

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang dalam manajemen yang bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan terkait sumber daya manusia di suatu organisasi. Ini mencakup segala hal yang terkait dengan karyawan, mulai dari perekrutan, pengembangan, evaluasi kinerja, hingga manajemen kompensasi dan manfaat.

Menurut Gary Dessler (2019) menyatakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan pekerja atau aspek-aspek yang terdapat dalam SDM, seperti posisi manajemen, rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.”

Menurut Edy Sutrisno (2019) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Menurut Hasibuan (2020) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Dari beberapa pendapat di atas, peniliti menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2019:8) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

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

- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal);
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

2.1.2. Kecerdasan Emosional

2.1.2.1. Pengertian

Saat ini kemampuan menguasai dan mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan pihak lain sangat dibutuhkan setiap orang yang dapat digunakan untuk menunjang kinerjanya. Kemampuan tersebut disebut *Emotional Intellegence* atau kecerdasan emosi. Daniel Goleman dalam Trisna et al (2019) menyimpulkan bahwa pencapaian kinerja ditentukan hanya 20 (dua puluh) persen oleh IQ, sedangkan 80 (delapan puluh) lagi ditentukan oleh kecerdasan emosi (EQ / *Emotional Quotient*). Oleh karena itu, apabila pimpinan mengharapkan pencapaian kinerja maksimal di organisasinya, upaya yang paling tepat yaitu bagaimana membina diri dan membina sumber daya manusia. Hamali (2016) memaparkan sebuah perusahaan membutuhkan karyawan yang tidak hanya memiliki kecerdasan intelektualnya saja, namun juga dibutuhkan kecerdasan dan spiritual. Pertimbangannya didasari oleh kenyataan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, dapat memunculkan fenomena konflik, manusia untuk memiliki dan mengembangkan kecerdasan emosi.

Ketika seseorang dengan IQ tinggi juga memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi, yang dapat diperoleh dari pengalaman serta kualifikasi pendidikan formal, maka mereka cenderung memiliki berbagai keterampilan. Atas dasar inilah, orang yang memiliki IQ tinggi sering dianggap cocok menjadi pemimpin. Namun,

belakangan ini, pembicaraan tentang kecerdasan emosional juga mengemuka; intinya menunjukkan bahwa inteligensia saja tak cukup. Anda harus pandai mengelola emosi dengan baik. Kemampuan emosional memungkinkan seseorang tidak hanya memproses hal-hal yang sarat dengan muatan informasi secara efektif, namun mereka juga menggunakan informasi tersebut untuk mengatur dunia sosial organisasi untuk mendapatkan kemakmuran. Berikut ini beberapa pengertian yang kemukakan oleh para ahli:

Menurut Gardner (2023) Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memahami orang lain, apa yang memotivasi mereka, bagaimana mereka bekerja, bagaimana bekerja bahu-membahu dengan kecerdasan. Adapun kecerdasan emosional adalah kemampuan yang korelatif, tetapi terarah ke dalam diri. Kemampuan tersebut adalah kemampuan membentuk suatu model diri sendiri yang teliti dan mengacu pada diri serta kemampuan untuk menggunakan modal tadi sebagai alat untuk menempuh kehidupan secara efektif.

Selain itu, menurut Goleman (2015) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk memotivasi diri sendiri, dan bertahan menghadapi frustasi, mengendalikan dorongan hati, dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati, dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdoa. Selanjutnya Menurut Agustian (2019) kecerdasan emosional adalah kemampuan memahami emosi dan menjadikan sumber informasi yang pokok untuk memahami diri sendiri dan orang lain, sebagai langkah untuk mencapai tujuan.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain (empati), dan kemampuan untuk membina hubungan (kerja sama) dengan orang lain, kecerdasan emosional juga mencakup bagaimana kita memykapi sumber informasi yang pokok untuk memahami diri sendiri dan juga memahami orang lain, dan menggunakan informasi tersebut untuk memecahkan masalah guna mencapai tujuan. Kecerdasan emosional menuntut seseorang mempelajari, mengakui dan menghargai perasaan diri sendiri dan orang lain. Orang yang mempunyai kecerdasan emosional tinggi akan berupaya menciptakan keseimbangan dalam dirinya, mampu mengusahakan kebahagiaan dari dalam dirinya sendiri dan mampu mengubah sesuatu yang buruk menjadi sesuatu yang positif dan bermanfaat.

2.1.2.2. Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kecerdasan Emosional

Faktor-faktor kecerdasan emosi merupakan hal yang setiap hari kita alami dan coba jalankan dalam kehidupan kita dan umumnya kita juga mengetahui bahwa faktor-faktor tersebut memang sangat penting untuk dimiliki. Tetapi kita sering tidak menyadari bahwa memiliki kecerdasan emosi yang baik dan mampu mempraktekannya setiap hari tidak semudah dengan hanya mampu mengenal faktor-faktornya saja. Seseorang bisa sangat pandai, berpengalaman, mempunyai keahlian teknis yang tinggi, tetapi sulit untuk memaksimalkan potensinya apabila tidak mempunyai kecerdasan emosi yang baik. Berikut beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi Kecerdasan emosional:

Menurut Goleman (2015), menjelaskan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional yaitu:

a. Lingkungan Keluarga

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

b. Lingkungan non keluarga.

Hal ini yang terkait adalah lingkungan masyarakat dan pendidikan. Kecerdasan emosional ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan mental. Pembelajaran ini biasanya ditujukan dalam suatu aktivitas seseorang diluar dirinya dengan emosi yang menyertai keadaan orang lain.

Adapun beberapa Faktor lain yang mempengaruhi kecerdasan emosional menurut Agustian (2019) yaitu:

a. Faktor Psikologis

Faktor psikologis merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu. Faktor internal ini dapat membantu individu dalam mengelola, mengendalikan, mengontrol dan mengkoordinasikan emosi supaya termanifestasi secara efektif.

b. Faktor Pelatihan Emosi

Faktor pelatihan emosi merupakan kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang hingga menjadi kebiasaan, kebiasaan tersebut menjadikan pengalaman yang berujung pada pembentukan nilai (*value*). Individu akan

memiliki pengendalian diri baik apabila reaksi emosionalnya diulang-ulang hingga berkembang menjadi kebiasaan. Pengendalian diri tidak muncul begitu saha tanpa dilatih.

c. Faktor pendidikan

Hubungan timbal balik pendidikan merupakan salah satu sarana untuk melatih dan mengembangkan kecerdasan emosi.individu mulai belajar dan mengenal bentuk-bentuk emosi dan mengelolanya melalui pendidikan. Pendidikan tidak hanya berlangsung di sekolah atau perguruan tinggi akan tetapi juga di lingkungan masyarakat dan keluarga.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa beberapa hal yang memengaruhi kecerdasan emosional yang secara garis besar dipengaruhi oleh faktor internal yang merupakan faktor dari dalam diri yang dipengaruhi oleh keadaan otak seseorang dimana faktor ini berperan dalam mengatur emosi dan selanjutnya faktor eksternal yang berasal dari luar individu seperti halnya pengaruh keluarga, lingkungan sosial, lingkungan kerja. Faktor fisik dan psikis merupakan faktor internal yang sangat berpengaruh terhadap kecerdasan emosional, apabila seseorang dapat mengatur faktor tersebut maka orang tersebut kemungkinan besar mempunyai kecerdasan emosional yang baik.

2.1.2.3. Peran Kecerdasan Emosional di Tempat Kerja

Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) memiliki peranan penting dalam menunjang keberhasilan karyawan dan organisasi di dunia kerja modern. Kecerdasan emosional tidak hanya berdampak pada efektivitas individu, tetapi juga

berkontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam lingkungan kerja yang kompetitif, dinamis, dan penuh tekanan, kemampuan karyawan untuk mengelola emosi secara konstruktif menjadi semakin penting (Goleman, 2021).

Menurut Goleman (2021), individu yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mampu menangani stres, menjalin relasi yang sehat, serta menunjukkan sikap kooperatif dalam tim. Kemampuan ini mendukung karyawan dalam menyelesaikan konflik, membangun kepercayaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Studi oleh Alkahtani et al. (2021) dalam sektor perbankan di Timur Tengah menunjukkan bahwa Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja (*employee engagement*). Karyawan yang mampu memahami dan mengatur emosinya sendiri serta orang lain cenderung lebih terhubung secara emosional dengan pekerjaannya, menunjukkan loyalitas yang tinggi, dan memiliki motivasi intrinsik dalam bekerja.

Hal senada disampaikan oleh Salas-Vallina, Alegre, dan Fernández Guerrero (2021) yang menekankan bahwa Kecerdasan emosional memiliki hubungan yang erat dengan tingkat work engagement, kepuasan kerja, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Dalam kondisi pasca-pandemi dan digitalisasi kerja, Kecerdasan emosional menjadi salah satu kompetensi utama dalam menghadapi tekanan dan ketidakpastian organisasi.

Di Indonesia, temuan serupa ditunjukkan oleh Suryani dan Putra (2022), yang menemukan bahwa Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*) dosen di perguruan tinggi swasta. Dosen yang memiliki Kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih

proaktif dalam membantu rekan kerja, loyal terhadap institusi, dan berinisiatif tanpa diminta.

Nurhaliza dan Nurfadillah (2023) juga menemukan bahwa pemimpin dengan EI tinggi menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis yang mampu membangun iklim kerja positif, meningkatkan kepercayaan antar anggota tim, dan mendorong motivasi kerja bawahan.

Dengan demikian, kecerdasan emosional berperan sebagai **modal psikologis penting** dalam menunjang efektivitas individu, memperkuat hubungan kerja, serta meningkatkan resiliensi dan kinerja organisasi.

2.1.2.4. Indikator Kecerdasan Emosional

Indikator Kecerdasan Emosional digunakan sebagai pedoman bagi individu untuk mencapai kesuksesan. Indikator kecerdasan emosional juga digunakan sebagai tolak ukur untuk melalukan penelitian guna mengetahui tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki oleh suatu individu. Berikut ini adalah beberapa Indikator yang kemukakan oleh para ahli, antara lain:

Menurut Goleman (2015), mengungkapkan lima indikator kecerdasan emosional yang dapat menjadi pedoman bagi individu untuk mencapai kesuksesan, yaitu:

1. Kesadaran diri, yaitu kemampuan individu yang berfungsi untuk memantau perasaan dari waktu ke waktu, mencermati perasaan yang muncul. Ketidakmampuan untuk mencermati perasaan yang sesungguhnya menandakan bahwa orang dalam kekuasaan emosi.

2. Pengaturan diri, yaitu kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepas kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibatakibat yang timbul karena kegagalan keterampilan emosi dasar. Seseorang yang mempunyai kemampuan yang rendah dalam mengelola emosi akan terus menerus bernaung melawan perasaan murung. Sementara mereka yang memiliki tingkat pengelolaan emosi yang tinggi akan dapat bangkit lebih cepat dari kemurungannya. Kemampuan mengelola emosi meliputi kemampuan penguasaan diri dan kemampuan menenangkan diri.
3. Motivasi, yaitu kemampuan untuk mengatur emosi menjadi alat untuk mencapai tujuan dan menguasai diri. Seseorang yang memiliki keterampilan ini cenderung lebih produktif dan efektif dalam upaya apapun yang dikerjakannya. Kemampuan ini disadari oleh kemampuan mengendalikan emosi yaitu menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati.
4. Mengenali emosi orang lain (empati), yaitu kemampuan yang bergantung pada kesadaran. Kemampuan ini merupakan keterampilan dasar dalam bersosial. Seseorang yang empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial tersembunyi yang mengisyaratkan apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain.
5. Keterampilan sosial, yaitu merupakan mengelola emosi orang lain, mempertahankan hubungan dengan orang lain melalui keterampilan sosial, kepemimpinan dan keberhasilan hubungan antar pribadi.

Selanjutnya menurut Higgs dan Dulewicz (2017) mengidentifikasi 5 (lima) indikator dalam kecerdasan emosional seseorang, yaitu:

1. Kesadaran diri merupakan kesadaran terhadap perasaan sendiri dan kemampuan untuk mengenali dan mengelola perasaan itu;
2. Elastisitas emosional merupakan kemampuan untuk berkinerja secara baik dan konsisten di berbagai situasi dan tekanan;
3. Motivasi merupakan dorongan dan energi yang ada pada diri untuk mencapai hasil, menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang dan mengupayakan cita-cita diri walaupun menghadapi aneka tantangan dan penolakan;
4. Sensitivitas antarpribadi merupakan kemampuan untuk merasakan kebutuhan dan perasaan orang lain dan untuk menggunakan kemampuan itu secara afektif dalam berinteraksi dengan pegawai dan dalam mengambil keputusan yang mempengaruhi pegawai;
5. Tanggung jawab dan integritas merupakan kemampuan untuk menujukkan komitmen terhadap suatu tindakan saat menghadapi tantangan, dan untuk bertindak secara konsisten dan sesuai dengan persyaratan etika yang dipahami.

Sedangkan menurut Titimaea (dalam Labbaf, 2021) mengungkapkan lima indikator dari kecerdasan emosional yaitu: *self awareness*, *self regulation*, *self motivation*, *social awareness*, dan *social skills* sebagai berikut:

1. *Self awareness*

Kemampuan seseorang untuk memahami berbagai potensi dalam dirinya menyangkut kelebihan yang dimiliki maupun kelemahannya.

- a. Seseorang dengan kesadaran diri tinggi akan mampu memahami kekuatan, kelemahan, nilai dan motif diri (*Having high self-awareness allows people to know their strengths, weaknesses , values, and motives*);
- b. Seseorang dengan kesadaran diri tinggi akan mampu mengukur suasana hatinya dan memahami secara intuitif bagaimana suasana hatinya mempengaruhi orang lain (*People with high self awareness can accurately measure their own moods and intuitively understand how their moods affect others*);
- c. Seseorang dengan kesadaran diri tinggi akan mampu menerima umpan balik dari orang lain tentang bagaimana memperbaiki secara berkelanjutan (*are open to feedback from others on how to continuously improve*);
- d. Mampu membuat keputusan meskipun di bawah ketidakpastian maupun di bawah tekanan (*are able to make sound decisions despite uncertainties and pressures*);
- e. Seseorang dengan kesadaran diri tinggi akan mampu menunjukkan rasa humor (*They are able to show a sense of humor*);
- f. Seorang pemimpin dengan kesadaran diri tinggi akan mampu memahami berbagai faktor yang membuat dirinya disukai (*A leader with good self-awareness would recognize factors such as whether he or she was liked*);

- g. Seseorang dengan kesadaran diri tinggi akan mampu memanfaatkan tekanan daripada anggota organisasi (*was exerting the right amount of pressure on organization members*).

Ketika seseorang memiliki kesadaran diri yang tinggi lebih peka analisanya untuk memahami perasaan orang lain.

2. *Self regulation*

Kemampuan seseorang untuk mengontrol atau mengendalikan emosi dalam dirinya, sebagai berikut :

- a. Seseorang dengan kesadaran diri tinggi akan mampu mengontrol atau mengarahkan kembali luapan dan suasana hati (*The ability to control or redirect disruptive impulses and moods*) ;
- b. Seseorang dengan kesadaran diri tinggi akan mampu berpikir jernih sebelum bertindak (*the propensity to suspend judgment and to think before acting*).

Kemampuan untuk mengontrol diri sendiri berarti memiliki kecerdasan emosional yang tinggi karena untuk mengontrol diri sendiri diperlukan pengetahuan dan kemampuan.

3. *Self motivation*

Kemampuan untuk memotivasi diri sendiri yang dilihat dari beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Seseorang dengan self motivation tinggi selalu memiliki alasan-alasan sehingga memberikan dorongan untuk selalu memperbaiki kinerja(*seek ways to improve their performance*) ;

- b. Seseorang dengan self motivation tinggi memiliki kesiapan mental untuk berkorban demi tercapainya tujuan organisasi (*readily make personal sacrifices to meet the organization's goals*) ;
- c. Seseorang dengan self motivation tinggi mampu mengendalikan emosi diri sendiri dan memanfaatkannya untuk memperbaiki peluang agar bisa sukses (*they harness their emotions and employ them to improve their chances of being successful*) ;
- d. Seseorang dengan self motivation tinggi dalam melakukan kegiatan lebih terdorong untuk bisa sukses dibandingkan ketakutan akan kegagalan (*they operate from hope of success rather than fear of failure*).

4. *Social awareness*

Kesadaran sosial adalah pemahaman dan sensitivitas terhadap perasaan, pemikiran, dan situasi orang lain (*Social awareness refers to having understanding and sensitivity to the feelings, thoughts, and situations of others*).

Indikator untuk mengukur social awareness adalah sebagai berikut:

- a. Memahami situasi yang dihadapi oleh orang lain(*understanding another person's situation*) ;
- b. Mengalami emosi orang lain (*experiencing the other person's emotions*);
- c. Memahami kebutuhan orang lain dengan menunjukkan kepedulian(*knowing their needs by showing that they care*).

5. *Social skill*

Kemampuan untuk menjalin hubungan sosial yang didasarkan pada indikator:

- a. Kemampuan untuk mengelola hubungan dengan orang lain (*proficiency in managing relationships*);
- b. Kemampuan untuk membangun jaringan dengan orang lain (*proficiency in building networks*).

Teori ***Behavioral Competency Model*** yang dikembangkan oleh **Ulrich et al. (2021)** menekankan pentingnya perilaku dan atribut pribadi yang menunjang kinerja individu dalam organisasi. Model ini menggambarkan kompetensi perilaku sebagai sekumpulan karakteristik, kebiasaan kerja, dan gaya interaksi yang secara langsung memengaruhi efektivitas seseorang dalam perannya. Ulrich dan rekannya mengidentifikasi bahwa dalam era disruptif dan transformasi digital, kompetensi teknis saja tidak cukup untuk menghadapi kompleksitas pekerjaan—kompetensi perilaku seperti kolaborasi, ketahanan, empati, dan kecerdasan emosional menjadi sangat krusial.

Konsep ***Emotional Agility*** yang diperkenalkan oleh **Susan David dan Christina Congleton (2020)** semakin diakui sebagai kompetensi kunci dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) kontemporer, terutama dalam menghadapi dinamika dan kompleksitas lingkungan organisasi modern. Emotional agility merujuk pada kemampuan individu untuk secara fleksibel mengelola pikiran, emosi, dan pengalaman secara sadar dan tidak reaktif, sehingga memungkinkan respons yang selaras dengan nilai-nilai pribadi dan tujuan jangka panjang.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan apabila seorang pandai menyesuaikan diri dengan suasana hati individu yang lain atau dapat berempati, orang tersebut akan memiliki tingkat emosional yang baik dan akan lebih

mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan sosial serta lingkungannya. bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh kinerja karyawan yang memiliki peran - peran penting bagi perusahaan dalam memilih dan menempatkan setiap karyawan dalam hal ini pekerjaanya supaya tidak terjadi hal – hal yang tidak diinginkan. Agar setiap karyawan dapat berkerja sama secara tim.

2.1.3. Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori yang mengemukakan tentang motivasi dalam Sutrisno (2013:121). Beberapa teori tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Teori Kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu.

Beberapa teori kepuasan antara lain sebagai berikut:

1) Teori Motivasi Konvensional

Teori ini dipelopori oleh F. W. Taylor yang memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya merupakan penyebab orang mau bekerja keras. Seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan.

2) Teori Hierarki

Teori ini dipelopori oleh Maslow dalam Muhfizar (2021) yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological*) merupakan kebutuhan berupa makan, minum, perumahan, dan pakaian;
 - b. Kebutuhan rasa aman (*safety*) merupakan kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan;
 - c. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*) merupakan kebutuhan untuk bersosialisasi dengan orang lain;
 - d. Kebutuhan pengakuan (*esteem*) merupakan kebutuhan akan penghargaan prestise diri;
 - e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*) merupakan kebutuhan puncak yang menyebabkan seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri.
- 3) Teori Motivasi Prestasi

Teori ini dipelopori oleh David McClelland dalam Muhfizar (2021), yaitu:

- a. *Need for achievement* adalah kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang;
- b. *Need for affiliation* adalah kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain;
- c. *Need for power* adalah kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain.

- 4) Teori Model dan Faktor

Teori dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

- a. Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan;
- b. Faktor motivasi (*motivation factor*) merupakan pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri (intrinsik) antara lain kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier, dan tanggung jawa

5) Teori ERG

Teori ini dipelopori oleh Clayton P. Alderfer dalam Muhibbin (2021) dengan nama teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Terdapat 3 (tiga) macam kebutuhan dalam teori ini, yaitu:

- a. *Existence* (Keberadaan) merupakan kebutuhan untuk terpenuhi atau terpeliharanya keberadaan seseorang di tengah masyarakat atau perusahaan yang meliputi kebutuhan psikologis dan rasa aman;
- b. *Relatedness* (Kekerabatan) merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya;
- c. *Growth* (Pertumbuhan) merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

6) Teori X dan Y

Teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks, dan menyorot sosok negatif perilaku manusia, yaitu:

- a. Malas dan tidak suka bekerja;

- b. Kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab;
- c. Mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi;
- d. Kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap seperti yang dahulu.

4 (Empat) asumsi positif yang disebut sebagai teori Y, yaitu:

- a. Rajin, aktif, dan mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif;
- b. Dapat bekerja produktif, perlu diberi motivasi;
- c. Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton;
- d. Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

2. Teori Motivasi Proses

Teori-teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi (Sutrisno, 2023), dan terdapat 3 (tiga) teori motivasi proses yang dikenal, yaitu:

1) Teori Harapan (*Expectancy Theory*).

Teori harapan mengandung 3 (tiga) hal, yaitu:

- a. Teori ini menekankan imbalan;
- b. Para pimpinan harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan oleh karyawan pada imbalan yang diterima;
- c. Teori ini menyangkut harapan karyawan mengenai prestasi kerja, imbalan dan hasil pemuasan tujuan individu;

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang

relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, bukan atas dasar suka atau tidak suka.

3) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Promosi bergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok bergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

Self-Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh **Edward L. Deci dan Richard M. Ryan (2020)** merupakan teori motivasi yang menjelaskan bagaimana manusia tumbuh dan berkembang secara optimal ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi, yaitu:

1. ***Autonomy (Otonomi)***: Kebutuhan untuk merasa memiliki kendali atas pilihan dan tindakan sendiri, bukan karena tekanan eksternal.
2. ***Competence (Kompetensi)***: Kebutuhan untuk merasa mampu, efektif, dan memiliki keahlian dalam melakukan suatu aktivitas.
3. ***Relatedness (Keterhubungan)***: Kebutuhan untuk merasa terhubung, diterima, dan memiliki hubungan yang bermakna dengan orang lain.

Menurut SDT, motivasi manusia terdiri atas dua jenis utama:

- **Motivasi intrinsik:** Dorongan dari dalam individu untuk melakukan sesuatu karena dianggap menarik atau menyenangkan.
- **Motivasi ekstrinsik:** Dorongan yang berasal dari luar individu, seperti imbalan, tekanan sosial, atau hukuman.

2.1.3.1. Proses Motivasi

Proses motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2021) adalah sebagai berikut:

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang dipenuhinya supaya insentif diperolehnya.

4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan

kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disarukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada *salesman*.

6. *Team Work*

Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.1.3.2. Faktor-Faktor Motivasi

Menurut Sutrisno (2023) ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

1. Faktor Intern

Faktor-faktor intern antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan :

a. Memperoleh kompensasi yang memadai;

b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai;

c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, dan untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:

- a. Adanya penghargaan terhadap prestasi;
- b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak;
- c. Pimpinan yang adil dan bijaksana;
- d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

5) Keinginan untuk berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

Keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

2. Faktor Ekstern

Faktor-faktor ekstern antara lain:

1) Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2) Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik.

Peran supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan. Posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi karyawan dalam melaksanakan tugas. Peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

4) Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, apabila yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

5) Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan damba setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, seseorang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

6) Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

2.1.3.3. Penelitian terkait Motivasi Kerja

Penelitian oleh Putri dan Kurniawan (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan sektor manufaktur di Indonesia. Di tingkat global, studi oleh Decuypere dan Schaufeli (2021) menemukan bahwa motivasi intrinsik sangat berkorelasi positif dengan employee engagement dan work performance di sektor layanan publik di Belgia.

Penelitian oleh Prasetyo dan Haryanto (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ASN. Secara internasional,

studi oleh Li et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan komitmen organisasi di tengah era kerja *hibrid*.

2.1.3.4. Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Maslow dalam Robbins & Coutler (2020) ada 5 (lima) yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan seorang akan makanan dan minuman, tempat tinggal, pakaian dan kebutuhan dasar lainnya;
2. Kebutuhan keamanan (*safety needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejadian fisik dan emosional, serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus dipenuhi;
3. Kebutuhan sosial (*social needs*), yaitu kebutuhan seseorang untuk diterima dalam kelompok, rasa memiliki, dan persahabatan;
4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan faktor-faktor penghargaan internal, seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor-faktor penghargaan eksternal, seperti status, pengakuan, dan perhatian;
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri, dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan.

Menurut Mangkunegara (2019), “pengukuran motivasi kerja adalah sebagai berikut”:

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)

Berhubungan dengan kesulitan orang untuk memilih tugas yang dijalankan. Mereka yang memiliki *need for achievement* rendah mungkin akan memilih tugas yang mudah, untuk meminimalisasi risiko kegagalan, atau tugas dengan kesulitan tinggi, sehingga bila gagal tidak akan memalukan. Mereka yang memiliki need for achievement tinggi cenderung memilih tugas dengan tingkat kesulitan moderat, mereka akan merasa tertantang tetapi masih dapat dicapai. Mereka yang memiliki *need for achievement* tinggi memiliki karakteristik dengan kecenderungan untuk mencari tantangan dan tingkat kemandirian tinggi”.

2) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi”.

3) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*).

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain”.

2.1.4. Kualitas Kehidupan Kerja

2.1.4.1. Pengertian

Menurut Lubis (2018) Kualitas Kehidupan Kerja berkaitan dengan kondisi kerja yang nyaman, pengalaman kerja yang menyenangkan serta keterlibatan kerja yang cukup sehingga karyawan merasa menjadi bagian dari sebuah organisasi.

Menurut Anggraini (2019) *Quality Of Work Life* merupakan suatu bentuk persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di lingkup pekerjaannya.

Menurut Ayal (2019) Kualitas Kehidupan Kerja merupakan sebuah proses dimana organisasi memberi respon pada kebutuhan karyawan dengan cara mengembangkan mekanisme untuk mengijinkan para karyawan memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambil keputusan dan mengatur kehidupan kerja mereka dalam suatu perusahaan.

Wogkar (2017) *Quality of work life refers to the extent to which members of a work organization are able to satisfy their personal needs through their work experience in the organization.*

2.1.4.2. Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kualitas Kehidupan Kerja

Menurut Muhammad Saleh (2018) faktor – faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja, kepuasan yang di maksud disini ialah mengacu pada seberapa jauh pekerja merasa puas dengan penghargaan hasil kerjanya serta berbagai faktor lain yang mendukung di lingkungan kerja seperti dukungan atas teman sekantor.

2. Tempat kerja, disini lebih mengacu pada faktor yang menyebabkan terjadinya stress di lingkungan kerja, seorang karyawan yang memiliki beban kerja yang berat lebih mungkin untuk mengalami stress dan pada akhirnya pekerja mengalami kualitas hidup yang buruk.
3. Jam kerja, lama periode kerja di anggap dapat mempengaruhi kualitas keseluruhan kerja para pekerja.
4. Kondisi lingkungan kerja, kualitas hidup kerja para petugas sudah tentu perlu menjadi perhatian demi tercapainya tujuan organisasi.
5. Keadilan di tempat kerja, kondisi tempat kerja juga diketahui mampu mempengaruhi pekerja. Keadilan di tempat kerja mengacu pada seberapa adil perusahaan atau pimpinan dari memberikan hak dari para pekerja.

2.1.4.3. Aspek-aspek Kualitas Kehidupan Kerja

Menurut Walton (dalam penelitian terbaru oleh Raziq & Maulabakhsh, 2021), delapan aspek Kualitas Kehidupan Kerja meliputi:

- a) Kompensasi yang adil;
- b) Kondisi kerja yang aman;
- c) Kesempatan untuk berkembang;
- d) Partisipasi dalam pengambilan keputusan;
- e) Keselarasan antara kerja dan kehidupan;
- f) Integrasi sosial di tempat kerja.
 1. Etika organisasi
 2. Ruang kerja yang manusiawi

2.1.4.4. Indikator Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada upaya menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Konsep ini mencerminkan sejauh mana individu merasa dihargai, aman, dan memiliki kesempatan untuk berkembang dalam organisasi.

Menurut Mawu (2018) Kualitas Kehidupan Kerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1. Kompensasi yang tepat dan adil

Penghargaan dari energi karyawan yang di manifestasikan sebagai hasil produksi, atau suatu jasa yang dianggap sama untuk itu, yang berwujud uang, dengan suatu jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan. Berkaitan pula dengan kesesuaian antara gaji dengan standar sosial yang berkecukupan atau standar subyektif dari penerima.

2. Lingkungan kerja yang aman dan sehat

Lingkungan kerja yang aman dan sehat juga meliputi lingkungan kerja yang bebas dari kebisingan, bebas dari gangguan pandangan seperti pencahayaan di lingkungan kerja yang baik, dan bebas polusi.

3. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan pekerja

Sejauh mana pekerjaan yang digeluti oleh karyawan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan dan mengembangkan segala kemampuan dan keterampilan yang dia miliki dan apakah pekerjaan tersebut memberikan tantangan bagi dirinya untuk terlibat seutuhnya. Kesempatan untuk tumbuh dan

berkembang juga meliputi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan sebagai upaya untuk mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan sebagai upaya untuk mengembangkan kemampuan dalam melakukan pekerjaan.

4. Interaksi sosial ditempat kerja

Sejauh mana lingkungan pekerjaan dan rekan kerja dapat menerima kehadiran individu dan sejauh mana lingkungan kerja lepas dari prasangka yang destruktif. Apakah karyawan mencapai identitas personal dan kepercayaan diri dikarenakan keadaan di tempat kerja yang bebas dari prasangka, *egalitarianism* (penganut paham persamaan), mobilitas ke arah atas, kelompok utama yang suportif, rasa kebersamaan antara grup, dan juga perasaan terbuka antar karyawan.

5. Hak-hak pegawai dalam kantor.

Sejauhmana organisasi dapat memenuhi hak-hak yang semestinya dimiliki karyawan dan sejauhmana organisasi memberikan kebebasan terhadap keleluasan pribadi (*privacy*). Mungkin terdapat banyak variasi untuk memperluas pengertian ini, termasuk juga budaya organisasi yang menghargai keleluasan pribadi, toleransi perbedaan dan adanya kesempatan untuk mengungkapkan pendapat, dan juga adanya kesetaraan dalam pendistribusian *reward* dari organisasi.

Dalam literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) kontemporer, ***Employee Experience Framework*** yang dikembangkan oleh **Jacob Morgan (2022)** hadir sebagai pendekatan baru yang menggantikan dan memperluas konsep tradisional **Kualitas Kehidupan Kerja**. Jika Kualitas Kehidupan Kerja berfokus pada kondisi kerja yang layak seperti keamanan, gaji, dan keseimbangan hidup, maka *employee*

experience melihat pengalaman kerja sebagai sesuatu yang lebih menyeluruh, personal, dan strategis bagi organisasi.

2.1.5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

2.1.5.1. Pengertian

Sebuah organisasi yang memiliki team work yang baik disertai dengan adanya perilaku sukarela (*extra-role*) oleh setiap anggota merupakan hal penting dalam kelangsungan kegiatan organisasi demi tercapainya prestasi dan hasil yang tinggi, dibanding dengan organisasi yang anggotanya memiliki sikap kompetitif yang pada akhirnya hanya berkonsentrasi pada target “prestasi” yang ingin dicapainya dan bukan target “pencapaian” yang ingin didapat oleh sebuah organisasi atau perusahaan (Kreitner dan Kitnicky dalam Hadi Wirawan, 2018).

Perilaku *extra-role* yang dimaksud yaitu, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berikut ini adalah beberapa definisi keterlibatan kerja yang dirangkum dari beberapa sumber.

- 1) Menurut Yoga Putrana (2016), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi seorang individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan."

- 2) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, dalam Aryaningtyas, 2019).
- 3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan yang dilakukannya secara sukarela, tidak berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan sistem imbalan, dan secara keseluruhan perilaku tersebut mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi (Organ, dalam Oktaviana, 2019).
- 4) Menurut Zhang dalam Anggraini (2017), mengatakan bila ada pekerja yang kooperatif dengan atasan dan rekannya, mampu berkompromi dan berkorban serta mudah untuk melakukan kerjasama, pekerja yang mampu mengatasi hal-hal yang kecil tambahan tanpa megeluh atau bahkan menawarkan untuk melakukannya tanpa diminta, maka perilaku ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- 5) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan yang berkontribusi melebihi dari tuntutan pekerjaannya, sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Kaswan, dalam Endah Rahayu 2018).
- 6) Menurut Organ dalam Matija Maric (2017), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku bebas yang mendukung lingkungan social dan psikologis tempat pelaksanaan tugas, dan mencakup perilaku seperti

mambantu rekan kerja melakukan pekerjaan ekstra diluar uraian pekerjaan formal, mengadvokasi organisasi.

2.1.5.2. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ dalam penelitian Rahayu (2018), terdapat 5 (lima) Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sebagai berikut:

1) *Altruism* (Perilaku Menolong)

Merupakan perilaku karyawan dalam membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan yang berkaitan dengan tugas operasional organisasi

2) *Conscientiousness* (perilaku yang menunjukan usaha lebih).

Merupakan perilaku yang di tunjukkan dengan berusaha melebihi dari yang diharapkan perusahaan, dimana perilaku sukarela ini bukan merupakan kewajiban atau tugas dari karyawan.

3) *Sportmanship* (Perilaku Toleransi)

Merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan.

4) *Courtesy* (Menjaga Hubungan Baik)

Merupakan perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antar karyawan, sehingga orang yang memiliki *courtesy* adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue* (Perilaku yang Mendedikasikan Dirinya kepada Tanggung Jawab)

Merupakan perilaku yang mencerminkan tanggung jawab dan berpartisipasi pada kehidupan atau keberlangsungan organisasi.

2.1.5.3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Dunia Kerja*

OCB berkaitan erat dengan variabel-variabel seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi, dan kualitas kehidupan kerja. Studi oleh Podsakoff et al. (2020) memperbarui pemetaan dimensi OCB dan menunjukkan bahwa kontribusi OCB meningkat dalam organisasi yang mengedepankan budaya kolaboratif. Penelitian oleh Fitria dan Santoso (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif terhadap OCB pada pegawai pemerintah daerah.

2.1.5.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Organ dalam Tri Rahmawati (2017), peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor, yaitu (1) faktor internal meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, (2) faktor eksternal meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi.

1) Faktor Internal

a. Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa

jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman- pengalaman positif mereka

b. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

c. Kepribadian

Bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka.

d. Moral Karyawan

Moral merupakan kewajiban - kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya.

e. Motivasi

Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

2) Faktor eksternal

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

b. Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan atau trust adalah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain.

High-Performance Work Systems (HPWS) merupakan model dalam manajemen sumber daya manusia strategis yang menekankan pada integrasi praktik-praktik SDM untuk meningkatkan **kapabilitas, komitmen, dan produktivitas karyawan**, sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Menurut **Boxall dan Purcell (2021)**, HPWS bukan sekadar kumpulan kebijakan HR yang baik, tetapi suatu **sistem terintegrasi** yang secara strategis dirancang untuk mendukung tujuan bisnis dan meningkatkan performa organisasi secara menyeluruh.

2.1.6. Kinerja

2.1.6.1. Pengertian

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam, beberapa pakar memandangnya sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Berikut ini adalah beberapa definisi kinerja yang dirangkum dari beberapa sumber:

- 1) Menurut Hasibuan dalam Engla Dika (2017) menjelaskan kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang di bebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang ditetapkan.
- 2) Menurut Deviandra (2018), Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang.
- 3) Kinerja menurut Mangkunegara dalam Ana Suzana (2017), mendefinisikan bahwa kinerja karyawan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- 4) Menurut Sedarmayanti dalam Septiadi (2017), mengungkapkan bahwa Kinerja merupakan hasil kerja seorang dalam pekerja, proses kegiatan yang melibatkan seluruh anggota organisasi, yang mana hasil kerja harus dapat dibuktikan secara nyata, dapat diukur (dibandingkan pada standar yang ditetapkan).
- 5) Menurut Endah Rahayu (2018), Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh seseorang, sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

2.1.6.2. Indikator Kinerja

Menurut Bernardin dan Russel dalam Wibowo (2021), terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas

Tingkat sejauh mana proses atau hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Yaitu sejauh mana suatu kegiatan dapat diselesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4) Efektivitas

Merupakan pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

5) Kemandirian

Suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Model *Emotionally Intelligent Leadership* (EIL) yang dikembangkan oleh **Shankman & Allen (2022)** menekankan bahwa **kepemimpinan yang efektif sangat dipengaruhi oleh kecerdasan emosional (*emotional intelligence/KE*)**. Dalam konteks ini, pemimpin atau individu dengan KE tinggi mampu **menunjukkan**

kesadaran diri yang mendalam, mengelola emosi secara adaptif, serta menjalin hubungan interpersonal yang sehat dan konstruktif. Model EIL tidak hanya memandang kepemimpinan sebagai jabatan formal, melainkan sebagai proses sosial yang mengandalkan pengaruh emosional dan hubungan antarmanusia.

2.1.6.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Sedarmayanti dalam buku Hari Sulaksono (2019) terdapat berbagai faktor kinerja, antara lain:

1) Sikap mental

Sikap mental yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja yang dimiliki seorang karyawan.

2) Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki seorang karyawan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi Pendidikan seorang karyawan, maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi;

3) Keterampilan

Karyawan yang memiliki ketrampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak mempunyai ketrampilan;

4) Kepemimpinan

Kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Manajer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya;

5) Tingkat penghasilan

Tingkat penghasilan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, apabila mempunyai penghasilan yang sesuai;

6) Kedisiplinan

Kedisiplinan yang kondusif dan nyaman akan dapat meningkatkan kinerja karyawan;

7) Komunikasi

Para karyawan dan manajer harus senantiasa menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik, maka akan mempermudah dalam menjalankan tugas perusahaan;

8) Sarana prasarana

Perusahaan harus memberikan fasilitas atau sarana dan prasarana yang dapat mendukung kinerja karyawan;

9) Kesempatan berprestasi

Adanya kesempatan berprestasi dalam perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja.

2.1.6.4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi dan mendokumentasikan kinerja karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), penilaian kinerja bertujuan untuk mengukur kontribusi individu terhadap tujuan organisasi dan memberikan umpan balik guna peningkatan kinerja ke depan.

Wibowo (2020) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses formal yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi efektivitas kerja karyawan serta sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajemen SDM, seperti promosi, pelatihan, maupun kompensasi.

2.1.6.5. Tujuan Penilaian Kinerja

Beberapa tujuan utama penilaian kinerja meliputi:

1. Menyediakan dasar objektif untuk pengambilan keputusan SDM;
2. Memberikan umpan balik kepada karyawan untuk pengembangan diri;
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan;
4. Menilai pencapaian tujuan kerja;
5. Meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan;

(Stredwick, 2021; Wibowo, 2020)

2.1.7. Penelitian yang Relevan

Dalam melakukan penelitian, peneliti harus belajar dari peneliti lain untuk menghindari duplikasi dan pengulangan penelitian atau kesalahan yang sama yang

dibuat oleh peneliti sebelumnya. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu mengenai Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja, Kualitas Kehidupan Kerja, OCB dan Kinerja.

Tabel 2.1.
Penelitian yang Relevan

| No | Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|-----|---|--|--|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 1. | Donbosko Pehan Waton, dkk (2023). ian Tana Sikka : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Vol. 1, No. 5 September 2023 e-ISSN: 3024-9082; p-ISSN: 3024-9090, Hal 69-80 Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan pada Puskesmas Bola Kabupaten | Menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> memiliki hubungan yang signifikan positif Dengan kinerja pegawai. | Variabel : Kecerdasan Emosional, OCB, Kinerja Metode Penelitian : Kuantitatif Alat Analisis : Analisis Jalur | Variabel : tidak ada variabel motivasi kerja, Kualitas Kehidupan Kerja, Alat analisis : Regresi Linier Berganda |
| 2. | Triana Fitriastuti (Jurnal Dinamika Manajemen Vol. 4 No. 2 (2013)) Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisational, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh terhadap kinerja. | Variabel : Kecerdasan Emosional, OCB, Kinerja Metode Penelitian : Kuantitatif Alat Analisis : Analisis Jalur | Variabel : Komitmen Organisational, Alat analisis : Regresi Linier Berganda |

| No | Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|-----|---|--|---|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 3. | <p>Muzakki, Muhammad Alkirom Wildan, Helmi Buyung Aulia Safrizal (Journal of Management Studies Vol.11 No.1, April 2017).</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Pamekasan</p> | <p><i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan memiliki pengaruh yang searah terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Pamekasan.</p> | <p>Variabel : Motivasi Kerja, OCB, Kinerja</p> <p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Analisis Jalur</p> | <p>Variabel : Budaya Organisasi,</p> <p>Alat analisis : Regresi Linier Berganda</p> |
| 4. | <p>Gunawan, I. K. I., & Netra, I. G. S. K. E-Jurnal Manajemen, 6(4), 2133–2160. 2017.</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan.</p> | <p>Menunjukkan bahwa Motivasi ekerja berpengaruh dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> | <p>Variabel : Motivasi Kerja OCB</p> <p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Analisis Jalur</p> | <p>Variabel : Komitmen Organisasi</p> <p>Alat analisis : Regresi Linier Berganda</p> |
| 5. | <p>Chandra Kartika, Eggy Firmansyah, Wahyudi (ISSN 2540-959X GLOBAL Vol.03, No.02, Tahun 2019)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Motivasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pengadaian (Persero) Jawa Timur</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>OCB</i> yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Pengadaian (Persero) Jawa Timur</p> | <p>Variabel : Kecerdasan Emosional, OCB, Kinerja</p> <p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Analisis Jalur</p> | <p>Variabel : Budaya Organisasi,</p> <p>Alat analisis : Regresi Linier Berganda</p> |

| No | Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|-----|--|--|---|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 6. | Rosemarie S. Njotoprajitno, Rully Arlan Tjahjadi, Nur, Bram Hadianto, Andre Sunjaya. <i>The Effect of Motivation, Emotional and Spiritual Intelligence on Lecturer Performance.</i> <i>International Journal of Management Science and Business Administration.</i> <i>Vol. 6 Issues 4/ may 2020.</i> | <i>Motivation and spiritual intelligence do not affect lecturer performance, but Emotional intelligence has a positive effect on lecturer performance.</i> | Variabel : Motivasi, Kinerja Metode Penelitian : Kuantitatif Alat Analisis : Analisis Jalur | Variabel : Kecerdasan Spiritual Alat analisis : Regresi Linier Berganda |
| 7. | Windasari, Nurul Qomariah, Trias Setyowati. <i>The Role of Emotional Intelligence, Spiritual Intelligence And Work Motivation In Improving The Performance of Hotel Employees.</i> <i>SSRG International Journal of Economics and Management Studies.</i> <i>Vol. 7/June 2020.</i> | <i>Emotional intelligence and Spiritual intelligence partially influences the performance of Aston Jember Hotel employees in a positive direction.</i> | Variabel : Kecerdasan Emosional, Motivasi, Kinerja Metode Penelitian : Kuantitatif | Variabel : Kecerdasan Spiritual |
| 8. | Winda A.V Lona, Rolland E. Fanggidae, Ni Putu Nursiani, Clarce Maak. <i>The Influence of Emotional Intelligence, Intellectual Intelligence, Spiritual Intelligence on Employee Performance.</i> <i>Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. 158/2020.</i> | <i>Emotional intelligence variables and Spiritual intelligence variables have a positive and significant effect on performance variables.</i> | Variabel : Kecerdasan Emosional, Kinerja Metode Penelitian : Kuantitatif Alat Analisis : Analisis Jalur | Variabel : Kecerdasan Spiritual, IQ Alat analisis : Regresi Linier Berganda |
| 9. | Tri Maryati and Rini Juni Astuti (2020). <i>The Influence Of Emotional Intelligence And Spiritual Intelligence On Employee Performance: The Role Of Affective Commitment.</i> <i>PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology Vol. 17 No. 6/2020.</i> | <i>This study concludes that emotional and spiritual intelligence have a significant positive impact on employee performance.</i> | Variabel : Kecerdasan Emosional, Kinerja Metode Penelitian : Kuantitatif Alat Analisis : Analisis Jalur | Variabel : Kecerdasan Spiritual, IQ Alat analisis : Regresi Linier Berganda |

| No | Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|-----|---|---|---|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 10. | Agus Setiawan, Dr. Ir. Nazaruddin, Dr. Yeni Absah. <i>The Effect of Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on Employee Performance PT. Proconfo Indah.</i> <i>International Journal of Research & Review</i> <i>233 Vol.6; Issue: 6; June 2019</i> | <i>Variables of emotional intelligence and spiritual intelligence together (simultaneous) have a positive and significant effect on the performance of employees at PT. Proconfo Indah.</i> | Variabel : Kecerdasan Emosional, Kinerja Metode Penelitian : Kuantitatif Alat Analisis : Analisis Jalur | Variabel : Kecerdasan Spiritual Alat analisis : Regresi Linier Berganda |
| 11. | Indra Gunawan, H. Sutadji, Erwin <i>(Jurnal Administrative Reform Vol.2 No.2, Tahun 2014)</i> Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Kutai Kartanegara | Menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional (X1) berpengaruh dominan terhadap kinerja. | Variabel : Kecerdasan Emosional, Kinerja Metode Penelitian : Kuantitatif Alat Analisis : Analisis Jalur | Variabel : Komitmen Organisasi Alat analisis : Regresi Linier Berganda |
| 12. | Frisca Yorin Andini (2018) Pengaruh Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja | <i>Organizational Citizenship Behavior</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Candi Borobudur, Prambanan & Ratu Boko. | Variabel : OCB, Kinerja Metode Penelitian : Kuantitatif Alat Analisis : Analisis Jalur | Variabel : Budaya Organisasi Alat analisis : Regresi Linier Berganda |
| 13. | Prasetyo Kurniawan (JENIUS. Vol.3 No.3, Mei 2020) Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Tangerang Merdeka. | Hasil menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. | Variabel : Kecerdasan Emosional, Kinerja Metode Penelitian : Kuantitatif Alat Analisis : Analisis Jalur | Variabel : Kecerdasan Intelektual Alat analisis : Regresi Linier Berganda |

| No | Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|-----|--|--|--|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 14. | <p>Syaiful Bahri, Muhammad Zaki, Fahrizal Zulkarnain (2018)</p> <p>Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Stres Kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara</p> | <p>Hasil menunjukkan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p> | <p>Variabel : OCB, Kinerja Metode Penelitian : Kuantitatif Alat Analisis : Analisis Jalur</p> | <p>Variabel : Lingungan Kerja Alat analisis : Regresi Linier Berganda</p> |
| 15. | <p>Achmad Mohyi</p> <p>(<i>Jurnal of International Conference Proceedings</i> Vol.3 No.4 (2020))</p> <p>The Effect of Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance</p> | <p>Hasil menunjukkan bahwa Kecerdasan mosional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> | <p>Variabel : Kecerdasan Emosional, OCB dan Kinerja Metode Penelitian : Kuantitatif Alat Analisis : Analisis Jalur</p> | <p>Variabel : Komitmen Organisasi Alat analisis : Regresi Linier Berganda</p> |
| 16. | <p>Adrian Hefni (2022)</p> <p>Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Jambi.</p> <p><i>Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan</i> (Mankeu) Vol. 11 No. 02, Juni 2022</p> | <p>Hasil menunjukkan bahwa Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Aqua Tirta Investama di Klaten. Hal ini memberikan gambaran bahwa dengan motivasi yang baik maka akan semakin tercipta kinerja karyawan yang baik pula, maka keberadaan motivasi sangat penting, Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Aqua Tirta Investama di Klaten</p> | <p>Variabel : Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja Metode Penelitian : Kuantitatif Alat Analisis : Analisis Jalur</p> | <p>Variabel : Kepuasan Kerja</p> |

| No | Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|-----|--|---|---|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 17 | <p>(Mochammad Al Musadieq, dkk, 2014)</p> <p>Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan bagian produksi PT. Karmand mitra andalan surabaya)</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 13 No. 1 Agustus 2014</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya. Motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya)</p> | <p>Variabel : Motivasi Kerja, Kinerja</p> <p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Analisis Jalur</p> | <p>Variabel : Lingkungan Kerja,</p> <p>Alat analisis : Regresi Linier Berganda</p> |
| 19 | <p>(Muhamad Eksan, 2019)</p> <p>OPTIMAL : Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol.13 No.12019</p> <p>Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan</p> | <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultanvariable motivasi dan disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Syncrum Logistic. Hal ini dibuktikan dari hasil uji simultan (Uji F) dan hasil Uji Parsial (Uji t) juga menunjukkan nilai signifikan dari duavariabel bebas yang mendukung hipotesa. Oleh karena itu hasil uji dari penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara variabelmotivasi dan disiplin kerja</p> | <p>Variabel : Motivasi Kerja dan Kinerja</p> <p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Analisis Jalur</p> | <p>Variabel : Disiplin Kerja</p> <p>Alat analisis : Regresi Linier Berganda</p> |

| No | Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|-----|--|--|--|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| | | terhadap kinerja PT Syncrum Logistics. | | |
| 20. | <p><i>Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. (2017).</i></p> <p><i>The effects of quality of work life on commitment and turnover intention.</i></p> <p><i>Social Behavior and Personality: An International Journal, 35 (6), 735-750.</i></p> <p>https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735</p> | <p><i>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi. Dengan kualitas kehidupan kerja yang baik akan mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen terhadap organisasi.</i></p> | <p>Variabel : Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja</p> <p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Analisis Jalur</p> | <p>Variabel : Turonver Intention, Komitmen Organisasi</p> <p>Alat analisis : Regresi Linier Berganda</p> |
| 21. | <p><i>Yudi, Siswandi, Dinda Lestari. 2021. Effect Of Work Motivation, Emotional Intelligence And Work Discipline On Employee Performance. International Journal of Economic, Technology and Social Sciences url:</i></p> <p>https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/injects Volume 2 Number 1 page 227 – 237</p> | <p><i>Hasil penelitian menunjukkan There is a significant influence of Emotional Intelligence on Employee Performance at PT. Bank Sumut Medan Head Office. There is a significant influence of Work Discipline on Employee Performance at PT. Bank Sumut Medan Head Office</i></p> | <p>Variabel : Motivasi Kerja, Kecerdasan Emosional, Kinerja</p> <p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Analisis Jalur</p> | <p>Variabel : Disiplin Kerja</p> <p>Alat analisis : Regresi Linier Berganda</p> |

| No | Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|-----|---|--|---|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 22 | <p><i>Jufrizen, Rizky Hutasuhut. 2022. The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on The Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance.</i></p> <p><i>Journal of International Conference Proceedings (JICP) Vol.5 No.2, pp. 162-183, July, 2022. P-ISSN: 2622-0989/E-ISSN: 2621-993X.</i></p> <p>https://www.ejournal.aibpmjournals.com/index.php/JICP</p> | <p><i>Hasil penelitian menunjukkan The results showed that work motivation had a positive and significant effect on employee performance, job satisfaction had a positive and significant effect on employee performance, work motivation had a positive and significant effect on organizational citizenship behavior</i></p> | <p>Variabel : OCB, Motivasi Kerja, dan Kinerja</p> <p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Analisis Jalur</p> | <p>Variabel : Kepuasan Kerja</p> |
| 24. | <p><i>Muhammad Fadli, dkk. 2023. The Influence of Work Motivation, Emotional Intelligence, and Competence on Occupation Satisfaction Through Work Achievement in The Library Service in South Sulawesi.</i></p> <p><i>Intern. Journal of Profess. Bus. Review. Miami, v. 8 n. 6 p. 01-24 e02306 2023</i></p> | <p><i>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Emotional intelligence on occupation satisfaction, the positive and important direct effect of competence on occupation satisfaction, the important positive direct effect of occupation performance on occupation satisfaction</i></p> | <p>Variabel : Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja dan Kinerja</p> <p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Analisis Jalur</p> | <p>Variabel : Kepuasan Kerja</p> <p>Alat analisis : Regresi Linier Berganda</p> |
| 25. | <p><i>Salim Mohammed BaOmar, et all. 2024. The influence of emotional intelligence and employee motivation on employee performance in telecommunication companies in the sultanate of Oman.</i></p> <p><i>Journal of Infrastructure, Policy and Development 2024, 8(12), 8648.</i></p> <p>https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.8648</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>these findings underscore the critical role of both emotional intelligence and motivation in driving employee performance. The study suggests that managers and policymakers should adopt integrated strategies that develop EI competencies and</i></p> | <p>Variabel : Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja dan Kinerja</p> <p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Analisis Jalur</p> | <p>Variabel : OCB</p> <p>Alat analisis : Regresi Linier Berganda</p> |

| No | Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|-----|---|--|-----------|-----------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| | | <i>enhance motivational factors to optimize employee performance, thereby contributing to the success of organizations in the telecommunication sector</i> | | |

Sumber : Penelitian Terdahulu

2.2. Kerangka Pemikiran

Sebuah organisasi tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang merupakan aspek penting dalam organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan secara langsung dengan kecerdasan emosional dan organizational citizenship behavior.

Kecerdasan Emosional merupakan faktor psikologis yang dapat dihubungkan dalam peningkatan kinerja individual atau tim. Emosi sangat penting bagi kehidupan manusia karena emosi merupakan penggerak perilaku (motivator) dalam arti dapat meningkatkan kinerja, namun sebaliknya apabila kecemasan yang ditimbulkan berlebihan akan dapat menghambat prestasi kerjanya. Setiap individu dalam suatu organisasi yang memiliki emosi baik, cenderung memiliki kemauan untuk

memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Seorang karyawan yang memiliki kematangan dalam kemampuan kecerdasan emosional untuk mengenali, memahami dan mampu mengontrol emosi diri sendiri akan berpengaruh baik bagi lingkungan sekitar serta dapat membantu karyawan tersebut dalam bekerja secara efektif dan efisien sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik sejalan dengan kontribusinya dalam hal peningkatan kinerja itu sendiri dan berpengaruh pula pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andi Widodo, Hadi Sunaryo, dan Khairul ABS (2019), Triana Fitriastuti (2013), Indra Gunawan, H. Sutadji, dan Erwin (2014), Prasetyo Kurniawan (2020), serta Desty Sesiana Indriyani, Hamidah Nayati Utami (2018) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku yang ditunjukkan karyawan atau anggota didalamnya, dimana perilaku ini diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan atau tugas-tugas yang telah ditetapkan (*in-role*) namun lebih dari itu juga perilaku yang bersifat *extra-role*. *Organizational Citizenship Behavior* yang berada dalam sebuah organisasi mendorong terciptanya lingkungan organisasi yang lebih efektif dan positif. Hal ini dapat mendukung karyawan yang belum menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* untuk berperilaku lebih dan membantu meningkatkan kinerjanya. Menurut Robbins dan Judge dalam Muhdar (2015), bahwa organisasi memiliki karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari pada organisasi lainnya. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rona Tanjung, Yannik Ariyati, dan Indah Yolandari (2020), Muzakki,

Muhammad Alkirom Wildan, dan Helmi Buyung Aulia Safrizal (2017), Luvia Irma Sari (2015), Chandra Kartika, Eggy Firmansyah, dan Wahyudi (2019), Frisca Yorin Andini (2018), Syaiful Bahri, Muhammad Zaki, dan Fahrizal Zulkarnain (2018), Anggi Wardhani (2018), dan Anwar, Budi Santosa (2015) yang menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja.

Faktor motivasi/dorongan terhadap karyawan sering kali mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional karyawan. Karena dengan motivasi intrinsik ini seorang pegawai merasa bersemangat dan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan target dan ketentuan dari perusahaan yang dipicu dari dalam diri orang itu sendiri karena pada dasarnya setiap individu memiliki motivasi tersendiri dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan versinya. Seorang karyawan yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, maka akan merasa senang dan termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan dikarenakan karyawan tersebut akan merasa yakin bahwa dirinya mampu untuk melakukan pekerjaan tersebut sebaik mungkin, sehingga kinerja terbaik yang diharapkan oleh perusahaan akan tercapai.

Beberapa jenis motivasi intrinsik yang dapat diberikan oleh perusahaan adalah seperti memberikan promosi jabatan, menghargai hasil kerja karyawan, mengapresiasi prestasinya dan lain lain. Dengan pemberian dorongan motivasi melalui beberapa hal tersebut, tentunya karyawan akan merasa senang sehingga muncullah perasaan untuk memotivasi diri sendiri agar bekerja secara lebih giat dan bersemangat lagi.

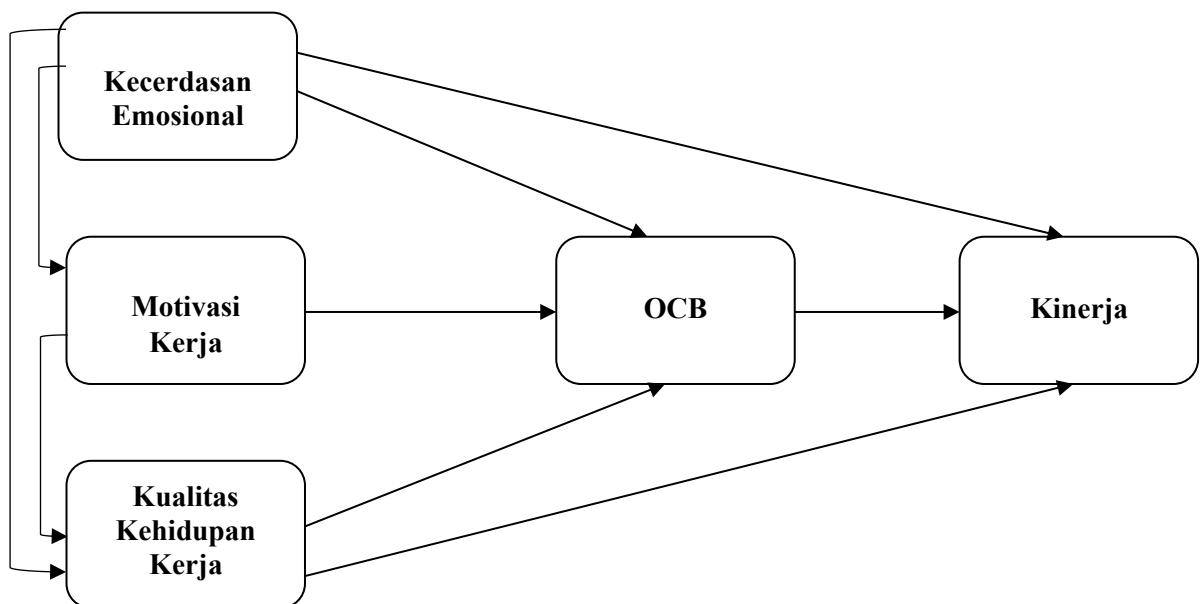
Kualitas Kehidupan Kerja merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi sumber daya manusia, di mana kualitas kehidupan kerja sebagai suatu upaya perusahaan untuk

memenuhi kebutuhan karyawan maupun perusahaan. Perusahaan dapat menekankan kinerja terbaik yang dihasilkan dengan cara meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawannya dan menciptakan karyawan yang lebih baik. Rizky Febriani, Ratna Kusumawati, dan Yulekhah Ariyanti (2022) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh *Quality of Work Life* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Demak menyimpulkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Semakin tinggi *Quality of Work Life* maka semakin tinggi kinerja pegawai. Ni Putu Pratiwi dan Bagus Ketut Surya (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Perusahaan, *Quality of Work Life* dan Kepemimpinan *Transformasional* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Harum Indah Sari Bali menyimpulkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Rima Handayani, Puji Astuti, dan Rahmi Hermawati (2021) dalam penelitiannya yang berjudul *Effect of Quality of Work Life and Work Environment on Employee Performance* at PT Wijaya Karya Rekayasa Konstruksi East Jakarta yang menyimpulkan bahwa The results of *Kualitas Kehidupan Kerja* has a positive and significant effect on performance. Karena dengan Kualitas Kehidupan Kerja atau *Kualitas Kehidupan Kerja* yang baik yang meliputi keterlibatan karyawan, rasa bangga terhadap perusahaan, keselamatan kerja, kompensasi yang layak, pengembangan karier, penyelesaian konflik, dan komunikasi maka dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Kualitas Kehidupan Kerja* atau Kualitas Kehidupan

Kerja merupakan faktor penting bagi perusahaan karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3. Hipotesis

Proposal ini mengajukan asumsi awal atau kesimpulan sementara tentang pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang harus dikonfirmasi melalui temuan penelitian. Berikut hipotesis penelitian yang diajukan berdasarkan pada kerangka pemikiran.

1. Terdapat pengaruh positif Kecerdasan Emosional terhadap OCB;
2. Terdapat pengaruh positif Motivasi Kerja terhadap OCB;
3. Terdapat pengaruh positif Kualitas Kehidupan Kerja terhadap OCB;
4. terdapat pengaruh positif Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja;

5. Terdapat pengaruh positif Motivasi Kerja terhadap Kinerja;
6. Terdapat pengaruh positif Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja;
7. Terdapat pengaruh positif OCB terhadap Kinerja;
8. Terdapat pengaruh positif Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja, Kualitas Kehidupan Kerja, terhadap Kinerja melalui OCB;