1.1. Kinerja Karyawan .....	10
2.1.2. Presepsi Dukungan Organisasi.....	18
2.1.3. Kecerdasan Emosional .....	24
2.1.4. Organizational Citizenship Behavior .....	31
2.2 Kerangka Konseptual .....	38
2.2.1 Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	38
2.2.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan .....	39
2.2.3 Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	40
2.2.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	41
2.2.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan.....	42
2.2.6 Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	42
2.2.7 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan .....	

Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	44
2.3 Kerangka Berfikir Konseptual.....	45
2.4 Hipotesis .....	45
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>47</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	47
3.2 Definisi Operasional Variabel .....	47
3.3 Teknik Populasi dan Sampel Penelitian .....	49
3.3.1 Populasi Penelitian.....	49
3.3.2 Sampel Penelitian.....	50
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	50
3.5 Teknik Analisis Data .....	51
3.5.1 Analisis Outer Model .....	53
3.5.2 Analisis Inner Model.....	54
3.5.3 Uji Hipotesis .....	55
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>57</b>
4.1 Deskripsi Data .....	57
4.1.1 Karakteristik Responden .....	57
4.2 Analisis Data .....	62
4.2.1 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	63
4.2.2 Analisa Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	69
4.2.3 Uji Hipotesis .....	72
4.3 Pembahasan .....	79
4.3.1 Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	79
4.3.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan .....	80
4.3.3 Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	81
4.3.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	82
4.3.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	83
4.3.6 Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	84
4.3.7 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	85
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>88</b>
5.1 Kesimpulan.....	88
5.2 Saran .....	89
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	90
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>91</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2021-2023 .....	5
Tabel 3. 1 Definisi Operasional .....	47
Tabel 3. 2 Waktu Penelitian .....	49
Tabel 3. 3 Data Karyawan Balai Pengelolaan Hutan Lestari II .....	50
Tabel 3. 4 Skala Pengukuran Likert's .....	51
Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data.....	57
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden .....	58
Tabel 4. 3 Kinerja Karyawan .....	59
Tabel 4. 4 Persepsi Dukungan Organisasi (X1) .....	60
Tabel 4. 5 Kecerdasan Emosional (X2) .....	61
Tabel 4. 6 Organization Citizenship Behavior (Z).....	62
Tabel 4. 7 Outer Loading .....	64
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas.....	65
Tabel 4. 9 <i>Discriminant Validity</i> .....	66
Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas .....	68
Tabel 4. 11 Cronbach'S Alpha .....	69
Tabel 4. 12 R-Square.....	70
Tabel 4. 13 F-Square .....	71
Tabel 4. 14 Path Coefficients .....	73
Tabel 4. 15 Specific Indirect Effect .....	76
Tabel 4. 16 Total Effect .....	77

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual .....	45
Gambar 4. 1 Hasil Pengujian <i>Outer Model</i> .....	63

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kemampuan suatu perusahaan untuk berkembang sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusianya, untuk memanfaatkan sumber daya yang ada di perusahaan, untuk melaksanakan tugas-tugas kerja dalam kerangka kerja yang terarah untuk pengembangan organisasi. Keberhasilan seluruh pelaksanaan tugas-tugas kerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, tentunya diharapkan berperan aktif sebagai perencana, pelaksana sekaligus sebagai pengawas terhadap semua kegiatan manajemen perusahaan. Bukan hanya peningkatan kualitas sumber daya manusia, pihak perusahaan pun dituntut untuk terus meningkatkan daya saingnya melalui peningkatan kualitas manajemen.

Kemampuan karyawan tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja karyawan adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin perusahaan. Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja (Lestari & Ghaby, 2018).

Kinerja karyawan merupakan pendataan mengenai hasil yang didapatkan dari fungsi pekerjaan atau kegiatan yang telah direncanakan dalam jangka waktu yang

ditentukan. Selain itu Marnis (2014) mengemukakan mengenai kinerja dimana ia mengatakan hasil kerja dapat diperoleh oleh individu maupun kelompok disebuah organisasi tertentu untuk meraih tujuan tertentu pada tenggang waktu yang ditentukan.

Penting bagi organisasi mengetahui faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, salah satunya melalui persepsi dukungan organisasi atau *Presepsi Dukungan Organisasi (POS)*. *Presepsi Dukungan Organisasi (POS)* atau persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap organisasi mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Organisasi umumnya memberikan bentuk-bentuk dukungan positif yang bermanfaat bagi karyawan. Dukungan yang diberikan tersebut mampu menimbulkan persepsi karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan tingkat POS yang tinggi lebih maksimal memberikan kinerjanya (Hayati, 2020).

Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi adalah kepercayaan pegawai bahwa organisasi peduli dan menilai setiap kontribusinya demi kesuksesan organisasi. Dukungan organisasi merupakan derajat kepercayaan individu terhadap organisasi bahwa organisasi peduli kepadanya, menilai setiap masukan yang diberikan, dan menyediakan pertolongan dan bantuan untuknya. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Menyatunya keanggotaan dalam organisasi dengan identitas

diri karyawan, maka karyawan tersebut akan merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi dan memberikan performansi terbaiknya pada organisasi/perusahaan.

Pentingnya kecerdasan emosional untuk di teliti kecerdasan emosi merupakan wacana yang baru dalam bidang ilmu psikologi setelah bertahun-tahun masyarakat sangat meyakini bahwa faktor penentu keberhasilan hidup seseorang. Berdasarkan penelitian dalam bidang psikologi bahwa kemampuan yang dimiliki oleh seseorang tidak hanya diukur berdasar pada kecerdasan logis dan linguistik saja namun terdapat kecerdasan-kecerdasan lain yang mampu membuka pemikiran banyak orang, memberikan pelayanan yang baik, mengenai faktor keberhasilan dalam hidup seperti kompetensi dan kecerdasan emosional. Oleh karena itu prestasi yang diperoleh dalam pekerjaan salah satunya dipengaruhi oleh kecerdasan emosional yang menempati posisi pertama (Lamirin, 2022).

Kecerdasan emosional juga dapat berkontribusi terhadap kinerja seseorang untuk memungkinkan seseorang dapat mengatur emosi mereka dalam rangka mengatasi stres dan melakukan dengan baik dibawah tekanan, dan juga dapat membantu seseorang untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi. Secara empiris pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja sangat beragam sehingga peneliti tertarik untuk melakukan pengujian kembali untuk memperoleh kejelasan pengaruh dari variabel tersebut.

Secara kontekstual, *Organizational Citizenship Behavior* digambarkan sebagai suatu tindakan antara dua individu atau sedikit individu, yang mana saling berinteraksi, saling memberikan umpan balik satu sama lain misalnya antara karyawan dengan pimpinan atau sesama rekan sejawat. Namun, memberikan

definisi kontekstual saja tidak cukup untuk menggambarkan *Organizational Citizenship Behavior* karena setiap interaksi antara satu individu dengan individu lain berbeda-beda. *Organizational Citizenship Behavior* adalah proses pertukaran pertolongan diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sebuah pertukaran secara tindakan yang dilakukan oleh kedua belah pihak misalnya antara pimpinan dan karyawan ataupun teman sejawat (Riyanto et al., 2021). Di mana aktivitas tersebut dilakukan untuk mempermudah koordinasi dalam melakukan pekerjaan supaya tidak menimbulkan ambiguitas dalam melakukan pekerjaan.

Tindakan yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar karyawan, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerja sama dan juga kepuasan kerja diantara karyawan dan pimpinan. Karyawan yang mempunyai kemampuan dalam tindakan yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja karyawan menjadi semakin baik. Artinya bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Anwar, 2021).

Penelitian ini memiliki arti penting karena tentang kinerja yang sangat diperlukan organisasi dan banyak mendapat perhatian banyak peneliti. Penelitian ini berupaya mendapatkan titik temu dari kesenjangan penelitian dengan memasukkan *Organizational Citizenship Behavior* dalam memediasi Persepsi Dukungan Organisasi dan Kecerdasan Emosional terhadap kinerja karyawan yang pada penelitian sebelumnya temuannya terdapat perbedaan (Soraya et al., 2023).

BPHL Wilayah II Medan merupakan salah UPT Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehanan di bawah Direktorat Jenderal PHL bertanggungjawab terhadap kegiatan Pengelolaan Hutan Berkelanjutan serta Program Dukungan Manajemen di wilayah Sumatera Utara. BPHL Wilayah II Medan ikut berkontribusi melalui 8 (delapan) sasaran kegiatan dan 14 (empat belas) rincian output kegiatan sebagaimana ditampilkan di tabel berikut:

**Tabel 1. 1 Data Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2021-2023**

Pengukuran Kinerja	Tahun		
	2021	2022	2023
Penyerapan Anggaran (%)	98,75	99,62	99,87
Capaian Kinerja (%)	109,6	114,28	109,23
Efisiensi Capaian Kinerja	0,90	0,87	0.91

*Sumber: Kantor BPHL Wilayah II*

Dari tahun 2021 ke tahun 2022 penyerapan anggaran mengalami peningkatan sebesar 0.87%. Sedangkan dari tahun 2022 ke tahun 2023 mengalami peningkatan sebesar 0,25%. Capaian kinerja Balai dari tahun 2021 ke 2022 meningkat sebesar 4,68% dan kemudian mengalami penurunan di tahun 2023 dari tahun 2022 sebesar 5,05%. Untuk Efisiensi Capaian Kinerja pada BPHL Wilayah II Medan dari tahun 2021-2023 termasuk kategori efisien (nilai efisiensi < 1).

Selanjutnya pada Presepsi Dukungan Organisasi terhadap karyawan pada BPHL Wilayah II Medan juga dinilai masih rendah ditunjukkan dengan kurangnya kepedulian organisasi terhadap kinerja pegawai berupa tidak adanya jaminan karir yang pasti yang diberikan kepada pegawai walaupun memiliki prestasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya pegawai yang sudah lama dengan pendidikan dan

golongan pegawai yang sudah memenuhi syarat akan tetapi belum mendapatkan promosi jabatan.

Kecerdasan Emosional karyawan tidak terlalu baik dikarenakan tidak dapat mengatur emosi mereka dalam rangka mengatasi stres dan melakukan dengan baik dibawah tekanan, dan juga dapat membantu seseorang untuk beradaptasi dengan perubahan tugas dan proyek yang akan dilaksanakan. Belum lagi banyaknya karyawan hanya mengerjakan tugas yang menggunakan pola yang sama pada masa lampau sebenarnya adanya penyelasain tugas secara efektif dan efisien.

Sedangkan untuk *Organizational Citizenship Behavior* terjadi konflik antar karyawan karena tidak ada tindakan inisiatif antar karyawan. Ini dikarenakan karyawan BPHL Wilayah II memiliki karyawan anatar generasi. Tindakan saling menolong hanya dilakukan oleh atasan dan bawahan serta segenerasi. Sedangkan satu *jobdeks* jarang berkomunikasi dan lebih individualistis.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis melakukan penelitian terhadap masalah tersebut dengan mangambil judul “**Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening di (Balai Pengelolaan Hutan Lestari II) BPHL II**”.

## **1.2 Indentifikasi Masalah**

Dari latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang ada, yaitu:

1. Adanya beberapa pegawai yang memiliki kinerja yang kurang optimal.
2. Rendahnya dukungan organisasi berupa jaminan karir pegawai yang tidak pasti.

3. Adanya karyawan tidak dapat mengatur Kecerdasan Emosional mereka dalam rangka mengatasi stres dan melakukan dengan baik dalam situasi dibawah tekanan.
4. Rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* menyebabkan konflik antar karyawan karena kurangnya inisiatif.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, permasalahan yang ada dalam penelitian ini di batasi agar tidak melebar dan mendapatkan hasil penelitian yang akurat. Untuk itu penulis membatasi masalah yang akan dikaji hanya faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya meliputi masalah Presepsi Dukungan Organisasi, Kecerdasan Emosional dan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Balai Pengelolaan Hutan Lestari II.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis menemukan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah Presepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
- b. Apakah Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
- c. Apakah Presepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
- d. Apakah Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

- e. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
- f. Apakah Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di mediasi *Organizational Citizenship Behavior*?
- g. Apakah Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di mediasi *Organizational Citizenship Behavior*?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang di kemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- f. Untuk mengetahui dan menganalisis Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi *Organizational Citizenship Behavior*.
- g. Untuk mengetahui Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi *Organizational Citizenship Behavior*.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan sebagai berikut :

### a. Manfaat teoritis

1. Menambah pengetahuan dan memperluas wawasan penulis Presepsi Dukungan Organisasi, Kecerdasan Emosional, Kinerja Karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian di bidang yang sama.

### b. Manfaat Praktis

1. Dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi konsumen yang memilih perusahaan untuk lebih mengenal Presepsi Dukungan Organisasi, Kecerdasan Emosional, Kinerja Pegawai dan *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Memberikan masukan dalam rangka perumusan strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Menurut Yuliana (2019) kinerja adalah sekumpulan hasil yang dicapai dan mengacu pada tindakan mencapai dan melaksanakan pekerjaan yang diminta. Dan kinerja adalah bagaimana seseorang yang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya

Sedangkan menurut Budiyanto & Mochklas (2020) kinerja merupakan hasil kinerja kualitatif serta kuantitatif dimana mampu dicapai oleh individu ataupun kelompok pada suatu organisasi. Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Sementara itu (Sinambela, 2010) Kinerja merupakan implementasi dari perencanaan yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

#### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan**

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan Menurut (Marnis & Priyono, 2008) bahwa ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1) Penyesuaian Kompensasi.

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyelesaian ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.

2) Keputusan penempatan.

Membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

3) Pelatihan dan Pengembangan.

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

4) Perencanaan dan Pengembangan Karir.

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan pegawai dengan kepentingan perusahaan.

5) Perbaiki Kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai.

6) Evaluasi Proses Staffing.

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

7) Definisi Proses Pegawai.

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan pegawai di departemen SDM.

8) Kesempatan Kerja yang Adil.

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal.

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.

10) Posisi Tawar.

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawai.

Tujuan kinerja dilakukan agar para karyawan mamahami kinerja yang harus di lakukan setiap harinya. Sedangkan menurut Rusby (2019) mengemukakan tujuan dari evaluasi kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kerja yang ideal.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

### **2.1.1.3 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Adapun kinerja karyawan dalam suatu organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam karyawan itu sendiri maupun faktor organisasi itu sendiri. Menurut (Yuliana, 2023) menyatakan ada 6 faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- 1) Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi.

## 2) Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Kejelasan dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut.

## 3) Disiplin Secara umum,

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

## 4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

## 5) Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Proses adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

## 6) Motivasi

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau yang menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan/perbuatan yang berlangsung secara sadar dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapaiannya tujuan tertentu.

Menurut (Marnis & Priyono, 2008) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) *Personal Factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- 2) *Leadership Factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- 3) *Team Factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerjanya.
- 4) *System Factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- 5) *Contextual / Situation Factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.
- 6) Aturan-aturan perilaku yaitu para partisipan organisasi saling berinteraksi satu dengan yang lain, maka mereka menggunakan bahasa, terminology dan ritual.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja atau Performance indikator kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang membedakannya. Menurut (Mangkunegara, 2022) ada beberapa indikator kinerja menurut yaitu sebagai berikut:

- 1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau

melebihi harapan perusahaan tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan ketelitian, dan kebersihan dari kerja seseorang.

#### 2) Kuantitas kerja

Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penilaian untuk menentukan pegawai tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

#### 3) Keandalan

Keandalan seseorang pegawai merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan. Dimana seorang pegawai dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehati-hatian dalam bekerja.

#### 4) Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seorang pegawai terhadap perusahaan, maupun sikap pegawai tersebut terhadap pegawai lain dan pekerjaan serta kerja sama.

Menurut (Rusby, 2019) ada tujuh indikator kinerja yaitu:

#### 1) Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan.

#### 2) Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan

akan dicapai dan kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan oleh kesepakatan bersama antara atasan dan bawahan.

### 3) Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

### 4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penting penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

### 5) Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

### 6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada pegawai dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan mendatang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlakukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

### 7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

## **2.1.2. Presepsi Dukungan Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Presepsi Dukungan Organisasi**

*Perceived Organization Support* atau Persepsi Dukungan Organisasi merupakan salah satu aspek dari Perilaku Organisasi yang sangat besar kaitannya dengan dunia kerja pada saat ini dan dapat berpengaruh dalam kemunculan masalah dalam pekerjaan seperti stress kerja, kinerja yang menurun, kurangnya semangat kerja, dan kurangnya kepercayaan diri karyawan terhadap apa yang ia kerjakan.

*Perceived Organization Support* sebuah aspek penting yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi karena dengan aspek tersebut maka sebuah organisasi dapat berjalan dengan produktif. Dengan hal ini terdapat dua antecedent dari *Presepsi Dukungan Organisasi* yang dirasakan karyawan yaitu kepercayaan karyawan dalam suatu organisasi yang akan mempengaruhi persepsi mereka terhadap kualitas hubungan pertukaran dengan organisasi yaitu Presepsi Dukungan Organisasi.

Menurut (Purwanti, 2022) bahwa Presepsi Dukungan Organisasi yaitu kemampuan untuk menunjukkan dan mempekerjakan diri tanpa konsekuensi negatif dimana hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya serta manajemen yang mendukung akan meningkatkan keamanan secara psikologis. Karyawan akan merasa aman di lingkungan kerja yang ditandai dengan keterbukaan dan dukungan organisasi. Lingkungan yang mendukung

memungkinkan anggota untuk bereksperimen dan mencoba hal-hal baru dan bahkan gagal tanpa takut konsekuensi.

Menurut Diana (2022) Persepsi Dukungan Organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan merasa didukung oleh manajemen organisasi mereka, termasuk dukungan dari atasan secara langsung. Persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap organisasi tentang bagaimana organisasi menghormati dan peduli terhadap karyawan.

Serta menurut Alfiana (2020) bahwa Persepsi Dukungan Organisasi berasal dari teori dukungan organisasi yang menjelaskan hubungan antara pengusaha dan karyawan berdasarkan teori pertukaran sosial, dan bagaimana karyawan memandang dukungan tergantung pada bagaimana mereka mempersonifikasikan organisasi. Dimana karyawan memandang organisasi memiliki karakteristik seperti manusia dan mengambil perlakuan yang menguntungkan atau perlakuan yang tidak menguntungkan sebagai indikasi bahwa organisasi menyukai atau tidak menyukai mereka sebagai individu.

Dari pengertian beberapa ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah perasaan karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai pekerjaan karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan yang dapat mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Persepsi Dukungan Organisasi**

Menurut Sunarto & Supriji (2020) pada prinsipnya, dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan menunjukkan komitmen perusahaan kepada karyawan. Dukungan tersebut dibalas oleh karyawan dalam bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Dukungan organisasi seperti promosi, peningkatan

gaji, pelatihan, bantuan perusahaan akan diinterpretasikan oleh para karyawan, sehingga dukungan organisasi dikembalikan karyawan dalam bentuk kepercayaan dan kualitas hubungan mereka dengan perusahaan dengan berusaha mengembangkan berbagai macam perilaku yang positif.

Menurut (Budiyanto & Mochklas, 2020) berpendapat bahwa apabila karyawan merasakan organisasi benar-benar tertarik dengan kesejahteraan mereka dan memiliki motivasi untuk berbagi keuntungan maka kepercayaan terhadap organisasi akan muncul. Karyawan juga akan menjadi lebih bekerja keras karena mereka menginginkan organisasi untuk sukses. Pada saat-saat krisis, dukungan organisasi mungkin akan sangat ampuh dalam hal mempertahankan atau meningkatkan hasil individual maupun hasil organisasi.

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor Presepsi Dukungan Organisasi**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi Presepsi Dukungan Organisasi. Menurut (Rusby, 2019) bahwa ada beberapa faktor *Presepsi Dukungan Organisasi* yaitu :

#### 1) Halo Effect

Adalah memberikan nilai tambahan kepada seseorang atau sesuatu yang masih bertalian dengan hasil persepsi yang telah dibuat. Halo effect juga dapat diartikan adanya atau hadirnya sesuatu, sehingga kesimpulan yang dibuat tidak murni.

#### 2) Attribution

Atribusi mengacu pada bagaimana orang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Atribusi adalah proses kognitif dimana orang

menarik kesimpulan mengenai faktor yang mempengaruhi atau masuk akal terhadap perilaku orang lain.

Ada dua jenis atribusi yaitu atribusi disposisional, yang menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, motivasi, atau kemampuan, dan atribusi situasional yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal seperti peralatan atau pengaruh sosial dari orang lain.

### 3) Stereotyping

Adalah memberi sifat kepada seseorang semata-mata atas dasar sifat yang ada pada kelompok, rasa tau bangsa secara umum sebagaimana pernah di dengar atau diketahui dari sumber lain. Stereotip menghubungkan ciri yang baik atau tidak baik pada orang yang sedang dinilai.

### 4) Projection

Adalah suatu mekanisme meramal, apa yang akan dilakukan oleh orang yang dipersepsi, dan sekaligus orang yang mempersepsi itu melakukan persiapan pertahanan untuk melindungi dirinya terhadap apa yang akan diperbuat orang yang di persepsi.

Selain faktor diatas, ada juga faktor menurut (Marnis & Priyono, 2008) bahwa ada beberapa faktor dari Presepsi Dukungan Organisasi yakni :

#### 1) Kesejahteraan

Sebuah organisasi dikatakan baik apabila organisasi itu peduli terhadap kesejahteraan karyawannya. Sehingga setiap organisasi menghargai pekerjaan yang telah dilaksanakan karyawan, menyediakan sarana prasarana yang memadai, dan memberikan sikap perhatian pada karyawan.

#### 2) Sikap

Sikap saling menghormati antara sesama karyawan sangat penting untuk di tempat kerja. Dengan ini akan semakin tercipta hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan. Organisasi dapat menunjukkan rasa peduli dan bisa menerima kritik dan saran dari karyawan. Selain itu saran yang membangun dari atasan juga dapat menjadikan karyawan semakin termotivasi untuk semangat bekerja.

### 3) Penyediaan Bantuan

Setiap karyawan jika dalam menyelesaikan pekerjaannya merasa kesulitan selesai dari target yang diharapkan, maka organisasi harus memberikan bantuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

### 4) Kontribusi

Setelah karyawan menyelesaikan pekerjaannya, organisasi akan memberikan imbalan atau penghargaan atas pekerjaan karyawan. Tidak hanya memberikan gaji, namun organisasi dapat memberikan apresiasi atas prestasi karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaannya

#### **2.1.2.4 Indikator Presepsi Dukungan Organisasi**

Presepsi Dukungan Organisasi adalah perasaan karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai pekerjaan karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan yang dapat mencapai tujuan organisasi Menurut (Marnis & Priyono, 2008) bahwa ada 3 faktor Presepsi Dukungan Organisasi yaitu :

#### 1) Keadilan (Fairness)

Keadilan yang dimaksud adalah keadilan prosedural yang menyangkut masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan berbagai sumber daya yang ada dalam organisasi. Terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai distribusi

sumber daya akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan yang ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan karyawan.

## 2) Dukungan Atasan (Supervisor Support)

Karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraannya. Atasan bertindak sebagai agen organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengevaluasi kinerja bawahan, sehingga karyawan melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi

## 3) Penghargaan

a. Pengakuan, gaji, dan kesempatan promosi Teori dukungan organisasi yang berkaitan dengan kesempatan untuk mendapatkan penghargaan bertujuan untuk meningkatkan kontribusi serta meningkatkan persepsi dukungan organisasi karyawan.

b. Keamanan dalam bekerja Keamanan dalam bekerja dimaksudkan sebagai jaminan bahwa organisasi akan mempertahankan karyawan di masa depan serta akan memberikan indikasi kuat terhadap persepsi dukungan organisasi.

c. Kemandirian Organisasi harus menunjukkan kepercayaan pada hak otonomi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, termasuk dalam hal penjadwalan pekerjaan dan berbagai tugas yang mampu meningkatkan persepsi dukungan organisasi karyawan.

d. Peran Stressor Stres terjadi pada karyawan yang merasa tidak mampu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Stres juga bisa diakibatkan oleh adanya kelebihan beban kerja karyawan dan tanggung jawab pekerjaan yang saling bertentangan.

e. Pelatihan kerja merupakan praktik dalam organisasi bagaimana berkomunikasi pada karyawan dengan cara memberikan materi maupun praktik yang belum diketahui karyawan, sehingga karyawan memahami tentang peran dalam organisasi dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal ini akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

#### 4) Kondisi Kerja

Kondisi kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas- tugas yang dibebankan Ada 8 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat Presepsi Dukungan Organisasi menurut (Sinambela, 2010) yaitu:

- 1) Organisasi menghargai kontribusi karyawan
- 2) Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan.
- 3) Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan.
- 4) Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.
- 5) Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
- 6) Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.
- 7) Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.
- 8) Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

### **2.1.3. Kecerdasan Emosional**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosi merupakan kemampuan emosi yang meliputi 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 berfikir, dan berempati. (Doho et al., 2023) menjelaskan bahwa “Emotional Intelligence (EI) tidak hanya berarti “bersikap ramah”, melainkan mungkin sikap tegas yang barangkali memang tidak menyenangkan, tetapi mengungkapkan kebenaran yang selama ini dihindari. Emotional Intelligence (EI) bukan berarti memberikan kebebasan kepada perasaan untuk berkuasa, memanjakan perasaan – perasaan, melainkan mengelola perasaan – perasaan sedemikian rupa sehingga terespresikan secara tepat dan efektif, yang memungkinkan orang bekerjasama dengan lancar menuju sasaran bersama”.

Sejalan dengan definisi diatas, menurut (Marnis & Priyono, 2008) mendefinisikan “Emotional Intelligence (EI) sebagai himpunan dari kecerdasansosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan orang lain, memilah –milah semuanya, dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa Emotional Intelegensi (EI) adalah kemampuan individu untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain (empati) sehingga dapat membina hubungan yang baik dengan orang lain.

### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Kecerdasan Emosional**

“Setinggi-tingginya, IQ menyumbang kirakira 20 persen bagi factor yang menentukan sukses dalam hidup, maka yang persen diisi oleh kekuatang lain”. Dalam kehidupan banyak sekali masalah yang tidak dapat dipecahkan semata dengan menggunakan kemampuan intelektual seseorang. Kematangan emosi ternyata sangat menentukan keberhasilannya. Dengan kata lain, *emotional*

*intelligence* mempunyai kontribusi yang sangat besar dalam mencapai keberhasilan hidup.

Bahwa emosi-emosi yang ada pada manusia sangat bermanfaat apabila dalam pengeksresiannya dimunculkan dengan tepat. Misalnya emosi marah, marah merupakan suatu emosi penting yang mempunyai fungsi esensial bagi kehidupan manusia, yakni membantu dalam menjaga dirinya. Emosi marah yang menguasai diri seseorang bisa membuat seseorang tersebut kehilangan kemampuan berpikir sehatnya, karena ketika seseorang sedang marah, dia melakukan tindakan-tindakan fisik untuk mempertahankan diri menaklukkan hambatan-hambatan yang menghadang dalam upaya merealisasikan tujuannya.

Emosi-emosi yang ada pada diri manusia sangat beragam, meliputi emosi marah, takut, cinta, malu, kegembiraan, kebencian, cemburu, penyesalan, sedih, dan emosi-emosi lainnya. Semua emosi-emosi tersebut bisa menjadi sebuah dorongan positif apabila dimunculkan dengan terkendali.

Apabila manusia menjalani kehidupan tanpa adanya emosi merupakan kehidupan tanpa kesan, karena suatu peristiwa tentu disertai emosi, maka peristiwa tersebut mempunyai kesan yang kuat dalam diri seseorang. Akan tetapi apabila ledakan emosi berlebihan, sehingga mengalahkan nalar yang rasional, maka kurang baik bagi kehidupan dan itulah yang perlu dilatih, dicerdaskan sebagaimana teori emosional intelegensi.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Kecerdasan Emosional**

*Emotional Intelligence* tidak ditentukan sejak lahir tetapi dapat dilakukan melalui proses pembelajaran. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi Kecerdasan Emosional individu, yaitu:

### 1) Lingkungan keluarga

Kehidupan keluarga merupakan sekolah pertama dalam mempelajari emosi. Peran serta orang tua sangat dibutuhkan karena orang tua adalah subyek pertama yang perilakunya diidentifikasi, diinternalisasi yang pada akhirnya akan menjadi bagian dari kepribadian anak. Emotional intelligence ini dapat diajarkan pada saat anak masih bayi dengan contoh ekspresi. Kehidupan emosi yang dipupuk dalam keluarga sangat berguna bagi anak kelak di kemudian hari, sebagai contoh: melatih kebiasaan hidup disiplin dan bertanggung jawab, kemampuan berempati, kepedulian, dan sebagainya. Hal ini akan menjadikan anak menjadi lebih mudah untuk menangani dan menenangkan diri dalam menghadapi permasalahan, sehingga anak-anak dapat berkonsentrasi dengan baik dan tidak memiliki banyak masalah tingkah laku seperti tingkah laku kasar dan negatif.

### 2) Lingkungan non keluarga

Dalam hal ini adalah lingkungan masyarakat dan lingkungan penduduk. Emotional intelligence ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan mental anak. Pembelajaran ini biasanya ditunjukkan dalam aktivitas bermain anak seperti bermain peran. karyawan berperan sebagai individu di luar dirinya dengan emosi yang menyertainya sehingga karyawan akan mulai belajar mengerti keadaan orang lain. Pengembangan emotional intelligence dapat ditingkatkan melalui berbagai macam bentuk pelatihan diantaranya adalah pelatihan asertivitas, empati dan masih banyak lagi bentuk pelatihan yang lainnya.

### 3) Fisik

Secara fisik bagian yang paling menentukan atau paling berpengaruh terhadap emotional intelligence seseorang adalah anatomi saraf emosinya. Bagian

otak yang digunakan untuk berfikir yaitu konteks (kadang kadang disebut juga neo konteks). Sebagai bagian yang berada dibagian otak yang mengurus emosi yaitu system limbik, tetapi sesungguhnya antara kedua bagian inilah yang menentukan emotional intelligence seseorang.

#### 4) Konteks.

Bagian ini berupa bagian berlipat-lipat kira kira 3 milimeter yang membungkus hemisfer serebral dalam otak. Konteks berperan penting dalam memahami sesuatu secara mendalam, menganalisis mengapa mengalami perasaan tertentu dan selanjutnya berbuat sesuatu untuk mengatasinya. Konteks khusus lobus prefrontal, dapat bertindak sebagai saklar peredam yang memberi arti terhadap situasi emosi sebelum berbuat sesuatu.

#### 5) Sistem limbik

Bagian ini sering disebut sebagai emosi otak yang letaknya jauh didalam hemisfer otak besar dan terutama bertanggung jawab atas pengaturan emosi dan impuls. Sistem limbik meliputi hippocampus, tempat berlangsungnya proses pembelajaran emosi dan tempat disimpannya emosi. Selain itu ada amygdala yang dipandang sebagai pusat pengendalian emosi pada otak.

#### 6) Psikis

Emotional intelligence selain dipengaruhi oleh kepribadian individu, juga dapat dipupuk dan diperkuat dalam diri individu.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi emotional intelligence seseorang yaitu secara fisik dan psikis. Secara fisik terletak dibagian otak yaitu konteks dan sistem limbik, secara psikis diantaranya meliputi lingkungan keluarga dan lingkungan non keluarga.

#### 2.1.3.4 Indikator Kecerdasan Emosional

Menurut (Doho et al., 2023) mengemukakan indikator dari kecerdasan emosional yaitu :

1) Kesadaran diri, adalah mengetahui kondisi diri sendiri, kesukaan, sumber daya dan intuisi. Indikatornya meliputi:

- a. Mengenali emosi diri sendiri beserta efeknya.
- b. Mengetahui kekuatan dan batas-batas diri sendiri.
- c. Percaya dengan kemampuan diri dan keyakinan tentang harga diri.

2) Pengaturan diri, merupakan pengelolaan emosi yang memudahkan untuk mencapai sasaran dengan cara mengelola kondisi, impuls, dan sumber daya diri sendiri. Indikatornya meliputi:

- a. Kemampuan untuk mengelola emosi-emosi dan desakan-desakan hati yang merusak.
- b. Luwes terhadap perubahan (mudah beradaptasi) dan bertanggungjawab atas kinerja pribadi.
- c. Mudah menerima dan terbuka terhadap gagasan, pendekatan dan informasi-informasi baru.

3) Motivasi diri, adalah kecenderungan emosi yang mengantar atau memudahkan peraih sasaran. Indikatornya meliputi:

- a. Dorongan untuk berprestasi/tidak cepat puas.
- b. Kekuatan untuk berfikir positif dan optimis.

4) Empati, adalah kepintaran bagaimana individu membaca perasaan, kebutuhan, kepentingan, dan emosi orang lain. Indikatornya meliputi:

- a. Mampu menerima sudut pandang dari orang lain.

b. Peka terhadap perasaan orang lain.

5) Keterampilan sosial, adalah kepintaran dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki oleh orang lain. Indikatornya meliputi:

a. Dapat memberikan pesan dengan jelas dan meyakinkan orang lain.

b. Dapat membangkitkan

Sedangkan menurut (Rusby, 2019), adapun indikator dari kecerdasan emosional adalah sebagai berikut:

- 1) Pengaturan mood adalah pengelolaan emosi yang memudahkan untuk mencapai sasaran dengan cara mengelola kondisi, impuls, dan sumber daya diri.
- 2) Keterampilan sosial adalah kepintaran dalam merespons tanggapan yang dikehendaki oleh orang lain.
- 3) Pemanfaatan emosi adalah kecenderungan emosi yang mengantarkan atau memudahkan peraih sasaran dan tujuan.
- 4) Penilaian emosi adalah mengetahui kondisi diri sendiri, kesukaan, dan intuisi.

Berdasarkan teori Salovey dan Mayer dalam Iche Chyntya Navy Ariesta (2016:25), indikator kecerdasan emosional terdiri dari lima hal, yaitu:

- 1) Kesadaran diri (mengetahui emosi diri) atau self-awareness merupakan kemampuan untuk mengetahui apa yang kita rasakan pada suatu saat, dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri, serta memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat.

- 2) Pengaturan diri (mengelola emosi) atau self-regulation merupakan kemampuan untuk menangani emosi diri sendiri sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran, serta mampu pulih dari tekanan emosi.
- 3) Motivasi diri sendiri atau self-motivation merupakan kemampuan untuk menggunakan hasrat diri yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun menuju sasaran, membantu mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif, dan untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.
- 4) Empati (mengenali emosi orang lain) atau empathy merupakan kemampuan untuk merasakan yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan berbagai tipe orang.
- 5) Keterampilan sosial (membina hubungan antar pribadi) atau interpersonal skill merupakan kemampuan untuk menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan dengan cermat membaca situasi dan jaringan sosial, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan ini untuk mempengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan perselisihan, serta untuk bekerja sama dalam tim.

#### **2.1.4. Organizational Citizenship Behavior**

##### **2.1.4.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior**

Organizational citizenship behavior merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Organizational citizenship behavior ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain dan patuh

terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Menurut menjelaskan bahwa Organizational citizenship behavior adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Menurut (Aesthetika, 2018) mengemukakan bahwa organizational citizenship behavior merupakan perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung mendapatkan penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (agregat) akan meningkatkan efektifitas fungsi pada organisasi. Organ dalam (Patras, 2019) mendefinisikan Organizational Citizenship Behavior sebagai perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi organisasi. Perilaku organizational citizenship behavior sebuah perilaku yang bukan merupakan bagian dari aturan formal organisasi, namun apabila dikerjakan akan memberikan pengaruh yang baik terhadap organisasi.

Menurut Organ, (2009) menekankan bahwa perilaku -perilaku kooperatif dan saling membantu yang berada di luar persyaratan formal sangat penting bagi berfungsinya organisasi. Perilaku tambahan diluar deskripsi pekerjaan dalam organisasi sering disebut sebagai perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau Organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behavior yaitu aturan tidak resmi yang bersifat sukarela, dengan adanya organizational citizenship behavior diharapkan pegawai pada organisasi dapat lebih menyatu dengan lingkungan kerjanya. Organizational citizenship behavior adalah perilaku yang dilakukan pegawai yang meningkatkan keefektifan organisasi tetapi bukan merupakan tanggung jawab formal orang tersebut. Organizational citizenship

behavior muncul dari dalam diri individu berupa keinginannya untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi. (Titisari, 2018) menjelaskan organizational citizenship behavior sebagai perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif.

Perilaku organizational citizenship behavior sebagai sebuah perilaku yang diskresioner, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh persyaratan normal pekerjaan, dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa organizational citizenship behavior merupakan perilaku yang dilakukan pegawai dengan tujuan membantu orang lain di luar kewajiban pekerjaan, namun perilakunya tersebut memberikan kontribusi untuk kemajuan perusahaan.

#### **2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Organizational Citizenship Behavior**

Menurut Patras (2019) menyebutkan ada beberapa manfaat yang dapat timbul dengan OCB meliputi :

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer.
3. OCB menghemat sumber daya organisasi secara keseluruhan.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kegiatan kelompok kerja.
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

7. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Selanjutnya (Aesthetika, 2018) menjelaskan bahwa organisasi yang mempunyaikaryawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Manfaat perilaku OCB dalam organisasi sebagai berikut:

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja, Karyawan yang menolong rekan kerjanya akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer, karyawan yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer mendapat saran atau umpan balik yang berharga untuk meningkatkan efektivitas kerja organisasi;
3. OCB menghemat sumberdaya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, karyawan saling menolong untuk menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya membuat manajer punya waktu untuk melakukan tugas lain;
4. OCB membantu menghemat sumberdaya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (morale), dan kerekatan (cohesiveness) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok;
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kegiatan kelompok kerja, menampilkan perilaku civic virtue akan

membantu koordinasi diantara kelompok, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok;

6. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, memberi contoh kepada karyawan lain dengan menampilkan perilaku sportmanship, akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat, akan meningkatkan stabilitas dari kinerja organisasi;
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan lingkungan.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Organizational Citizenship Behavior**

Menurut (Organ, 2009) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya organizational citizenship behavior cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain., yakni sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi
2. Kepribadian dan suasana hati (mood).
3. Persepsi terhadap dukungan organisasi,
4. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan
5. Masa kerja dan jenis pekerjaan.

Selanjutnya (Marnis & Priyono, 2008) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior antara lain:

1. Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian adalah organisasi faktor-faktor sosiologis, psikologis, dan biologis yang didasari oleh perilaku individu. Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku Organizational Citizenship Behavior secara individual maupun kelompok.

## 2. Budaya organisasi dan iklim organisasi

Budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya organizational citizenship behavior dalam suatu organisasi.

## 3. Kepuasan kerja.

Kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya pegawai terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Pegawai yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu pegawai yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman positif mereka.

## 4. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi sebagai keinginan pegawai untuk tetap mempertahankan

keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

#### **2.1.4.4 Indikator Organizational Citizenship Behavior**

Menurut Titisari (2018) menjelaskan bahwa indikator dari organizational citizenship behavior adalah sebagai berikut:

1. Altruisme yaitu kesediaan untuk membantu ketika rekan kerja membutuhkan bantuan;
2. Conscientiousness yaitu dedikasi terhadap pekerjaan dan keinginan yang kuat untuk melampaui persyaratan formal organisasi;
3. Sportmanship yaitu perilaku toleransi yang tinggi terhadap gangguan pekerjaan atau penerimaan pegawai terhadap keadaan yang tidak sesuai dengan kondisi ideal.
4. Courtesy yaitu perilaku yang mencerminkan karyawan selalu mempertimbangkan apakah keputusan kerja yang dibuatnya mempengaruhi karyawan lain.
5. Civic Virtue yaitu perilaku pegawai untuk melibatkan diri dalam kegiatan organisasi yang tidak diperlukan dalam pekerjaannya.
6. Self Development, merupakan perilaku sukarela pegawai untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, serta kemampuan mereka.

Selanjutnya (Patras, 2019) menjelaskan bahwa indikator dari organizational citizenship behavior yakni sebagai berikut:

1. Altruisme, yaitu perilaku membantu pegawai lain tanpa ada paksaan pada tugas- tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.

2. Kesungguhan, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial.
3. Kesadaran, tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum
4. Sikap sportif, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak.

Kesopanan, adalah perilaku meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konseptual ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

### **2.2.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Persepsi dukungan organisasi adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Sedangkan menurut (Novira & Martono, 2015) persepsi dukungan organisasional adalah keyakinan global yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana komitmen organisasi pada mereka (pegawai) dilihat dari penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka dan perhatian organisasi terhadap kehidupan mereka. Berbeda dengan (Hayati, 2020) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi merupakan tanggung jawab organisasi yang menyatakan komitmen organisasi.

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mencerminkan perasaan terdalamnya tentang perhatian dan penekanan organisasi. Karyawan dengan rasa dukungan organisasi merasa bahwa dalam situasi dimana mereka membutuhkan dukungan kerja atau kehidupan, organisasi bersedia membantu; karyawan secara pribadi merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui, dan pada gilirannya menunjukkan peningkatan kerjasama, identifikasi, kinerja yang rajin penghargaan, dan timbal balik di antara para pekerja (Novira & Martono, 2015)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ratnasari, 2022), (Wahyuni, 2019), (Purwanti, 2020), (Alfiana, 2020), (Febriantoro, 2022), dan (Diana, 2021) menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja selalu menjadi isu aktual dalam organisasi apapun bentuknya, karena kinerja merupakan kunci atau keberhasilan organisasi. Selain itu, kinerja juga merupakan sumber daya manusia yang harus direncanakan, dikelola, dan dievaluasi secara baik dan benar. Menurut (Sofyan, 2021) kecerdasan emosional adalah seperangkat kemampuan sosial individu atau keterampilan untuk memantau, diskriminasi, dan mengendalikan diri dan emosi untuk mengatur cara berpikir serta tindakan seseorang.

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi, hasil kerja yang hendak dicapai oleh seorang pegawai sangat memerlukan kecerdasan emosional. Karena itu, karyawan dalam melaksanakan tugas ditempat kerja, harus mampu mengelola emosinya dan juga

emosi orang lain. Ini berarti mencapai hasil kerja juga membutuhkan kecerdasan emosional. Karena itu Doho (2023) mengatakan, bahwa untuk mencapai kesuksesan dalam dunia kerja bukan hanya kemampuan kognitif (cognitive intelligence) saja yang dibutuhkan tetapi juga kemampuan emosional (Kecerdasan Emosional).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sari, 2020), (Lamirin, 2020), (Dalimunthe, 2019), (Girsang, 2021), (Sofyan, 2021), (Jannah, 2021), (Adzansyah, 2023), dan (Wati, 2023) menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Presepsi Dukungan Organisasi merupakan suatu tingkat di mana seorang karyawan merasa yakin bahwa organisasi atau perusahaan tempat dia bekerja menghargai kontribusi mereka serta peduli dengan kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasi ini dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dalam bekerja, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.

*Organizational citizenship behavior* merupakan bentuk perilaku individu yang secara tiba-tiba dan dengan sengaja dilakukan tanpa mengharapkan sesuatu imbalan atau reward yang diberikan oleh organisasi. Sikap tersebut dapat muncul karena pegawai merasa puas dengan kualitas kehidupan kerjanya.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hayati, 2020), (Astaginy et al., 2022), (Azhar et al., 2019), (Fadly et al., 2021), dan (Abror et al.,

2020) menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **2.2.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* adalah proses pertolongan melalui perseorangan atau kelompok. Oleh sebab itu, *Organizational Citizenship Behavior* perlu dibangun oleh seorang pemimpin sejak dini, karena *Organizational Citizenship Behavior* merupakan landasan yang kuat untuk mempererat keakraban seorang pemimpin dan pengurus. Sehingga suasana kerja tetap harmonis dan akan saling menghormati.

Namun disamping adanya *Organizational Citizenship Behavior*, peningkatan kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional adalah suatu keadaan hati dan pikiran yang akan tetap tenang dalam menghadapi setiap masalah, tidak bertindak gegabah dan langsung marah-marah terhadap karyawan. Untuk menyalurkan kecerdasan emosional sangat perlu seperti mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, kesadaran diri, serta motivasi yang dibangun bersama di lingkungan kerja. Sehingga pelayanan dalam masyarakat dapat memuaskan. Jika antar pengurus saling mengerti, memahami dan menerima satu sama lain maka akan mendorong pengurus semangat, disiplin, penuh kerelaan dalam bekerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Grahandika & Wijayati, 2021), (Anwar, 2021), (Wahyuningsih et al., 2023) dan (Lestari & Ghaby, 2018) menyimpulkan kecerdasan emosi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

### **2.2.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja**

#### **Karyawan**

*Organizational citizenship behavior* yang muncul dari seorang pegawai merupakan hal yang diharapkan oleh organisasi, pegawai yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik sangat bergantung pada kondusif tidaknya lingkungan kerjanya. Seseorang yang memiliki tingkat yang tinggi akan memiliki loyalitas dan pengabdian pada organisasinya serta berpengaruh terhadap efektivitas individu maupun organisasi (Fadli & Suyuthie, 2022). Pegawai yang memiliki sikap *organizational citizenship behavior* yang baik tentu tidak akan kesulitan untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi. Dalam penelitian tersebut dijelaskan juga bahwa semakin baik *Organizational Citizenship Behavior* pegawai yang terjalin didalam organisasi, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Soraya et al., 2023), (Anwar, 2021), (Grahandika & Wijayati, 2021), dan (Lukito, 2020) menyimpulkan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.6 Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Hubungan interpersonal yang baik dapat meningkatkan kinerja yang lebih tinggi. Hubungan Interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana hasil penelitian dari Zakaria (2020) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai, dukungan organisasional yang dirasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli

dengan kesejahteraan mereka. Kecuali jika manajemen tidak mendukung bagi karyawan, karyawan dapat melihat tugas-tugas tersebut sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan dan memperlihatkan hasil kerja yang tidak efektif untuk organisasi. POS menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi menciptakan kewajiban, umum berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli kepada organisasi mereka dan memperlakukan organisasi mereka dengan baik dengan sebagai pengembalian nya.

*Organizational support* yang dirasakan oleh karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka, *perceived organization support* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dukungan organisasi yang di presepsikan atau dalam istilah nya adalah Presepsi Dukungan Organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap bagaimana menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Presepsi Dukungan Organisasi atau persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap organisasi mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ratnasari, 2022), (Wahyuni, 2019), (Febriantoro, 2022), dan (Diana, 2021) menyimpulkan bahwa presepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan (Hayati, 2020), (Astaginy et al., 2022), (Azhar et al., 2019), (Fadly et al., 2021), dan (Abror et al., 2020) menyimpulkan bahwa presepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

### **2.2.7 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Kecerdasan Emosional bisa menghindari evaluasi kinerja pegawai yang tidak objektif, didasarkan pada keakuratan evaluasi diri sendiri terhadap keadaan personal diri, kemauan, sumber energi, Intuisi, kekuatan, dan kelemahannya. Orang yang mempunyai perihal tersebut menyadari keahlian serta keterbatasannya, mencari Feedback serta belajar dari kesalahannya, dan menguasai kekurangan yang wajib diperbaiki kala bekerja sama dengan orang yang mempunyai keahlian yang mengimbanginya, dengan Kecerdasan Emosional hingga evaluasi kinerja pegawai hendak lebih akurat kesuksesan dalam kerja tidak cuma didukung dari keahlian intelektual saja, tetapi pula didukung oleh keahlian Kecerdasan Emosional yang menampilkan baik tidaknya metode berhubungan kepada orang lain.

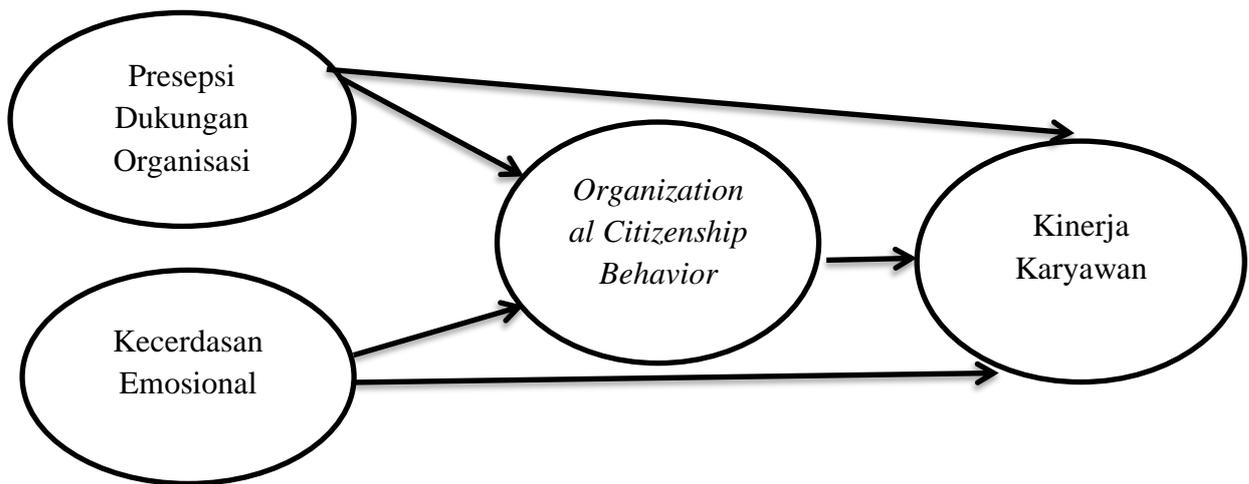
*Organizational Citizenship Behavior* ialah pertolongan antara orang- orang secara sukarela yang memunculkan respon secara langsung, baik secara verbal ataupun non verbal. Dalam kehidupan tiap hari, manusia wajib menolong dengan sesama. Maksudnya, seorang membutuhkan orang lain ataupun apalagi kelompok buat silih berhubungan. Di dalam dunia kerja juga, saling menolong sangat diperlukan dalam perihal memelihara motivasi dengan metode atasan membagikan uraian kepada para pegawai tentang apa yang wajib dikerjakannya, gimana metode menyelesaikannya, seberapa baik pegawai itu dalam melaksanakan pekerjaannya, memberitahu apa yang bisa dicoba karyawan supaya tingkatkan kinerjanya.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sari, 2020), (Lamirin, 2020), (Dalimunthe, 2019), (Girsang, 2021), (Sofyan, 2021), (Jannah, 2021), (Adzansyah, 2023), dan (Wati, 2023) menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional

berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan (Grahandika & Wijayati, 2021), (Anwar, 2021), (Wahyuningsih et al., 2023) dan (Lestari & Ghaby, 2018) menyimpulkan kecerdasan emosi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

### 2.3 Kerangka Berfikir Konseptual

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual sebagai berikut :



**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**

### 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis menurut Sugiyono, (2018), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data.

Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas,

maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Presepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Balai Pengelolaan Hutan Lestari II.
2. Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Balai Pengelolaan Hutan Lestari II.
3. Presepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Balai Pengelolaan Hutan Lestari II.
4. Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Balai Pengelolaan Hutan Lestari II.
5. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Balai Pengelolaan Hutan Lestari II.
6. Presepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* di Balai Pengelolaan Hutan Lestari II.
7. Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* di Balai Pengelolaan Hutan Lestari II.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian kali ini yaitu dengan pendekatan penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif adalah penelitian yang dilakukan untuk menganalisis hubungan atau pengaruh antara dua atau lebih variabel. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

#### 3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah awal dari landasan teoritis yang digunakan untuk melakukan penelitian dimana diantara variabel yang satu dengan yang lainnya dapat dihubungkan sehingga penelitian dapat disesuaikan dengan data yang diinginkan. Adapun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

**Tabel 3. 1 Definisi Operasional**

No	Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
1	Kinerja Karyawan	Kesediaan seseorang bekerja lebih untuk perusahaan demi tercapainya visi misi perusahaan yaitu melalui karyawan harus	1. Target 2. Kualitas Kerja 3. Kuantitas Kerja 4. Keandalan	Skala Likret

	(Budiyanto & Mochklas, 2020)	berkontribusi lebih kepada perusahaannya.		
2	Presepsi Dukungan Organisasi  (Marnis & Priyono, 2008)	Persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka.	1. Keadilan 2. Dukungan Atasan 3. Penghargaan 4. Kondisi Kerja 5. Sikap Perusahaan	Skala Likret
3	Kecerdasan Emosional  (Doho et al., 2023)	Kemampuan emosi yang meliputi 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 berfikir, dan berempati.	1. Kesadaran Diri 2. Pengaturan Diri 3. Motivasi Diri 4. Empati 5. Keterampilan Sosial	Skala Likret
4	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>  (Organ, 2009)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.	1. Altruisme 2. Kesungguhan 3. Kesadaran 4. Sikap Positif 5. Kesopanan	Skala Likret

### 3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Balai Pengelolaan Hutan Letari II. Jl. SM Raja KM. 5,5 No. 14, Harjosari II, Kec. Medan Amplas, Kota Medan, Sumatera Utara 20217.

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Pelaksanaan penelitian direncanakan atau dilakukan terhitung sejak bulan Januari 2024 sampai Juni 2024. Jadwal penelitian dijelaskan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. 2 Waktu Penelitian

No	Keterangan	Feb				Mar				Apr				Mei				Juni				Juli			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengumpulan data awal	■	■																						
2	Pengajuan judul penelitian			■																					
3	Pembuatan proposal					■	■	■	■	■	■	■	■												
4	Bimbingan penyusunan proposal									■	■	■	■	■	■	■	■								
5	Seminar proposal													■	■	■	■								
6	Perbaikan Proposal																	■	■	■	■				
7	Penyebaran Kusioner																					■	■	■	■
8	Penyusunan Skripsi																					■	■	■	■
9	Bimbingan Penyusunan Skripsi																					■	■	■	■
10	Sidang Skripsi																								■

### 3.3 Teknik Populasi dan Sampel Penelitian

#### 3.3.1 Populasi Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Sedangkan menurut (Juliandi, 2015) “Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terdapat pada Balai Pengelolaan Hutan Lestari II sebanyak 42 orang.

**Tabel 3. 3 Data Karyawan Balai Pengelolaan Hutan Lestari II**

No	Nama Bagian	Jumlah
1	Kepala Bagian	1
2	Sub Bagian Tata Usaha	4
3	Seksi Perencanaan dan Pelaksanaan Pengelolaan Hutan Lestari	3
4	Seksi Penmataan dan Evaluasi Pengelolaan Hutan Lestari	4
5	Kelompok jabatan fungsional	20
<b>Jumlah</b>		42

### 3.3.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti. Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel, hal ini dilakukan bila jumlah populasi relative kecil, kurang dari 50, atau penelitian ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Sampel yang digunakan seluruh populasi 42 orang karyawan di Balai Pengelolaan Hutan Lestari II.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali, yaitu kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan yang akan dibahas dilakukan langsung dilakukan dengan dengan cara metode kuesioner. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok

orang tentang fenomena sosial. Dalam Pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

**Tabel 3. 4 Skala Pengukuran Likert's**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Bobot nilai</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis data kuantitatif. Penelitian kuantitatif menekankan fenomena-fenomena objektif dan dikaji secara kuantitatif.

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni Partial Least Square – Structural Equation Model (PLS-SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (Path Analysis) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate. Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan

pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 4 for Windows.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) validitas konvergen (*convergent validity*); (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*r-square*); (b) f-square; dan (c) pengujian hipotesis (Hair et al, 2014). Estimasi parameter yang didapat dengan (Partial Least Square) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.

Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh

ketiga estimasi tersebut, (Partial Least Square) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

### 3.5.1 Analisis Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator nya.

Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.
2. *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada 80 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted (AVE)*.

3. *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
4. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0,7$ .

### 3.5.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Ada beberapa dalam menganalisis *Inner Model* sebagai berikut:

1. *R-square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (terikat) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (bebas). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk Menurut (Juliandi, 2018) Kriteria dalam penilaian R-Square adalah:
  - 1) Jika nilai *R-square* = 0,75 maka model adalah lemah
  - 2) Jika nilai *R-Square* = 0,50 maka model adalah sedang
  - 3) Jika nilai *R-Square* = 0,25 maka model adalah lemah
2. *F-square* adalah Pengukuran *f-Square* atau *f<sup>2</sup> effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (terikat) terhadap variabel yang dipengaruhi (bebas).

Pengukuran  $f^2$  (*f-Square*) disebut juga efek perubahan  $R^2$ . Artinya, perubahan nilai  $R^2$  saat variabel terikat tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk variabel bebas. Kriteria *F-square* menurut (Juliandi, 2018):

- 1) Jika nilai  $F^2 = 0.02$  efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 2) Jika nilai  $F^2 = 0.15$  efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 3) Jika nilai  $F^2 = 0.35$  efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endeogen.

### 3.5.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Ada beberapa uji hipotesis sebagai berikut:

1. *Dirrect Effect* adalah untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Kriteria pengukuran *dirrect effect* antara lain (Juliandi, 2018):
  - a) Jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan
  - b) Jika nilai P-Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan
2. *Indirect Effect* adalah menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriteria penilaian *Indirect Effect* adalah:

- a) Jika nilai P-values  $< 0,05$  maka signifikan yang artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya tidak langsung.
  - b) Jika nilai P-values  $> 0,05$  maka tidak signifikan yang artinya variabel mediator tidak memeditasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya adalah langsung.
3. *Total Effect* adalah efek dari berbagai hubungan, efek total merupakan gabungan antara efek langsung dan efek tidak langsung.

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Deskripsi Data

Dalam penelitian ini, Peneliti melakukan pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner secara langsung yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y), 10 pernyataan untuk variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X1), 12 pernyataan untuk variabel Kecerdasan Emosional (X2), 8 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z). Dalam penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 42 responden yaitu karyawan tetap yang mendapatkan BPJS ketenagakerjaan, tunjangan dan bonus tahunan. Selanjutnya data diolah dengan alat uji SmartPLS. Berikut hasil pengumpulan data penelitian ini:

**Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
Kuesioner yang disebar	42
Kuesioner yang diterima	42
Kuesioner memenuhi syarat	42

*Sumber: Data Penelitian (2024)*

##### 4.1.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini ditunjukkan dalam beberapa tabel yaitu karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama bekerja. Data tersebut disimpulkan sebagai berikut:

**Tabel 4. 2 Karakteristik Responden**

		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Laki-Laki</b>	25	59,52%
	<b>Perempuan</b>	17	41,48%
	<b>Total</b>	42	100%
<b>Usia</b>	<b>25-30 Tahun</b>	8	19,04%
	<b>31-35 Tahun</b>	10	23,80%
	<b>41-45 Tahun</b>	13	30,95%
	<b>&gt;46 Tahun</b>	11	26,19%
	<b>Total</b>	42	100%
<b>Pendidikan</b>	<b>S2</b>	3	7,14%
	<b>S1</b>	32	76,19%
	<b>SMA</b>	7	16,67%
	<b>Total</b>	42	100%
<b>Lama Bekerja</b>	<b>1-5 Tahun</b>	8	19,04%
	<b>6- 10 Tahun</b>	11	26,19%
	<b>11-15 Tahun</b>	16	38,10%
	<b>&gt;15 Tahun</b>	7	16,67%
	<b>Total</b>	42	100%

Sumber: Data Penelitian (2024)

Pada bagian ini menunjukkan rekapitulasi tanggapan-tanggapan responden terhadap kuisioner yang dibagikan dan menggambarkan secara mendalam variabel Persepsi Dukungan Organisasi, Kecerdasan emosional, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja karyawan dalam penelitian yang terdiri dari nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata (*mean*) dan standar deviasi dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian. Berikut deskripsi penilaian responden terhadap masing-masing item variabel penelitian yang diperoleh dengan perhitungan interval sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{Nilai Maksimal}-\text{Nilai Minimal})/(\text{Jumlah Kelas}) \\ &= (5-1)/5 \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Berdasarkan pada perhitungan di atas, maka skala distribusi kriteria pendapat adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju : 1,00 – 1,80

Tidak Setuju : 1,81 – 2,61

Kurang Setuju : 2,62 – 3,42

Setuju : 3,43 – 4,23

Sangat Setuju : 4,24 – 5,00

#### 4.1.1.1 Kinerja Karyawan (Y)

Berikut dibawah ini merupakan deskripsi penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dan penelitian variabel Kinerja Karyawan (Y) yang dirangkum dan ditabulasi dalam tabel frekuensi sebagai berikut:

**Tabel 4. 3 Kinerja Karyawan**

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KK1	42	1,00	5,00	3,071429	1,403703
KK2	42	1,00	5,00	3,452381	1,347127
KK3	42	1,00	5,00	3,285714	1,469789
KK4	42	1,00	5,00	3,190476	1,292343
Rata-Rata				3,25	

Sumber: Data Penelitian (2024)

Dari tabel 4.3 terlihat bahwa persentase jawaban dari Karyawan BPHL II tentang kinerja karyawan memiliki skor rata-rata 3,25 yang berada dalam kategori sangat setuju yang artinya rata-rata responden memberikan jawaban penilaian 3. Dilihat dari hasil analisis tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan di BPHL II masih terjadi masalah.

#### 4.1.1.2 Presepsi Dukungan Organisasi (X1)

Berikut dibawah ini merupakan deskripsi penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dan penelitian variabel Presepsi Dukungan Organisasi (X) yang dirangkum dan ditabulasi dalam tabel frekuensi sebagai berikut:

**Tabel 4. 4 Presepsi Dukungan Organisasi (X1)**

<b>Indikator</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
PDO1	42	1,00	5,00	3,119048	1,291669
PDO2	42	1,00	5,00	3,214286	1,024950
PDO3	42	1,00	5,00	3,642857	1,031727
PDO4	42	1,00	5,00	3,261905	1,307754
PDO5	42	1,00	5,00	3,214286	1,307754
Rata-Rata				3,290476	

*Sumber: Data Penelitian (2024)*

Dari tabel 4.4 terlihat bahwa persentase jawaban dari Karyawan BPHL II tentang Presepsi Dukungan Organisasi memiliki skor rata-rata 3,290476 yang berada dalam kategori sangat setuju yang artinya rata-rata responden memberikan jawaban penilaian 3. Dilihat dari hasil analisis tersebut dapat dikatakan bahwa Presepsi Dukungan Organisasi di BPHL II masih belum maksimal.

#### 4.1.1.3 Kecerdasan Emosional (X2)

Berikut dibawah ini merupakan deskripsi penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dan penelitian variabel Kecerdasan Emosional (X2) yang dirangkum dan ditabulasi dalam tabel frekuensi sebagai berikut:

**Tabel 4. 5 Kecerdasan Emosional (X2)**

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KE1	42	1,00	5,00	3,285714	1,254955
KE2	42	1,00	5,00	3,619048	1,080930
KE3	42	1,00	5,00	3,309524	1,157965
KE4	42	1,00	5,00	3,285714	1,401841
KE5	42	1,00	5,00	3,142857	1,221184
KE6	42	1,00	5,00	3,522727	1,109968
Rata-Rata				3,328571	

*Sumber: Data Penelitian (2024)*

Dari tabel 4.5 terlihat bahwa persentase jawaban dari Karyawan BPHL II tentang Kecerdasan Emosional memiliki skor rata-rata 3,328571 yang berada dalam kategori sangat setuju yang artinya rata-rata responden memberikan jawaban penilaian 3. Dilihat dari hasil analisis tersebut dapat dikatakan bahwa kecerdasan emosional di BPHL II belum maksimal.

#### 4.1.1.4 Organization Citizenship Behavior (Z)

Berikut dibawah ini merupakan deskripsi penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dan penelitian variabel Organization Citizenship Behavior yang dirangkum dan ditabulasi dalam tabel frekuensi sebagai berikut:

**Tabel 4. 6 Organization Citizenship Behavior (Z)**

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OCB1	42	1,00	5,00	3,571429	1,039298
OCB2	42	1,00	5,00	3,523810	1,017843
OCB3	42	1,00	5,00	3,190476	1,292343
OCB4	42	1,00	5,00	3,238095	1,007521
Rata-Rata				3,380952	

Sumber: Data Penelitian (2024)

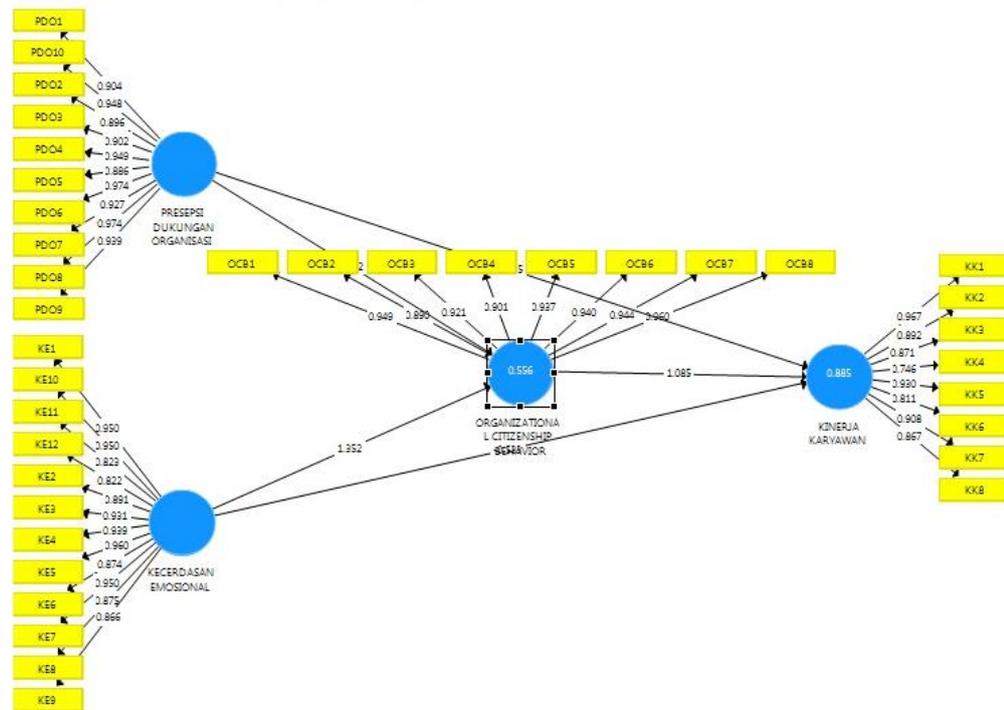
Dari tabel 4.6 terlihat bahwa persentase jawaban dari Karyawan BPHL II tentang Organization Citizenship Behavior (Z) memiliki skor rata-rata 3,380952 yang berada dalam kategori sangat setuju yang artinya rata-rata responden memberikan jawaban penilaian 3. Dilihat dari hasil analisis tersebut dapat dikatakan bahwa Organization Citizenship Behavior (Z) di BPHL II masih terjadi masalah.

#### 4.2 Analisis Data

Analisis data merupakan jawaban dari rumusan masalah apakah suatu variabel berpengaruh terhadap variabel lainnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu Persepsi Dukungan Organisasi dan Kecerdasan Emosional variabel bebas, Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat dan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode *Partial Least Square* (PLS) yang menggunakan 2 tahap analisa yakni analisa model pengukuran (*Outer Model*) dan analisa model struktural (*Inner Model*). Pengujian hipotesis antar variabel juga akan dilakukan untuk mengetahui hubungan langsung (*dirrect effect*) dan hubungan tidak langsung (*indirrect effect*).

#### 4.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Variabel Presepsi Dukungan Organisasi (X1) dan Kecerdasan Emosional (X2), *Organizational Citizenship Behavior* (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Gambar *Outer Model* dan Hasil *Outer Loading* indikator-indikator dari variabel – variabel tersebut dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Hasil Pengujian *Outer Model*

Tabel 4. 7 Outer Loading

	Kecerdasan Emosional	Kinerja Karyawan	Organizational Citizenship Behavior	Presepsi Dukungan Organisasi
KE1	0,950			
KE10	0,950			
KE11	0,823			
KE12	0,822			
KE2	0,891			
KE3	0,931			
KE4	0,939			
KE5	0,960			
KE6	0,874			
KE7	0,950			
KE8	0,875			
KE9	0,866			
KK1		0,967		
KK2		0,892		
KK3		0,871		
KK4		0,746		
KK5		0,930		
KK6		0,811		
KK7		0,908		
KK8		0,867		
OCB1			0,949	
OCB2			0,890	
OCB3			0,921	
OCB4			0,901	
OCB5			0,937	
OCB6			0,940	
OCB7			0,944	
OCB8			0,960	
PDO1				0,904
PDO10				0,948
PDO2				0,896
PDO3				0,902
PDO4				0,949
PDO5				0,886
PDO6				0,974
PDO7				0,927
PDO8				0,974
PDO9				0,939

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel 4.7 dari variabel Presepsi Dukungan Organisasi, Kecerdasan emosional, Kinerja Karyawan, dan *Organizational Citizenship behavior* melalui Uji *discriminant validity tes results (Cross loading)* Dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai reliabilitas masing-masing indikator yang jauh lebih besar dari tingkat minimum yang dapat diterima  $> 0,5$  (Juliandi, 2018). Untuk penelitian kami memiliki nilai  $>0,70$  semua indikator memiliki bagian yang baik. Maka dapat disimpulkan semua indikator adalah konsisten dan valid.

#### 4.2.1.1 Convergent Validity

*Convergent validity* terdiri dari tiga pengujian yaitu *reliability item* (validitas tiap indikator), *composite reability*, dan *average variance extracted (AVE)*. *Convergent validity* digunakan untuk mengukur seberapa besar indikator yang ada dapat menerangkan dimensi. Artinya semakin besar *convergent validity* maka semakin besar kemampuan dimensi tersebut dalam menerapkan variabel latennya.

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi, validitas konvergen dinilai berdasarkan *loading factor* serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. *Rule of thumb* yang digunakan dalam uji validitas konvergen adalah nilai *loading factor*  $> 0,5$  serta nilai *AVE*  $> 0,5$  (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil AVE disajikan pada Tabel 4.8 berikut ini:

**Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas**

Konstruk	Average Variance Extracted (AVE)	Hasil Uji
Kecerdasan Emosional_	0,817	Valid
Kinerja Karyawan	0,768	Valid

Konstruk	Average Variance Extracted (AVE)	Hasil Uji
Organizational Citizenship Behavior	0,866	Valid
Presepsi Dukungan Organisasi	0,866	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai AVE setiap variabel adalah lebih besar dari 0,5 karena semua variabel memiliki angka  $>0,7$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid.

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

Pemeriksaan *discriminant validity* dari model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan *cross loading* dan membandingkan antara nilai AVE dengan kuadrat korelasi antarkonstruk. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstruk dari blok lain. *Discriminant validity* yang baik akan mampu menjelaskan variabel indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan menjelaskan varian dari indikator konstruk yang lain. Berikut adalah nilai *discriminant validity* untuk masing-masing indikator.

**Tabel 4. 9 Discriminant Validity**

	Kecerdasan Emosional	Kinerja Karyawan	Organizational Citizenship Behavior	Presepsi Dukungan Organisasi
KE1	0,950	0,479	0,520	0,928
KE10	0,950	0,482	0,626	0,779
KE11	0,823	0,679	0,817	0,525
KE12	0,822	0,760	0,798	0,613
KE2	0,891	0,348	0,480	0,800
KE3	0,931	0,444	0,492	0,941
KE4	0,939	0,471	0,528	0,941
KE5	0,960	0,459	0,573	0,862

	<b>Kecerdasan Emosional_</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Organizational Citizenship Behavior</b>	<b>Presepsi Dukungan Organisasi_</b>
<b>KE6</b>	0,874	0,472	0,450	0,913
<b>KE7</b>	0,950	0,454	0,551	0,868
<b>KE8</b>	0,875	0,452	0,481	0,844
<b>KE9</b>	0,866	0,423	0,445	0,844
<b>KK1</b>	0,590	0,967	0,910	0,429
<b>KK2</b>	0,594	0,892	0,853	0,484
<b>KK3</b>	0,461	0,871	0,740	0,381
<b>KK4</b>	0,266	0,746	0,545	0,230
<b>KK5</b>	0,585	0,930	0,922	0,440
<b>KK6</b>	0,501	0,811	0,857	0,265
<b>KK7</b>	0,542	0,908	0,900	0,349
<b>KK8</b>	0,392	0,867	0,637	0,380
<b>OCB1</b>	0,630	0,794	0,949	0,386
<b>OCB2</b>	0,599	0,717	0,890	0,311
<b>OCB3</b>	0,631	0,866	0,921	0,478
<b>OCB4</b>	0,584	0,915	0,901	0,436
<b>OCB5</b>	0,610	0,872	0,937	0,403
<b>OCB6</b>	0,589	0,981	0,940	0,448
<b>OCB7</b>	0,607	0,853	0,944	0,329
<b>OCB8</b>	0,630	0,862	0,960	0,349
<b>PDO1</b>	0,729	0,299	0,310	0,904
<b>PDO10</b>	0,891	0,442	0,438	0,948
<b>PDO2</b>	0,978	0,507	0,597	0,896
<b>PDO3</b>	0,851	0,310	0,385	0,902
<b>PDO4</b>	0,830	0,409	0,385	0,949
<b>PDO5</b>	0,640	0,325	0,226	0,886
<b>PDO6</b>	0,821	0,391	0,372	0,974
<b>PDO7</b>	0,755	0,409	0,323	0,927
<b>PDO8</b>	0,889	0,434	0,442	0,974
<b>PDO9</b>	0,728	0,338	0,243	0,939

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2024

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.9 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* lebih tinggi pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

#### 4.2.1.3 Composite Reliability

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas**

Konstruk	Composite Reliability	Hasil Uji
Kecerdasan Emosional_	0,982	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,963	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior	0,981	Reliabel
Presepsi Dukungan Organisasi_	0,985	Reliabel

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2024

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.10 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *composite reliability*  $> 0,60$ . Berdasarkan hasil yang diperoleh setiap variabel memiliki *composite reliability*  $> 0,90$ . Dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

#### 4.2.1.4 Cronbanch's Alpha

*Cronbach's alpha* adalah uji yang mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka

dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil uji *cronbach's alpha* metode dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4. 11 Cronbach'S Alpha**

<b>Konstruk</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Hasil Uji</b>
<b>Kecerdasan Emosional_</b>	0,980	Reliabel
<b>Kinerja Karyawan</b>	0,956	Reliabel
<b>Organizational Citizenship Behavior</b>	0,978	Reliabel
<b>Presepsi Dukungan Organisasi_</b>	0,983	Reliabel

*Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2024*

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.11 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,90. Dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

#### **4.2.2 Analisa Model Struktural (*Inner Model*)**

Analisis *Inner Model* biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Ada beberapa dalam menganalisis *Inner Model* sebagai berikut:

##### **4.2.2.1 R-Square**

*R-Square* adalah nilai yang memperlihatkan seberapa berpengaruh variabel independen terhadap variabel dependen ataupun intervening. Semakin tinggi nilai *R-square* maka semakin baik variabel yang dipakai dalam penelitian. Berikut hasil *R-Square* pada penelitian ini.

Menurut (Juliandi, 2018) Kriteria dalam penilaian R-Square adalah :

- 1) Jika nilai R-square = 0,75 maka model adalah kuat.
- 2) Jika nilai R-Square = 0,50 maka model adalah sedang.
- 3) Jika nilai R-Square = 0,25 maka model adalah lemah (buruk).

**Tabel 4. 12 R-Square**

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>	0,885	0,877
<b>Organizational Citizenship Behavior</b>	0,556	0,535

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2024

Kesimpulan pada pengujian *R-Square* adalah sebagai berikut:

- a. *R-Square Adjusted* model jalur 1 = 0,877 artinya kemampuan variabel Presepsi Dukungan Organisasi (X1) dan Kecerdasan Emosional (X2) dalam menjelaskan variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 87% tergolong dalam kategori Kuat.
- b. *R-Square Adjusted* model jalur 2 = 0,535 artinya kemampuan variabel Presepsi Dukungan Organisasi (X1) dan Kecerdasan Emosional (X2) dalam menjelaskan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) adalah sebesar 53% tergolong dalam kategori Kuat.

#### 4.2.1.2 F-Square

Pengukuran *f-Square* atau *f2 effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (terikat) terhadap variabel yang dipengaruhi (bebas). Pengukuran *f2 (f-Square)* disebut juga efek perubahan R<sup>2</sup>. Artinya, perubahan nilai R<sup>2</sup> saat variabel terikat tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk variabel bebas (Juliandi, 2018).

Kriteria F-square menurut (Juliandi, 2018) :

- 1) Jika nilai  $F^2 = 0,02$  → efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 2) Jika nilai  $F^2 = 0,15$  → efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 3) Jika nilai  $F^2 = 0,35$  → efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 4. 13 F-Square**

	<b>Kecerdasan Emosional_</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Organizational Citizenship Behavior</b>	<b>Presepsi Dukungan Organisasi_</b>
<b>Kecerdasan Emosional</b>		0,277	0,853	
<b>Kinerja Karyawan</b>				
<b>Organizational Citizenship Behavior</b>		4,557		
<b>Presepsi Dukungan Organisasi_</b>		0,278	0,285	

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel *F-Square* maka berikut adalah kesimpulan dari nilai tabel *F-Square*.

- a. Variabel X1 Presepsi Dukungan Organisasi terhadap variabel Z *Organizational Citizenship Behavior* memperoleh nilai *F-Square* 0,285, maka menghasilkan pengaruh yang besar.
- b. Variabel X2 Kecerdasan Emosional terhadap variabel Z *Organizational Citizenship Behavior* memperoleh nilai *F-Square* 0,853, maka menghasilkan pengaruh yang besar.

- c. Variabel X1 Presepsi Dukungan Organisasi terhadap variabel Y Kinerja Karyawan memperoleh nilai *F-Square* 0,278, maka menghasilkan pengaruh yang Sedang.
- d. Variabel X2 Kecerdasan Emosional terhadap variabel Y Kinerja Karyawan memperoleh nilai *F-Square* 0,277, maka menghasilkan pengaruh yang sedang.
- e. Variabel Z *Organizational Citizenship Behavior* terhadap variabel Y Kinerja Karyawan memperoleh nilai *F-Square* 4,557, maka menghasilkan pengaruh yang besar.

#### 4.2.3 Uji Hipotesis

Dalam melakukan pengujian hipotesis pada penelitian ini, diperlukan analisis uji yakni *dirrect effect* (hubungan langsung) dan *indirrect effect* (hubungan tidak langsung).

##### 4.2.3.1 Dirrect Effect

Pengujian pengaruh langsung bertujuan untuk untuk menguji hipotesis pengaruh Presepsi dukungan organisasi dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening. Ada beberapa kriteria untuk mengetahui pengukuran *dirrect effect*:

1. *Path Coefficients*, jika nilai Original sample adalah positif, maka hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah searah. Sehingga jika nilai suatu variabel eksogen meningkat maka nilai variabel endogen juga meningkat, begitu juga sebaliknya.
2. *Path Coefficients*, jika nilai original sample adalah negatif, maka hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah berlawanan arah.

Sehingga jika nilai suatu variable eksogen meningkat maka nilai variabel endogen akan menurun atau berlawanan arah dengan variabel eksogen.

3. Hubungan antara variabel memiliki nilai P-value  $< 0,05$  atau T-Statistic  $> 2,001$  maka hubungan variabel tersebut adalah signifikan. Begitu juga sebaliknya jika nilai P-Value  $> 0,05$  atau T-Statistic  $< 2,001$  maka hubungan antara variabel adalah tidak signifikan.

**Tabel 4. 14 Path Coefficients**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>	<b>Hasil Uji</b>
<b>Kecerdasan Emosional_ -&gt; Kinerja Karyawan</b>	-0,533	2,202	0,028	<b>Diterima</b>
<b>Kecerdasan Emosional_ -&gt; Organizational Citizenship Behavior</b>	1,352	4,840	0,000	<b>Diterima</b>
<b>Organizational Citizenship Behavior -&gt; Kinerja Karyawan</b>	1,085	11,387	0,000	<b>Diterima</b>
<b>Presepsi Dukungan Organisasi_ -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0,445	2,224	0,027	<b>Diterima</b>
<b>Presepsi Dukungan Organisasi_ -&gt; Organizational Citizenship Behavior</b>	-0,782	2,619	0,009	<b>Diterima</b>

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2024

Berdasarkan pada tabel *path coefficients* maka di dapat kesimpulan sebagai berikut antara lain:

- a. Hubungan variabel Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai *original sample* sebesar -0,782 yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah tidak searah. Hasil *T-Statistics* sebesar  $2,224 > 2,001$  atau *P-values*  $0,027 < 0,05$  yang memiliki arti hubungan kedua variabel signifikan dan dapat disimpulkan Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian hipotesis H1 diterima.
- b. Hubungan variabel Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai *original sample* sebesar -0,533 yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah tidak searah. Hasil *T-Statistics* sebesar  $2,202 > 2,001$  atau *P-values*  $0,028 < 0,05$  yang memiliki arti hubungan kedua variabel signifikan dan dapat disimpulkan Kecerdasan Emosional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian hipotesis H2 diterima.
- c. Hubungan variabel Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai *original sample* sebesar -0,782 yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah tidak searah. Hasil *T-Statistics* sebesar  $2,619 > 2,001$  atau *P-values*  $0,009 < 0,05$  yang memiliki arti hubungan kedua variabel signifikan dan dapat disimpulkan Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh secara signifikan negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian hipotesis H3 diterima.
- d. Hubungan variabel Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai *original sample* sebesar 1,352 yang

berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah searah. Hasil *T-Statistics* sebesar  $4,840 < 2,001$  atau *P-values*  $0,000 < 0,05$  yang memiliki arti hubungan kedua variabel signifikan dan dapat disimpulkan Kecerdasan Emosional berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian hipotesis H4 diterima.

- e. Hubungan variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai *original sample* sebesar 1,085 yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah searah. Hasil *T-Statistics* sebesar  $11,387 > 2,001$  atau *P-values*  $0,000 < 0,05$  yang memiliki arti hubungan kedua variabel signifikan dan dapat disimpulkan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*. Dengan demikian hipotesis H5 diterima.

#### **4.2.3.2 Indirect Effect**

Analisis tidak langsung bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dimediasi oleh variabel intervening. Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung adalah:

1. *Specific Indirect Effect*, jika nilai *original sample* adalah positif, maka hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dimediasi oleh variabel intervening adalah searah. Sehingga dapat disimpulkan jika nilai suatu variabel eksogen meningkat maka nilai variabel endogen yang dimediasi oleh variabel intervening juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya.

2. *Specific Indirect Effect*, jika nilai original sample adalah negatif, maka hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dimediasi oleh variabel intervening adalah berlawanan arah. Sehingga dapat disimpulkan jika nilai suatu variabel eksogen meningkat maka nilai variabel endogen yang dimediasi oleh variabel intervening akan menurun atau berlawanan arah dengan variabel eksogen.
3. Hubungan antara variabel memiliki nilai  $P\text{-value} < 0,05$  atau  $T\text{-Statistic} > 2,001$  maka hubungan variabel tersebut adalah signifikan. Begitu juga sebaliknya jika nilai  $P\text{-Value} > 0,05$  atau  $T\text{-Statistic} < 2,001$  maka hubungan antara variabel adalah tidak signifikan.

**Tabel 4. 15 Specific Indirect Effect**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>	<b>Hasil Uji</b>
<b>Kecerdasan Emosional -&gt; Organizational Citizenship Behavior -&gt; Kinerja Karyawan</b>	1,466	3,806	0,000	Diterima
<b>Presepsi Dukungan Organisasi_ -&gt; Organizational Citizenship Behavior -&gt; Kinerja Karyawan</b>	-0,848	2,367	0,018	Diterima

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2024

Berdasarkan pada tabel diatas maka dapat disampaikan bahwa:

- a. Presepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel intervening yaitu *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai

*original sample* sebesar 1,466 yang berarti hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen yang dimediasi oleh variabel intervening adalah searah. Hasil *T-Statistics* sebesar  $3,806 > 2,001$  atau *P-values*  $0,000 < 0,05$  yang memiliki arti hubungan antara variabel independen melalui variabel intervening berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Dengan demikian hipotesis H6 diterima.

- b. Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel intervening yaitu *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai *original sample* sebesar -0,848 yang berarti hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen yang dimediasi oleh variabel intervening adalah tidak searah. Hasil *T-Statistics* sebesar  $2,367 > 2,001$  atau *P-values*  $0,018 > 0,05$  yang memiliki arti hubungan antara variabel independen melalui variabel intervening berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Dengan demikian hipotesis H7 diterima.

#### 4.2.3.3 Total Effect

*Total effect* merupakan penjumlahan antara direct effect dan indirect effect (Juliandi, 2018)

**Tabel 4. 16 Total Effect**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistics ((O/STDEV))</b>	<b>P Values</b>	<b>Hasil Uji</b>
<b>Kecerdasan Emosional_ -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0,934	3,231	0,001	Diterima
<b>Kecerdasan Emosional_ -&gt; Organizational Citizenship Behavior</b>	1,352	4,840	0,000	Diterima

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistics ((O/STDEV))</b>	<b>P Values</b>	<b>Hasil Uji</b>
<b>Organizational Citizenship Behavior -&gt; Kinerja Karyawan</b>	1,085	11,387	0,000	Diterima
<b>Presepsi Dukungan Organisasi_ -&gt; Kinerja Karyawan</b>	-0,404	1,201	0,230	Ditolak
<b>Presepsi Dukungan Organisasi_ -&gt; Organizational Citizenship Behavior</b>	-0,782	2,619	0,009	Diterima

*Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2024*

Berdasarkan tabel *total effect* maka di dapat kesimpulan sebagai berikut antara lain:

1. *Total effect* variabel Presepsi Dukungan Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,230.
2. *Total effect* variabel Kecerdasan Emosional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,001.
3. *Total effect* variabel Presepsi Dukungan Organisasi (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) adalah 0,009.
4. *Total effect* variabel Kecerdasan Emosional (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) adalah 0,000.
5. *Total effect* variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap *Kinerja Karyawan* (Y) adalah 0,000.

### 4.3 Pembahasan

Dalam penelitian ini akan dihasilkan dari hasil temuan penelitian berdasarkan ketetapan teori, pendapat, maupun hasil penelitian terdahulu yang telah dikemukakan penelitian sebelumnya.

#### 4.3.1 Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh variabel Presepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai *original sample* sebesar -0,782 yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah tidak searah. Hasil *T-Statistics* sebesar 2,224 > 2,001 atau *P-values* 0,027 < 0,05 yang memiliki arti hubungan kedua variabel signifikan dan dapat disimpulkan Presepsi Dukungan Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh (Febriantoro & Juariyah, 2018) yang menyatakan bahwa Persepsi dukungan organisasi adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Sedangkan menurut (Novira & Martono, 2015) persepsi dukungan organisasional adalah keyakinan global yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana komitmen organisasi pada mereka (pegawai) dilihat dari penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka dan perhatian organisasi terhadap kehidupan mereka. Berbeda dengan (Hayati, 2020) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi merupakan tanggung jawab organisasi yang menyatakan komitmen organisasi.

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mencerminkan perasaan terdalamnya tentang perhatian dan penekanan organisasi. Karyawan dengan rasa dukungan organisasi merasa bahwa dalam situasi dimana mereka membutuhkan

dukungan kerja atau kehidupan, organisasi bersedia membantu; karyawan secara pribadi merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui, dan pada gilirannya menunjukkan peningkatan kerjasama, identifikasi, kinerja yang rajin penghargaan, dan timbal balik di antara para pekerja (Novira & Martono, 2015)

Hasil Penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh (Ratnasari, 2022), (Wahyuni, 2019), (Purwanti, 2020), (Alfiana, 2020), (Febriantoro, 2022), dan (Diana, 2021) menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh variabel Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai *original sample* sebesar -0,533 yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah tidak searah. Hasil *T-Statistics* sebesar 2,202 > 2,001 atau *P-values* 0,028 < 0,05 yang memiliki arti hubungan kedua variabel signifikan dan dapat disimpulkan Kecerdasan Emosional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh (Dalimunthe et al., 2020) yang menyatakan bahwa Kinerja selalu menjadi isu aktual dalam organisasi apapun bentuknya, karena kinerja merupakan kunci atau keberhasilan organisasi. Selain itu, kinerja juga merupakan sumber daya manusia yang harus direncanakan, dikelola, dan dievaluasi secara baik dan benar. Menurut (Sofyan, 2021) kecerdasan emosional adalah seperangkat kemampuan sosial individu atau keterampilan untuk memantau, diskriminasi, dan mengendalikan diri dan emosi untuk mengatur cara berpikir serta tindakan seseorang.

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi, hasil kerja yang hendak dicapai oleh seorang pegawai sangat memerlukan kecerdasan emosional. Karena itu, karyawan dalam melaksanakan tugas ditempat kerja, harus mampu mengelola emosinya dan juga emosi orang lain. Ini berarti mencapai hasil kerja juga membutuhkan kecerdasan emosional. Karena itu Doho (2023) mengatakan, bahwa untuk mencapai kesuksesan dalam dunia kerja bukan hanya kemampuan kognitif (cognitive intelligence) saja yang dibutuhkan tetapi juga kemampuan emosional (Kecerdasan Emosional).

Hasil penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh (Sari, 2020), (Lamirin, 2020), (Dalimunthe, 2019), (Girsang, 2021), (Sofyan, 2021), (Jannah, 2021), (Adzansyah, 2023), dan (Wati, 2023) menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.3 Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Pengaruh variabel Presepsi Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai *original sample* sebesar -0,782 yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah tidak searah. Hasil *T-Statistics* sebesar 2,619 > 2,001 atau *P-values* 0,009 < 0,05 yang memiliki arti hubungan kedua variabel signifikan dan dapat disimpulkan Presepsi Dukungan Organisasi berpengaruh secara signifikan negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil penelitian ini didukung oleh (Diana & Frianto, 2021) yang menyatakan Persepsi Dukungan Organisasi merupakan suatu tingkat di mana seorang karyawan merasa yakin bahwa organisasi atau perusahaan tempat dia bekerja menghargai kontribusi mereka serta peduli dengan kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasi ini dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dalam bekerja, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.

*Organizational citizenship behavior* merupakan bentuk perilaku individu yang secara tiba-tiba dan dengan sengaja dilakukan tanpa mengharapkan sesuatu imbalan atau reward yang diberikan oleh organisasi. Sikap tersebut dapat muncul karena pegawai merasa puas dengan kualitas kehidupan kerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh (Hayati, 2020), (Astaginy et al., 2022), (Azhar et al., 2019), (Fadly et al., 2021), dan (Abror et al., 2020) menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **4.3.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Pengaruh variabel Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai *original sample* sebesar 1,352 yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah searah. Hasil *T-Statistics* sebesar  $4,840 < 2,001$  atau *P-values*  $0,000 < 0,05$  yang memiliki arti hubungan kedua variabel signifikan dan dapat disimpulkan Kecerdasan Emosional berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil penelitian ini didukung oleh (Grahandika & Wijayati, 2021) yang menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* adalah proses pertolongan melalui perseorangan atau kelompok. Oleh sebab itu, *Organizational Citizenship Behavior* perlu dibangun oleh seorang pemimpin sejak dini, karena *Organizational Citizenship Behavior* merupakan landasan yang kuat untuk mempererat keakraban seorang pemimpin dan pengurus. Sehingga suasana kerja tetap harmonis dan akan saling menghormati.

Namun disamping adanya *Organizational Citizenship Behavior*, peningkatan kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional adalah suatu keadaan hati dan pikiran yang akan tetap tenang dalam menghadapi setiap masalah, tidak bertindak gegabah dan langsung marah-marah terhadap karyawan. Untuk menyelaraskan kecerdasan emosional sangat perlu seperti mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, kesadaran diri, serta motivasi yang dibangun bersama di lingkungan kerja. Sehingga pelayanan dalam masyarakat dapat memuaskan. Jika antar pengurus saling mengerti, memahami dan menerima satu sama lain maka akan mendorong pengurus semangat, disiplin, penuh kerelaan dalam bekerja.

Hasil Penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh (Grahandika & Wijayati, 2021), (Anwar, 2021), (Wahyuningsih et al., 2023) dan (Lestari & Ghaby, 2018) menyimpulkan kecerdasan emosi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **4.3.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai *original sample* sebesar 1,085 yang berarti hubungan

kedua variabel tersebut adalah searah. Hasil *T-Statistics* sebesar  $11,387 > 2,001$  atau *P-values*  $0,000 < 0,05$  yang memiliki arti hubungan kedua variabel signifikan dan dapat disimpulkan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*.

Hasil penelitian ini didukung oleh (Mohyi, 2021) yang menyatakan *Organizational citizenship behavior* yang muncul dari seorang pegawai merupakan hal yang diharapkan oleh organisasi, pegawai yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik sangat bergantung pada kondisi lingkungan kerjanya. Seseorang yang memiliki tingkat yang tinggi akan memiliki loyalitas dan pengabdian pada organisasinya serta berpengaruh terhadap efektivitas individu maupun organisasi (Fadli & Suyuthie, 2022). Pegawai yang memiliki sikap *organizational citizenship behavior* yang baik tentu tidak akan kesulitan untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi. Dalam penelitian tersebut dijelaskan juga bahwa semakin baik *Organizational Citizenship Behavior* pegawai yang terjalin didalam organisasi, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh (Soraya et al., 2023), (Anwar, 2021), (Grahandika & Wijayati, 2021), dan (Lukito, 2020) menyimpulkan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.6 Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi *Organizational Citizenship Behavior***

Presepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel intervening yaitu *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai *original sample* sebesar 1,466 yang berarti hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen yang dimediasi oleh variabel intervening adalah searah. Hasil *T-*

*Statistics* sebesar  $3,806 > 2,001$  atau *P-values*  $0,000 < 0,05$  yang memiliki arti hubungan antara variabel independen melalui variabel intervening berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Hasil penelitian ini didukung oleh (Kadarningsih et al., 2020) yang menyatakan bahwa *Organizational support* yang dirasakan oleh karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka, *perceived organization support* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dukungan organisasi yang di persepsikan atau dalam istilah nya adalah Presepsi Dukungan Organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap bagaimana menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Presepsi Dukungan Organisasi atau persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap organisasi mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka.

Hasil penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh (Ratnasari, 2022), (Wahyuni, 2019), (Febriantoro, 2022), dan (Diana, 2021) menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan (Hayati, 2020), (Astaginy et al., 2022), (Azhar et al., 2019), (Fadly et al., 2021), dan (Abror et al., 2020) menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **4.3.7 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi *Organizational Citizenship Behavior***

Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel intervening yaitu *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai *original sample* sebesar  $-0,848$  yang berarti hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen yang dimediasi oleh variabel intervening adalah tidak searah.

Hasil *T-Statistics* sebesar  $2,367 > 2,001$  atau *P-values*  $0,018 > 0,05$  yang memiliki arti hubungan antara variabel independen melalui variabel intervening berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Hasil penelitian ini didukung oleh (Girsang & Syahrial, 2021) yang menyatakan Kecerdasan Emosional bisa menghindari evaluasi kinerja pegawai yang tidak objektif, didasarkan pada keakuratan evaluasi diri sendiri terhadap keadaan personal diri, kemauan, sumber energi, Intuisi, kekuatan, dan kelemahannya. Orang yang mempunyai perihal tersebut menyadari keahlian serta keterbatasannya, mencari Feedback serta belajar dari kesalahannya, dan menguasai kekurangan yang wajib diperbaiki kala bekerja sama dengan orang yang mempunyai keahlian yang mengimbangnya, dengan Kecerdasan Emosional hingga evaluasi kinerja pegawai hendak lebih akurat kesuksesan dalam kerja tidak cuma didukung dari keahlian intelektual saja, tetapi pula didukung oleh keahlian Kecerdasan Emosional yang menampilkan baik tidaknya metode berhubungan kepada orang lain.

*Organizational Citizenship Behavior* ialah pertolongan antara orang-orang secara sukarela yang memunculkan respon secara langsung, baik secara verbal ataupun non verbal. Dalam kehidupan tiap hari, manusia wajib menolong dengan sesama. Maksudnya, seorang membutuhkan orang lain ataupun apalagi kelompok buat silih berhubungan. Di dalam dunia kerja juga, saling menolong sangat diperlukan dalam perihal memelihara motivasi dengan metode atasan membagikan uraian kepada para pegawai tentang apa yang wajib dikerjakannya, gimana metode menyelesaikannya, seberapa baik pegawai itu dalam melaksanakan pekerjaannya, memberitahu apa yang bisa dicoba karyawan supaya tingkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh (Sari, 2020), (Lamirin, 2020), (Dalimunthe, 2019), (Girsang, 2021), (Sofyan, 2021), (Jannah, 2021), (Adzansyah, 2023), dan (Wati, 2023) menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan (Grahandika & Wijayati, 2021), (Anwar, 2021), (Wahyuningsih et al., 2023) dan (Lestari & Ghaby, 2018) menyimpulkan kecerdasan emosi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh penulis mengenai pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening di BPHL II, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Presepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada Pegawai Balai Pengelolaan Hutan Lestari II.
2. Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada Pegawai Balai Pengelolaan Hutan Lestari II.
3. Presepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Balai Pengelolaan Hutan Lestari II.
4. Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Balai Pengelolaan Hutan Lestari II.
5. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada Pegawai Balai Pengelolaan Hutan Lestari II.
6. Presepsi Dukungan Organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada Pegawai Balai Pengelolaan Hutan Lestari II.
7. Kecerdasan Emosional melalui *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada Pegawai Balai Pengelolaan Hutan Lestari II.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan diatas penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan dan meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memaksimalkan perhatian kesejahteraan karyawan sehingga akan memungkinkan meningkatnya kinerja karyawan.
2. Sebaiknya perusahaan berupaya untuk memperhatikan Presepsi dukungan organisasi, dengan cara adanya dukungan atasan, pemberian penghargaan, dan perhatian dari perusahaan.
3. Sebaiknya perusahaan berupaya untuk mencurahkan perhatian dari kecerdasan emosional karyawan, ini dapat meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.
4. Sebaiknya perusahaan berupaya untuk lebih mengoptimalkan *organizational citizenship behavior* setiap karyawan nya, dengan begitu sesama karyawan dapat saling menguntungkan satu sama lain.
5. Sebaiknya perusahaan dapat memaksimalakn kinerja karyawan dengan memaksimalkan potensi setiap karyawan seperti kecerdasan emosional dan diberikan dukungan oleh perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja mereka.
6. Sebaiknya perusahaan dapat memajukan perusahaan dengan mensejahterakan karyawan agar mereka dapat bekerja secara maksimal karena kemajuan perusahaan akan berdampak baik ke karyawan.
7. Sebaiknya perusahaan dapat membuat ikatan setiap karyawan agar mereka saling memiliki empati satu sama lain.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk penelitian berikutnya agar mendapatkan hasil yang lebih baik dari penelitian ini. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel, yaitu Presepsi Dukungan Organisasi, Kecerdasan Emosional, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan masih banyak lagi faktor-faktor lain diluar dari penelitian ini yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan.
2. Adanya keterbatasan penelitian dalam mengambil sampel hanya Pada Pegawai Balai Pengelolaan Hutan Lestari II. Sedangkan banyak karyawan-karyawan di perusahaan lain yang memiliki keadaan yang berbeda.

Untuk peneliti selanjutnya, khususnya yang ingin melakukan penelitian dengan judul yang sama diharapkan agar memperluas sampel perusahaan sehingga didapat hasil yang lebih signifikan. Diharapkan untuk menambahkan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian tersebut, agar dapat memperluas hasil dan pengetahuan yang luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abror, A., Patrisia, D., Syahrizal, S., Sarianti, R., & Dastgir, S. (2020). Self-Efficacy, Employee Engagement, Remuneration And Employee Loyalty In Higher Education: The Role Of Satisfaction And OCB. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5456–5470.
- Adzansyah, A., Fauzi, A., Putri, I., Fauziah, N. A., Klarissa, S., & Damayanti, V. B. (2023). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(4), 498-506.
- Aesthetika, N. M. (2018). *Organizational Citizenship Behavior*. Sidoarjo: UMS Press.
- Anwar, A. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Juripol*, 4(1), 35–46. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10963>
- Astaginy, N., Wonua, A. R., Ismanto, & Kumalasari, F. (2022). Persepsi Dukungan Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai. *Proceedings of the 1st Indonesian Annual Conference Series*, 1(4), 66–73.
- Aulia, F. M., & Suyuthie, H. (2022). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan di Grand Rocky Hotel Kota Bukittinggi. *Jurnal Kajian Pariwisata Dan Bisnis Perhotelan*, 3(2), 96–102. <https://doi.org/10.24036/jkpbp.v3i2.43472>
- Budiyanto, E., & Mochklas, M. (2020). *Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)*. Banten: CV. AA. Rizky.
- Dalimunthe, N. R., Lubis, S. A., & Aziz, A. (2019). Hubungan Motivasi Kerja Dan Kecerdasan Emosional Dengan Kinerja Pegawai Unit Pelatihan Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 1(1), 18-25.
- Diana, S. (2021). Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1205-1214.
- Doho, Y. D. B., Oktara, T. W., & Indriana, I. H. (2023). *Kecerdasan Emosional (Teori dan Aplikasi)*. Bandung: Widya Media Utama.
- Fadly, F., Ansori, M., & Aldhalia, D. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Banjarmasin Utara. *Jurnal Publisitas*, 7(2), 80–86.

- Febriantoro, K., & Juariyah, L. (2022). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tata Usaha Dan Keuangan Pabrik Gula Kebon Agung Malang Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 81-91.
- Girsang, M. J., & Syahrial, H. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perum Perumnas Regional 1 Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI)*, 2(1), 9-21.
- Grahandika, G., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4), 1349–1359. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n4.p1349-1359>
- Handayani, S., & Daulay, R. (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *SiNTESa Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora*, 3(1), 544-548.
- Hasibuan, J. S., Jufrizen, J., Nasution, A, S, S., & Sari, M. (2024). Organizational Citizenship Behavior as A Moderator in Employee Performance: A Study on Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 19(1), 365–377.
- Hayati, N. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Kepuasan Kerja. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 16(2), 54–61.
- Jannah, M. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Self Efficacy Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai Pdam Kota Mojokerto. *DINAMIKA Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 11(1), 191-212.
- Januarizki, T. R., & Wihara, D. S. (2021). Pengaruh Stress Kerja, Beban Kerja, dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan BPR Artha Samudra Indonesia. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 6(1), 16-38.
- Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35-54.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Lamirin, L. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pengurus Vihara Dharmakirti Di Kota

- Palembang. *Jurnal Pendidikan Buddha dan Isu Sosial Kontemporer*, 2(1), 9-21.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Lubis, W. F. N. M., & Nasution, M. I. (2024). Person Job Fit Terhadap Employee Performance Dimediasi Work Life Balance Dan Job Involment. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(3). 4464-4476.
- Lukito, R. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, 8(2), 1–9.
- Mandala, E. A., & Dihan, F. N. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Pada Kepuasan Kerja Yang Berdampak Terhadap Kinerja Karyawan PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta. *Jurnal Kajian Bisnis*, 26(1), 13-29.
- Mangkunegara, A. A. P. (2018). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkuprawira, T. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *JESYA (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 262-278.
- Marnis, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Megaster, T. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Dynamic Management Journal*, 7(2), 204-215.
- Nasution, M. I., Akbar, M. A., Afriliani, N., & Pratiwi, Y. (2023). Peran Kepemimpinan Demokratis dan Dukungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja. *JESYA (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(2), 1636-1646.
- Nasution, M. I., & Hadi, M. F. (2021). Peran Efikasi Diri dan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *SiNTESa Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora*, 3(1), 1046-1054.

- Nasution, M. I., Samboja, D., & Jufrizen, J. (2022). Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Dan Promosi Jabatan: Apakah Penting Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan?. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 540-558.
- Novira, L., & Martono, S. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Pada Perilaku Kewargaan Organasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(3), 180–189.
- Nurhasanah, M., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JESYA (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245-261.
- Organ, D. W. (2009). *Organizational Citizenship Behavior : It ' s Construct Clean-Up Time Organizational Citizenship Behavior : It ' s Construct Clean-Up Time*. Jakarta: Erlangga
- Patras, Y. E. (2019). *Organizational Citizenship Behavior Di Perguruan Tinggi*. Indonesia Emas Groups.
- Purwanti, P. (2020). The Effect Of Job Condition, Interpersonal Communication, And Presepsi Dukungan Organisasi On Employee Performance Of PDAM Company Surabaya, Indonesia. *JMM17: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 7(1), 46-55.
- Ramadanis, S., Indrawan, N., & Yeni, A. (2023). Pengaruh Efikasi Diri dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Honorer Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Solok. *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 3(1), 99-109.
- Ratnasari, S. L., Wulandari, S., & Hadi, M. A. (2022). Pengaruh Perceived Organizational Support, Human Relation, Kompetensi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *DIMENSI Jurnal Unrika*, 11(1), 115-126.
- Rinda, R. T., Subakti, J., Saputri, B. N., & Sundarta, M. I. (2021). Pengaruh Efikasi Diri Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Bogor Selatan. *INOVATOR: Jurnal Manajemen*, 10(2), 127-132.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect Of Work Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance: Mediating Role Of Employee Engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Rusmalinda, S., Sudrajat, A. S. N. S., & Kirana, N. K. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *KONTAN: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 2(4), 1-14.

- Roem, E. R., & Sarmiati, S. (2019). *Organizational Citizenship Behavior*. Padang: CV IRDH.
- Rusby, Z. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Press.
- Saragih, M. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Bina Marga Dan Pengairan Pematang Siantar. *Jurnal Ilmiah AccUsi*, 2(1), 49-58.
- Sari, L. A., Onsardi, O., & Ekowati, S. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan PT. BNI Syariah Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (JMMIB)*, 1(1), 79-88.
- Saripuddin, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 6(2), 32-52.
- Saripudin, J., & Handayani, R. (2020). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 3(2), 89-102.
- Saripuddin, J., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 2(1), 134-147.
- Selna, W., Ahmad, A., & Hadjar, N. I. (2023). Pengaruh Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Perawat Di Kota Makassar. *PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 3(1), 1-9. <https://doi.org/10.56799/peshum.v3i1.2281>
- Sinambela, L. P. (2010). *Kinerja Pegawai*. Bandung: Widya Utama.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., & Chairunnisah, R. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Siswadi, Y., Saepudin, D., & Mulyani, S. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Techno-Socio Ekonomika*, 13(2), 113-122.
- Soraya, M., Arman, S. A. F., Ahri, R. A., Alwi, M. K., & Samsualam. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Klinik Kecantikan Marwayanti. *Jurnal Ilmiah Permas: Jurnal Ilmiah STIKES Kendal*, 13(4), 1359-1370.
- Sofyan, U., Kamis, R. A., Thahrim, M., & Sabuhari, R. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Ternate. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 7(2), 101-112.

- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sunarto,S., & Supriji, S. (2020). *Peran Presepsi Dukungan Organisasi dan Organizational Commitment dalam Model Kinerja SDIDTK*. Magetan: Monograf.
- Titisari, P. (2018). *Peran Organizational Citizenship Behavior*. Mitra Wacana Media.
- Tupti, Z., & Siswadi, Y. (2022). Antaseden Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 706-716.
- Vandela, F., & Sugiarto, A. (2021). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi dan Kemampuan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Alam Cahaya Mentari Ketapang. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 12(3), 429-445.
- Wahyuni, R. A. (2019). Presepsi Dukungan Organisasi Dan Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(4), 905-913.
- Wati, P. A., & Badrianto, Y. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan. *Revenue : Jurnal Lentera Bisnis Manajemen*, 1(3), 122-130.
- Yuliana, I. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Zakaria, I. H., & Leiwakabessy, T. F. (2020). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Kemampuan Organizational Citizenship Behavior, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Bank Syariah Di Kota Ambon). *Jurnal Akuntansi: Transparansi dan Akuntabilitas*, 8(2), 117-126.