

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1.Kajian Pustaka

2.1.1. Kecerdasan Emosional (X1)

2.1.1.1.Definisi Kecerdasan Emosional

Menurut Gunu and Oladepo (2014) “emotional intelligence is the ability to recognize our feelings and those of others and manage emotion well in ourselves.” Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengenali perasaan kita dan perasaan orang lain dan mengelola emosi dengan baik dalam diri kita sendiri.

Menurut Robbins and Judge (2019:70) kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi dan mengelola petunjuk dan informasi emosional.

Menurut Kinicki and Fugate (2016:95) “Emotional Intelligence is the ability to monitor your own emotions and those of others, to discriminate among them, and to use this information to guide your thinking and actions”. Kecerdasan Emosional adalah kemampuan untuk memantau emosi anda sendiri dan orang lain, untuk membedakan di antara mereka, dan menggunakan informasi ini untuk memandu pemikiran dan tindakan Anda.

Menurut Saeed, *et al* (2014) “Emotional intelligence (EI) is termed as the ability to find, assess, and control the emotions of oneself, of others, and of groups.” Kecerdasan emosional (EI) sebagai kemampuan untuk mengetahui, menilai, dan mengendalikan emosi diri sendiri, orang lain, dan kelompok.

Menurut Ratnasari, *et al* (2020) Kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang dalam memonitoring perasaan dan emosinya baik pada dirinya maupun orang lain, seterusnya mampu membedakan dua hal itu dan kemudian menggunakan informasi itu untuk membimbing pikiran dan tindakan selanjutnya.

Menurut Colquitt *et al* (2019:313) “*Emotional intelligence as a ability person just can't manage to be effective in real-world situations that involve other people.*” *Emotional Intelligence* sebagai tipe kemampuan atau *ability* yang memengaruhi tingkatan dimana orang cenderung efektif dalam situasi sosial.

Berdasarkan beberapa definisi kecerdasan emosional dari ahli nyata diatas maka dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengenali dan memahami emosi diri sendiri dan orang lain serta kemampuan dalam menangani dan mengatasi emosi tersebut.

Berikut ini penulis uraikan dalam table definisi sebagai berikut :

Tabel 2. 1
Definisi Kecerdasan Emosional

No	Tahun	Sumber Referensi	Kecerdasan Emosional
1.	2019	Menurut Robbins and Judge	Kecerdasan emosional (<i>emotional intelligence</i>) adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi dan mengelola petunjuk dan informasi emosional.
2.	2016	Kinicki and Fugate	“Emotional Intelligence is the ability to monitor your own emotions and those of others, to discriminate among them, and to use this information to guide your thinking and actions”. Kecerdasan Emosional adalah kemampuan untuk memantau emosi anda sendiri dan orang lain, untuk membedakan di antara mereka, dan menggunakan informasi ini untuk memandu pemikiran dan tindakan Anda.
3.	2019	Colquitt <i>et al</i>	“ <i>Emotional intelligence as a ability person just can't manage to be effective in real-world situations that involve other people.</i> ” <i>Emotional Intelligence</i> sebagai tipe kemampuan atau <i>ability</i> yang memengaruhi tingkatan dimana orang cenderung efektif dalam situasi sosial.
4.	2014	Saeed, <i>et al</i>	“Emotional intelligence (EI) is termed as the ability to find, assess, and control the emotions of oneself, of others, and of groups.” Kecerdasan emosional (EI) sebagai kemampuan untuk mengetahui, menilai, dan mengendalikan emosi diri sendiri, orang lain, dan kelompok.
5.	2014	Gunu and Oladepo	“emotional intelligence is the ability to recognize our feelings and those of others and manage emotion well in ourselves.” Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengenali perasaan kita dan perasaan orang lain dan mengelola emosi dengan baik dalam diri kita sendiri.

2.1.1.2. Indikator Kecerdasan Emosional

Berdasarkan beberapa definisi kecerdasan emosional dari ahli nyata diatas maka indikator kecerdasan emosional sebagai berikut :

Tabel 2. 2
Indikator Kecerdasan Emosional

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Kecerdasan Emosional
1.	(2016:97)	Kinicki and Fugate	a. <i>Self-awareness</i> 1) <i>Emotional self-awareness</i> : membaca emosi sendiri dan mengenal dampaknya, dengan menggunakan rasa keberanian menjadi pedoman keputusan.

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Kecerdasan Emosional
			<ul style="list-style-type: none"> 2) <i>Accurate self-assessment</i>: mengetahui kekuatan dan keterbatasan seseorang. 3) <i>Self-confidence</i>: merasakan harga diri dan kapabilitas seseorang. b. <i>Self-management</i> <ul style="list-style-type: none"> 1) <i>Emotional self-control</i>: menjaga gangguan emosi dan dorongan hati agar terkendali. 2) <i>Transparency</i>: menunjukkan kejujuran dan integritas, sifat layak dipercaya. 3) <i>Adaptability</i>: fleksibilitas dalam mengadaptasi situasi perubahan atau mengatasi hambatan. 4) <i>Achievement</i>: dorongan memperbaiki kinerja untuk memenuhi inti standar keunggulan. 5) <i>Initiative</i>: kesiapan untuk bertindak dan menangkap peluang. 6) <i>Optimism</i>: melihat sisi kebaikan dari kejadian. c. <i>Social awareness</i> <ul style="list-style-type: none"> 1) <i>Empathy</i>: merasakan emosi orang lain, memahami perspektif mereka dan mempunyai minat aktif dalam kepentingan mereka. 2) <i>Organizational awareness</i>: membaca arus, jaringan keputusan, dan politik pada tingkat organisasi. 3) <i>Service</i>: mengenal dan memenuhi kebutuhan pengikut, klien atau pelanggan. d. <i>Relationship management</i> <ul style="list-style-type: none"> 1) <i>Inspirational leadership</i>: membimbing dan memotivasi dengan memaksakan visi. 2) <i>Influence wielding</i>: rentang taktik untuk membujuk. 3) <i>Developing others</i>: mendukung kemampuan orang lain melalui umpan balik dan bimbingan. 4) <i>Change catalyst</i>: inisiasi, mengelola, dan memimpin dalam arah baru. 5) <i>Conflict management</i>: mengatasi ketidaksepakatan. 6) <i>Building bonds</i>: menanamkan dan memelihara jaringan hubungan. 7) <i>Teamwork and collaboration</i>: kerjasama dan membangun tim.
2.	(2019:313)	Colquitt <i>et al</i>	1. <i>Self-Awareness</i> . Merupakan penilaian dan ekspresi emosi dalam diri sendiri yaitu untuk memahami tipe emosi yang mereka alami,

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Kecerdasan Emosional
			<p>kemampuan mengakui emosi, dan kapabilitas mengekspresikan secara natural.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. <i>Other awareness</i>. Merupakan penilaian dan pengakuan emosi orang lain yaitu mencerminkan kemampuan orang untuk mengenal dan memahami emosi yang dirasakan orang lain. 3. <i>Emotion regulation</i>. Menunjukkan mampu menemukan kembali dengan cepat dari pengalaman emosional yaitu kemampuan untuk mengatur atau mengendalikan emosi sehingga apabila menghadapi masalah tidak memengaruhi kinerjanya. 4. <i>Use of emotions</i>. Merupakan kapabilitas yang mencerminkan tingkatan dimana orang dapat menggunakan emosi dan menggunakannya untuk memperbaiki kesempatan mereka untuk berhasil apapun yang mereka lakukan.
3.	2014	Gunu and Oladepo	<ol style="list-style-type: none"> 1. "Understanding of their emotion." Pemahaman yang baik tentang emosi mereka. 2. "Easy to express themselves." Merasa mudah untuk mengekspresikan diri. 3. "Can tell their colleagues how they are feeling at work." Dapat memberi tahu rekan kerja bagaimana perasaan mereka di tempat kerja. 4. "They do not allow their emotions to control them when making decision at work." Mereka tidak membiarkan emosi mengendalikan mereka saat mengambil keputusan di tempat kerja.

Dari beberapa konsep yang dikemukakan oleh ahli nyata diatas. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep yang dikemukakan oleh Colquitt, *et al* (2019:313) yang mengemukakan bahwa *emotional Intelligence* sebagai tipe kemampuan atau *ability* yang memengaruhi tingkatan dimana orang cenderung efektif dalam situasi sosial. Konsep ini digunakan karena sesuai dengan fenomena dan permasalahan yang terjadi di PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Sukabumi dimana karyawan yang masih sulit mengenali dan

memahami emosi yang dirasakan oleh rekan kerjanya dan karyawan yang tidak dapat melakukan aktivitas lain untuk mengalihkan emosi yang dirasakannya sendiri.

2.1.2. Komitmen Organisasional (X2)

2.1.2.1. Definisi Komitmen Organisasional

Menurut Robbins and Coulter (2016:66) Komitmen Organisasi (*organizational commitment*) merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya didalam organisasi tersebut.

Menurut Colquitt, *et al.* (2019:62) “*Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization.*” Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan dari seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Menurut Ahad, *et al* (2021) “*Organizational Commitment as a situation where an employee is willing to perform organizational duties and want to maintain its position within the organization.*” Komitmen Organisasional di definisikan sebagai situasi di mana seorang karyawan bersedia melakukan tugas organisasi dan ingin mempertahankan posisinya dalam organisasi.

Menurut Ticoalu (2013) Komitmen Organisasi merupakan perilaku dalam organisasi yang akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat ia bekerja.

Menurut Wahyudi dan Salam (2020) Komitmen adalah suatu sikap dan perilaku kerja yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan organisasi. Sikapnya sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Perilakunya sesuai kebijakan, peraturan dan SOP organisasi.

Menurut Newstrom (2016:236) “*Organizational commitment or employee loyalty is the degree to which an employee identifies with the organization and wants to continue actively participating in it.*” Komitmen organisasional atau loyalitas karyawan yaitu sebagai suatu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya.

Berdasarkan beberapa definisi komitmen organisasi dari ahli nyata diatas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan atau keterikatan karyawan untuk tetap berusaha menjadi anggota organisasi dan berupaya untuk lebih banyak mencurahkan aktivitasnya demia mencapai tujuan organisasi.

Tabel 2. 3
Definisi Komitmen Organisasional

No	Tahun	Sumber Referensi	Komitmen Organisasional
1.	2016	Robbins and Coulter	Komitmen Organisasi (<i>organizational commitment</i>) merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tertentu

No	Tahun	Sumber Referensi	Komitmen Organisasional
			beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya didalam organisasi tersebut.
2.	2019	Colquitt, et al.	“ <i>Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization.</i> ” Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan dari seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi.
3.	2016	Newstrom	“ <i>Organizational commitment or employee loyalty is the degree to which an employee identifies with the organization and wants to continue actively participating in it.</i> ” Komitmen organisasional atau loyalitas karyawan yaitu sebagai suatu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya.
4.	2020	Wahyudi dan Salam	Komitmen adalah suatu sikap dan perilaku kerja yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan organisasi. Sikapnya sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Perilakunya sesuai kebijakan, peraturan dan SOP organisasi.
5.	2013	Ticoalu	Komitmen Organisasi merupakan perilaku dalam organisasi yang akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat ia bekerja.

2.1.2.2.Indikator Komitmen Organisasional

Dari beberapa definisi ahli nyata diatas maka ada beberapa indikator

Komitmen Organisasi yaitu:

Tabel 2. 4 Indikator Komitmen Organisasional

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Komitmen Organisasional
1.	2016	Newstrom	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Affective commitment</i>, merupakan keinginan karyawan dalam mempertahankan keanggotaannya terhadap organisasi karena perasaan emosional untuk mengerahkan upaya apapun demi organisasi. 2. <i>Normative commitment</i>, merupakan pilihan untuk tetap terikat karena budaya yang kuat atau etika familia yang mendorong mereka melakukan demikian. Mereka yakin harus berkomitmen karena sistem keyakinan orang lain dan milik mereka internalisasi norma dan perasaan sebagai kewajiban.

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Komitmen Organisasional
			3. <i>Continuance commitment</i> , mendorong pekerja tetap tinggal karena investasi tinggi mereka dalam organisasi, dalam waktu dan usaha, dan kerugian ekonomi dan sosial mereka akan terjadi apabila mereka meninggalkan.
2.	2019	Colquitt, <i>et al.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Affective commitment</i>, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional dan keterlibatan dengan organisasi itu. 2. <i>Continuance commitment</i>, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran akan biaya jika meninggalkan organisasi tersebut. 3. <i>Normative commitment</i>, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kewajiban dan tanggung jawab terhadap perusahaan dan atasan.
3.	2021	Ahad, <i>et al.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Normative Commitment 2. Affective Commitment 3. Continuous Commitment

Dari beberapa konsep yang dikemukakan oleh ahli nyata diatas, maka konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep yang dikemukakan oleh Newstrom (2016:236) “*Organizational commitment or employee loyalty is the degree to which an employee identifies with the organization and wants to continue actively participating in it.*” Komitmen organisasional atau loyalitas karyawan yaitu sebagai suatu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Konsep ini digunakan karena sesuai dengan fenomena dan permasalahan yang terjadi di PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Sukabumi dimana karyawan yang merasa belum banyak berkontribusi

terhadap perusahaan sehingga karyawan tersebut merasa harus tetap bekerja di perusahaan.

2.1.3. *Organizational Citizenship Behavior* (X3)

2.1.3.1. Definisi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Robbins and Judge (2019:396) *Organizational citizenship behavior* atau perilaku kewargaan organisasi merupakan tindakan-tindakan yang membentuk lingkungan psikologis dari organisasi, seperti misalnya membantu orang lain ketika tidak diminta, mendukung tujuan dari organisasi, memperlakukan para rekan kerja dengan rasa hormat, menyampaikan saran-saran yang membangun, dan mengatakan hal-hal yang positif mengenai tempat kerja.

Menurut Colquitt, *et al* (2019:35) “Sometimes employees go the extra mile by actually engaging in behaviors that are not within their job description and this that do not fall under the broad heading of task performance this situation brings us to the second category of job performance.” Perilaku kewargaan merupakan karyawan bekerja lebih keras dengan benar-benar terlibat dalam perilaku yang tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan mereka dan yang tidak termasuk dalam kategori kinerja tugas secara luas.

Menurut Newstrom (2016:276) “*Organizational Citizenship Behavior is the behavior of employees who work beyond their job descriptions to become good employees.*” *Organization Citizenship Behavior* merupakan

perilaku karyawan yang bekerja melampaui deskripsi jabatannya untuk menjadi karyawan yang baik.

Menurut Ticoalu (2013) OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh system reward formal.

Menurut Fitriastuti (2013) OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja.

Menurut Organ, podsakoff & Mackenzie (2010) dalam (Fuad, *et al*, 2020) OCB sebagai perilaku merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Berdasarkan beberapa definisi *organizational citizenship behavior (OCB)* dari ahli nyata diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku yang dimiliki seorang karyawan seperti menolong kepada sesama rekan kerjanya maupun kepada perusahaan secara sukarela serta selalu berpartisipasi dalam kegiatan apapun di perusahaan tanpa mengharapkan balasan.

Tabel 2. 5
Definisi *Organizational Citizenship Behavior*

No	Tahun	Sumber Referensi	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
1.	2019	Robbins and Judge	<i>Organizational citizenship behavior</i> atau perilaku kewargaan organisasi merupakan tindakan-tindakan yang membentuk lingkungan psikologis dari organisasi, seperti misalnya membantu orang lain ketika tidak diminta, mendukung tujuan dari organisasi, memperlakukan para rekan kerja dengan rasa hormat, menyampaikan saran-saran yang membangun, dan mengatakan hal-hal yang positif mengenai tempat kerja.
2.	2019	Colquitt, <i>et al.</i>	“Sometimes employees go the extra mile by actually engaging in behaviors that are not within their job description and this that do not fall under the broad heading of task performance this situation brings us to the second category of job performance.” Perilaku kewargaan merupakan karyawan bekerja lebih keras dengan benar-benar terlibat dalam perilaku yang tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan mereka dan yang tidak termasuk dalam kategori kinerja tugas secara luas.
3.	2016	Newstrom	“ <i>Organizational Citizenship Behavior is the behavior of employees who work beyond their job descriptions to become good employees.</i> ” <i>Organization Citizenship Behavior</i> merupakan perilaku karyawan yang bekerja melampaui deskripsi jabatannya untuk menjadi karyawan yang baik.
4.	2013	Ticoalu	OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh system reward formal.
5.	2013	Fitriastuti	OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja.

2.1.3.2. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Podsakoff *et al* dalam (Kusumajati,2014) dari hasil penelitiannya menyatakan bahwa manfaat dari *organizational citizenship behavior* yaitu:

- 1) OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.

Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

- 2) OCB meningkatkan produktivitas manajer. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan/atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Karyawan yang sopan, dan menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- 3) OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain.
- 4) OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku tolong menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kerekatan kelompok, sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
- 5) OCB menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku *civic virtue* seperti menghadiri dan

berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya dan menampilkan perilaku saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota tim.

- 6) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- 7) OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Seperti membantu tugas rekan kerja yang berhalangan hadir.
- 8) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

2.1.3.3. Karakteristik Organizational Citizenship Behavior

Menurut Tewel, *et al* (2017) mengemukakan beberapa karakteristik penting dari perilaku organisasi sebagai berikut:

1. Perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang menyelidiki perilaku manusia dalam kerjasama organisasi yang didasarkan pada metode ilmiah (*scientific method*).
2. Penyelidikan perilaku manusia dalam kerjasama organisasi dapat dilakukan dengan pendekatan multi disiplin, maksudnya mengacu atau mendasarkan pada teori, metode dan prinsip berbagai ilmu perilaku (*behavioral sciences*) dan ilmu sosial (*social sciences*).
3. Pengetahuan perilaku organisasi dapat digunakan untuk memahami, memprediksi dan mengelola perilaku manusia dalam kerjasama

organisasi guna meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan individu.

4. Perilaku manusia dalam kerjasama organisasi merupakan dampak dari proses individual, proses kelompok, proses organisasional dan juga lingkungan eksternalnya.
5. Memahami perilaku manusia dalam kerjasama organisasi perlu menentukan dengan jelas tingkatan analisis dimana perilaku manusia itu beroperasi, apakah individu, kelompok atau organisasi.

2.1.3.4.Indikator Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan beberapa definisi dari ahli nyata diatas maka ada beberapa indikator *organizational citizenship behavior*, yaitu:

Tabel 2. 6
Indikator Organizational Citizenship Behavior (Ocb)

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)
1.	2019	Colquitt, <i>et al.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Helping, melibatkan membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berat, membantu mereka dengan urusan pribadi, dan membantu kepada karyawan baru saat mereka pertama kali tiba di tempat kerja. 2. Courtesy, mengacu pada memastikan informasi yang diberikan kepada rekan kerja. 3. Sportsmanship, melibatkan menjaga sikap yang baik dengan rekan kerja, bahkan mereka telah melakukan sesuatu yang mengganggu atau ketika unit sedang melalui masa-masa sulit. 4. Voice, selalu terlibat dalam berbicara dan menawarkan saran konstruktif mengenai peluang untuk meningkatkan unit atau fungsi organisasi atau untuk mengatasi masalah yang dapat menyebabkan konsekuensi negatif bagi organisasi. 5. Civic virtue mengacu pada partisipasi dalam operasi perusahaan pada tingkat yang lebih dalam dari biasanya

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)
			dengan menghadiri pertemuan dan acara sukarela, membaca dan mengikuti pengumuman organisasi, dan mengikuti perkembangan berita bisnis yang mempengaruhi perusahaan. 6. <i>Boosterism</i> , berarti mewakili organisasi dengan cara yang positif ketika keluar di depan umum, jauh dari kantor, dan jauh dari pekerjaan.
2.	2016	Newstrom	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Altruism</i>, Membantu orang lain dan bekerja sama dengan mereka (berbagi waktu dan sumber daya). 2. <i>Civic Virtue</i>, menghadiri pertemuan dan mematuhi aturan serta prosedur. 3. <i>Sportmanship and courtesy</i>, menunjukkan sikap yang positif. 4. <i>Conscientiousness</i>, penggunaan waktu kerja yang efisien dan mengerahkan upaya ekstra. 5. <i>Organizational loyalty</i>, mendukung praktik organisasi.
3.	2013	Ticoalu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketaatan, 2. Loyalitas, dan 3. Partisipasi
4.	2013	Fitriastuti	<ol style="list-style-type: none"> 6. Perilaku menolong orang lain, 7. Menjadi sukarelawan (volunteer) untuk tugas-tugas ekstra, 8. Patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja

Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep yang dikemukakan oleh Menurut Newstrom (2016:276) "*Organizational Citizenship Behavior is the behavior of employees who work beyond their job descriptions to become good employees.*" Organization Citizenship Behavior merupakan perilaku karyawan yang bekerja melampaui deskripsi jabatannya untuk menjadi karyawan yang baik.

Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak

diberikan hukuman. Konsep ini digunakan karena sesuai dengan fenomena dan permasalahan yang terjadi di PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Sukabumi dimana sebagian karyawan tidak bersedia bekerja lembur tanpa mendapatkan uang lembur dan sebagian karyawan yang tidak senang berperan aktif dalam memberikan masukan kepada atasan.

2.1.4. Kinerja Karyawan (Y)

2.1.4.1. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Colquitt, *et al* (2019:31) “Job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment.”

Menurut Robbins and Judge (2019) Kinerja tugas yaitu kombinasi dari efektivitas dengan efisiensi pada saat melakukan tugas pokok pekerjaan.

Menurut Rizwan, *et al* (2014) “Job performance involves a quality and quantity of outcomes from individual or group effort attainment”. melibatkan kualitas dan kuantitas hasil dari pencapaian usaha individu atau kelompok.

Menurut Anitha (2014) “*Employee performance is basically outcomes achieved and accomplishments made at work. Performance refers to keeping up plans while aiming for the results.*” Kinerja Karyawan adalah hasil yang dicapai dan prestasi yang dibuat di tempat kerja dan mengacu pada rencana untuk mencapai target.

Menurut Valentine, *et al* (2020:340) “*Performance management on going series of activities design to align and improve individual performance to drive organizational results.*” Manajemen kinerja pada serangkaian desain kegiatan yang sedang berjalan untuk menyelaraskan dan meningkatkan kinerja individu untuk mendorong hasil organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Bangun (2012:231) Kinerja (*performace*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standar*).

Berdasarkan beberapa definisi kinerja karyawan dari ahli nyata diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan karyawan sesuai dengan persyaratan yang sudah ditentukan perusahaan dalam periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan dalam bentuk individu maupun kelompok.

Tabel 2. 7
Definisi Kinerja Karyawan

No	Tahun	Sumber Referensi	Kinerja Karyawan
1.	2019	Robbins and Judge	Kinerja tugas yaitu kombinasi dari efektivitas dengan efisiensi pada saat melakukan tugas pokok pekerjaan.
2.	2014	Rizwan, <i>et al.</i>	“Job performance involves a quality and quantity of outcomes from individual or group effort attainment”. melibatkan kualitas dan kuantitas hasil dari pencapaian usaha individu atau kelompok.
3.	2012	Bangun	Kinerja (performace) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (job standar).
4.	2017	Mangkunegara	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
5.	2014	Anitha	“Employee performance is basically outcomes achieved and accomplishments made at work. Performance refers to keeping up plans while aiming for the results.” Kinerja Karyawan adalah hasil yang dicapai dan prestasi yang dibuat di tempat kerja dan mengacu pada rencana untuk mencapai target.

2.1.4.2.Indikator Kinerja Karyawan

Berdasarkan beberapa definisi dari ahli nyata diatas maka ada beberapa indikator kinerja karyawan, yaitu:

Tabel 2. 8
indikator Kinerja Karyawan

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Kinerja Karyawan
1.	2012	Bangun	1. Jumlah pekerjaan, Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Kinerja Karyawan
			<p>persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Kualitas pekerjaan, Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut. 3. Ketepatan waktu, Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, apabila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. 4. Kehadiran, Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya. 5. Kemampuan bekerja sama, Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya
2.	2017	Mangkunegara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja, terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan. 2. Kuantitas kerja, terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra. 3. Keandalan, terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan, dan 4. Sikap, terdiri dari sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama.
3.	2020	Valentine, <i>et al</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Job description goals</i>, terkait dengan tanggung jawab pekerjaan tertentu, tujuan ini mencerminkan pencapaian yang berkelanjutan pada tingkat kualitas dan kuantitas tertentu 2. <i>Project goals</i>, adalah tujuan "berfokus pada peristiwa" yang terkait dengan proyek atau tugas terpisah, sering ditinjau pada awal dan akhir proyek.

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Kinerja Karyawan
			3. <i>Behavior goals</i> , tujuan-tujuan ini menentukan "bagaimana" tugas kinerja diselesaikan dan seringkali diselesaikan secara terus-menerus 4. <i>Stretch goals</i> , tujuan yang menantang yang melibatkan pencapaian pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan baru dan meminta karyawan untuk bergerak <i>melampaui tugas sehari-hari</i>

Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep yang dikemukakan oleh Bangun (2012:231) Kinerja (performace) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (job standar).

Konsep ini digunakan karena sesuai dengan fenomena dan permasalahan yang terjadi di PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Sukabumi dimana kinerja karyawan sulit mencapai target kerja yang telah ditentukan perusahaan dan karyawan yang terkadang tidak teliti dan tergesa-gesa dalam melakukan pekerjaan.

2.1.5. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 9
Tabel Persamaan Dan Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Ini

No.	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
1.	Triana Fitriastuti (2013)	<p>Judul :</p> <p>Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>(Organisasi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kutai Timur)</p> <p>Metode :</p> <p><i>Multiple Regression Analysis</i></p> <p>Sampel :</p> <p><i>Purposive sampling</i> sebanyak 89 orang</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Secara simultan variabel Kecerdasan emosional, komitmen organisasi dan <i>organization al citizenship behavior</i> (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja. - Secara parsial, kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. - Secara parsial, komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja. - Secara parsial, OCB berpengaruh positif terhadap kinerja. 	<p>Persamaan:</p> <p>Sama-sama menggunakan variabel independen Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan variabel dependen Kinerja Karyawan.</p> <p>Perbedaan:</p> <p>Tempat penelitian yang digunakan berbeda dengan penelitian terdahulu</p>
2.	Ni Putu Widiani, I Gst. Ayu Made Asri Dwija Putri,	<p>Judul :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>love of money</i> berpengaruh 	<p>Persamaan:</p> <p>Sama-sama menggunakan variabel <i>Emotional</i></p>

No.	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
	Maria Mediatrix Ratna Sari & I Gde Ary Wirajaya (2019)	<p>The Effect of Love of Money and Emotional Intelligence on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediating Variable</p> <p>Metode :</p> <p><i>Partial Least Square (PLS)</i></p> <p>Sampel :</p> <p><i>Accidental sampling</i> Sebanyak 117 responden</p>	<p>negatif terhadap <i>organization al citizenship behavior</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>organization al citizenship behavior</i>. - <i>Love of money</i> tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. - <i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. - <i>Organizational citizenship behavior</i> memediasi pengaruh <i>emotional intelligence</i> dan <i>love of money</i> terhadap kinerja karyawan. 	<p><i>Intelligence, Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan Kinerja Karyawan.</p> <p>Perbedaan:</p> <p>Penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Love of Money</i></p>
2.	Lia Agustiana Sari, Onsardi dan Sri Ekowati (2020)	<p>Judul :</p> <p>Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan PT. BNI Syariah Bengkulu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Secara simultan, variabel kecerdasan emosional dan kepribadian 	<p>Persamaan:</p> <p>Sama-sama menggunakan variabel independen kecerdasan emosional dan variabel dependen kinerja karyawan.</p> <p>Perbedaan:</p>

No.	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
		<p>Metode : Regresi Linier Berganda</p> <p>Sampel : Sampling jenuh Sebanyak 42 orang.</p>	<p>secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secara parsial, variabel kecerdasan emosional dan kepribadian secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian ini tidak menggunakan variabel independen kepribadian. - Tempat penelitian yang digunakan berbeda dengan penelitian terdahulu.
3.	Abdul Latief, Syardiansah & Muhammad Safwan (2019)	<p>Judul : Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan</p> <p>Metode : Regresi Linier Berganda</p> <p>Sampel : <i>Non probability sampling</i> (sampling jenuh) Sebanyak 31 responden</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Secara simultan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Secara parsial, komitmen organisasi dan kepuasan kerja bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap 	<p>Persamaan: Sama-sama menggunakan variabel independen komitmen organisasi dan variabel dependen kinerja karyawan.</p> <p>Perbedaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penelitian ini tidak menggunakan variabel independen kepuasan kerja. - Tempat penelitian yang digunakan berbeda dengan penelitian terdahulu.

No.	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
			kinerja karyawan.	
4.	I Nengah Sancaya, Gede Gama & Putu Agus Eka Rismawan (2021)	<p>Judul : Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mahottama Kabupaten Klungkung</p> <p>Metode : Analisis Regresi Linier Berganda</p> <p>Sampel : <i>Slovin method</i> sebanyak 58 sampel dari 140 populasi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Secara simultan, kecerdasan emosional, komitmen organisasi dan <i>organization al citizenship behavior</i> (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. - Secara parsial, variabel kecerdasan emosional, komitmen organisasi dan <i>organization al citizenship behavior</i> (OCB) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 	<p>Persamaan: Sama-sama menggunakan variabel independen Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan variabel dependen Kinerja Karyawan.</p> <p>Perbedaan: Tempat penelitian yang digunakan berbeda dengan penelitian terdahulu.</p>
5.	Akhtar W, Ghufran H, Husnain M, and Shahid A (2017)	<p>Judul: The Effect of Emotional Intelligence on Employee's Job Performance : the Moderating Role of Perceived Organizational Support</p> <p>Metode: <i>Regression Analysis</i></p> <p>Sampel: 316 employees.</p>	<p>Job performance significantly associated with emotional intelligence and moderating effect of perceived organizational</p>	<p>Persamaan: Sama-sama menggunakan variabel Emotional Intelligence dan Employee's job performance.</p> <p>Perbedaan: Penelitian ini tidak mrnggunakan variabel Organizational Support</p>

No.	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
			support was also substantiated.	
6.	Jufrizen, Mukmin, Dinda Nurmala dan Hanifah Jasin (2021)	<p>Judul: Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Employee Performance</p> <p>Metode: <i>Partial Least Square (PLS).</i></p> <p>Sampel: <i>Nonprobability Sampling.</i> Sebanyak 85 orang.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. - Pengaruh komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Komitmen organisasi bertindak sebagai mediator dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. - Motivasi tidak bertindak sebagai moderasi dalam pengaruh 	<p>Persamaan: Sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan.</p> <p>Perbedaan: Penelitian ini tidak menggunakan variabel motivasi kerja dan budaya organisasi.</p>

No.	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
			budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	
7.	Anna Suzana (2017)	<p>Judul: Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di : PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon)</p> <p>Metode: Desk research</p> <p>Sampel: 30 responden.</p>	Hasil dari penelitian ini yaitu variabel <i>organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif terhadap kinerja.	<p>Persamaan: Sama-sama menggunakan variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan Kinerja Karyawan</p> <p>Perbedaan: Tempat penelitian yang digunakan berbeda dengan penelitian terdahulu.</p>
8.	Linda Kartini Ticoalu (2013)	<p>Judul: Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Utama Manado)</p> <p>Metode: Regresi linier berganda</p> <p>Sampel: Sampling jenuh Sebanyak 50 orang.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Secara simultan, Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan Komitmen Organisasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Secara parsial, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan komitmen organisasi sama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 	<p>Persamaan:</p> <p>Perbedaan: Tempat penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu</p>

No.	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
9.	Chun-Fang Chiang and Tsung-Sheng Hsieh (2012)	<p>Judul: The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior</p> <p>Metode: Descriptive statistics, confirmatory factor analysis, and the structural equation modeling.</p> <p>Sampel: Sebanyak 513 karyawan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hasil menunjukkan bahwa <i>organizational support</i> yang dirasakan dan <i>psychological empowerment</i> keduanya positif mempengaruhi <i>organizational citizenship behavior</i>. - <i>Organizational support</i> yang dirasakan tidak positif mempengaruhi kinerja. - <i>Psychological empowerment</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif terhadap kinerja. - <i>Organizational citizenship behavior</i> bertindak sebagai mediator parsial antara persepsi <i>organizational support</i> 	<p>Persamaan: Sama-sama menggunakan variabel <i>organizational citizenship behavior</i> dan kinerja.</p> <p>Perbedaan: Penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>perceived organizational support</i> dan <i>psychological empowerment</i>.</p>

No.	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
			<p>dan kinerja. Serta antara <i>psychological empowerment</i> dan kinerja.</p>	
10.	Selma Kalkavan and Alev Katrinli (2014)	<p>Judul: The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees' Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey</p> <p>Metode: <i>Regression Analysis</i></p> <p>Sampel: Sebanyak 229 responden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Managerial Coaching Behavior</i> di bidang asuransi berpengaruh positif terhadap semakin baiknya pemahaman terhadap peran karyawan, kepuasan dengan pekerjaan, komitmen karir, kinerja karyawan di tempat kerja dan komitmen organisasi - Pada saat yang sama, ditetapkan bahwa persepsi yang jelas oleh karyawan tentang perannya berpengaruh positif terhadap komitmen karir, komitmen 	<p>Persamaan: sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi dan kinerja.</p> <p>Perbedaan: Penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Managerial coaching behaviors on the employees, perception of job satisfaction.</i></p>

No.	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
			<p>organisasi dan kinerja karyawan dalam bekerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selanjutnya, juga diidentifikasi bahwa kepuasan dengan pekerjaan memiliki efek positif pada komitmen karir dan komitmen organisasi. - Namun demikian, tidak ada efek yang diidentifikasi antara kepuasan dengan pekerjaan dan kinerja. - Sebaliknya, dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa komitmen karir dan komitmen organisasi memiliki efek positif pada kinerja. 	

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah Kecerdasan Emosional (X1), Komitmen Organisasional (X2) dan Perilaku Kewargaan Organisasional (X3) sebagai variabel independent dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen.

Berdasarkan kajian pustaka yang telah diuraikan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang dalam memahami dan mengelola emosi diri sendiri yang memengaruhi tingkatan dimana orang cenderung efektif dalam situasi sosial sehingga orang tersebut dapat beradaptasi dalam keadaan apapun. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengenai sebagai variabel X1 adalah *self awareness*, *other awareness*, *emotion regulation*, dan *use of emotions*. Dari indikator kecerdasan emosional yaitu *self awareness* yaitu kemampuan untuk memahami, mengenali serta mengekspresikan emosi yang dirasakan oleh diri sendiri dengan baik. *Other awareness* yaitu kemampuan dalam memahami dan mengenali emosi yang dirasakan orang lain atau keadaan yang dialami orang lain. *Emotion regulation* merupakan kemampuan untuk mengatur dan mengendalikan emosi yang dirasakan oleh diri sendiri. *Use of emotion* yaitu kemampuan dalam menggunakan emosi yang dirasakannya untuk melakukan hal dalam memperbaiki apapun demi keberhasilan yang ingin dicapai. Keterkaitan antar variabel X1 kecerdasan emosional pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Sukabumi yaitu kecerdasan emosional penting agar karyawan bisa mengenali serta mengatur emosi yang dirasakannya terutama

pada bagian pelayanan karena berhubungan dengan orang lain harus memberikan pelayanan dengan baik agar pelanggan merasa puas sehingga akan berdampak baik pada perusahaan. Selain itu, Kecerdasan Emosional pun sangat penting bagi seluruh karyawan di semua bagian karena dalam melakukan pekerjaan apapun harus diutamakan sikap profesionalitasnya dan karyawan tidak mencampuri masalah emosinya dengan masalah pekerjaan supaya karyawan dapat lebih produktif dan lebih berhati-ati dalam melakukan keputusan yang tepat. Keterkaitan antar indikator yaitu ketika karyawan dapat memahami emosi yang dirasakan diri sendiri dan orang lain serta dapat mengekspresikan emosi yang dirasakan oleh diri sendiri dengan baik maka karyawan dapat mengatur emosi yang telah diketahui dan dirasakannya sendiri sehingga karyawan dapat menggunakan emosi nya tersebut untuk memperbaiki apapun demi keberhasilan yang ingin dicapainya.

Pada Komitmen Organisasional sebagai variabel X2 merupakan sebagai keinginan atau suatu tingkatan dimana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan berpartisipasi lebih banyak terhadap perusahaan dan mempertahankan keanggotaannya dalam suatu perusahaan demi mencapai tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuance commitment*. Dimana *affective commitment* merupakan keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi karena keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi atau perusahaan.

Normative Commitment merupakan keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi atau perusahaan karena rasa tanggung jawab yang dimilikinya terhadap perusahaan serta keterikatan nya dengan budaya yang dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. *Continuance commitment* merupakan keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi atau perusahaan karena merasa banyak hal yang harus dipertimbangkan jika karyawan meninggalkan organisasi tersebut baik dalam waktu dan usaha maupun kerugian dalam segi ekonomi dan social mereka. Keterkaitan variabel Komitmen Organisasional pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Sukabumi yaitu dapat dilihat dari tinggi rendahnya komitmen yang dimiliki karyawan, pentingnya seluruh karyawan memiliki Komitmen Organisasi karena akan berdampak pada pekerjaannya juga ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi karyawan akan berusaha dengan sepenuh hati melakukan pekerjaan dengan baik demi keberhasilan kegiatan perusahaan sehingga dapat tercapai seperti dalam mencapai target antaran paket perhari dan target dalam menyelesaikan semua pekerjaan dalam waktu yang sudah ditentukan. Keterkaitan antar indikator yang digunakan adalah ketika karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan karena keterikatan yang dimilikinya secara emosional (*affective commitment*) kepada atasan maupun rekan kerjanya maka karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab yang besar terhadap perusahaan serta atasan untuk melakukan pekerjaannya demi keberhasilan suatu perusahaan(*normative commitment*) sehingga karyawan akan

mempertimbangkan segala hal jika meninggalkan perusahaan tersebut baik dalam segi ekonomi maupun sosial (*continuance commitment*).

Pada Perilaku Kewargaan Organisasional (*organizational citizenship behavior*) sebagai X3 yang merupakan perilaku yang dimiliki seorang karyawan dalam suatu perusahaan dimana karyawan tersebut selalu bersedia melakukan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaannya secara sukarela serta selalu memprioritaskan perusahaan dibandingkan masalah pribadinya tanpa mengharapkan imbalan apapun. Indikator yang digunakan adalah *altruism*, *civic virtue*, *sportsmanship*, *courtesy*, *conscientiousness*, dan *organizational loyalty*. Dimana *altruism* merupakan perilaku karyawan dalam keinginan untuk membantu orang lain dan ingin selalu bekerja sama dengan rekan kerjanya. *Civic virtue* merupakan selalu menghadiri kegiatan perusahaan serta selalu mematuhi peraturan dan prosedur perusahaan. *Sportsmanship* merupakan dimana karyawan selalu bersikap baik kepada rekan kerja dan menghindari konflik dengan rekan kerja. *Courtesy* merupakan selalu bersikap sebaik mungkin kepada rekan kerja dalam memberikan informasi apapun untuk membantu rekan kerjanya. *Conscientiousness* merupakan perilaku karyawan yang selalu melakukan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaannya secara sukarela. *Organizational loyalty* merupakan mendukung serta selalu mengikuti kegiatan perusahaan. Keterkaitan antar variabel di PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Sukabumi yaitu ketika semakin tinggi OCB yang dimiliki karyawan maka kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Sukabumi yang dihasilkan

akan baik karena keinginan karyawan yang selalu ingin berkembang dan meningkatkan kinerjanya dengan cara apapun di perusahaan secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan apapun dan hanya memikirkan kontribusinya terhadap perusahaan dan keberhasilan perusahaan seperti melakukan pekerjaan lain ketika pekerjaannya sendiri sudah selesai. Keterkaitan antar indikator yang digunakan adalah ketika karyawan memiliki inisiatif untuk membantu rekan kerjanya (*altruism*) maka karyawan otomatis akan memiliki rasa inisiatif yang tinggi untuk berkontribusi dalam mengikuti kegiatan perusahaan (*civic virtue*) serta dengan senang hati membantu dan mendukung kegiatan tersebut (*organizational loyalty*), karyawan yang memiliki perilaku tersebut biasanya merupakan karyawan yang memiliki perilaku baik kepada atasan maupun rekan kerja sehingga karyawan akan berusaha menghindari konflik antar rekan kerja (*sportsmanship and courtesy*).

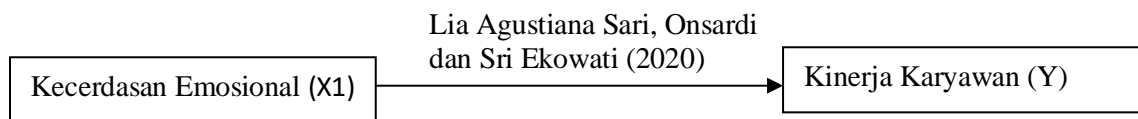
Pada variabel Kinerja Karyawan sebagai Y yang merupakan hasil kerja yang dilakukan karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan deskripsi pekerjaannya. Indikator yang digunakan adalah jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan bekerja sama. Dimana jumlah pekerjaan merupakan hasil pekerjaan secara kuantitas baik secara individu maupun kelompok. Kualitas pekerjaan merupakan hasil kerja yang dihasilkan dengan baik sesuai dengan persyaratan atau prosedur tanpa kesalahan. Ketepatan waktu merupakan hasil kerja sesuai dengan target waktu yang sudah ditentukan perusahaan sehingga tidak menghambat pekerjaan

selanjutnya. Kehadiran merupakan ketika karyawan sudah memenuhi kriteria kehadiran yang ditentukan perusahaan. Kemampuan bekerja sama merupakan kemampuan karyawan dalam menjalin kerja sama dengan sesama rekan kerjanya. Keterkaitan antar indikator yang digunakan adalah kinerja karyawan yang dianggap baik dan sempurna ketika karyawan dapat memenuhi semua kriteria pekerjaan dari jumlah pekerjaan yang dihasilkan dan melakukan pekerjaan dengan baik teliti, bersungguh-sungguh dan tepat waktu serta memenuhi peraturan kehadiran yang ditentukan perusahaan serta kemampuannya dalam bekerjasama sehingga dapat mencapai target kerja secara kelompok.

2.2.1. Pengaruh Kecerdasan Emosional (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kecerdasan emosional menentukan tingkat kinerja yang dihasilkan karyawan. Kecerdasan emosional didasarkan pada lima dimensi yaitu kesadaran diri dalam mengenali emosi, kemampuan mengelola emosi diri, kemampuan memahami emosi dan situasi orang lain, dan kemampuan mengelola emosi yang dirasakan orang lain, serta kemampuan dalam menggunakan emosinya untuk memperbaiki atau melakukan kegiatan lain untuk meningkatkan kinerjanya. Kecerdasan emosional merujuk pada kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik serta dalam membina hubungan dengan orang lain. (Fitriastuti,2013)

Berdasarkan penelitian Lia Agustiana Sari, Onsardi dan Sri Ekowati (2020) yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan PT. BNI Syariah Bengkulu” menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat kecerdasan yang tinggi dalam mengelola emosi mereka dalam hal mempertahankan keadaan mental yang positif dapat meningkatkan kinerja perusahaan.



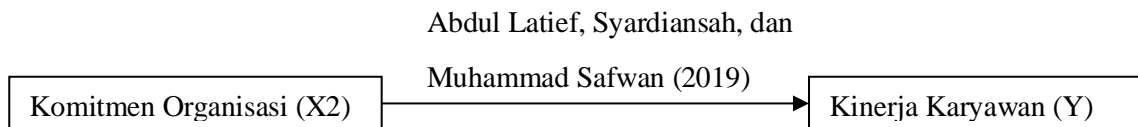
Gambar 2. 1
Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan

2.2.2. Pengaruh Komitmen Organisasional (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Komitmen organisasi menentukan tingkat kinerja karyawan karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi memiliki rasa tanggung jawab serta motivasi yang tinggi dalam menghasilkan kinerjanya. Menurut Newstrom (2015:62) terdapat tiga bentuk komitmen yaitu *affective commitment* yaitu komitmen terhadap perusahaan karena keterikatan emosional yang dimiliki , *continuance commitment* yaitu komitmen yang dimiliki karena kesadaran akan biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya dan *normative commitment* yaitu komitmen karena rasa utang budi terhadap atasan dan perusahaan.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan membuat karyawan tersebut memberikan yang terbaik bagi organisasi, dengan demikian akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri (Ticoalu, 2013). Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi, berarti karyawan tersebut akan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya dan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain. Karyawan dengan komitmen yang tinggi mampu menunjukkan kinerja optimal, sehingga mampu memberikan kontribusi berarti pada organisasi. (Fitriastuti, 2013)

Berdasarkan penelitian Abdul Latief, Syardiansah, dan Muhammad Safwan (2019) yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan” menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2. 2
Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

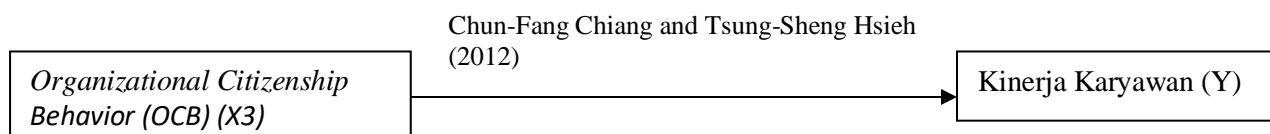
2.2.3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki rasa peduli untuk menolong rekan kerjanya maupun terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki perilaku ini biasanya sangat

mementingkan perusahaan sehingga selalu berkontribusi dalam kegiatan perusahaan. Karyawan yang memiliki perilaku ini tentunya sangat menguntungkan bagi perusahaan karena memiliki semangat yang tinggi dalam mengembangkan kemampuan diri dan selalu menerima keadaan apapun yang dihadapinya tanpa mengeluh dan tetap mengutamakan perusahaan demi meningkatkan kinerjanya. Menurut Newstrom (2016:276) *OCB* dapat dilihat dari tujuh dimensi yaitu perilaku menolong rekan kerja (*Altruism*), perilaku membangun hubungan baik dengan rekan kerja (*Courtesy*), mendukung dan mendukung praktik organisasi (*organizational loyalty*), perilaku melakukan tugas secara sukarela diluar tuntutan tugas (*Conscienstiousness*), perilaku tidak mengeluh terhadap situasi apapun (*Sportmanship*), dan perilaku selalu berkontribusi dalam kegiatan perusahaan (*Civic virtue*). Karyawan yang memiliki *OCB* yang didalamnya terdapat ketaatan, loyalitas, dan partisipasi sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. (Ticoalu,2013)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Chun-Fang Chiang and Tsung-Sheng Hsieh (2012) yang berjudul “The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior” menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja. Mustopa Said, Ayus Ahmad Yusuf dan Robi Awaluddin (2021) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan artinya jika karyawan memiliki kepedulian, kesadaran, sikap sportif, kebaikan dan kewarganegaraan maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung kesuksesan kinerja dalam perusahaan. OCB mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan, bahwa karyawan telah membentuk perilaku OCB dalam dirinya, dapat dilihat dari sikap karyawan yang berperilaku mengantikan orang lain dalam bekerja, berperilaku melebihi persyaratan minimal, kemauan bertoleransi, terlibat dalam fungsi organisasi dan dapat menyimpan informasi. (Fitriastuti,2013) Ketika karyawan mengerahkan diri, memberikan perhatian dan upaya ekstra di luar deskripsi pekerjaan mereka, sumber daya manusia dan modal digunakan paling efektif. Oleh karena itu, meningkatkan keadaan psikologis dan lingkungan sosial seluruh organisasi dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan secara keseluruhan. Dengan kata lain, jika lebih banyak perilaku kerja yang diupayakan sendiri, kinerja kerja karyawan meningkat. (Chiang and Hsieh, 2012). Pentingnya PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Sukabumi memiliki karyawan yang memiliki sikap kontribusi yang tinggi terhadap perusahaan dan selalu secara sukarela melakukan pekerjaan atau mengikuti kegiatan perusahaan tanpa keberatan dan tanpa mengharap imbalan merupakan suatu keuntungan.



Gambar 2.3
Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan

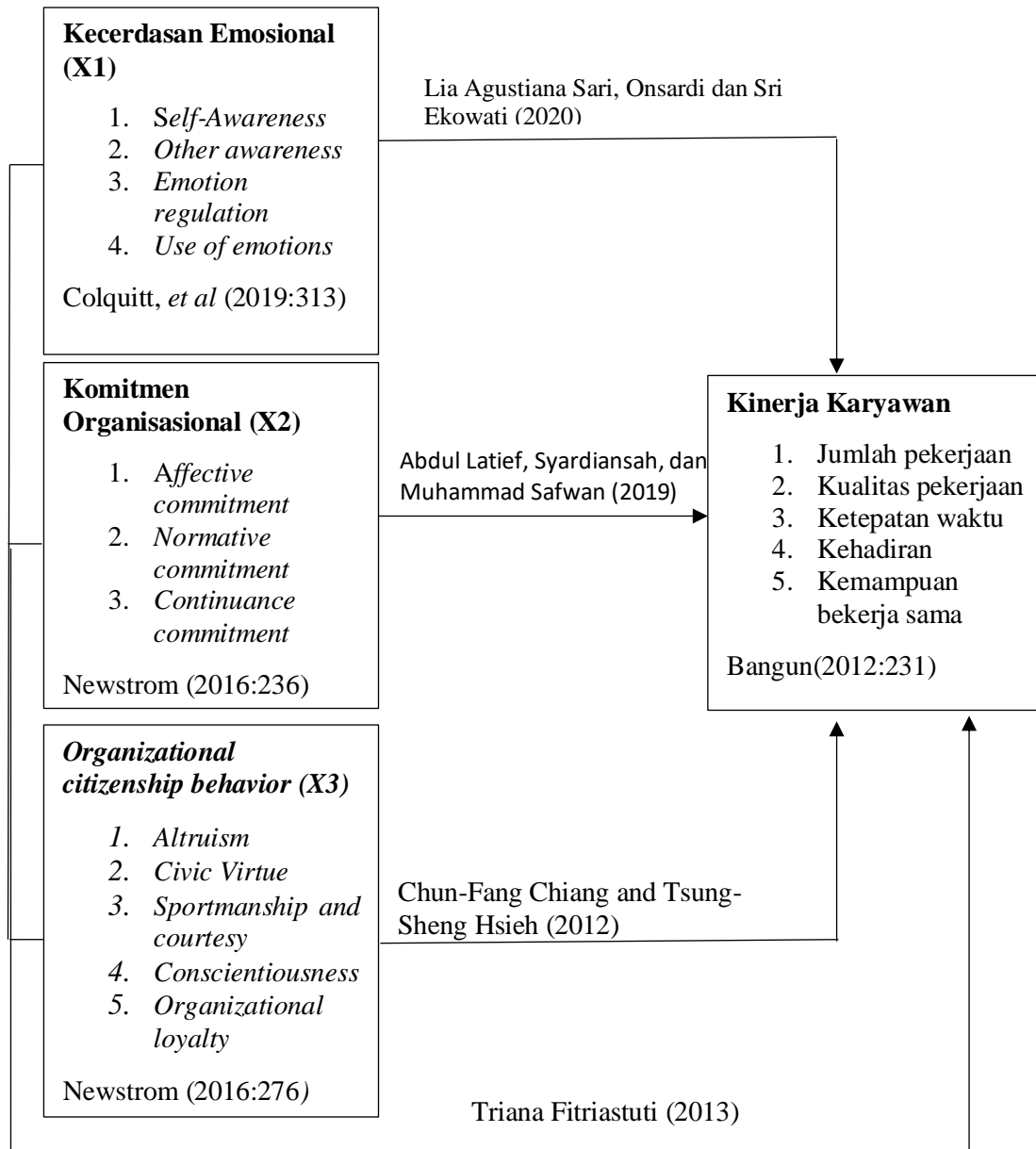
2.2.4. Pengaruh Kecerdasan Emosional (X1), Komitmen Organisasional (X2), Perilaku Kewargaan Organisasional (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Ketentuan kinerja karyawan berbeda-beda dalam setiap perusahaan dan tercantum dalam deskripsi jabatannya masing-masing agar setiap karyawan dapat mencapai target kerja sesuai dengan yang sudah ditentukan perusahaan. Apabila target kinerja tersebut tercapai maka akan mendukung kesuksesan kegiatan perusahaan. Menurut Bangun (2012:231) ukuran kinerja karyawan dapat dilihat dari lima indikator yaitu jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan bekerja sama. Karyawan yang memiliki OCB dan memiliki komitmen organisasi, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik bagi organisasi maupun bagi diri sendiri. (Ticoalu,2013)

Berdasarkan penelitian Triana Fitriastuti (2013) yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan (Organisasi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kutai Timur)” menyatakan bahwa kecerdasan emosional, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh tinggi rendahnya tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan, tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi dan perilaku *extra-role* yang dimiliki karyawan

akan menumbuhkan kemampuan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru dengan tujuan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2. 4
Paradigma Penelitian

2.3.Hipotesis

Menurut Narimawati, et al (2020:28) Untuk melakukan uji hipotesis diperlukan hipotesis riset. Hipotesis riset merupakan dugaan mengenai sifat fakta-fakta yang memungkinkan. Hipotesis ini dianggap sebagai titik awal penyelidikan.

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran diatas maka dalam penelitian ini memiliki asumsi hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Kecerdasan Emosional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Kota Sukabumi.
- H2 : Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Kota Sukabumi.
- H3 : Perilaku Kewargaan Organisasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Kota Sukabumi.
- H4 : Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasional berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Sukabumi.