

## PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Fitri Handayani Agustine AS<sup>1</sup>, Nancy Yusnita<sup>2</sup>, Towaf Totok Irawan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Pakuan, Bogor, Indoensia

Email korespondensi: <sup>1</sup>fitrihandayani.agustine@gmail.com

### Riwayat Artikel:

Diterima:

11 Oktober 2023

Direvisi:

25 Desember 2023

Disetujui:

31 Desember 2023

Klasifikasi JEL:

D22

### Kata kunci:

Karyawan; kecerdasan emosional; kinerja karyawan; motivasi; *organizational citizenship behavior*.

### Keywords:

*Emotional intelligence; employee; employee performance; motivation; organizational citizenship behavior.*

### Cara mensitasi:

AS, F. H. A., Yusnita, N., Irawan, T. T. (2023). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior. JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi), 9(2), 39-42. DOI: 10.34203/jimfe.v9i2.9035



### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini dilakukan pada salah satu Lembaga Swadaya Masyarakat penyalur zakat di Kota Bogor. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan kuantitatif dengan metode *explanatory survey* dan metode penarikan sampel *non probability sampling* dengan metode sampling jenuh. Pengumpulan data diperoleh dari hasil kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 32 orang karyawan. Kemudian diuji dengan pengujian Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan kecerdasan emosional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan. Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), serta kecerdasan emosional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). Dengan demikian, perusahaan sebaiknya mampu meyakinkan karyawan bahwa karyawan dihargai, dipenuhi hak-haknya, dan diberikan kepercayaan penuh, sebagai bentuk motivasi dan dukungan kepada karyawan.

### ABSTRACT

*This research examines emotional intelligence's influence on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB). This research was conducted at one of the zakat-distributing Non-Governmental Organizations in Bogor City. This type of research is descriptive and quantitative with an explanatory survey method and a non-probability sampling method with a saturated sampling method. Data collection was obtained from questionnaires with 32 employees as respondents. Then, it was tested using Structural Equation Model (SEM) testing. The research results show that emotional intelligence and Organizational Citizenship Behavior (OCB) directly affect employee performance. Emotional intelligence positively affects Organizational Citizenship Behavior (OCB), and emotional intelligence indirectly affects employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB). Thus, companies should be able to convince their employees that their employees are valued, have their rights fulfilled, and are given full trust, as a form of motivation and support for employees.*

## PENDAHULUAN

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat tercipta salah satunya melalui budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik akan menambahkan nilai positif bagi kelancaran kinerja organisasi. Kelancaran kinerja organisasi pasti dikaitkan dengan efektivitas dan efisiensi pelaku organisasi dalam menjalankan tugas demi terwujudnya tujuan organisasi". Budaya organisasi yang tertanam dengan baik dalam sebuah organisasi akan memberikan suasana nyaman bagi sesama karyawan. Kesadaran mengenai tugas dan visi organisasi yang didukung oleh budaya organisasi yang kuat mendukung berkembangnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

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

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

Kinerja adalah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai kewenangan, tugas dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral serta etika (Sinambela, 2016). Kinerja mengarah kepada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan untuk menentukan tingkatan kinerja dari seorang karyawan. Seorang karyawan harus memiliki kemampuan, kemauan serta usaha agar setiap kegiatan yang dilaksanakan tidak mengalami hambatan yang berat dalam lingkungannya. Dengan kinerja karyawan yang baik maka akan mendukung perusahaan dalam mencapai visi misi yang telah ditetapkan. Beberapa indikator kinerja yang ditetapkan berdasarkan sintesa menurut Robbins & Judge (2013) sebagai berikut: (1) kualitas; (2) kuantitas; (3) ketepatan waktu; (4) efektivitas.

Berdasarkan hasil pra-survei pada kinerja karyawan LAZ AL Bunyan Bogor berdasarkan indikator-indikator tersebut ditemukan beberapa hal sebagai berikut. Kegiatan pra survei dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala jawaban selalu, sering, jarang, pernah, tidak pernah dengan poin tertinggi ada pada jawaban selalu dan terendah pada jawaban tidak pernah. Dari hasil jawaban kuesioner pra survei indikator masih terdapat permasalahan bahwa kualitas kerja karyawan diduga rendah dikarenakan masih terdapat jawaban "pernah" sebanyak 2 orang dari 11 subyek pra survey. Dari hasil jawaban kuesioner pra survey masih terdapat permasalahan bahwa kuantitas kerja karyawan diduga rendah dikarenakan masih terdapat jawaban "pernah" sebanyak 5 orang dari 11 subyek pra survey. Dari hasil jawaban kuesioner pra survey indikator masih terdapat permasalahan bahwa tingkat ketepatan waktu kerja karyawan diduga rendah dikarenakan masih terdapat jawaban "pernah" sebanyak 6 orang dari 11 subyek pra survey. Dari hasil jawaban kuesioner pra survey indikator masih terdapat permasalahan bahwa efektivitas kerja karyawan diduga rendah dikarenakan masih terdapat jawaban "pernah" sebanyak 5 orang dari 11 subyek pra survei.

## **KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Kecerdasan Emosional**

Menurut Ameriks dkk. (2012) dinyatakan bahwa *Emotional intelligency is a person's ability to recognize and interpret emotions and to use and integrate them productively for optimal reasoning and problem-solving*. Dapat dijelaskan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang dalam mengenali emosinya dan menggunakan emosinya untuk pemecahan masalah. Menurut Goleman (2015) dinyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seperti, kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdo'a.

Menurut Wibowo (2015), dinyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah sekumpulan kemampuan untuk merasakan dan menyatakan emosi, menstimulasi emosi dalam berpikir, memahami alasan dengan emosi, dan menghubungkan emosi dalam diri sendiri dan orang lain. Menurut Ameriks dkk. (2009) dinyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengelola petunjuk-petunjuk dari informasi emosional.

### **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Menurut Colquitt dkk. (2015) dinyatakan bahwa mengungkapkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kegiatan pegawai yang dilakukan secara sukarela, yang menerima imbalan maupun tidak menerima tetapi tetap berkontribusi kepada organisasi dalam meningkatkan kualitas keseluruhan dimana pekerjaan berlangsung. Menurut Rosita (2019) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) atau perilaku warga organisasi merupakan perilaku kerjasama yang memiliki konsekuensi positif bagi organisasi, yang mana perilaku ini adalah perilaku yang dipilih langsung oleh pegawai dan bukan merupakan komponen dari pekerjaan yang termasuk kedalam deskripsi pekerjaan yang mana hasilnya langsung memberikan dampak positif bagi suatu organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa OCB adalah suatu perilaku informal yang dilakukan oleh individu yang sangat memberikan kontribusi penting bagi pencapaian keberhasilan serta membantu meningkatkan kinerja tugas didalam suatu organisasi. Menurut Yaakobi dan Weisberg (2020) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah suatu tindakan yang baik secara sosial dan secara lingkungan psikologi untuk saling mendukung dalam melaksanakan tugas masing-masing. Hal ini dikarenakan pegawai yang menerapkan OCB akan bertindak lebih inisiatif diluar dari jam atau masa kerjanya. Sehingga akan terjadi peningkatan keefektifan dalam organisasi tersebut.

### **Kinerja**

Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Smith (2014) menyatakan bahwa *performance is output derives from processes, human otherwise*, yang berarti kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Menurut Milkovich & Boudreau (2016) berpendapat bahwa *the degree to which employees accomplish work requirments*, yang berarti tingkat/derajat pekerjaan sesuai dengan yang dipersyaratkan. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) dinyatakan bahwa kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

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

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

**H<sub>1</sub>: Kecerdasan Emosional Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan.**

### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan**

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

**H<sub>2</sub>: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan**

### **Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

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

**H<sub>3</sub>: Kecerdasan emosional Berpengaruh Positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

### **Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi OCB**

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan perasaan baik individu maupun orang lain. Seseorang yang mempunyai kecerdasan emosional yang baik akan lebih mudah untuk menyesuaikan diri dan mudah untuk bergaul dengan lingkungan sekitar. Selain itu kecerdasan emosional yang dimiliki seorang karyawan dapat meningkatkan kinerja baik kinerja individu maupun kelompok, hal ini dikarenakan ketika seseorang menjalin hubungan psikologis yang baik dengan rekan kerjanya maka dapat menjadi penyemangat dalam menyelesaikan tugas. OCB atau biasa dikenal dengan perilaku suka rela dapat yang ada pada perusahaan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku ini dapat menciptakan sikap saling membantu antar karyawan yang kesulitan

menyelesaikan pekerjaannya sehingga pekerjaan menjadi lebih mudah jika dilakukan bersama-sama. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iswanti (2020) menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh tidak langsung positif terhadap kinerja melalui OCB. Berdasarkan kajian teoritis, kajian empiris dan logika maka hipotesis yang diajukan sementara pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

**H<sub>4</sub>: Organizational Citizenship Behavior (OCB) Memediasi Antara Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan hal ini karena karyawan mampu mengendalikan emosi diri sendiri serta mampu mempengaruhi emosi orang lain, selain itu dengan dimediasi melalui sikap suka rela saling membantu sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik. Berdasarkan *research gap* yang sudah dilakukan, ditemukan hasil yang berbeda-beda mengenai pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* maka, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.

**METODE PENELITIAN**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, jenis penelitian ini adalah penelitian verifikatif dengan metode explanatory survey yang bertujuan untuk menjelaskan fenomena dalam bentuk pengaruh antar variabel yaitu kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*. Metode penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode penarikan sampel non probability sampling dengan metode sampling jenuh yang merupakan teknik penentuan sampel dengan menggunakan sampel semua anggota populasi sebagai sampel. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 32 karyawan LAZ Al Bunyan Bogor.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kuantitatif yang mengadopsi Partial Least Square (PLS). Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial. Statistik inferensial, statistic induktif atau statistic probabilitas, adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2016).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

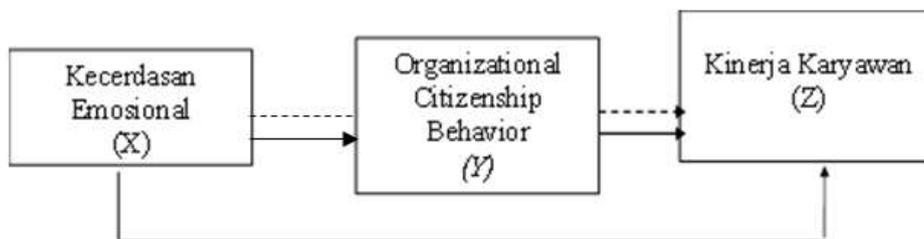
Pada kuesioner nilai tertinggi adalah 1 dan nilai terendah adalah 5 maka untuk rentang skor sebagai berikut menurut Umar (2011).

$$Rentang\ skor = \frac{nilai\ tertinggi - nilai\ terendah}{jumlah\ kategori} \tag{1}$$

$$Rentang\ skor = \frac{(15 \times 5) - (15 \times 1)}{2}$$

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

Dengan demikian jarak antar jenjang masing-masing kategori adalah 30.



**Gambar 1** Konstelasi Penelitian

**Hasil Analisis Variabel Eksogen**

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah variabel kecerdasan emosional yang dapat dideskripsikan pada Tabel 1. Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa hasil skor tertinggi terdapat pada indikator membina hubungan sebesar 13,031 dan untuk nilai terendah terdapat pada indikator mengelola emosi orang lain sebesar 10,750. Maka dinyatakan bahwasanya kecerdasan emosional memiliki skor rata-rata empirik sebesar 59,405 > dari skor teoritiknya yakni 30. Sehingga dapat dikatakan bahwa kecerdasan emosional tergolong dalam nilai kategori tinggi, dimana hal ini dapat memberikan pengaruh yang baik bagi karyawan, sehingga karyawan baik dalam kinerjanya.

**Hasil Analisis Variabel Mediasi**

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah variabel *Organizational citizenship Behavior* (OCB) yang dideskripsikan pada Tabel 2. Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat bahwa hasil skor tertinggi terdapat pada indikator Courtesy sebesar 12,531 dan untuk nilai terendah terdapat pada indikator Sportsmanship sebesar 10,375. Maka dinyatakan bahwasanya Organizational citizenship Behavior (OCB) memiliki skor rata-rata empiric sebesar 57,062 > dari skor teoritiknya yakni 30. Sehingga dapat dikatakan bahwa Organizational citizenship Behavior (OCB) tergolong dalam nilai kategori tinggi, dimana hal ini dapat memberikan pengaruh yang baik bagi karyawan, sehingga karyawan baik dalam kinerjanya.

**Hasil Analisis Variabel Endogen**

Variabel endogen pada penelitian ini adalah variabel kinerja karyawan yang dideskripsikan melalui Tabel 3.

**Tabel 2. Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

No	Indikator	Item Pernyataan	Mean	Skor
1	Atruism	Saya mengerjakan tugas rekan kerja yang tidak hadir	3,188	10,469
		Saya membantu rekan kerja apabila terdapat masalah	3,812	
		Saya ikut hadir dalam setiap kegiatan perusahaan diluar jam kerja	3,469	
2	Courtesy	Saya peduli terhadap suasana hati orang lain	4,125	12,531
		Saya memberikan informasi seputar pekerjaan terhadap rekan kerja	4,125	
		Saya menunjukkan perilaku sopan santun	4,281	
3	Sportsmanship	Saya menoleransi situasi kerja yang kurang menyenangkan.	3,594	10,375
		Saya menoleransi rekan kerja yang menghambat jalannya kegiatan	3,375	
		Saya menoleransi sikap rekan kerja yang tidak menyenangkan	3,406	
4	Civic Virtue	Saya berpartisipasi dalam setiap kegiatan organisasi	3,969	11,781
		Saya menambah waktu kerja untuk kepentingan perusahaan	3,531	
		Saya bertanggungjawab dengan pekerjaan	4,281	
5	Conscientiousness	Saya menunjukkan kesungguhan dalam bekerja	4,188	11,906
		Saya bekerja melebihi deskripsi kerja yang ditetapkan	3,656	
		Saya mengerjakan tugas sesuai waktu yang ditetapkan	4,062	
Total				57,062

**Tabel 3. Kinerja Karyawan**

No	Indikator	Item Pernyataan	Mean	Skor
1	Kualitas	saya mengerjakan pekerjaan dengan teliti	4,156	12,250
		Saya menunjukkan kemampuan meminimalisir kesalahan saat bekerja	4,000	
		Saya menunjukkan pencapaian standar kualitas kerja yang telah ditetapkan	4,094	
2	Kuantitas	Saya menunjukkan pencapaian volume kerja sesuai dengan harapan perusahaan	3,938	11,219
		Saya mengerjakan pekerjaan lebih cepat	3,719	
3	Ketepatan Waktu	Saya mengerjakan tugas melebihi target perusahaan	3,562	12,312
		Saya melakukan pekerjaan secara tepat waktu	4,062	
		Saya memanfaatkan waktu kerja secara maksimal	4,062	
4	Efektivitas	Saya menunjukkan sikap disiplin dalam bekerja	4,188	12,250
		Saya melakukan pekerjaan dengan benar	4,188	
		Saya melakukan pekerjaan dari yang mudah terlebih dahulu	4,062	
		Saya menggunakan fasilitas perusahaan yang tersedia secara rutin	4,000	
Total				48,031

Berdasarkan Tabel 3 dilihat bahwa hasil skor tertinggi terdapat pada indikator Ketepatan waktu sebesar 12,312 dan untuk nilai terendah terdapat pada indikator kuantitas sebesar 11,219. Maka dinyatakan bahwasanya kinerja karyawan memiliki skor rata-rata empiric sebesar 48,031 > dari skor teoritiknya yakni 30. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan tergolong dalam nilai kategori tinggi, dimana hal ini dapat memberikan pengaruh yang baik bagi karyawan, sehingga karyawan baik dalam kinerjanya.

#### **Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)**

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

Berdasarkan Tabel 4 semua konstruk menunjukkan nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 yaitu dengan nilai terkecil 0,501 untuk variabel Kecerdasan Emosional (X) dan terbesar 0,528 untuk variabel Organizational Citizenship Behavior (Y). Nilai tersebut sudah memenuhi persyaratan sesuai dengan batas nilai minimum AVE yang ditentukan yaitu 0,50. Setelah diketahui nilai akar kuadrat dari AVE untuk masing-masing konstruk, tahap selanjutnya adalah membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk dalam model. Pada penelitian ini hasil dari korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE dapat ditunjukkan pada tabel 5. Berdasarkan tabel 4 menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar daripada nilai korelasinya sehingga konstruk dalam model penelitian ini masih dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

**Tabel 4 Nilai AVE dan Nilai Akar Kuadrat AVE**

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

**Tabel 5. Nilai Korelasi Antar Konstrak dengan Nilai Akar Kuadrat AVE**

	Kecerdasan Emosional	Organizational Citizenship Behavior	Kinerja Karyawan
Kecerdasan Emosional (X)	0,684		
Kinerja Karyawan (Z)	0,567	0,727	
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,779	0,716	0,710

**Construct Reliability and Validity**

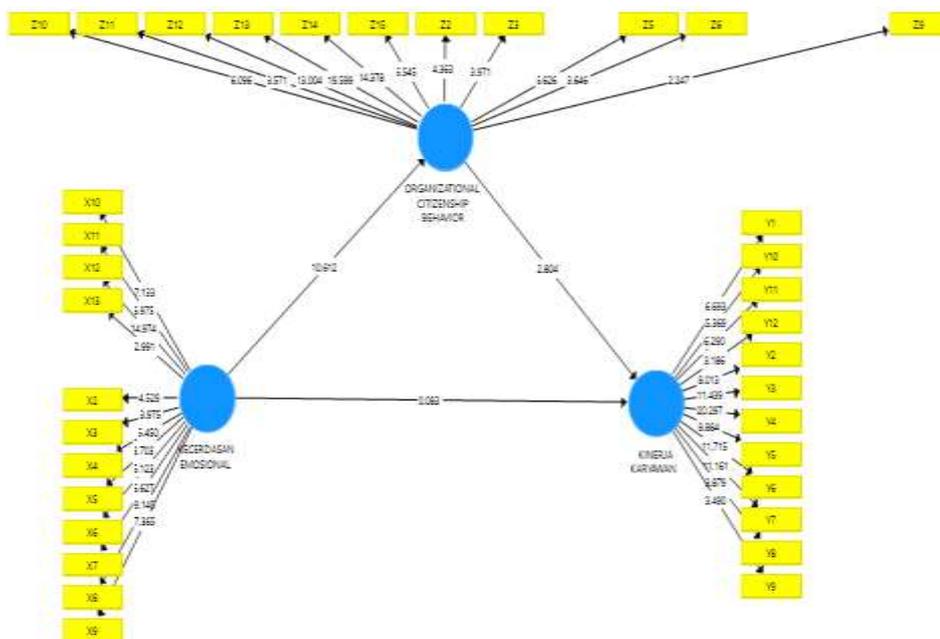
Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah > 0,7 (Ghozali, 2016). Berdasarkan Tabel 6 dijelaskan bahwa variabel Kecerdasan Emosional (X) dinyatakan reliabel dikarenakan  $0,912 > 0,7$ , variabel Kinerja Karyawan (Z) dinyatakan reliabel dikarenakan  $0,930 > 0,7$ , dan Variabel Organizational Citizenship Behavior (Y) dinyatakan dan reliabel dikarenakan  $0,916 > 0,7$ . Berdasarkan di atas dijelaskan bahwa variabel Kecerdasan Emosional (X) dinyatakan reliabel dikarenakan  $0,894 > 0,7$ , variabel Kinerja Karyawan (Z) dinyatakan reliabel dikarenakan  $0,917 > 0,7$ , dan Variabel Organizational Citizenship Behavior (Y) dinyatakan dan reliabel dikarenakan  $0,897 > 0,7$ .

**Collinearity Statistics (VIF)**

Berdasarkan Tabel 7 dijelaskan bahwa hasil dari *Collinearity Statistic* (VIF) dengan hasil nilai *inner* dari Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karayawan sebesar 2,544 dan Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenhsip Behavior* (OCB) sebesar 1,000. Kemudian hasil dari variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan sebesar 2,544. Dari masing-masing variabel  $VIF < 5$  maka tidak melanggar uji asumsi Multikolinearitas dan untuk hasil variabel-variabel yang disebutkan dalam SmartPLS  $< 3,5$  maka dapat dikatakan jelas tidak ada korelasi antar variabel.

**Pengujian Inner Model (Model Struktural)**

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



**Gambar 2. Inner Model**

**Tabel 6. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha***

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<b>Kecerdasan Emosional (X)</b>	0,912	0,894
<b>Kinerja Karyawan (Z)</b>	0,930	0,917
<b>Organizational Citizenship Behavior (Y)</b>	0,916	0,897

**R Square (R<sup>2</sup>)**

Analisis Variasi (R<sup>2</sup>) atau Uji Determinasi yaitu untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut, nilai dari koefisien determinasi dapat ditunjukkan pada Tabel 8. Berdasarkan nilai r-square pada Tabel 8 menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional (X) mampu menjelaskan variabilitas konstruk Kinerja Karyawan (Z) sebesar 51,3%, dan sisanya diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan Kecerdasan Emosional (X) mampu menjelaskan variabilitas konstruk *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 60,7%, dan sisanya diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

**Q Square**

Berikut adalah perhitungan nilai Q-square menggunakan formula sebagai berikut.

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

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

**F Square**

Berdasarkan Tabel 9 menjelaskan bahwa nilai F-Square yang paling besar ditunjukkan dengan pengaruh Kecerdasan emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 1,544. Pengaruh yang kedua ditunjukkan oleh variabel Organizational terhadap kinerja karyawan sebesar 0,395. Kemudian pengaruh yang paling kecil ditunjukkan oleh variabel Kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,130.

**Tabel 7. Nilai *Collinearity Statistics* (VIF)**

	<b>Kecerdasan Emosional</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Organizational Citizenship Behavior</b>
Kecerdasan Emosional		2,544	1,000
Kinerja Karyawan			
Organizational Citizenship Behavior		2,544	

**Tabel 8. Hasil Nilai R Square**

	<b>R Square</b>
Kinerja Karyawan (Z)	0,513
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,607

**Uji Hipotesis**

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-values. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan pada observasi empiris. Dalam metode *resampling bootstrapping* pada penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi t-values lebih besar dari 1,96 dan atau nilai p-values kurang dari 0,05, maka  $H_a$  diterima. Hasil uji dapat dilihat melalui tabel uji *bootstrapping* SmartPLS.

**Pengujian Pengaruh Langsung**

Berdasarkan Tabel 10 diketahui bahwa, pengaruh kecerdasan Emosional terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,222, dengan disertai nilai t statistic sebesar 0,083 (<1,96). Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan  $H_1$  diterima.

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

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

**Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

Berdasarkan Tabel 11 menunjukkan, pada pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa nilai original sampel yaitu senilai 0,545 yang berarti positif. Pada nilai t statistic pengaruh tidak langsung juga lebih tinggi dari t tabelnya yaitu senilai 2,919 > 1,96. artinya variabel *Organizational Citizenship Behavior* secara positif memediasi pengaruh variabel Kecerdasan Emosional terhadap variabel Kinerja Karyawan. Sehingga pada hasil ini dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_4$  diterima.

Berdasarkan tabel hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis terbukti diterima. Dapat dilihat untuk nilai uji direct  $H_1$  sebesar 0,022 dinyatakan positif. Nilai  $H_2$  sebesar 0,699 dinyatakan positif. Untuk nilai  $H_3$  sebesar 0,799 dinyatakan positif dan untuk  $H_4$ , sebesar 0,545 dinyatakan positif.

**Tabel 9. F Square**

<b>Kecerdasan Emosional</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Organizational Citizenship Behavior</b>
Kecerdasan Emosional	0,130	1,544
Kinerja Karyawan		
Organizational Citizenship Behavior	0,395	

**Tabel 10. Hasil Pengujian Pengaruh langsung (Path Coefficients)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kecerdasan Emosional -> Kinerja Karyawan	0,022	0,049	0,260	0,083	0,934
Kecerdasan Emosional -> Organizational Citizenship Behavior	0,779	0,799	0,073	10,612	0,000
Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja Karyawan	0,699	0,699	0,249	2,804	0,005

**Kecerdasan Emosional Pada Karyawan LAZ Al Bunyan Bogor**

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

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

Berdasarkan analisis deskriptif pada variabel Kecerdasan Emosional diperoleh nilai rata-rata 59,405. Dengan kesimpulan bahwa nilai empirik lebih besar daripada nilai teoritis  $59,405 > 30$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa kondisi kecerdasan emosional pada LAZ Al Bunyan Bogor adalah baik. Untuk indikator yang memiliki nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator membina hubungan dengan skor 13,031 dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator mengelola emosi orang lain diperoleh sebesar 10,750. Dengan hasil tersebut maka LAZ Al bunyan harus lebih meningkatkan pengendalian emosi pada setiap diri karyawan agar proses kegiatan berjalan dengan baik tanpa hambatan.

**Tabel 11. Nilai Specific Indirect Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/ STDEV )	P Values
Kecerdasan Emosional -> Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja Karyawan	0,545	0,560	0,187	2,919	0,004

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

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

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

### **Kinerja karyawan LAZ Al Bunyan Bogor**

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

Berdasarkan analisis deskriptif pada variabel Kinerja Karyawan diperoleh nilai rata-rata 48,031. Dengan kesimpulan bahwa nilai empirik lebih besar daripada nilai teoritis  $48,031 > 30$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa kondisi Kinerja Karyawan pada LAZ Al Bunyan Bogor adalah baik. Untuk indikator yang memiliki nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator ketepatan waktu dengan skor 12,312 dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator kuantitas diperoleh sebesar 11,219. Dengan hasil tersebut maka karyawan LAZ Al bunyan harus lebih meningkatkan kuantitas pada saat proses kerja berlangsung.

### **Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan pada LAZ Al Bunyan Bogor**

Kecerdasan emosional akan memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Karena dengan begitu karyawan akan mampu mengedepankan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi. Karyawan juga mampu mengetahui kondisi yang terjadi dengan cepat dan dapat menyesuaikan diri. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,222. Dengan hasil tersebut maka kecerdasan emosional berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

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

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

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,699.

Dengan hasil tersebut maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

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

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

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

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

Seperti yang diketahui kinerja karyawan merupakan hal penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja baik tentunya memiliki kemampuan yang membedakan dia dengan karyawan yang lain. Salah satunya kemampuan dalam kecerdasan emosional, namun kemampuan saja belum cukup untuk mengatakan kinerja karyawan itu baik, akan tetapi karyawan harus mampu memiliki perilaku yang baik juga. Perilaku yang dimaksud didalam penelitian ini adalah perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara tidak langsung akan meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan, sehingga jika dilakukan terus-menerus akan menjadi suatu kebiasaan yang berdampak positif bagi keberlangsungan sebuah organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,545. Dengan hasil tersebut maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan secara positif. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iswanti (2020), Hidayah (2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif. Dengan demikian hipotesis yang telah diajukan dapat dikatakan terbukti.

### **KESIMPULAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mempertahankan kecerdasan emosional karyawan yang telah tertanam baik, baiknya dibantu oleh perusahaan dengan memberikan kajian atau pemahaman yang dibimbing langsung oleh Ustadz atau Kiai mengenai norma-norma baik dalam bekerja untuk dijadikan aktualisasi diri bagi karyawan agar semakin lebih baik. Menambah sikap optimisme dalam bekerja mampu meminimalisir sikap emosi yang dapat merugikan selama pekerjaan berlangsung. Selain itu, perlunya menjaga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang telah ada pada diri karyawan, serta perusahaan perlu melakukan pembentukan sebuah forum diskusi yang terbuka untuk dapat dijadikan sebagai wadah bertukar pikiran dan saling membantu dengan teman kerja yang mengalami kesukaran bekerja. Pemimpin selaku atasan harus mampu membangun hubungan toleransi antar karyawan dengan baik dan menerapkan budaya saling tolong-menolong yang harmonis dan berkualitas dengan bawahan, pemimpin harus mampu meyakinkan kepada karyawan bahwa karyawan merasa dihargai, dipenuhi hak-haknya, dan memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan, sehingga karyawan merasakan bahwa pemimpin

memberikan motivasi dan dukungan kepada karyawan. Perusahaan perlu memberikan penghargaan/reward bagi karyawan yang mampu memberikan kinerja terbaik, agar dapat memacu semangat para karyawan yang lain, selain itu hubungan yang kondusif/akrab juga sangat perlu ditanamkan dan dipelihara agar para karyawan mendapatkan kenyamanan dalam bekerja. Menambah jumlah karyawan juga sangat baik untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam kegiatan hari besar Islam.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ameriks, J., Wranik, T., Salovey, P. (2009). *Emotional Intelligence and Investor Behavior*. New York: The Research Foundation of CFA Institute.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw Hill.
- Goleman, D. (2015). *Emotional Intelligence : Kecerdasan emosional mengapa EI lebih penting daripada IQ*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Goller, I., Dewi, I. A. M. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen*, 9(7), 2810 – 2829.
- Iswanti. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh Kinerja Karyawan. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Magelang.
- Hidayah, R. (2019). Universitas Negeri Surabaya Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 58 – 65.
- Mangkunegara. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Marry Parker Follet. 2018. Pada Fatahullah Jurdi. Jakarta : Indeks
- Milkovich, George T dan John W Boudreau. (2016). *Human Resource Management, Eight Edition*. Richard D Irwin, a Times Higher Education Group. Inc Company.
- Prameswari, N. K. S., Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1368-1397.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. United Stated: Pearson.
- Rosita, S. (2019). Kontrak Psikologis Dalam Meningkatkan Perilaku Warga Organisasi Dengan Sikap Kerja Sebagai Mediator [Psychological Contracts In Improving Organizational Citizens Behavior With Work Attitude As A Mediator]. *DeReMa (Development Research Of Management): Jurnal Manajemen*, 14(1), 105 – 122.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Smith. (2014). *Philosophy Of Education*. New York: Harper and Row
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suwandewi, N. K. N, Dewi, I. G. A. M. (2016) Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Dukungan Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Koperasi Giri Mitra. *E-Jurnal Manajemen UNUD*, 5(6), 3958 – 3985.
- Wibowo. (2015). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta : Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Yaakobi, E., Weisberg, J. (2020). Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies. *Frontier in Psychology*, 11(758), 1 – 18.