

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KECERDASAN EMOSIONAL
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) MELALUI
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA DEPARTEMEN
PRODUKSI PT. MAYORA INDAH TBK.**

SKRIPSI



Disusun oleh :

Nama : Fajar Rachman Febriyan

Nomor Mahasiswa : 19311153

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia.

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2023

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KECERDASAN EMOSIONAL
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) MELALUI
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA DEPARTEMEN
PRODUKSI PT. MAYORA INDAH TBK**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh:

Nama : Fajar Rachman Febriyan

Nomer Mahasiswa : 19311153

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PRODI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2023**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 13 September 2023



(Fajar Rachman Febriyan)

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Iklim Organisasi dan Kecerdasan Emosional
Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel
Intervening Pada Departemen Produksi PT. Mayora Indah Tbk.

Oleh :

Nama : Fajar Rachman Febriyan

Nomor Mahasiswa : 19311153

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 11 September 2023

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing



(Fereshti Nurdiana Dihan S.E., M.M., CHRA., CPHCM)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DEPARTEMEN PRODUKSI PT.MAYORA INDAH TBK.

Disusun Oleh : **FAJAR RACHMAN FEBRIYAN**
Nomor Mahasiswa : **19311153**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Senin, 02 Oktober 2023

Penguji/ Pembimbing TA : Fereshti Nurdiana Dihan,,S.E., M.M.

Penguji : Suhartini,Dra.,M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KECERDASAN EMOSIONAL
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DEPARTEMEN PRODUKSI
PT. MAYORA INDAH TBK.**

Fajar Rachman Febriyan
Universitas Islam Indonesia
19311153@students.uui.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi dan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh motivasi kerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan departemen produksi di PT.Mayora Indah Tbk dengan jumlah sampel 90 responden dengan menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu *convenience sample* . Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dengan Skala Likert 1-5. Analisis data menggunakan metode kuantitatif SEM-PLS (*Structural Equation Modeling-Partial Least Square*) dengan bantuan software Smart-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. iklim organisasi dan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Iklim organisasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Motivasi kerja terbukti tidak memediasi hubungan antara iklim organisasi dan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior*

Kata Kunci : *Iklim Organisasi, Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Kerja.*

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND EMOTIONAL
INTELLEGENGE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR THROUGH
WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABEL IN THE PRODUCTION
DEPARTEMEN OF PT. MAYORA INDAH TBK**

Fajar Rachman Febriyan

Islamic University of Indonesia

19311153@students.uui.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the effect of organizational climate and emotional intelligence on organizational citizenship behavior mediated by work motivation. This research was conducted on employees of the production department at PT Mayora Indah Tbk with a total sample of 90 respondents using a sampling technique that is convenience sample. Data collection was done by distributing questionnaires with a Likert Scale of 1-5. Data analysis using quantitative methods SEM-PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Square) with the help of Smart-PLS software. The results showed that organizational climate and emotional intelligence have a positive and significant effect on work motivation. Organizational climate and work motivation have no significant effect on organizational citizenship behavior. Work motivation is proven not to mediate the relationship between organizational climate and emotional intelligence on organizational citizenship behavior.

Keywords: *Organizational Climate, Emotional Intelligence, Organizational citizenship behavior, Work Motivation.*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warrohmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang dengan rahmat dan pertolonganNya telah memudahkan penulis untuk menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pengaruh Iklim Organisasi dan Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* Pada Departemen Produksi PT. MAYORA INDAH Tbk.** Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad *Shallahualaihi Wasallam* yang telah membawa kita umat muslim dari zaman *jahiliyah* menuju zaman yang terang benerang seperti saat ini

Penulisan skripsi ini merupakan dalam rangka untuk memenuhi prasyarat unuk memperoleh gelar sarjana program strata satu (S1) di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat khususnya bagi akademis dan umumnya bagi masyarakat luas. Keberhasilan penulis tidak luput dari perhatian, bimbingan, arahan, dukungan dan doa dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. **Allah SWT** yang telah memberikan rahmat dan karuniaNya kepada penulis hingga saat ini.
2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi suri tauladan bagi umat muslim di dunia dalam kehidupan sehari hari sampai akhir jaman kelak.
3. **Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T.,SC.,Ph.D.**, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia

4. **Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
5. **Bapak Arif Hartono, SE., M.Ec., Ph.D.** selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
6. **Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, SE., MM.** selaku Dosen Pembimbing yang bersedia memberikan arahan, perhatian, ilmu motivasi dan dorongan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini
7. Kedua orang tua tercinta Bapak **Agus Pramono** dan Ibu **Sulistiyawati** yang selalu memberikan doa, arahan dan perhatian serta dukungan selama proses pengerjaan skripsi berlangsung hingga selesai.
8. Kedua Kakak dan Adik **Alya Pramita Sari dan Sabrina Mahana Syahrani** yang selalu memberika semangat ketika mengerjakan skripsi
9. **Karyawan Departemen Produksi PT. Mayora Indah Tbk** yang senantiasa membantu untuk menjadi objek penelitian
10. **Gita Ami Mahmudza** yang telah menjadi *support system* dan selalu memberikan semangat, dukungan dan bantuanya dalam menyelesaikan tugas akhir ini
11. **Teman-teman Manajemen 2019** secara umum dan khususnya teman-teman konsentrasi SDM yang telah memberikan semangat dan motivasi

Penulis berharap sEmoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan. Untuk itu, saran dan kritik sangat diperlukan dalam penulisan skripsi ini agar menjadi lebih baik.

Wa'alaikumsalam Warahmatullahi Wabarakaatuh

DAFTAR ISI

Contents

| | |
|---|-----------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME..... | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI..... | iv |
| ABSTRAK..... | v |
| ABSTRACT..... | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI..... | ix |
| DAFTAR TABEL..... | xiii |
| DAFTAR GAMBAR | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xv |
| BAB I..... | 1 |
| PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 7 |
| 1.3 Pertanyaan Penelitian | 7 |
| 1.4 Tujuan Penelitian..... | 8 |
| 1.5 Manfaat Penelitian..... | 8 |
| BAB II | 10 |
| KAJIAN PUSTAKA | 10 |
| 2.1 Landasan Teori..... | 10 |
| 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 10 |
| 2.1.2 Iklim Organisasi | 18 |
| 2.1.3 Kecerdasan Emosional | 28 |
| 2.1.4 Organizational Citizenship Behavior..... | 35 |
| 2.1.5 Motivasi Kerja | 43 |
| 2.2 Penelitian Terdahulu | 48 |
| 2.2.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior..... | 49 |
| 2.2.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior .. | 54 |
| 2.2.3 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi | 58 |
| 2.2.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Motivasi | 63 |
| 2.2.5 Pengaruh Motivasi terhadap Organizational Citizenship Behavior | 67 |
| 2.2.6 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui . Motivasi Kerja | 72 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.7 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui Motivasi Kerja | 76 |
| 2.3 Pengembangan Hipotesis | 86 |
| 2.3.1 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 86 |
| 2.3.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap <i>Organizational Citizenhsip Behavior</i> | 86 |
| 2.3.3 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja | 87 |
| 2.3.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Motivasi Kerja | 88 |
| 2.3.5 Pengaruh Motivasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 88 |
| 2.3.6 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Motivasi Kerja | 89 |
| 2.3.7 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui Motivasi Kerja | 90 |
| 2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian | 91 |
| 2.5 Hipotesis Penelitian | 92 |
| BAB III | 94 |
| METODE PENELITIAN | 94 |
| 3.1 Pendekatan Penelitian | 94 |
| 3.2 Lokasi Penelitian | 94 |
| 3.2.1 Profil Perusahaan | 94 |
| 3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan | 95 |
| 3.2.3 Struktur Perusahaan | 95 |
| 3.3 Identifikasi Variabel Penelitian | 96 |
| 3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian | 98 |
| 3.4.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) | 98 |
| 3.4.2 Motivasi Kerja (Z) | 99 |
| 3.4.3 Iklim Organisasi (X ₁) | 100 |
| 3.4.3 Kecerdasan Emosional (X ₂) | 101 |
| 3.5 Populasi dan Sampel Penelitian | 102 |
| 3.5.1 Populasi Penelitian | 102 |
| 3.5.2 Sampel Penelitian | 102 |
| 3.6 Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data | 104 |
| 3.6.1 Jenis Data | 104 |
| 3.6.2 Teknik Pengumpulan Data | 104 |
| 3.7 Uji Instrumen Penelitian | 105 |
| 3.7.1 Uji Validitas | 105 |
| 3.7.2 Uji Reliabilitas | 107 |

| | |
|--|------------|
| 3.8 Metode Analisis Data | 108 |
| 3.8.1 Analisis Deskriptif | 108 |
| 3.8.2 Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) | 108 |
| 3.8.3 Analisis Partial Least Square (PLS) | 108 |
| 3.8.4 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)..... | 109 |
| 3.8.5 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>) | 110 |
| 3.8.6 Analisis SEM dengan Efek Mediasi | 111 |
| BAB IV | 112 |
| HASIL DAN PEMBAHASAN | 112 |
| 4.1 Karakteristik Responden | 112 |
| 4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 112 |
| 4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Responden | 113 |
| 4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan | 113 |
| 4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja | 114 |
| 4.2 Analisis Deskriptif..... | 115 |
| 4.2.1 Variabel Iklim Organisasi..... | 116 |
| 4.2.2 Variabel Kecerdasan Emosional..... | 117 |
| 4.2.3 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 118 |
| 4.2.4 Variabel Motivasi Kerja | 120 |
| 4.3 Analisis Statistik..... | 122 |
| 4.3.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>) | 122 |
| 4.3.2 Uji Validitas..... | 122 |
| 4.3.3 Uji Reliabilitas | 126 |
| 4.4 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)..... | 127 |
| 4.4.1 <i>R-Square</i> (R^2)..... | 127 |
| 4.4.2 Uji Hipotesis (<i>Bootstrapping</i>) | 128 |
| 4.5 Pembahasan dan Hasil..... | 133 |
| 4.5.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 133 |
| 4.5.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 134 |
| 4.5.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja | 135 |
| 4.5.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Motivasi Kerja | 136 |
| 4.5.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 137 |
| 4.5.6 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap <i>Organization Citizenship Behavior</i> Melalui Motivasi Kerja | 138 |

| | |
|--|------------|
| 4.5.7 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui Motivasi Kerja | 139 |
| BAB V | 142 |
| KESIMPULAN DAN SARAN | 142 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 142 |
| 5.2 Saran..... | 143 |
| DAFTAR PUSTAKA | 145 |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | 152 |



DAFTAR TABEL

| | |
|--|-----|
| Tabel 2.2. 1 Review Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)..... | 52 |
| Tabel 2.2. 2 Review Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior..... | 56 |
| Tabel 2.2. 3 Review Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja | 61 |
| Tabel 2.2. 4 Review Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Motivasi Kerja | 65 |
| Tabel 2.2. 5 Review Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Motivasi Kerja | 70 |
| Tabel 2.2 6 Review Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior terhadap Motivasi kerja..... | 74 |
| Tabel 2.2. 7 Review Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Motivasi kerja..... | 77 |
| Tabel 2.2. 8 Teori Rujukan Iklim Organisasi (X1)..... | 78 |
| Tabel 2.2. 9 Teori Rujukan Kecerdasan Emosional (X2)..... | 80 |
| Tabel 2.2. 10 Tabel Teori Rujukan Organizational Citizenship Behavior (Y)..... | 82 |
| Tabel 2.2. 11 Tabel Teori Rujukan Motivasi Kerja..... | 83 |
| Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 112 |
| Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur Responden..... | 113 |
| Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan | 114 |
| Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja | 114 |
| Tabel 4. 5 Variabel Iklim Organisasi | 116 |
| Tabel 4. 6 Variabel Kecerdasan Emosional | 117 |
| Tabel 4. 7 Variabel Organizational Citizenship Behavior | 118 |
| Tabel 4. 8 Variabel Motivasi Kerja..... | 120 |
| Tabel 4. 9 Nilai Loading Factor | 122 |
| Tabel 4. 10 Average Variance Extracted (AVE) | 124 |
| Tabel 4. 11 Nilai Fornell-Larcker Criterion..... | 124 |
| Tabel 4. 12 Nilai Cross Loading | 125 |
| Tabel 4. 13 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability | 126 |
| Tabel 4. 14 Nilai R-square | 127 |
| Tabel 4. 15 Hasil Uji Pengaruh Langsung | 129 |
| Tabel 4. 16 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung..... | 130 |

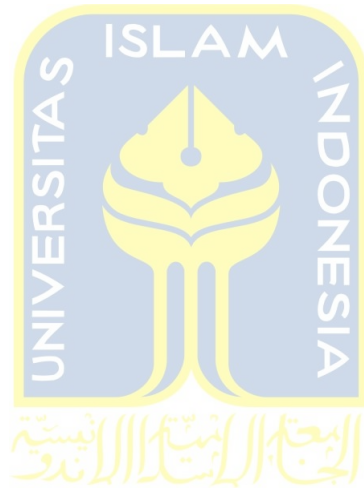
DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|-----|
| Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Penelitian..... | 91 |
| Gambar 4. 1 Hasil Bootstrapping..... | 129 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|-----|
| Lampiran 1: KUESIONER PENELITIAN | 152 |
| Lampiran 2 : HASIL JAWABAN RESPONDEN PENELITIAN..... | 153 |
| Lampiran 3 : Validitas Konvergen..... | 174 |
| Lampiran 4 : Validitas Diskriminan | 176 |
| Lampiran 5 : Uji Reliabilitas..... | 178 |
| Lampiran 6 : Inner Model..... | 179 |



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menjadi salah satu perilaku yang dianggap penting serta harus dimiliki oleh sumber daya manusia organisasi dengan tujuan mendukung efektivitas dan pengembangan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ dan Ryan (1989) merupakan sebuah tindakan yang bukan kewajiban, tidak memperhitungkan kepentingan sendiri, tidak memerlukan uraian pekerjaan atau *system* kompensasi formal, bersifat sukarela dan menerima arahan khusus tanpa perintah. Sedangkan menurut Robbins (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Lalu menurut Konovsky & Pugh (1994) OCB merupakan perilaku yang tidak secara langsung dan tidak secara eksplisit berada dalam *system* formal dan dalam pemberian penghargaan organisasi.

Motivasi merupakan elemen penting dalam perusahaan guna untuk meningkatkan kemampuan dan produktivitas yang dimiliki oleh seorang karyawan. Menurut Hasibuan (2005) motivasi adalah pemberian kekuatan untuk menciptakan kesibukan semangat kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja secara efektif dan terpadu dengan segala usaha untuk mencapai kepuasan. Tinggi rendahnya motivasi terhadap diri individu mampu menimbulkan seberapa besar keinginan dalam berperilaku atau lambatnya kecepatan kerja. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017) motivasi adalah timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh

komitmen untuk mencapai tujuan yang dimaksud. Sehingga motivasi adalah kemauan untuk mengeluarkan upaya tingkat tinggi menuju tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individu. Sementara itu Luthans (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Apabila nilai tidak terjadi maka akan terwakili individu-individu yang mengeluarkan tingkat biaya tinggi, yang sebenarnya berlawanan dengan kepentingan organisasi.

Suatu perusahaan selalu berusaha untuk menciptakan kondisi yang menarik bagi para anggota dan karyawannya. Karena pada dasarnya pekerja membutuhkan iklim organisasi yang kondusif sehingga dapat melakukan tugas dan pekerjaannya dengan penuh semangat. Menurut Lussier (2005) iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara *relative* dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Sedangkan menurut Mullins (2016) iklim organisasi merupakan sifat-sifat kerja dan lingkungan kerja yang dirasakan karyawan yang mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas. Iklim organisasi tidak dapat dilihat atau abstrak, namun tetap dapat dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh setiap anggota organisasi yang ada di dalamnya, serta dapat diamati oleh orang yang berada di luar organisasi. Selain itu menurut Stringer (2002) menjelaskan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal

atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Salah satu pendukung terciptanya iklim organisasi yang baik adalah adanya kecerdasan emosional yang dimiliki oleh karyawan. Kecerdasan emosional menurut Goleman (2001) adalah sebagai kemampuan untuk mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain, mendorong diri dan mengendalikan emosi dalam diri sendiri dan dalam hubungan orang lain. Kompetensi kecerdasan emosional merupakan kemampuan yang dipelajari dan di memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap prestasi kerja. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya sendiri dan bertahan dalam menghadapi keputusan untuk mengendalikan dorongan dan kepuasan yang tertunda dan untuk mengatur suasana hati seseorang dan menjaga agar stress tidak mempengaruhi kemampuan untuk berpikir menyebabkan empati hati dan harapan. Sementara menurut Salovey & Mayer (1990) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk memantau dan membedakan perasaan dan emosi seseorang maupun orang lain di mana informasi tersebut digunakan untuk membimbing pemikiran dan tindakan seseorang.

Iklim organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar dalam terciptanya *organizational citizenship behavior*. Hal ini dapat dilihat dari lima penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Syahputra *et al.*, (2021), Purwanto dan Bagyo (2019), Soelton *et al.*, (2020), Adnans *et al.*, (2021), Sidin *et al.*, (2019, Vasudevan dan Iqbal (2018) bahwa menurut keempat penelitian tersebut, iklim organisasi berdampak pada *organizational citizenship behavior*

. Oleh sebab itu, apabila suatu organisasi memiliki iklim organisasi yang baik maka akan berdampak pada *organizational citizenship behavior* yang tinggi terhadap organisasi.

Tinggi rendahnya motivasi kerja memengaruhi kondisi iklim organisasi dalam suatu perusahaan. Hal ini berdasarkan pada 6 penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian kali ini. Pada penelitian yang dilakukan oleh Kartini *et al.* (2017), Kumar *et al.*, (2021), Rivai *et al.*,(2019), Wonodhipo (2018), Vidia *et al* (2020), dan Guney & Sahin (2021) menyimpulkan jika iklim organisasi memiliki dampak positif serta signifikan terhadap motivasi kerja. Dari kedua penelitian terdahulu diatas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi menghasilkan dampak positif terhadap motivasi kerja

Kecerdasan emosional memiliki keterkaitan erat dengan *organizational citizenship behavior* pada diri seorang karyawan begitu juga sebaliknya. Hal ini berdasarkan pada tiga penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Monfared dan Baghi (2022); Marinda (2021); Dimitrov (2020), Majeed *et al.*,(2017) yang menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

Seorang karyawan dengan kecerdasan emosional yang baik akan berpengaruh terhadap motivasi mereka dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Hal ini berdasarkan pada empat penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian kali ini yaitu, Hadiwijaya dan Hutasoit (2016); Akhyar *et al* (2022); Abacan (2017); dan Sulistyadi (2016), dan Romi *et al* (2021), Dewi (2019) dan Mare & Usman (2020) yang menyimpulkan bahwa

kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Motivasi memiliki keterkaitan dengan *organizational citizenship behavior*. Karena dengan adanya dorongan motivasi pada diri karyawan akan menciptakan tingkat OCB yang tinggi dan merupakan menjadi asset bagi perusahaan. Hal ini berdasarkan empat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Purwanto dan Bagyo (2019); Marinda (2021), Tunggal *et al* (2018), Mundung (2021), Jufrizen dan Hutasuhut (2019), Wanah dan Iqbal (2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan *organizational citizenship behavior*.

Penelitian nantinya ditujukan kepada karyawan departemen produksi di PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Tbk merupakan perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan minuman olahan. Perusahaan ini didirikan pada 17 Februari 1977. Pada saat ini PT. Mayora Indah telah berkembang menjadi salah satu perusahaan *Fast Moving Consumer Good Industry* yang keberadaannya telah diakui secara global. Terbukti hingga saat ini Mayora Indah telah menghasilkan berbagai produk berkualitas yang sudah dikenal hingga pasar global, seperti Kopiko, Danisa, Astor, Energen, Torabika dan lain lain. Hingga saat ini produk produk yang dihasilkan mayora telah didistribusikan ke lebih dari 52 negara dunia seperti, Jepang, Jerman, Iran Italia, Amerika Serikat, Korea Selatan , Spanyol dan beberapa negara lainnya.

Fenomena yang terjadi di departemen produksi pada PT. Mayora yaitu adanya tekanan yang berupa tugas tambahan sehingga membuat karyawan disana bekerja melebihi waktu kerja yang sudah ditentukan oleh perusahaan, sehingga karyawan mengalami penurunan kinerja. Adanya fenomena ini,

menciptakan kesinambungan dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu **Iklm Organisasi, Kecerdasan Emosional, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Motivasi Kerja**. Jika dilihat dari sisi iklim organisasi, adanya tekanan yang diberikan perusahaan kepada karyawan disana akan menimbulkan iklim organisasi yang kurang baik, sehingga hal ini akan menyebabkan penurunan kinerja dan semangat karyawan. Begitu pula dengan variabel kecerdasan emosional, adanya fenomena yang terjadi di PT. Mayora akan mempengaruhi emosi yang dimiliki karyawan, sebab dengan adanya tekanan dan tambah kerja yang menyebabkan waktu kerja yang berlebih, akan menimbulkan penurunan kinerja karyawan itu sendiri yang mengakibatkan produktivitas kinerja karyawan tidak maksimal. Hal serupa juga berhubungan dengan variabel OCB dan motivasi kerja, adanya tekanan berupa tambahan kerja di luar jam yang sudah ditentukan, dapat mempengaruhi semangat dan motivasi para karyawan di PT Mayora, sebab jika karyawan mengalami hal seperti ini akan, membuat karyawan di departemen produksi merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerja disana dan membuat karyawan tidak bekerja secara maksimal.

Setelah melihat fenomena permasalahan yang ditemukan di PT. Mayora Indah Tbk peneliti sangat berharap dapat memberikan solusi dan masukan sehingga fenomena yang terjadai dapatantisipasi oleh perusahaan, oleh karena itu peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian mengenai konsep iklim organisasi, kecerdasan emosional, *organizational citizenship behavior* dan motivasi kerja pada departemen produksi PT. Mayora Indah Tbk. Maka judul penelitian ini adalah “**Pengaruh Iklm Organisasi dan Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

melalui Motivasi Kerja pada Departemen Produksi PT. Mayora Indah Tbk”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian kali ini yaitu untuk mendalami pemahaman tentang bagaimana iklim organisasi dan kecerdasan emosional berhubungan terhadap *organizational citizenship behavior*, selain itu, penelitian ini juga akan menganalisa peran penting motivasi kerja sebagai mediasi dalam hubungan antara iklim organisasi, kecerdasan emosional, dan *organizational citizenship behavior*.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka muncul pertanyaan penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* ?
2. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* ?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja?
4. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap motivasi kerja?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
6. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh motivasi kerja?

7. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh motivasi kerja?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian diatas maka secara spesifik tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap motivasi kerja
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior*
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh motivasi kerja
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh motivasi kerja

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi , saran, ide dan informasi yang bermanfaat yang berkaitan dengan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya melalui iklim organisasi dan kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan.

2. Bagi Penulis

Melalui penelitian ini, berkesempatan untuk menguji dan mengaplikasikan teori yang telah dipelajari dalam situasi yang sesungguhnya yaitu iklim organisasi, kecerdasan emosional, *organizational citizenship behaviour*, motivasi kerja.. Selain itu, peneliti juga akan memperoleh manfaat berupa peningkatan kemampuan dalam melakukan penelitian serta pengetahuan baru terkait variabel variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

3. Bagi Riset Mendatang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan tambahan bagi penelitian – penelitian kedepan terkait riset riset yang menghubungkan iklim organisasi, kecerdasan emosional, *organizational citizenship behaviour*, dan motivasi kerja serta sebagai pertimbangan bagi organisasi atau perusahaan dalam menilai faktor apa saja yang menjadi penyebab dan penghambat kinerja pegawai di masa mendatang, terutama yang berkaitan dengan iklim organisasi, kecerdasan emosional, *organizational citizenship behavior*, dan motivasi kerja. Selain itu, penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi perusahaan dalam menentukan strategi ke depan agar organisasi dan kinerja karyawan dapat meningkat.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan pilar utama untuk menopang sebuah perusahaan atau organisasi. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas dapat membantu perusahaan untuk menggapai tujuan di masa depan. Menurut Dessler (2008) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka kesehatan dan masalah keadilan

Sedangkan menurut Snell & Bohlander (2018) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah Ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja. Umar (2001) manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Setelah melihat tiga teori ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah ilmu yang mengatur kemampuan dalam menggabungkan skill dan praktek yang berkaitan dengan aktivitas dalam mengelola sumber daya manusia yang bekerja di suatu organisasi atau perusahaan

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi perusahaan yang sangat penting untuk bagaimana perusahaan mengelola sumber daya yang mereka miliki sesuai dengan dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2005), bahwa fungsi manajemen sumber daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Dalam menjalankan perencanaan sebuah perusahaan akan memerlukan tenaga kerja yang bekerja secara efektif yang mana akan meliputi perencanaan pengorganisasian, perencanaan pengembangan, perencanaan pengadaan, perencanaan pengadilan, perencanaan pengarah, perencanaan pengintegrasian, perencanaan kedisiplinan, perencanaan kompensasi dan pemberhentian pengorganisasian

2. Perencanaan pengorganisasi

Perencanaan pengorganisasi merupakan kegiatan yang dilakukan sebuah organisasi dengan cara menetapkan pembagian kinerja, delegasi kinerja, hubungan kerja, integrasi, wewenang kerja dan koordinasi dalam kerja sebuah organisasi perusahaan

3. Perencanaan pengarah

Pengadilan merupakan kegiatan untuk mematuhi peraturan perusahaan dan mengatur seluruh karyawan agar bekerja sesuai rencana. Meliputi kegiatan kondisi lingkungan kerja, prestasi kerja, kedisiplinan, kehadiran serta kerja sama. Jika terjadi suatu penyimpangan atas kesalahan maka tindakan korektif dan perbaikan rencana dilaksanakan.

4. Perencanaan pengadilan

Pengendalian merupakan kegiatan untuk mematuhi peraturan perusahaan dan mengatur seluruh karyawan agar bekerja sesuai dengan rencana. Meliputi kegiatan memelihara kondisi lingkungan kerja, prestasi kerja, kedisiplinan, kehadiran serta kerja sama. Jika terjadi suatu penyimpangan atau kesalahan maka tindakan korektif dan perbaikan rencana akan dilaksanakan

5. Perencanaan pengadaan

Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan

6. Perencanaan pengembangan

Merupakan proses peningkatan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa depan

7. Perencanaan kompensasi

Adalah pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung kepada karyawan dalam bentuk uang atau barang sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan

8. Perencanaan pengintegrasian

Kegiatan untuk menghubungkan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan serta membangun hubungan kerja sama yang harmonis dan saling menguntungkan. Bertujuan untuk melibatkan karyawan dengan cara mendorong mereka untuk bekerja dan berpartisipasi untuk membantu mereka mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan karyawan.

9. Perencanaan pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan fisik, mental dan loyalitas karyawan agar dapat bekerja sama dengan tetap produktif sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dalam program kesejahtrahan, keselamatan dan keamanan fisik dan non fisik yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan sebagai besar karyawan untuk membantu perubahan mencapai tujuannya.

10. Perencanaan kedisiplinan

Merupakan norma norma dan peraturan dalam perusahaan yang harus ditaati oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya secara baik. Dalam kedisiplinan juga perlu kesadaran dalam diri sendiri untuk menaati peraturan yang ada dalam perusahaan

11. Perencanaan pemberhentian

Merupakan putusnya suatu kontrak antara perusahaan dengan karyawan yang disebabkan beberapa hal seperti keinginan dari perusahaa, keinginan karyawan atau pensiun dan faktor lainnya. Pemberhentian berarti putus hubungan antara karyawan dengan perusahaan di tempat karyawan tersebut bekerja dan putusnya keterikatan kerja karyawan dengan perusahaan

Adapun pendapat lain menurut Lussier & Hendon (2017) menjelaskan bahwa terdapat fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu diantaranya:

1. Lingkungan Hukum

Staff manajer perlu mengetahui undang undang dan melatih para lini manajer bagaimana bekerja dalam lingkungan hukum, sama seperti apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dalam hukum proses wawancara. Staff manajer dapat mengembangkan berbagai program dan mengajarkan bagaimana bekerja dengan beragam karyawan.

2. Kepegawaian

Manajer staff secara umum merekrut karyawan, tetapi para lini manajer ikut andil bagian dalam memilih siapa yang akan bekerja sesuai dengan posisi yang dibutuhkan

3. Pelatihan dan Pengembangan

Manajer staff mengembangkan program pelatihan termasuk lini manajer. Manajer staff dapat memberikan informasi kepada karyawan baru tentang pekerjaan baru mereka, tetapi manajer lini cenderung memberikan pelatihan kepada para karyawan.

4. Hubungan Karyawan

Manajer staff mengembangkan kebijakan sesuai dengan kebutuhan manajer lini hubungan karyawan. Staff manajer dapat mengintruksikan para lini manajer bagaimana cara melatih dan mendisiplinkan karyawan.

5. Tenaga Kerja dan Hubungan Industri

Manajer staff bertanggung atas kebijakan dan pelatihan untuk para manajer dan karyawan mematuhi hukum ketenagakerjaan. Jika dalam

sebuah organisasi memiliki serikat kerja, manajer staff membantu dalam kontak negosiasi

6. Kompensasi dan Keuntungan

Manajer staff bertanggung jawab dalam mengembangkan sistem pembayaran termasuk gaji serta tunjangan, tetapi manajer lini yang memiliki hitungan pasti berapa yang harus dibayarkan setiap para karyawan termasuk negosiasi

7. Keamanan dan Keselamatan

Manajer staff bertanggung jawab untuk mengetahui tentang keselamatan kerja dan memastikan bahwa manajer lini melatih dan mengelola para karyawan untuk mengikuti aturan keselamatan kerja

8. Etika dan Tindak Lanjut

Manajer staff dapat mengembangkan kode etik yang wajib diikuti oleh setiap pekerja dalam perusahaan serta manajer lini bertanggung jawab dalam membuat keputusan etis dalam membantu karyawan

Sedangkan menurut Dessler (2008) dalam manajemen sumber daya manusia terdapat lima fungsi dasar di dalamnya, yaitu:

1. Perencanaan

Merupakan penentuan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur, menyusun rencana dan melakukan peramalan

2. Pengorganisasian

Pemberian tugas spesifik kepada setiap karyawan, membuat divisi - divisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, mengomunikasikan, mengoordinasikan pekerjaan bawahan

3. Penyusunan Staff

Menemukan tipe orang yang harus dipekerjakan , merekrut calon karyawan, memiliki karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan

4. Kepemimpinan

Mendorong orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahan.

5. Pengendalian

Menetapkan standar seperti penjualan standar kualitas, atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar standar ini, melakukan koreksi jika dibutuhkan.

Dapat disimpulkan bahwa salah satu fungsi manajemen SDM dalam suatu organisasi yaitu untuk melatih dan mengembangkan karyawan yang kompetitif supaya apa yang dilakukan karyawan dapat berkembang dan lebih kompetitif di dalam lingkungan kerja suatu organisasi.

2.1.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya yang bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing masing organisasi. Menurut Sutriesno dalam Husein (2008) Manajemen SDM memiliki tujuan yang meliputi:

1. Memberikan pertimbangan manajemen untuk membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang

berkinerja tinggi dan bertekad, memiliki karyawan selalu siap menghadapi perubahan melengkapinya kewajiban pekerja secara legal.

2. Mengakomodasi dalam peningkatan strategi dan arah keseluruhan perusahaan atau organisasi yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia
3. Mengimplementasikan dan melindungi semua tahapan dan kebijakan sumber daya manusia memungkinkan perusahaan atau organisasi mampu mencapai target
4. Memberi kondisi dan dukungan yang akan membantu manajer mencapai target
5. Menyediakan sarana dan komunikasi antara manajemen organisasi dan karyawan organisasi
6. Mengatasi situasi sulit dan krisis dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuan
7. Berlaku sebagai pemelihara nilai dan standar organisasional dalam manajemen SDM

Menurut Rivai & Sangala (2009) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produksi orang-orang yang ada di dalam perusahaan sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2010) menjelaskan terdapat tujuan-tujuan dalam manajemen sumber daya manusia yaitu diantaranya:

1. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang termotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi masalah perubahan dan memenuhi kewajiban pekerja secara legal
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kewajiban dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM
4. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak akan menghambat organisasi dalam mencapai tujuan
5. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi
6. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasi dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia

Setiap organisasi memiliki sebuah tujuan serta memiliki cara sendiri untuk menggapai tujuan tersebut. Namun tujuan utama sebuah organisasi yaitu tetap meningkatkan dan mempertahankan kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan agar karyawan dapat terus berkembang dan memiliki potensi yang baik pada bidangnya masing masing. Sehingga akan mempermudah perusahaan untuk mencapai tujuannya.

2.1.2 Iklim Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi yang baik menjadi awal suatu organisasi untuk dapat memengaruhi perilaku anggota organisasi dan dapat membentuk karakteristik dari sebuah organisasi. Menurut Wirawan (2007) menjelaskan bahwa iklim

organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi

Selain itu menurut Mullins (2010) menjelaskan bahwa tugas manajemen suatu organisasi, selain mengatur pelaksanaan proses organisasi, mereka juga memiliki tanggung jawab untuk menciptakan iklim organisasi agar setiap pekerja termotivasi untuk bekerja secara efektif dan dengan semangat yang tinggi serta rasa sukerela. Sedangkan menurut Davis (2001) ada dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam iklim organisasi, yaitu tempat kerja itu sendiri dan perlakuan yang diterima manajemen. Karyawan merasakan bahwa iklim organisasi tertentu menyenangkan bila mereka melakukan sesuatu yang berguna memberikan kemanfaatan pribadi. Dengan demikian, iklim organisasi yang diciptakan memegang peranan penting dalam kemampuan organisasi menciptakan tujuannya.

Dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan serangkaian deskripsi dari nilai karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing anggota dalam memandang organisasi.

2.1.2.2. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Dalam mencapai efektivitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berbeda-beda tergantung pada sifat dan bidang kegiatan atau usaha suatu organisasi. Menurut dengan hal tersebut, Stringer (2002)

menjelaskan bahwa faktor faktor yang memengaruhi iklim organisasi sebagai berikut:

1. Karakteristik Internal

Terdiri dari kondisi di dalam organisasi yang diatur dan telah ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi. Karakteristik internal dikenal melalui beberapa dimensi, yaitu:

- a. Formalisasi, yaitu tingkat penggunaan dokumentasi tertulis
- b. Spesialisasi, yaitu pengelompokan pembagian tugas
- c. Sentralisasi, yaitu berupa pembagian kekuasaan dan proses pengembalian keputusan
- d. Otoritas, yaitu berupa pembagian tugas dan pengembalian keputusan
- e. Profesionalisme, yaitu menggambarkan tingkat pendidikan anggota
- f. Konfigurasi, yaitu menunjukkan pembagian anggota ke dalam bagian bagian

2. Karakteristik Organisasi secara Keseluruhan

Organisasi sebagai sistem terbuka, dalam upaya pencapaian tujuan memiliki karakteristik tertentu sebagai totalitas dapat dilakukan melalui penelaahan yang dihadapi organisasi, faktor umum organisasi, ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan akan memengaruhi iklim yang dirasakan anggota, karena secara langsung ataupun tidak anggota pun berinteraksi dengan faktor faktor tersebut

3. Karakteristik Individu

Seperti yang diungkapkan di atas bahwa iklim organisasi ercipta dari hasil interaksi individu. Dalam organisasi iklim merupakan suasana yang dirasakan orang orang yang terlibat dalam organisasi. Dengan demikian

karakteristik individu seperti persepsi, sifat, kemampuan akan memengaruhi iklim organisasi. Demikian juga dengan pengalaman masa lalu, harapan serta nilai-nilai yang dianut setiap individu akan berpengaruh terhadap proses interaksi, karakteristik individu yang satu dengan yang lain berbeda, akan memberi warna pada iklim yang terbentuk

Sedangkan menurut Moekijat (1990) menjelaskan bahwa iklim organisasi memiliki beberapa faktor-faktor yang memengaruhi, yaitu diantaranya:

1. Struktur organisasi

Formalitas dalam pembagian, pengelompokan dan pengoordinasian tugas pekerjaan akan memengaruhi iklim organisasi

2. Metode pengarahan dan pengawasan karyawan

Metode yang dipergunakan dan pengawasan untuk mengarahkan dan mengawasi para karyawannya merupakan faktor utama untuk menentukan iklim organisasi yang menjadi tanggung jawab mereka. Metode tersebut disesuaikan dengan kemajuan zaman, situasi kelompok kerja, dan jenis pekerjaannya. Jika metode tersebut sesuai, maka akan terciptanya iklim organisasi yang positif.

3. Hakikat hubungan antar individu dan kelompok

Kepemimpinan kelompok kerja yang berkualitas dan dengan pendekatan situasional peranan anggota kelompok yang jelas dan terstruktur, hubungan antar individu yang hangat dan adanya perubahan yang progresif dalam kelompok akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan.

4. Pengaruh timbal balik antara atasan dan bawahan

Adanya timbal balik yang saling menguntungkan antara atasan dan bawahan akan membentuk iklim organisasi yang positif

5. Hakikat pekerjaan

Kedudukan, makna dan susunan pekerjaan dapat menentukan hakikat hubungan di antara orang-orang dalam pekerjaannya sehingga dapat menentukan iklim organisasi

6. Luas organisasi

Luasnya organisasi dapat memengaruhi iklim organisasi. Hal tersebut dikarenakan dalam organisasi yang besar misalnya, pengawasannya dari atasan dan komunikasi menjadi kurang efektif

7. Mutu lingkungan fisik

Mutu lingkungan fisik yang mengandung kesehatan dan keselamatan kerja yang tinggi akan menciptakan iklim organisasi yang positif

Menurut Timpe (1993) ada empat prinsip faktor faktor yang memengaruhi iklim organisasi, diantaranya yaitu:

1. Manajer/ Pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pemimpin atau manajer memengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan aturan, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan gaya komunikasi, cara cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok interaksi antar kelompok, perhatian pada masalah yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kepuasan dan kesejahteraan karyawan

2. Tingkah laku karyawan

Tingkah laku karyawan memengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan peran penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia.

3. Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali di puaskan oleh kelompok dalam organisasi

4. Faktor eksternal organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi yang memengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang memengaruhi iklim organisasi

2.1.2.3 Dimensi Iklim Organisasi

Perubahan dapat menentukan indikator/ dimensi iklim organisasi yang akan digunakan sebagai tolak ukur dalam menciptakan iklim organisasi yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan. Menurut Stringer dalam (Wirawan, 2007) menjabarkan bahwa iklim organisasi memiliki enam (6) dimensi yang diperlukan, yaitu:

1. Struktur (*structure*)

Organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan didefinisikan secara baik. Struktur rendah apabila mereka merasa tidak ada

kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan

2. Standar (*Standards*)

Dalam suatu organisasi dapat mengukur tekanan perasaan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik

3. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi pimpinan bagi dirinya sendiri dan tidak memerlukan keputusan dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Sedangkan tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru yang tidak diinginkan

4. Penghargaan (*Rewards*)

Mengindikasikan perasaan bahwa karyawan dihargai atas pekerjaan yang baik. Penghargaan merupakan ukuran yang diharapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan

5. Dukungan (*Support*)

Merupakan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara kelompok kerja

6. Komitmen (*Commitmen*)

Merupakan perasaan bangga terhadap organisasinya dan loyalitas terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen yang kuat berasosiasi

dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya

Sedangkan menurut Lussier (2012) berpendapat bahwa dimensi iklim organisasi dapat dikelompokkan menjadi lima dimensi, yaitu:

1. *Structure* (Struktur)

Merupakan tingkat paksaan yang dirasakan pegawai karena adanya peraturan dan prosedur terstruktur atau tersusun. Tujuan organisasi tingkatan tanggung jawab, nilai organisasi. Hal ini penting diketahui oleh pegawai agar mereka tahu apa yang sesungguhnya diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi, makin tinggi perstrukturannya suatu organisasi lingkungan akan terasa makin kaku, tertutup, dan penuh ancaman. Sementara makin tinggi otonom dan kebebasan menentukan tindakan sendiri diberikan pada individu dan makin banyak perhatian yang diberikan manajemen terhadap kepegawaian akan baik iklim kerjanya.

2. *Responsibility* (Tanggung Jawab)

Merupakan tingkat pengawasan yang diberikan organisasi dan dirasakan oleh para pegawai. Di mana kualitas dan bentuk pengawasan, penghargaan dan pembimbing yang diterima dari atasan ke bawahan

3. *Rewards* (Penghargaan)

Merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha pegawai. Pegawai dihargai sesuai dengan kinerjanya. Pemimpin harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan untuk membantu pegawai meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kerja.

4. *Warmth* (Keramahan)

Berkaitan dengan tingkat kepuasan pegawai yang berkaitan dengan kepegawaian dalam organisasi. Perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok sosial yang informal

5. *Organizational identity* dan *loyalty* (Loyalitas)

Berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaan dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya. Serta loyalitas terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen yang kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya pegawai merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Adapun menurut Klob *et al*(1984) dimensi iklim organisasi yaitu diantaranya:

1. Konformitas

Ialah penyesuaian perilaku seseorang agar sesuai dengan norma norma dari kelompoknya. Individu merasa bahwa para karyawan patuh, tunduk dan mengikuti aturan, kebijakan dan prosedur kerja di perusahaan. Konformitas yang tinggi cenderung menunjukkan iklim organisasi yang positif.

2. Tanggung Jawab

Tanggung jawab yang tinggi akan mendorong karyawan menyelesaikan kerjanya secara optimal. Individu merasa bahwa masing masing anggota organisasi diberikan tanggung jawab pribadi dalam menjalankan tugas mereka. Mereka merasa mampu membuat keputusan untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan tanpa meminta bantuan

manajer terlebih dahulu. Keadaan ini membuat karyawan merasa iklim organisasi menjadi positif.

3. Standar

Organisasi yang mengutamakan standar menempatkan kualitas peforma dan produksi yang outstanding. Anggota organisasi merasa bahwa organisasi memasang tantangan kerja untuk dirinya dan mengomunikasikan komitmen organisasi kepada para anggotanya

4. Penghargaan

Penghargaan terhadap hasil kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasakan keadilan dan keobjektifan dalam pemberian penghargaan dari perusahaan merasa iklim organisasi yang menyenangkan di perusahaanya.

5. Kejelasan Organisasi

Anggota organisasi merasa bahwa segala hal di organisasi terorganisir dengan baik dan memiliki tujuan organisasi yang jelas. Organisasi yang seperti ini memiliki iklim organisasi yang positif

6. Kehangatan dan Dukungan

Perlakuan dan perhatian yang baik menyebabkan karyawan merasa mendapatkan perlindungan dan penganyoman. Persahabatan dan kekeluargaan merupakan norma dalam organisasi yang bersangkutan. Anggota merasa percaya dan memberikan dukungan terhadap satu sama lainnya. Dalam situasi ini, hubungan yang baik tercipta dalam lingkungan kerja sehingga iklim organisasi yang dirasakan para anggotanya sangat menyenangkan atau positif bagi dirinya

7. Kepemimpinan

Anggota organisasi menerima kepemimpinan dan arahan dari orang-orang yang berkompeten. Kepemimpinan yang ada pada keahlian. Kepemimpinan tidak di dominasi oleh satu atau dua individu saja.

2.1.3 Kecerdasan Emosional

2.1.3.1 Pengertian Kecerdasan Emosional

Menurut Stanberg dan Salovey dalam Goleman (2005) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang dalam mengenali emosi diri sendiri ketika perasaan atau emosi itu muncul, dan dia mampu mengenali emosi tersebut apabila dia memiliki kepekaan yang tinggi atas perasaan yang sesungguhnya dirasakan dan kemudian mengambil keputusan secara tepat untuk mengendalikannya

Sementara itu menurut Salovey & Mayer (1990) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk memantau dan membedakan perasaan dan emosi seseorang maupun orang lain di mana informasi tersebut digunakan untuk membimbing pemikiran dan tindakan seseorang. Sedangkan menurut Patton (2000) kecerdasan emosional suatu kekuatan dibalik singgasana kemampuan intelektual. Kecerdasan emosional merupakan dasar – dasar pembentukan emosi yang mencakup keterampilan keterampilan untuk menunda kepuasan dan mengendalikan impulsif-impulsif, tetap optimis jika di hadapan dengan kesulitan dan ketidakpastian, menyalurkan emosi yang kuat secara efektif, mampu memotivasi dan menjaga semangat disiplin diri dalam usaha mencapai tujuan tujuan, menangani kelemahan-kelemahan pribadi, menunjukkan rasa empati kepada orang lain membangun kesadaran diri dan pemahaman diri

Dari ketiga teori para ahli di atas menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memahami emosi diri sendiri, emosional pada diri orang lain dan menjalin hubungan yang baik dengan orang lain, supaya bisa secara tepat dapat digunakan dalam kehidupan pribadi ataupun sosial.

2.1.3.2 Dimensi Kecerdasan Emosional

Dimensi atau indikator dijadikan sebagai tolak ukur atau dasar dalam mengukur emosional pada diri seorang karyawan. Menurut Goleman (2005) menyebutkan erdapat enam dimensi dalam kecerdasan emosional, yaitu diantaranya:

1. Mengenali emosi (*Self-awareness*)

Mengenali emosi diri sendiri merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional yang disebut metamood, yaitu kesadaran seseorang akan emosianya sendiri

2. Mengelola Emosi (*Self-regulation*)

Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat keluar dengan cepat, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri, melepaskan kecemasan, kerumunan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang ditimbulkan serta kemampuan untuk bangkit dari situasi yang buruk

3. Memotivasi diri sendiri (*Motivation*)

Kenali diri atau menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati adalah landasan keberhasilan. Seseorang harus memiliki motivasi dan perasaan positif dalam dirinya

4. Empati (*Empathy*)

Kemampuan untuk mengenali orang lain atau peduli menunjukkan kemampuan empati seseorang. Individu yang memiliki kemampuan empati, mampu menangkap sinyal sosial yang mengisyaratkan segala hal yang dibutuhkan orang lain sehingga mampu menerima sudut pandang orang lain, dan peka terhadap perasaan orang lain

5. Keterikatan Sosial (*Social Skills*)

Kemampuan dalam membina hubungan merupakan keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan. Keterampilan dalam berkomunikasi merupakan kemampuan dasar dalam keberhasilan membina hubungan

6. Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal Impact*)

Hubungan antar perseorangan adalah tingkat di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antar karyawan yang satu dengan yang lain dan juga pada bawahan

Selain itu, menurut Mayer *et al.* (2004) kecerdasan emosional memiliki beberapa dimensi di dalamnya, yaitu diantaranya

1. Mengenali Emosi Diri

Mengenali emosi merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Aspek mengenali emosi diri terjadi dari kesadaran diri, dari penilaian diri dan percaya diri. Kemampuan ini merupakan dasar kecerdasan emosi, para ahli psikologi menyebut bahwa kesadaran diri merupakan kesadaran seseorang akan emosinya

2. Mengelola Emosi

Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar terungkap dengan tepat atau selaras, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu

3. Memotivasi Diri Sendiri

Dalam mengerjakan sesuatu, memotivasi diri sendiri adalah salah satu kunci keberhasilan. Mampu menata emosi guna mencapai tujuan yang diinginkan. Kenali diri secara emosi, menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati adalah landasan keberhasilan di segala bidang

4. Mengenali Emosi Orang Lain

Kemampuan mengenali emosi orang lain sangat bergantung pada kesadaran diri emosi. Empati merupakan salah satu kemampuan mengenali emosi orang lain. Dengan ikut mengenali orang atau peduli, menunjukkan empati seseorang. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal social yang tersembunyi dan mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan oleh orang lain sehingga ia lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain dan mampu, untuk mendengarkan orang lain

5. Membina Hubungan dengan Orang Lain

Kemampuan membina hubungan sebagian besar merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain. Keterampilan ini merupakan keterampilan yang menunjukkan popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar pribadi. Orang yang dapat membina hubungan orang lain akan sukses dalam bidang apa pun yang mengandalkan yang mulus dengan orang lain

Selain itu, Law *et al* (2004) menyebutkan empat dimensi yang digunakan untuk mengukur kecerdasan emosional dalam diri seseorang:

1. *Self emotion appraisal*

Merupakan kemampuan seseorang mengenali suasana hati, baik dalam diri sendiri maupun bagaimana mengekspresikannya emosinya. Dimensi ini menilai bagaimana individu memahami perasaan dirinya sendiri serta bagaimana kemampuan menilai perasaan diri sendiri

2. *Others emotion appraisal*

Merupakan kemampuan individu merasakan dan memahami emosi orang disekitarnya. Individu yang memiliki kemampuan ini yang tinggi akan jatuh lebih sensitive terhadap perasaan dan emosi orang lain

3. *Use of Emotion*

Merupakan kemampuan individu menggunakan emosinya. Kemampuan ini dapat mengarahkan individu kearah kegiatan yang lebih konstruktif, serta kinerja yang dapat lebih terkendali

4. *Regulation of emotion*

Merupakan kemampuan mengatur emosi diri sendiri, sehingga dapat cepat memulihkan diri dari tekanan psikologis

2.1.3.3 Faktor- Faktor Kecerdasan Emosional

Selain itu, menurut Agustian (2007) faktor faktor yang memengaruhi kecerdasan emosional yaitu:

1. Faktor Psikologis

Merupakan faktor yang berasal dari dalam diri seseorang. Faktor internal ini akan membantu seseorang dalam mengelola, mengontrol,

mengendalikan dan mengoordinasikan keadaan emosi agar termanifestasi dalam perilaku secara efektif

2. Faktor Emosi

Kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang akan menciptakan kebiasaan dan kebiasaan rutin akan menghasilkan pengalaman yang berujung pada pembentuk nilai (value). Reaksi emosional apabila diulang-ulang pun akan berkembang menjadi suatu kebiasaan. Pengendalian diri tidak muncul bagi saja tanpa dilatih. Kejernihan hati yang berbentuk akan menghadirkan suara hati yang jernih sebagai landasan penting baik pembangunan kecerdasan emosional

3. Faktor Pendidikan

Faktor pendidikan dapat menjadi salah satu sarana belajar individu untuk mengembangkan kecerdasan emosional. Individu mulai dikenal dengan berbagai bentuk emosi dan bagaimana mengelola melalui pendidikan. Pendidikan tidak hanya berlangsung disekolah, akan tetapi juga di lingkungan keluarga dan masyarakat.

Dari penjelasan di atas maka disimpulkan bahwa faktor yang memengaruhi kecerdasan emosional pada diri seseorang yaitu secara internal dan eksternal

2.1.3.4 Dampak Kecerdasan Emosional

Goleman (2006) menguraikan beberapa pengaruh dari kecerdasan emosional, diantaranya:

1. *Design Company Mission*

Perancangan misi ini diharapkan dapat menjelaskan tentang hal hal baik yang akan memungkinkan kita untuk dapat merasakan bahwa apa yang kita lakukan bersama di dalam sebuah organisasi adalah sesuatu hal yang berharga. Mengharapkan seorang karyawan yang bekerja sepenuh hati demi perusahaan dan mengukur keberhasilan pekerjaan itu dengan cara yang bermakna tidak hanya didasarkan dengan angka dalam laporan laba – rugi perusahaan tetapi hal ini juga menjadi sumber dari pembangkit moral dan energi karyawan.

2. *Employee Recruitment dan Retention*

Kecerdasan emosional seseorang dalam proses perekrutan merupakan sebuah hal yang sangat penting dalam pertimbangan perusahaan untuk membuat keputusan yang tepat. Karena peran kecerdasan emosional adalah hal yang penting di bandingkan dengan IQ atau kecerdasan emosional intelektual yang akan menentukan keberhasilan seseorang dalam pencapaian prestasi dalam pekerjaan.

3. *Development of Talent*

Individu dapat mengembangkan keterampilan sosialnya dengan melakukan interaksi sosial di tempat kerja. Aktivitas interaksi sosial tersebut merupakan aktivitas pembelajaran dua arah, kedua belah pihak melakukan interaksi dan mengharapkan expert dan learner, untuk menerima informasi dan memberikan informasi atau pengetahuan. Interaksi sosial sangat membutuhkan kecerdasan emosional dalam setiap prosesnya.

4. *Teamwork*

Adanya interaksi dan kerja sama yang baik antar anggotanya kelompok atau karyawan secara aktif pada suatu teamwork diharapkan akan menciptakan sebuah pola pikir bagaimana sebaiknya para karyawan tersebut bertindak dan bersikap. Di samping itu kecerdasan emosi juga akan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4 Organizational Citizenship Behavior

2.1.4.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior merupakan konsep yang baru dalam hal analisis kinerja. Menurut Organ (dalam Titisari, 2014) OCB merupakan perilaku yang ditunjukkan karyawan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan

Sementara menurut Robbins dan Judge (2008), OCB atau disebut perilaku di mana pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasinya tersebut secara aktif. Sedangkan menurut Luthans (2014) mendefinisikan bahwa *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku sewenang-wenang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh persyaratan bisnis normal, tetapi dalam konteks ini dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku yang dilakukan oleh karyawan secara sukarela yang bukanlah suatu kewajiban dan dengan tanpa di minta imbalan

apa pun sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi di dalam sebuah organisasi.

2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior

Menurut Berber & Rofcain (2012) mengatakan ada enam faktor yang memengaruhi OCB. Berikut ini penjelasan dari keenam faktor tersebut:

1. Kepuasan Kerja

Hubungan kepuasan kerja dengan OCB berakar dari kepuasan menyebabkan kinerja, terutama terkonsentrasi pada sikap karyawan. Ketika karyawan termotivasi dari pemuas dalam dan luar diri mereka, mereka akan membalas bahkan melampaui persyaratan formal tugas mereka.

2. Kesan Karyawan

Para ahli berpendapat bahwa karyawan dapat membantu orang lain dan membutuhkan tanggung jawab atas tugas tambahan untuk mendorong citra yang baik dalam diri organisasi. Ketika karyawan terlibat dalam OCB yang sedang diamati supervisor, maka supervisor dapat memberikan penghargaan kepada karyawan. Beberapa penulis juga menyatakan bahwa OCB dan manajemen kesan yang saling bergantung.

3. Kepribadian Karyawan

Menurut Organ dalam Berber & Rofcain (2012) seperti gagasan bahwa kepuasan kerja hubungan dengan OCB, gagasan bahwa kepribadian dan karakteristik menjelaskan OCB dalam situasi di mana tidak ada intensif yang kuat, tekanan dan ancaman untuk dapat berperilaku dengan cara tertentu telah mendapatkan perhatian oleh para ahli selama beberapa dekade. Ciri ciri kepribadian telah berhubungan dengan OCB. Bagi orang

yang menilai tinggi pada dimensi keramahan, penelitian menunjukkan bahwa mereka mempunyai kecenderungan untuk membantu orang lain, berpikir positif dari rekan rekan mereka dan untuk mengantisipasi kebutuhan orang lain.

4. Kepemimpinan

Perilaku pimpinan mendukung dalam membentuk perilaku OCB, hal ini dikarenakan perilaku pemimpin berperilaku baik kepada karyawan secara langsung atau tidak langsung akan membantu karyawan dalam menyelesaikan persoalan dan sebagai imbalanya, karyawan akan merasa kewajiban untuk membalas perilaku baik tersebut

5. Karakteristik Tugas

Dalam Berber & Rofcain, (2012) menjelaskan bahwa karakteristik tugas memiliki hubungan yang konsisten dengan perilaku kewarganegaraan atau OCB. Mereka telah menganalisis beberapa karakteristik tugas secara intrinsic yang memotivasi karyawan dalam mengerjakan tugas. Karakteristik tugas yang paling jelas termasuk kemandirian dalam mengerjakan tugas, rutinitas dan tugas yang saling ketergantungan dalam tujuan

6. Kelompok dan Organisasi

Kelompok, kualitas hubungan antara anggota kelompok, potensi kelompok dan dukungan kelompok yang dirasakan adalah beberapa hal terkemuka yang ditemukan oleh para ahli dengan adanya kaitannya pada OCB. Selain karakteristik kelompok, organisasi juga berperan dalam membentuk OCB karyawan. Luasnya formalitas organisasi, dukungan organisasi yang dirasakan, jarak di tempat antara karyawan dan orang lain dengan

organisasi merupakan variabel yang dianalisis sebagai predictor OCB karyawan.

Selain itu menurut Podsakoff *et al* (2000) dalam penelitiannya menyebutkan terdapat enam faktor yang dapat memengaruhi OCB, berikut ini keenam faktor tersebut:

1. Karakteristik Individu

Faktor ini meliputi kepuasan karyawan, komitmen organisasi, persepsi keadilan, dan persepsi dukungan atasan. Kepribadian individu dan situasi dikatakan berpengaruh terhadap mood atau suasana hati yang secara tidak langsung akan membentuk perilaku. Kepuasan kerja membuat pekerja yang merasa dirinya puas terhadap pekerjaan dan organisasi dan cenderung akan memberikan timbal balik dalam perilaku OCB

2. Karakteristik Tugas

Karakteristik tugas secara tidak langsung akan mendorong terbentuknya OCB. Hubungan timbal balik tugas, rutinitas tugas dan kepuasan intrinsik tugas yang terjadi antar karyawan dikatakan mendorong terbentuknya OCB karyawan. Keinginan membantu dalam kaitannya karakteristik tugas merupakan wujud dari aplikasi OCB

3. Karakteristik Organisasi

Hal ini meliputi formalitas organisasi, fleksibel organisasi, dukungan staff, keterpaduan grup dan persepsi dukungan organisasi. Dukungan organisasi. Dukungan organisasi dan fleksibilitas dapat mendorong seorang karyawan untuk membentuk OCB. Hal ini dapat terjadi karena munculnya rasa kepercayaan kepemimpinan

4. Karakteristik Kepemimpinan

Karakteristik meliputi dukungan dan perilaku kepemimpinan, serta kualitas hubungan atasan dan bawahan. Interaksi antara atasan dan bawahan merupakan faktor pendukung OCB. Interaksi atasan dan bawahan yang baik akan memberikan dampak yang baik juga terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pimpinan yang mampu menjalin komunikasi yang dengan bawahan, maka bawahan akan merasa atasannya memberikan dukungan penuh terhadap bawahan. Sehingga dapat meningkatkan rasa percaya diri pada diri bawahan dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan sesuai yang diharapkan bahkan lebih.

Sedangkan menurut McClelland *et al* (dalam Brahmasari 2009)) berpendapat bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi OCB, yaitu:

1. Motif berprestasi

Motif ini mendorong karyawan untuk menunjukkan suatu *standard of excellence* mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetensi

2. Motif afiliasi

Motif ini mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain

3. Motif kekuasaan

Motif ini mendorong untuk mencari status dan situasi di mana mereka dapat mengawasi pekerjaan atau tindakan orang lain.

2.1.4.3 Dimensi Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior memiliki struktur yang kompleks dan dimensi atau indikator konseptual yang berbeda. Menurut Organ (1988) OCB dibagi menjadi lima dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. *Altruism*

Merupakan perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organizational

2. *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang mengindikasikan karyawan ikut bertanggung jawab, berpartisipasi dan memperhatikan kehidupan organisasi, diwujudkan dengan tindakan individu dalam memberikan saran yang membangun tentang bagaimana memperbaiki efektivitas kinerja tim. Termasuk kehadiran secara aktif untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang diadakan organisasi. Perilaku *civic virtue* menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial ilmiah

3. *Conscientiousness*

Perilaku yang memenuhi atau melebihi syarat minimal peran yang dikehendaki oleh organisasi, diwujudkan dengan datang tepat atau di awal waktu, tidak menghabiskan waktu untuk melakukan hal hal yang tidak perlu, bekerja dengan ketelitian tinggi dan sebaiknya

4. *Courtesy*

Perilaku yang bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah kerja dengan rekan sekerja atau dalam organisasi, diwujudkan dengan sikap karyawan yang memperhatikan nasihat atau pertimbangan dari karyawan lain

maupun atasan sebelum bertindak atau mengambil keputusan serta pemberian informasi penting dalam rangka penyelesaian masalah

5. *Sportsmanship*

Perilaku yang lebih memandang organisasi ke arah positif daripada ke negatif, diwujudkan dengan tidak mengeluh terhadap kondisi-kondisi sementara yang kurang ideal tanpa melakukan pengaduan yang dapat menjatuhkan organisasi di mata masyarakat

Adapun menurut Organ yang dikutip dalam Titisari (2014) menguraikan bahwa *organizational citizenship behavior* terdiri dari lima dimensi, yaitu diantaranya:

1. *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.. dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya

2. *Conscientiousness*

Perilaku yang di tunjukan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan perilaku sukarela bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3. *Sportsmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportsmanship akan lebih sopan

dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan

4. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain

5. *Civic virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber sumber yang dimiliki organisasi). Dimensi ini mengarah kepada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang di tekuni.

Sedangkan menurut Greenberg & Baron (2003) OCB memiliki lima dimensi yang diantaranya yaitu:

1. *Altruism*

Merupakan perilaku orang lain secara sukarela khususnya yang berhubungan dengan tugas di luar tanggung jawab dalam organisasi

2. *Courtesy*

Adalah perilaku di mana karyawan bersikap sopan dan sesuai aturan sehingga dapat mencegah timbulnya konflik interpersonal dalam organisasi

3. *Sportsmanship*

Merupakan perilaku yang menunjukkan daya toleransi yang tinggi terhadap organisasi sehingga seseorang akan berperilaku positif dan menghindari keluhan

4. *Conscientiousness*

Merupakan perilaku sukarela yang melebihi persyaratan dasar atau minimum pekerjaan dalam mematuhi aturan kerja maupun kehadiran dalam organisasi

5. *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang menunjukkan partisipasi dan kepedulian terhadap keberhasilan hidup organisasi, seperti menghadiri rapat-rapat organisasi

2.1.5 Motivasi Kerja

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu elemen penting dalam suatu perusahaan di mana dengan adanya motivasi dapat meningkatkan kemauan dan produktivitas yang dimiliki karyawan yang nantinya akan berdampak baik bagi perusahaan tersebut

Menurut Rivai & Sangala (2009) motivasi merupakan nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan hidup. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang tidak bisa dilihat dan memberikan kekuatan untuk mendorong seseorang bertingkah laku dalam mencapai tujuan

Sementara itu, menurut Hasibuan (2011) motivasi merupakan pemberian daya penggerak menciptakan keinginan kerja seseorang agar

mereka mau bekerja. Bekerja efektif dan integrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Apabila nilai ini tidak terjadi, maka akan terwakili individu-individu yang mengeluarkan tingkat biaya tinggi yang sebenarnya berlawanan dengan kepentingan organisasi. Rendahnya kinerja karyawan dan motivasi karyawan yang dihadapi sebenarnya merupakan permasalahan klasik namun selalu *update* untuk berdiskusi

Setelah melihat ketiga teori ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja menjadi salah satu pemilik peran penting dalam perusahaan untuk mendorong karyawan untuk melakukan aktivitasnya guna membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.5.2 Indikator Motivasi Kerja

Suatu Organisasi dapat menentukan indikator motivasi yang akan digunakan untuk bahan tolak ukur dalam mengimplementasikan dorongan motivasi yang diterapkan untuk karyawan dalam suatu organisasi

Sunyoto (2015) menjelaskan bahwa terdapat enam indikator motivasi, yaitu diantaranya:

1. Promosi

Promosi merupakan kemajuan seorang karyawan pada suatu merupakan kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah dan gaji

2. Prestasi kerja

Bangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang

3. Pekerja itu sendiri

Berulang kali ditekankan bahwa pada akhirnya tanggung jawab dalam mengembang karier terletak pada masing masing pekerjaan. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan spesialis di bagian kepegawaian hanya berperan memberikan bantuan.

4. Penghargaan

Penghargaan di sini dapat berupa tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi

5. Pengakuan

Merupakan salah satu bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan benar

6. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan setidaknya memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang telah menjadi tugasnya.

Sedangkan menurut Kinman & Kinman (2001) terdapat lima indikator yang dimiliki motivasi kerja, yang meliputi:

1. Evaluasi

Merupakan aktivitas yang bertujuan untuk dapat mengukur tingkat keberhasilan pada suatu program. Ketika tujuan suatu perusahaan ingin dicapai, maka para karyawan harus mengidentifikasi untuk mengukur apakah kegiatan yang dilaksanakan sudah sesuai dengan apa yang direncanakan

2. Efisiensi

Merupakan bagaimana cara yang paling tepat dalam menjalankan suatu pekerjaan dengan menghemat waktu, tenaga dan biaya yang dikeluarkan sehingga akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan

3. Keterkaitan terhadap tugas

Bahwa individu yang memiliki minat dan rasa suka berlebih untuk menjalankan suatu pekerjaan tanpa adanya paksaan dari pihak mana pun dengan hal ini individu memiliki keterkaitan pada pekerjaan

4. Uang dan penghargaan

Diberikan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan

5. Menghindari hukuman dari atasan

Atasan akan memberikan hukuman kepada karyawan yang berperilaku atau bekerja dengan buruk, sehingga diharapkan karyawan akan jera dan tidak melakukannya lagi.

Sementara itu menurut Maslow (2010) menguraikan bahwa indikator motivasi kerja terdiri dari:

1. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan paling dasar dari manusia yang harus didapatkan untuk bertahan

2. Kebutuhan rasa aman

Mencakup pertolongan dari insiden kerja, tanggungan hari tua ketika sudah tidak bekerja, dan jaminan kelangsungan atas pekerjaan dari karyawan tersebut

3. Kebutuhan sosial

Keinginan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan sosial ini erat kaitannya dengan pembentukan kelompok kerja yang kompak sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai

4. Kebutuhan penghargaan

Keinginan untuk dihormati, penghargaan terhadap hasil individu dan penghormatan kepada kinerja individu

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Self actualization- need erat kaitannya dengan cara peningkatan kompetensi individu yang nantinya akan ditunjukkan karyawan tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan

2.1.5.3 Tujuan Motivasi

Pada umumnya tujuan motivasi kerja adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar terdorong keinginan dan kemauanya untuk melakukan sesuatu hingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu

Menurut Siagan, (2012) tujuan motivasi adalah segala sesuatu yang menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Dengan kata lain,

mencapai tujuan berarti mengembalikan keseimbangan dalam diri seseorang, baik bersikap fisiologisme maupun psikologisme. Tercapainya tujuan akan mengurangi atau bahkan menghilangkan dengan tertentu untuk berbuat sesuatu

Sedangkan menurut Hasibuan (2011) menyebutkan terdapat enam tujuan motivasi kerja, yaitu diantaranya”

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan kestabilan karyawan
3. Mengefektifkan pengadaan karyawan
4. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
5. Menciptakan suasana hubungan kerja yang baik
6. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
7. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
8. Mempertimbangkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas tugasnya

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti mencari referensi - referensi jurnal terdahulu yang berkaitan dengan pembahasan yang akan diteliti yaitu iklim organisasi, kecerdasan emosional, *organizational citizenship behavior*, dan motivasi kerja. Jurnal tersebut akan diteliti untuk memperkuat alasan yang akan mendukung penelitian ini. Beberapa jurnal penelitian sebelumnya yang telah diteliti sebagai berikut:

2.2.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior

1. Syahputra *et al.* (2021)

Syahputra *et al.* (2021) telah melakukan penelitian yang berjudul “*The Influence of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior at PT. Batavia Prosperindo Trans, Tbk.*” yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan yang terjadi antara iklim organisasi dan organizational citizenship behavior. Pada penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 90 karyawan dengan alat analisis berupa regresi linear berganda.

Di dalam peneliti sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan, di antaranya memiliki kesamaan dalam variabel iklim organisasi dan organizational citizenship behavior. Perbedaan yaitu peneliti akan menggunakan SPSS untuk menganalisis data serta penggunaan sampel dan lokasi penelitian juga berbeda

2. Purwanto dan Bagyo (2019)

Purwanto dan Bagyo melakukan penelitian dengan judul “*Organizational Citizenship Behavior are Able to Improve the Effect of Organizational Justice on Employee Performance*” menampilkan hasil bahwa ada pengaruh positif dan signifikan yang terjadi antara iklim organisasi dan organizational citizenship behavior dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 karyawan.

Persamaan yang dimiliki yaitu penggunaan variabel yang sama di mana variabel tersebut adalah iklim organisasi dan organizational

citizenship behavior serta penggunaan alat analisis berupa software SEM-PLS. Namun, perbedaannya terdapat pada jumlah responden dan sampel yang digunakan

3. Soelton *et al.* (2020)

Soelton *et al.* (2020) telah melakukan penelitian yang berjudul “*Recognizing the Role of Job Satisfaction in Predicting the Relationship Between Political Organizational Climate and Organizational Citizen Behavior on Liquor Companies in Indonesia*” yang menjelaskan terdapat pengaruh positif dan signifikan yang terjadi pada iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Terdapat 45 karyawan yang digunakan sebagai sampel pada penelitian ini.

Persamaan dari penelitian yang telah dilakukan menggunakan variabel yang sama yaitu iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior* serta menggunakan alat analisis SEM-PLS. Sedangkan untuk perbedaannya yaitu terletak pada alat analisis, di mana alat analisis yang digunakan yaitu *Average Variance Extracted (AVE)*. Selain itu, perbedaannya terdapat lokasi penelitian yang digunakan.

4. Adnans *et al.* (2021)

Adnans *et al.* (2021) yang berjudul “*Organizational Citizenship Behavior Nurse: The Role of Organizational Climate and Commitment*” yang menjelaskan jika iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. 125 responden yang berasal dari perawat RS USU digunakan sebagai sampel pada penelitian ini.

Persamaan dari penelitian yang telah dilakukan menggunakan variabel yang sama yaitu iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior*, sedangkan untuk perbedaannya terletak pada jumlah responden dan sampel serta lokasi penelitian yang digunakan.

5. Sidin *et al.* (2019)

Sidin *et al* (2019) menjelaskan dalam penelitiannya yang berjudul “*Organizational climate enhance service quality through enhancing OCB in Public Hospital*” menyimpulkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan jumlah sampel sebanyak 200 karyawan.

Persamaannya terdapat pada variabel yang digunakan yaitu iklim organisasi dan OCB dan menggunakan alat analisis berupa SEM. Sedangkan perbedaannya terdapat pada lokasi yang menjadi tempat penelitian

6. Vasudevan & Iqbal (2018)

Vasudevan dan Iqbal (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Relationship Between Organizational Climate and Citizenship Behavior of the non-Supervisory staff in Bank Simpanan Nasional, Malaysia*” memberikan hasil penelitian bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*” dengan menggunakan sampel sebanyak 99 staf

Adapun persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yakni iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Sedangkan

perbedaannya terletak pada jumlah responden dan lokasi yang menjadi tempat penelitian.

Tabel 2.2. 1

Review Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

| No | Identitas Jurnal | Variabel dan Teori | Hasil dan Analisis |
|----|---|--|---|
| 1 | <p>Syahputra et al. (2021) <i>The Influence of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior at PT. Batavia Prosperindo Trans, TBK.</i> International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT). Vol. 27 Sampel : 90 Karyawan PT Batavia Prosperindo Trasn, TBK. Alat Analisis: Regresi Linear Berganda Metode: Kuantitatif</p> | <p>Iklim Organisasi: Stringer (2002) <i>Structure, Standards, Responsibility, Reward, Warm and Support, Commitment</i> Organizational Citizenship Behavior: Organ et al (2006) <i>Altruism, Constiusness, Courtesy, Sportsmanship, Civic Virtue</i></p> | <p>Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior</p> |
| 2 | <p>Purwanto & Bagyo (2019) <i>Organizational Citizenship Behavior are Able to Improve The Effect of Organizational Justice on Employee Performance Management and Economic Journal.</i> Vol. 3 Sampel: 50 Karyawan Alat Analisis : SPSS Metode : Kuantitatif</p> | <p>Iklim Organisasi: Stringer (2002) <i>Structure, Standards, Responsibility, Awards, Commitment</i> Organizational Citizenship Behavior Organ(1988) <i>Altruism, Civic Virtue, Conscientiosness, Courtsy, Sportsmanship</i></p> | <p>Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB</p> |
| 3 | <p>Soelton et al. (2020) <i>Recognizing the Role of Job Satisfaction in Predicting the Relationship Between Political Organization, Organizational Climate, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior on Liquor Distributor Companies in Indonesia</i> European Journal of Business and Management. Vol. 12 Sampel: 45 Karyawan Alat Analisis: AVE</p> | <p>Iklim Organisasi: Wirawan (2007) <i>State of the physical environment, Sosial environment, Implementation of management system, Physical and Phsychological condition of organization members, Organizational culture</i> Organizational Citizenship Culture: Titisari (2014) <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue</i></p> | <p>Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB</p> |

| | | | |
|---|---|---|--|
| | Metode : Kuantitatif | | |
| 4 | Adnans et al. (2021) <i>Organizational Citizenship Behavior Nurse: The Role of Organizational Climate and Commitmen</i> Jurnal Organisasi dan Manajemen Sampel: 125 Perawat RS USU Alat Analisis : Regresi Linear Berganda Metode : Kuantitatif | Iklm Organisasi: Heyart (2011) <i>Responsibility, Identify, Warmth support, and Conflict</i> Organizational Citizenship Behavior: Kim et al (2020); Lopez-Dominiguez et al (2013) <i>Altruism, Courtesy, Civic Virtue, Sportsmanship, and Conscientiousness</i> | Iklm organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB |
| 5 | Sidin et al. (2019) <i>Organizational climate enhance service quality through enhancing OCB in Public Hospital</i> Biomedical Research. Vol.30 Sampel: 200 karyawan rumah sakit Alat Analisis: SEM Metode : Kuantitatif | Iklm Organisasi: Rojas et al (2015) <i>Managerial Tools, Training opportunities, Communication and information processing organizations, Management and Leadership, Job satisfaction</i> Organizational Citizenship Behavior: Organ (2015) <i>Altruism, Conscientiousness, Courtesy, Civic virtue, and Sportsmanship</i> | Iklm organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> |
| 6 | Vasudevan dan Iqbal (2018) <i>Relationship Between Organizational Climate and Citizenhsip Behavior of the non-supervisory Staff in Bank Simpanan National, Malaysia.</i> Int.J.Hum.Capital Urban Manage ., 3(4). Sampel: 99 Alat analisis: SPSS Metode : Kuantitatif | Ikli Organisasi: Litwin & Stringer (1968) <i>Structure, Responsibility, Warmth, Support, Tolerability, Risk, Standars Reward, Conflict</i> Organizational Citizenship Behavior: Organ (1988): <i>Altruism. Conscientiousness, Civic virtue, Courtesy, Sportsmanship</i> | Iklm organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB |

Sumber: Data diolah, tahun 2023

Untuk menemukan hubungan dari variabel pada table 2.1, Penelitian mendapatkan 6 penelitian terdahulu. Dari 6 penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa iklim organisasi memiliki keterkaitan yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Teori iklim organisasi yang dipakai yaitu Stringer (2002), Wirawan (2007), Heyart (2011), Rojas et al (2015), Litwin dan Stringer (1968). Sedangkan pada variabel *organizational citizenship behavior* menggunakan teori dari Organ et al (2006), Organ

(1998), Titisari (2014), Kim *et al* (2020) dan Dominiguez *et al* (2013), Organ (2015), Organ (1988) .

2.2.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior

1. Monfared dan Baghi (2022)

Monfared dan Baghi (2022) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Emotional Intelligence on Unproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior (Case Study of Employee of Sports and Youth Departement in Zanzan Province-Iran)*” menyimpulkan bahwa dalam penelitiannya terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan OCB yang melibatkan sampel sebanyak 172 karyawan.

Persamaan yang dimiliki yaitu penggunaan variabel yang sama di mana variabel tersebut adalah kecerdasan emosional dan *Organizational Citizen Behavior*. Namun perbedaannya terdapat pada alat analisis yang digunakan di mana dalam penelitian yang telah dilakukan menggunakan LISREL dan lokasi yang digunakan.

2. Ghewari & Pawar (2021)

Ghewari dan Pawar (2021) melakukan penelitian dengan judul “*Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Job Satisfaction*” menyimpulkan bahwa antara kecerdasan emosional dengan OCB terdapat pengaruh positif yang signifikan. Pada penelitian ini terdapat 851 sampel karyawan.

Persamaan dalam penelitian yang sudah dilakukan yaitu variabel yang digunakan berupa kecerdasan emosional dan *organizational citizenship behavior*. Perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian serta jumlah sampel yang digunakan.

3. Dimitrov (2020)

Dimitrov (2020) telah melakukan penelitian yang berjudul “*Behavioral aspect of Organizationa Effectiveness: Emotional Intelligence, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior, and their relationship roles*” yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan yang terjadi antara kecerdasan emosional dan *organizational citizenship behavior* dengan total sampel sebanyak 101 orang

Persamaannya terdapat pada penggunaan variabel yang sama yaitu kecerdasan emosional dan *organizational citizenship behavior*. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel dan responden serta lokasi yang menjadi tempat penelitian

4. Majeed *et al.* (2017)

Majeed *et al.* (2017) telah melakukan penelitian dengan judul “*Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Modeling Emotional Intelligence as Mediator*” yang menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh hubungan yang positif dan signifikan yang terjadi antara kecerdasan emosional dan *organizational citizenship behavior* dengan sampel yang digunakan sebanyak 142 guru.

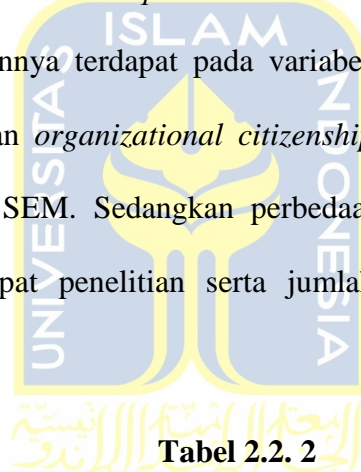
Dari penelitian yang sudah dilakukan, terdapat persamaan variabel yaitu kecerdasan emosional dan motivasi kerja, serta penggunaan metode

penelitian berupa metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel dan responden serta lokasi yang menjadi tempat penelitian

5. Romi *et al.* (2021)

Romi *et al.* (2021) menjelaskan dalam penelitiannya yang berjudul “*Enhancing organizational commitment by exploring job satisfaction, organizational citizenship behavior and emotional intelligence*” memberikan hasil dengan sampel yang digunakan sebanyak 371 responden bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*”

Persamaannya terdapat pada variabel yang terlibat yaitu kecerdasan emosional dan *organizational citizenship behavior*” serta menggunakan alat analisis SEM. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi yang menjadi tempat penelitian serta jumlah sampel dan responden yang digunakan.



Tabel 2.2. 2

Review Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | <p>Monfared, S. dan Baghi, A (2022) <i>The Effect of Emotional Intelligence on Unproductive Work Behavior And Organizational Citizenship Behavior (Case Study of Employee of Sports and Youth Departements in Zanzan Province- Iran)</i> Journal of Global Sport and Education Res earch. Vol.1 Sampel : 172 Karyawan Alat Analisis: Path Analysis Metode : Kuantitatif</p> | <p>Kecerdasan Emosional: Elhai (2018) <i>Physical, Mental health, Academic performance, and Appropriate</i> Organizational Citizenship Behavior: George dan Brief (1992) <i>Chivalry, Altruism, Social Etiquette, Work conscience, and Decency</i></p> | <p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan emosional Dan OCB</p> |
| 2 | <p>Ghewari & Pawar (2021)</p> | <p>Kecerdasan Emosional:</p> | <p>Kecerdasan Emosional</p> |

| | | | |
|----|---|--|---|
| | <p><i>Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction</i> Sampel : 851 karyawan Alat Analisis: SEM Metode: Kuantitatif</p> | <p>Mayer dan Salovey (1997): <i>Self-emotion Appraisal, Self-regulation of emotion, Empathy, Use of Emotion</i> Organizational Citizenship Behavior: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Courtesy, Sportsmanship, Civic Virtue</i></p> | <p>berpengaruh positif dan signifikan OCB</p> |
| 3 | <p>Dimitrov (2020) <i>Behavioral aspect of organizational effectiveness : Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior , and their relationship roles</i> VUZF Review. Vol.5 Sampel: 101 orang Alat Analisis: SPSS Metode : Kuantitatif</p> | <p>Kecerdasan Emosional: Salovey et al (2008): <i>Perceiving emotion, Emotional facility of thinking, Understanding emotion, Managing emotion</i> Organizational Citizenship Behavior: Organ (1988) : <i>Altruism, Conscientiousness, Civic virtue, Courtesy</i></p> | <p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan yang diberikan kecerdasan emosional terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></p> |
| 4. | <p>Majeed et al (2017) <i>Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Modeling Emotional Intelligence as Mediator (2017)</i> Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society. Vol.12 Sampel : 142 guru Alat Analisis: SEM-PLS Metode: Kuantitatif</p> | <p>Kecerdasan Emosional: Martinez (1997): <i>Collection of Non-Cognitive Skill, Competencies, Capability Ultimately.</i> Organizational Citizenship Behavior: Podsakoff et al (2000): <i>Helping Behavior, Sportsmanship, Organizational Loyalty, Organizational compliance, Individual Initiative, Civic Virtue, Self Development.</i></p> | <p>Terhadap pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dan <i>organizational citizenship behavior</i></p> |
| 5 | <p>Romi at al (2021) <i>Enhancing organizational commitment by exploring job satisfaction, organizational citizenship behavior and emotional intelligence</i> Sampel : 371 responden Alat analisis : SEM Metode : Kuantitatif</p> | <p>Emotional Intelligence: Goleman (2006) <i>Monitor their feelings, Benefits, and Self condition</i> Organizational Citizenship Behavior: Luthans et al (2018): <i>Altruism, Courtesy, Sportsmanship, Conscientiousness, and Civic virtue</i></p> | <p>Terhadap pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dan <i>organizational citizenship behavior</i></p> |

Sumber : Data diolah, tahun 2023

Sebanyak 5 jurnal terdahulu yang digunakan pada hubungan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior*. Dari 5 penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Teori kecerdasan emosional yang digunakan yaitu Elhai (2018), Salovey dan Mayer (1990), Salovey (2008), Martinez (1997), Goleman (2016). Teori *organizational citizenship behavior* menggunakan teori George dan Brief (1992), Organ *et al* (2006), Organ (1998), Podsakoff *et al* (2000), Luthans *et al*.

2.2.3 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi

1. Kartini *et al.* (2017)

Kartini *et al.* (2017) telah melakukan penelitian yang berjudul “*The Influence of Organizational Climate, Transformational Leadership, and Work Motivation on Teacher Job Performance*” yang memberikan kesimpulan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan yang terjadi pada iklim organisasi dan motivasi. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 55 guru

Persamaannya terdapat pada penggunaan variabel yaitu variabel iklim organisasi dan motivasi dan penggunaan software SEM-PLS sebagai alat analisis. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah responden dan sampel serta lokasi penelitian yang digunakan.

2. Kumar *et al.* (2021)

Kumar *et al* (2021) yang berjudul “*The Impact of Organizational Climates on Motivation of Employee in Rahajarja Ispat Nigam Limited*” yang menjelaskan jika terdapat pengaruh positif dan signifikan yang terjadi pada iklim organisasi dan motivasi kerja. 60 orang digunakan sebagai sampel pada penelitian ini.

Persamaan dari penelitian yang telah dilakukan menggunakan variabel yang sama yaitu iklim organisasi dan motivasi, sedangkan untuk perbedaannya yaitu alat analisis yang digunakan di mana pada penelitian ini menggunakan *simple regression*. Selain itu perbedaannya terdapat dilokasi penelitian yang digunakan.

3. Rivai *et al.* (2019)

Rivai *et al.* (2019) telah melakukan penelitian yang berjudul “*Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinants of Motivation and Teacher Performance*” yang menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh hubungan yang positif dan signifikan yang terjadi antara iklim organisasi dan motivasi kerja dengan sampel yang digunakan sebanyak 201 karyawan.

Dari penelitian yang sudah dilakukan, terdapat kesamaan yaitu penggunaan variabel iklim organisasi dan motivasi. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah responden dan sampel serta tempat yang menjadi lokasi penelitian

4. Wonodipho (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Wonodipho (2018) yang berjudul *Estabilishing Interpersonal Communication and Organizational Climate to Improve Work Motivation*” yang memberikan pengaruh positif dan signifikan pada iklim organisasi dan motivasi kerja dengan menggunakan sampel sebanyak 72 orang

Persamaan pada penelitian yang telah digunakan yaitu menggunakan variabel yang sama berupa iklim organisasi dan motivasi, serta

menggunakan metode penelitian yang sama yakni kuantitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah responden dan sampel serta alat analisis yang digunakan yaitu Liliefors

5. Vidia *et al.* (2020)

Vidia *et al.* (2020) menjelaskan dalam penelitiannya dengan judul “*The Influence of Organizational Climate Mediated by Motivation on Employee Performance in PT. Talenta Wirama Berkat*” memberikan hasil bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan menggunakan 50 karyawan sebagai sampel dalam penelitian ini.

Persamaannya terdapat pada penggunaan variabel yang terlibat. Perbedaannya terdapat pada alat analisis yang digunakan yaitu SEM-PLS , serta tempat yang menjadi lokasi penelitian

6. Guney dan Sahin (2021)

Guney dan Sahin (2021) menjelaskan dalam penelitiannya dengan judul “ *The Effect of Organizational Climate on Employee Motivation and a Research*” memberikan kesimpulan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 214 responden

Adapun persamaan dalam penelitian ini yaitu penggunaan variabel yang terlibat. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sample yang digunakan serta lokasi yang menjadi tempat penelitian.

Tabel 2.2. 3

Review Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi

| No | Identitas Jurnal | Variabel dan Teori | Hasil Analisis |
|----|---|--|---|
| 1 | <p>Kartini et al. (2017) <i>The Influence of Organizational Climate, Transformational Leadership, and Work Motivation on Teacher Job Performance</i> International Journal of Human Capital Management. Vol.1 Sampel: 55 Guru Alat Analisis: SPSS 22 Metode: Kuantitatif</p> | <p>Iklim Organisasi: Moran and Volkwein (2003) <i>Embodies members collective perception, Produced by members interactions, Serves as basis for interpreting the situation, Reflects the Prevalent norms, Act as a source of influence for Shaping behavior</i> Motivasi: Kanfer et al (2008) <i>Responsibility, Fulfilment needs, Business intensity, Empathy and Goals.</i></p> | <p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi dan motivasi</p> |
| 2 | <p>Kumar et al. (2021) <i>The Impact of Organization Climate on Motivation of Employee in Rashtriya Ispat Nigam Limited</i> International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT). Vol. 9 Sampel : 60 orang Alat Analisis: Simple Regression Metode: Kuantitatif</p> | <p>Iklim Organisasi: Wirawan (2007) <i>Organizational structure, Organizational standards, Responsibility, Reward, Support and commitment.</i> Motivasi: Dislen (2013) <i>Productivity, Work discipline, Job Satisfaction and Loyalty.</i></p> | <p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap OCB</p> |
| 3. | <p>Rivai et al. (2019) <i>Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinants of Motivaion and Teacher Performance</i> Advance in Social Sciences Research Journal- Vol.6 Sampel: 201 karyawan Alat Anilisis: SEM Metode : Kuantitatif</p> | <p>Iklim Organisasi: Pines (1982) <i>Psychological dimension, Structural dimension, Social dimension, Bureaucratic dimension.</i> Motivasi Kerja: Uno (2010) <i>Intrinsic motives, Extrinsic motives.</i></p> | <p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap motivasi</p> |
| 4 | <p>Wonodipho (2018) <i>Establishing Interpersonal Communication and Organizational Climate to Improve Work Motivation</i> Jurnal Kepemimpinan Pendidikan. Vol. 2 Sampel : 72 Guru Alat Analisis: Liliefors Metode: Kuantitatif</p> | <p>Iklim Organisasi: Kossen (2003) <i>Appropriate compensation, Healty and secure working condition, The chance to use and develop human capacities, The opportunity for sustained growth and safety, Sense of belonging, Maintenance of employees right, Total work relationship, Social</i></p> | <p>Terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap motivasi .</p> |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | | <i>relevance of work life.</i> Motivasi Sadirman (2000) <i>Deligent, Persistent, Mindful, Like to work alone, Tent to bo bored with routine task, Steadfast, Never give up, Having problem solving attitude.</i> | |
| 5 | Vidia et al (2020) <i>The Influence of Organizational Culture and Organizational Climate Mediated by Motivation on Employee Performance in PT. Talenta Wirama Berkas</i> Sampel : 50 karyawan Alat analisis : SEM Metode : Kuantitatif | Iklm Organisasi: Hardjana (2019) <i>Structure, Responsibility, Warmth, or support, Reward, Conflict, Performance standards or expectations, Organizational Identity, Risk</i> Motivasi Emil (2018) <i>Physiological needs, Security needs, Social needs, The needs for self esteem, Self-Actualization needs</i> | Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi . |
| 6 | Guney dan Sahin (2021) <i>The Effect of Organizational Climate on Employee Motivation and a Research</i> The International Journal of Business & Management Sampel : 214 responden Alat analisis : Regresion analiysis Metode : Kuantitatif | Iklm Organisasi: Ozturun (2018) <i>Perception of the policies of the organization, The goals of organization, The processes that are implemented to achieve these goals at all stage in the organization</i> Motivasi Kerja: Gunaydin (2019) <i>Goal commitment, Self sufficiency, Features of the work performed</i> | Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja |

Sumber : Data diolah, tahun 2023

Penelitian menemukan 6 penelitian sebelumnya pada hubungan iklim organisasi dan motivasi kerja. Dari 6 penelitian terdahulu menghasilkan bahwa terdapat dampak positif yang terjadi pada iklim organisasi dan motivasi kerja. Teori iklim organisasi yang digunakan yaitu Moran dan Volkwein (2003), Wirawan (2007), Pines (1982), Kossen (2003), Hardjana (2019), Ozturun (2018). Sedangkan teori motivasi kerja yang digunakan yaitu Kanfer *et al* (2008), Dislen (2013), Uho (2010), Sadirman (2000), Emil (2018), Gunaydin (2019).

2.2.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Motivasi

1. Hadiwijaya dan Hutasoit (2016)

Hadiwijaya dan Hutasoit (2016) menjelaskan dalam penelitian yang berjudul “ *Effect of Emotional Intelligence and Motivation an Student Achievement*” memberikan hasil dengan sampel yang digunakan sebanyak 56 siswa bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan yang terjadi pada kecerdasan emosional terhadap motivasi.

Persamaan terdapat pada variabel yang terlibat yaitu kecerdasan emosional dan motivasi serta alat analisis yang digunakan yakni SEM-PLS. Selain itu perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

2. Akhyar *et al* (2022)

Akhyar *et al* (2022) melakukan penelitian yang berjudul “ *The Effect of Emotional and Work Environment on Motivation and Their Impact on Employeey Performance of PT. Bank Syariah Indonesia (Ex BSM)*”. yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan yang terjadi antara kecerdasan emosional dan *organizational citizenship behavior* dengan sampel yang digunakan 150 karyawan dari Bank Syariah Indonesia.

Dari penelitian yang sudah dilakukan, beberapa kesamaan di antaranya menggunakan variabel yang sama yaitu kecerdasan emosional dan motivasi metode penelitian yang dilakukan digunakan juga memiliki kesamaan yaitu metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada lokasi penelitian yang digunakan.

3. Abacan (2017)

Abacan (2017) yang berjudul “*Assesinssing the Impact of Emotional Intelligence on Work Motivation among Local Government Operations Officers (LGOOs of DILG-MIMAROPA)*” yang menjelaskan jika terdapat pengaruh positif dan signifikan yang terjadi pada kecerdasan emosional dan motivasi kerja dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 30 orang di kantor wilayah, dengan SPSS sebagai alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini

Persamaan yang dimiliki yaitu penggunaan variabel yang sama di mana variabel tersebut ada kecerdasan emosional dan motivasi. Sedangkan perbedaannya terdapat pada jumlah responden , sampel dan tempat yang menjadi lokasi penelitian

4. Sulistyadi (2016)

Sulistyadi (2016) dengan penelitiannya yang berjudul “*Developing Organizational Citizenship Behavior of Employees in the Hospitality Industry through Organizational Culture, Emotional Intelligence and Work Motivation* ” memberikan hasil bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan yang terjadi antara kecerdasan emosional dan motivasi dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 175 karyawan pada rumah sakit tersebut.

Dari penelitian sebelumnya menunjukkan beberapa kesamaan di antaranya menggunakan alat analisis yang sama berupa SEM-PLS, serta variabel penelitian yang digunakan yaitu kecerdasan emosional dan motivasi. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel dan responden yang digunakan dan tempat yang menjadi lokasi penelitian

5. Wahyuni (2019)

Dewi (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “*Effect of Personality and Emotional Intelligence on The Performance of Senior High School Teacher through Motivation and Job Satisfaction*” menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan jumlah responden sebanyak 118 guru

Persamaan yang dimiliki yaitu penggunaan variabel yang digunakan yaitu variabel kecerdasan emosional dan motivasi kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi yang menjadi tempat penelitian

6. Mare dan Usman (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Mare dan Usman (2020) yang berjudul “*Effect of Family Environment, School Environment, Self Concept Development and Motivation For Student Emotional Intelligence*” memberi kesimpulan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan responden sebanyak 200 orang.

Persamaan yang dimiliki dalam penelitian sebelumnya yaitu pada penggunaan variabel dan alat analisis yang digunakan yaitu SEM PLS. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel dan lokasi yang menjadi tempat penelitian.

Tabel 2.2. 4

Review Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Motivasi

| No | Identitas Jurnal | Variabel dan Teori | Hasil Analisis |
|----|--|--|---|
| 1 | Hadiwijaya, H. dan Hutasoit, G. (2016) <i>Effect of Emotional</i> | Kecerdasan Emosional: Hadiwijaya dan Hutasoit (2016) | Terdapat pengaruh positif dan signifikan yang diberikan |

| | | | |
|---|---|--|---|
| | <p><i>Intelligence and Motivation on Student Achievement</i> Proceeding 2nd Sriwijaya Economics, Accounting and Business Conference. Sample: 56 Siswa Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p> | <p><i>Self awareness, Motivation, Self management, Social Awareness.</i> Motivasi: Robbins & Judge (2008) <i>The Intensity, Direction, and Persistence</i></p> | <p>kecerdasan emosional terhadap motivasi</p> |
| 2 | <p>Akhyar et al. (2022) <i>The Effect of Emotional Intelligence and Work Environment on Motivation and Their Impact on Employee Performance of PT. Bank Syariah Indonesia (Ex BSM) Consolidate Aceh Area</i> International Journal of Scientific and Management Research, Vol.5 Sampel: 150 Karyawan Alat Analisis: SEM-AMOS Metode: Kuantitatif</p> | <p>Kecerdasan Emosional: Goleman (2018) <i>Knowing yourself, Managing emotion, Motivating yourself, Recognizing other people emotion, Regulating interpersonal communication</i> Motivasi: Hazberg et al (2011) <i>The desire for achievement, The desire for recognition, The Work itself, Responsibility, The development of individual potential</i></p> | <p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional dan motivasi</p> |
| 3 | <p>Abacan (2017) <i>Assesingng the Impact of Emotioal Intelligence on Work Motivation among Local Government Operations Officers (LGOOs) of DILG-MIMAROPA</i> Sampel: 30 orang Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p> | <p>Kecerdasan Emosional: Goleman (1996 & 1998) <i>Self awareness, Self Regulation, Empathy, and Social skill</i> Motivasi: Herzberg;s (1959 & 1966) <i>Achievement, Recognition, Compensation benefit, Interpersonal relationship, Company policies.</i></p> | <p>Kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja</p> |
| 4 | <p>Sulistiyadi et al. (2016) <i>Developing Organizational Citizenship Behavior of Employees in the Hospitality Industry through Organizational Culture, Emotional Intelligence and Work Motivation</i> International Journal of Science and Technology. Vol. 5 Sampel : 175 karyawan Alat Analisis : SPSS Metode : Kuantitatif</p> | <p>Kecerdasan Emosional: Amstrong (2006) <i>Directive related to what someone is trying to strive, How hard a person tries, The exist to which a person tenacity to keep trying</i> Motivasi: Goleman (2001) <i>Self awareness, Self Management, Relationship Management</i></p> | <p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan emosional terhadap motivasi</p> |
| 5 | <p>Wahyuni (2019) <i>Effect of Personality and Emotional Intelligence on</i></p> | <p>Kecerdasan Emosional: Slovey (Goleman 1999) <i>Recognize self-emotion,</i></p> | <p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan</p> |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | <p><i>The Performance of Senior High School Teacher through Motivation and Job Satisfaction</i> Sampel: 118 teacher Alat Analisis: SEM PLS Metode : Kuantitatif</p> | <p><i>Self-awareness, Manage emotion, Motivation oneself, Recognize others, foster a relationship</i> Motivation: Koesmono (2013) <i>The intrinsic, The extrinsic</i></p> | <p>emosional dengan motivasi kerja</p> |
| 6 | <p>Mare dan Usman (2020) <i>Effect of Family Environment, School Environment, Self Concept Development and Motivation for Student Emotional Intelligence</i> Social Science Research Network Sampel: 200 responden Alat analisis : Smart PLS Metode : Kuantitatif</p> | <p>Kecerdasan Emosional: Massaong dan Tilomi (2011) <i>Self-awareness, Empathy, Social skill, Motivation, Self-control</i> Motivation: Amstrong (1999) <i>Intrinsic motivation, Artificial motivation</i></p> | <p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan emosional terhadap motivasi kerja</p> |

Sumber : Data diolah, tahun 2023

Penelitian yang telah dilakukan berjumlah 6 di mana menghubungkan variabel kecerdasan emosional terhadap motivasi kerja. Dari 6 penelitian terdahulu 5 yang menghasilkan kesimpulan bahwa kecerdasan emosional memiliki berdampak langsung pada motivasi kerja. Teori kecerdasan emosional yang digunakan yaitu Hadiwijaya dan Hutasoit (2016), Goleman (2018), Goleman (1996 & 1998), Amstrong (2006), Slovey (Goleman, 1999), Massaong dan Talami (2011). Sedangkan teori motivasi kerja yang digunakan yaitu Robbins & Judge (2008), Hazberg *et al* (2011), Hazberg (1959 & 1966), Goleman (2001), Koesmono (2013), Amstrong (1999).

2.2.5 Pengaruh Motivasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

1. Purwanto dan Bagyo (2019)

Purwanto dan Bagyo (2019) melakukan penelitian yang berjudul “*Organizational Citizenship Behavior are Able of Organizational Climate, Work Motivation and Organizational Justice on Employee Performance*” memberikan hasil bahwa motivasi memiliki dampak yang positif dan

signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan jumlah sampel sebanyak 50 orang

Persamaan yang terjadi yaitu penggunaan variabel motivasi dan *organizational citizenship behavior*. Selain itu, menggunakan SPSS sebagai alat analisis. Perbedaannya terdapat pada sampel yang digunakan dan tempat yang menjadi lokasi penelitian.

2. Marinda (2021)

Penelitian yang dilakukan Marinda (2021) yang berjudul “*Organizational Culture, Emotional Intelligence, and Motivation : Its Effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employees of State-Owned Enterprise in Indonesia*” di mana adanya pengaruh positif dan signifikan yang terjadi antara motivasi dan *organizational citizenship behavior*. Sampel yang digunakan sebanyak 81 karyawan.

Persamaan penelitian terdapat pada variabel yang digunakan yaitu motivasi dan *organizational citizenship behavior*. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah responden dan sampel serta lokasi yang menjadi tempat penelitian

3. Tunggal *et al.* (2018)

Penelitian yang dilakukan Tunggal *et al* (2018) yang berjudul “*The Effect of Work Motivation on Performance with Organizational Citizenship Behavior As Intervening Variabel*” memberikan pengaruh positif dan signifikan yang terjadi pada motivasi dan *organizational citizenship behavior*. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 56 orang.

Persamaan dari penelitian ini terdapat pada *software SEM-PLS* dengan metode penelitian yaitu kuantitatif. Selain itu terdapat persamaan variabel

yang terlibat yaitu motivasi dan *organizational citizenship behavior*. Perbedaannya terdapat di jumlah sampel dan temoat yang digunakan unruk melakukan penelitian

4. Mundung (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Mundung (2021) dengan judul “*Work Motivation and Quality of Work Life: Its Impact on Organizational Citizenship Behavior of Regional Government Office Employees of North Minahasa Regency*” yang menjelaskan bahwa terdapat dampak positif yang terjadi antara motivasi dan *organizational citizenship behavior* dengan sampel yang digunakan sebanyak 80 karyawan

Persamaan yang terdapat pada penelitian ini terletak pada variabel yang digunakan yaitu motivasi dan *organizational citizenship behavior*. Sedangkan perbedaannya yaitu alat analisis yang digunakan di mana pada penelitian ini menggunakan Liliefors Test. Selain itu, perbedaannya terdapat dilokasi penelitian yang digunakan.

5. Jufrizen dan Hutasuhut (2019)

Penelitian yang dilakukan Jufrizen dan Hutasuhut (2019) yang berjudul “*The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance*” di mana adanya pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dan motivasi kerja dengan menggunakan sampel sebanyak 52 responden

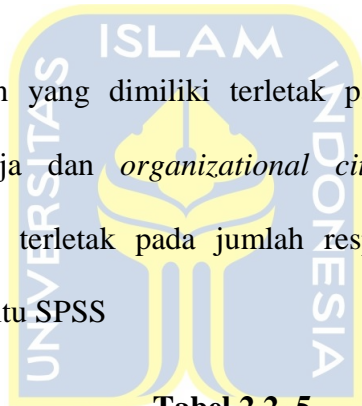
Persamaan penelitian sebelumnya dengan peneliti yang akan dilaksanakan adalah kesamaan atas variabel penelitian. Sedangkan

perbedaan penelitian yang akan dilaksanakan dengan penelitian sebelumnya terdapat pada lokasi penelitian

6. Wanih dan Iqbal (2020)

Dalam penelitian yang dilakukan Wanih dan Iqbal (2020) yang berjudul “*The Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Work Motivation to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Teacher in SMAN 9 Tangerang*” yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan jumlah sampel sebanyak 56 karyawan

Persamaan yang dimiliki terletak pada penggunaan variabel yaitu motivasi kerja dan *organizational citizenship behavior*. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah responden dan alat analisis yang digunakan yaitu SPSS



Tabel 2.2. 5

Review Pengaruh Motivasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

| No | Identitas Jurnal | Variabel dan Teori | Hasil Analisis |
|----|--|---|---|
| 1 | <p>Purwanto, dan Bagyo (2019) <i>Organizational Citizenship Behavior are Able to Improve The Effect of Organizational Climate , Work Motivation and Organizational Justice on Employee Management and Economic Journal.</i> Vol.3 Sampel: 50 orang Alat Analisis: SPSS Metode : Kuantitatif</p> | <p>Motivasi: Luthans (2002) <i>Achievement, Recognition, Work-itsself, Responsibility, Advancement</i> Organizational Citizeship Behavior Organ (1988) <i>Altruism. Civic Virtue, Conscientiousness, Courtesy, Sportsmanship</i></p> | <p>Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan tehdp OCB</p> |
| 2 | <p>Marinda (2021) <i>Organization Culture, Emotional</i></p> | <p>Motivasi: Hazberg (1996) <i>Salary, Relatinship with</i></p> | <p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan</p> |

| | | | |
|----|--|---|---|
| | <p><i>Intelilience and Motivation : Its Effect on Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees of State-Owned Enterprise in Indonesia.</i></p> <p>Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, Vol.12</p> <p>Sampel : 81 Karyawan</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linear Berganda</p> <p>Metode : Kuantitatif</p> | <p><i>employees, Tehcnical supervision, Company and Administrative policies, Working conditions, Status, Pesonal life factors and Job security</i></p> <p>Organizational Citizenship Behavior: Organ <i>et al</i> (2006): <i>Altruism, Civic Virtue, Conscientiousness, Courtsy, Sportsmanship</i></p> | Organizational Citizenship Behavior |
| 3 | <p>Tunggal et al. (2018)</p> <p><i>The Effect of Work Motivation on Performance With Organizational Citizenship Behavior As Intervening Variabel</i></p> <p>International Journal of Business and Management Invention (IJBMI). Vol.7</p> <p>Sampel: 56 Orang</p> <p>Alat Analisis : SPSS</p> <p>Metode : Kuantitatif</p> | <p>Motivasi: Badeni(2013) <i>Need are Physical, Security, Social, Reward, and Self Actualization need</i></p> <p>Organizational Citizenship Behavior: Organ (Titisari, 2014) <i>Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtssy, Civic Virtue</i></p> | Terdapat pengaruh positif dan signifikan anara motivasi dan OCB |
| 4. | <p>Mundung (2021)</p> <p><i>Work Motivation and Quality of Work Life : Its Impact on Organizational Citizenship Behavior of Regional Government Office Employees of North Minahasa Regency</i></p> <p>International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM), Vol.6</p> <p>Sampel: 80 Karyawan</p> <p>Alat Analisis: Liliefors Test</p> <p>Metode: Kuantitatif.</p> | <p>Motivasi: Ansyari (2019) <i>The needs achievement, The needs for power, The needs for affiliation</i></p> <p>Organizational Citizenship Behavior : Tschannen-Moran (2014) <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy.and Civic Virtue</i></p> | Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior |
| 5 | <p>Jufrizen dan Hutasuhut (2019)</p> <p><i>The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior</i></p> | <p>Motivasi kerja: Mangkunegara (2017) <i>Hard work, Future orientatation, High level of aspiration, Task/goal orientation, Effort to</i></p> | Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. |

| | | | |
|----|--|---|--|
| | <p><i>on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance</i> Sampel : 52 responden Alat analisis: SEM Metode : Kuantitatif</p> | <p><i>advance, Perseverance, Colleagues chosen by experts and time utilization</i> Organizational Citizenship Behavior : Hamali (2018) <i>Altruism, Civic virtue, Conscientiousness, Courtsy, and Sportsmanship</i></p> | |
| 6. | <p>Wanah dan Iqbal (2020) <i>The Effect of Job Satisfacion, Organizational Commitment and Work Motivation to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Teacher in SMAN 9 Tangerang</i> Dinasti International Journal of Education Management and Social Science Sampel : 56 Alat ananlisi: SPSS Metode: Kuantitatif</p> | <p>Motivasi Kerja: Uno (2013) <i>Responsibility in doing work, Achievements, Self development, Independence in acting</i> Organizational Citizenship Behavior: Hermaningsih (2012) <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic virtue</i></p> | <p>Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></p> |

Sumber : Data diolah, tahun 2023

Jurnal yang digunakan sebanyak 6 penelitian terdahulu pada hubungan motivasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Dari 6 penelitian sebelum menunjukkan bahwa keenamnya menghasilkan kesimpulan yaitu motivasi kerja berdampak positif pada *organizational citizenship behavior*. Pada teori motivasi kerja yang digunakan yaitu Luthans (2002), Hazberg (1996), Badeni (2013), Ansyari (2019), Mangkunegara (2017), Uno (2013). Sedangkan teori *organizational citizenship behavior* yang digunakan yaitu Organ *et al* (1998), Organ *et al* (2006), Titisari (2014), Tschannen-Moran (2014), Hamali (2018), Hermaningsih (2012).

2.2.6 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Motivasi Kerja

1. Sinaga *et al.* (2019)

Dalam penelitian yang dilakukan Sinaga *et al* (2019) yang berjudul “*The Effect of Organizational Climate on Work Motivation and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior of Employee of Education Departement in DKI Jakarta*” menyimpulkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja dengan jumlah sampel sebanyak 120 karyawan.

Persamaan yang dimiliki terdapat pada variabel yang digunakan yaitu iklim organisasi, *organizational citizenship behavior*, dan motivasi kerja serta alat analisis yang digunakan berupa *software* SPSS. Sedangkan perbedaannya terdapat pada jumlah responden dan sampel serta lokasi yang digunakan sebagai tempat penelitian.

2. Murwidiastomo (2021)

Murwidiastomo (2021) menjelaskan dalam penelitiannya yang berjudul “*Influence of Organizational Climate and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Motivation Variabel*”. Dengan memberikan sampel sebanyak 162 karyawan memberikan hasil bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melauai motivasi kerja

Persamaan yang dimiliki terdapat pada penggunaan varuiabel yang sama antara lain iklim organisasi, *organizational citizenship behavior* dan motivasi kerja. Sedangkan perbedaannya terdapat pada lokasi yang menjadi tempat penelitian

3. Karyadi dan Metroyadi (2022)

Karyadi dan Metroyadi (2022) dalam penelitiannya yang berjudul *The Effec of Principal Instructional Leadership , Work Climate,and Work Motivation on Teachers Organizational Citizenhsip Behavior in MTsN throught Hulu Sungai Selatan Regency*. Yang menyimpulkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB melalui motivasi kerja.sebagai variabel mediasi

Persamaan yang dimiliki terdapat pada variabel yang digunakan yaitu iklim organisasi, OCB , dan motivasi kerja. Sedangkan perbedaannya terdapat pada alat analisis yang digunakan yaitu SPSS dan tempat yang menjadi tempat penelitian

Tabel 2.2. 6

Review Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behvaior terhadap Motivasi kerja

| No | Identias Jurnal | Variabel dan Teori | Hasil Analisis |
|----|---|---|---|
| 1 | <p>Simaga et al. (2019) <i>The Effect of Organizational Climate on Work Motivation and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Employees of Education Departement in DKI Jakarta</i> Journal of Business and Behavioral Entrepreneurship. Vol.3 Sampel: 120 karyawan Alat Analisis : SPSS Metode: Kuantitatif</p> | <p>Iklim Organisasi: Sinaga et al (2019) <i>Structure, Standard,Responsibility, Reward, Support, Pride as a member and loyal to the organization</i> Organizational Ciizenship Behavior: Sinaga et al (2019) Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Coutesy, Civic virtue Motivasi: Sinaga et al. (2019) <i>Encouragement to acjieve, To be responsile, Strong desire develop yourself, Guided by organizational policy</i> Appreciate the wage salary system, Maintain interpersonal relationship</p> | <p>Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> melalui motivasi kerja</p> |

| | | | |
|------------------|--|--|---|
| <p>2.</p> | <p>Murwidiastomo (2021) <i>Influence of Organizational Climate and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Motivation Variables</i> Dinasti International Journal of Digital Business Management. Vol. 2 Sampel: 162 karyawan Alat Analisis: SEM PLS Metode : Kuantitatif</p> | <p>Iklm Organisasi: Lussier(2018): <i>Structure, Responsibility, Reward, Warmth, Support, Organizational identity and loyalty, Risk</i> Organizational Citizenship Behavior: Knez <i>et al</i> (2019) <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic virtue</i> Motivasi: Andriani (2017) <i>Motivation, Hygiene</i></p> | <p>Iklm organisasi memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> melalui motivasi kerja</p> |
| <p>3.</p> | <p>Karyadi dan Metroyadi (2022) <i>The Effect of Principal Instructional Leadership, Work Climate and Work Motivation on Teachers Organizational Citizenship Behavior in MTsN through Hulu Sungai Selatan Regency</i> International Journal of Social Science and Human Research. Vol. 5, No.6 Sampel : 187 orang Alat analisis : SPSS Metode : Kuantitatif</p> | <p>Iklm Organisasi: Karyadi (2022): <i>Organizational policies and regulations, Level of effectiveness of communication, level of relationship between employees, and Leadership participation level.</i> Organizational Citizenship Behavior: Karyadi (2022): <i>Altruism, Courtesy, Sportsmanship, Organizational obedience, Organizational loyalty, Civic virtue, Conscientiousness</i> Motivasi Kerja Karyadi (2022): <i>Internal motivation, External Motivation</i></p> | <p>Iklm organisasi memiliki pengaruh terhadap OCB melalui motivasi kerja</p> |

Sumber : Data diolah, tahun 2023

Penelitian terdahulu yang digunakan sebanyak 3 jurnal pada hubungan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja. Dari 3 penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja. Adapun teori iklim organisasi yang

digunakan Sinaga *et al* (2019), Lussier (2018), dan Karyadi (2022). Teori *organizational citizenship behavior* yang digunakan yaitu Sinaga *et al* (2019), Knez *et al* (2019) dan Karyadi (2022). Sedangkan teori motivasi kerja yang digunakan yaitu Sinaga *et al* (2019), Andriani (2017), dan Karyadi (2022)

2.2.7 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Motivasi Kerja

1. Andini dan Dwinarta (2020)

Andini (2020) telah melakukan penelitian yang berjudul “*Pengaruh Motivasi, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru Yayasan Al Khusna Sidoarjo*” menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja dengan menggunakan sampel sebanyak 51 guru.

Persamaan terhadap pada penggunaan variabel yang terikat yaitu kecerdasan emosional, *organizational citizenship behavior* dan motivasi kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel dan responden dan lokasi yang menjadi tempat penelitian

2. Mon dan Jeniffer (2022)

Mon dan Jeniffer (2022) dalam peneltiaanya yang berjudul “*Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi*” menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja dengan jumlah sampe sebanyak 129 orang

Adapun persamaannya terdapat pada penggunaan variabel yaitu kecerdasan emosional, organizational citizenship behavior dan motivasi kerja serta penggunaan software Smart PLS 3.0 sebagai alat analisis. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel dan lokasi yang menjadi tempat penelitian.

Tabel 2.2. 7

Review Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Motivasi kerja

| No | Identitas Jurnal | Variabel dan Teori | Hasil Analisis |
|----|---|---|--|
| 1 | <p>Andini dan Dwinarta (2020) <i>Pengaruh Motivasi, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Yayasan Al-Khusna Sidoarjo</i> Sampel : 51 guru Alat analisis : Regresi linear berganda Metode: Kuantitatif</p> | <p>Kecerdasan Emosional: Karwadi (2008) <i>Mengenal keaadan emosi, Mengelola keadaan emosi, Memotivasi dirinya sendiri, Mengenal emosi yang orang lain rasakan, dan Membina perhubungan baik.</i> Organizational Citizenship Behavior: Kusumajati (2014) <i>Teliti, Sikap sportif, dan Kebijakan sipil</i> Moivasi Kerja: Luthans (2011) <i>Policy and administration, Quality supervision, Interpersonal relationship, Working situation , Salary</i></p> | <p>Kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> melalui motivasi kerja</p> |
| 2 | <p>Mon & Jeniffer <i>Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship sebagai Variabel Mediasi</i> Sampel : 129 operator Alat Analisis: Smart PLS 3.0 Metode: Kuantitatif</p> | <p>Kecerdasan Emsional: Ardiansyah dan Sulistiyowati (2018): <i>Menilai emosi sendiri, Mencerna emosis, Mengendalikan emosi</i> Organizational Citizenship Behavior: Maryati dan Fernando (2018): <i>Perilaku ikhlas, Tulus dan Senang Hati.</i> Motivasi Kerja Purwanto Bagyo (2019): <i>Motivasi intrinsic dan Motivasi Ektrinsik</i></p> | <p>Kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> melalui motivasi kerja.</p> |

Sumber: Data diolah, tahun 2023

Jumlah yang digunakan sebanyak 2 penelitian terdahulu pada hubungan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja. Dari 2 penelitian menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja. Teori kecerdasan emosional yang digunakan yaitu Karwadi (2008), Ardiansyah dan Sulistyowati (2018) sedangkan *organizational citizenship behavior* yaitu Kusumajati (2014), Maryati dan Fernando (2018) sementara teori motivasi kerja yaitu Luthans (2011), Purwanto dan Bagyo (2019).

Tabel 2.2. 8
Teori Rujukan Iklim Organisasi (X1)

Pada table 2.2.8 menjelaskan teori - teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu. Pada penelitian ini, teori rujukan yang digunakan pada variabel Iklim organisasi adalah Stringer (2002) dengan indikator yang digunakan yaitu *structure, standards, responsibility, awards, commitment*.

| No | Jurnal | Teori | Indikaor | Teori yang digunakan |
|----|-------------------------------|-----------------|--|---|
| 1 | Syahputra <i>et al</i> (2021) | Stringer (2002) | <i>Structure, Standard, Responsinbility, Reward, Warm and Support, Commitment</i> | Penelitian ini menggunakan teori dari Stringer (2002) <i>Structure, Standards, Responsibility, Awards, Commitment</i> “Teori Stringer (2002) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu” |
| 2 | Purwanto & Bagyo | Stringer (2002) | <i>Structure, Standards, Responsibility, Awards, Commitment</i> | |
| 3 | Soelton <i>et al</i> (2020) | Wirawan (2007) | <i>State of the physical environment, Social Environment, Implementation of management system, Physical and Psychiological condition of organization members, Organizational culture</i> | |
| 4 | Adnans <i>et al</i> (2021) | Heyart (2011) | <i>Responsibility, Identify, Warmth support, and Conflict</i> | |
| 5 | Kartini (2017) | Moran & | <i>Embodies members collection percepttion,</i> | |

| | | | |
|----|----------------------------|----------------------------|--|
| | | Volkwein (2003) | <i>Produced by members interaction, Servers as basis for interpreting the situation, Reflect the prelevant norms, Act as a source of influence for shaping behavior</i> |
| 6 | Kumar <i>et al</i> (2021) | Wirawan (2007) | <i>Organizational structure, Organizational standards, Responsibility, Reward, Support and commitment</i> |
| 7 | Rivai (2019) | Pines (1982) | <i>Physical dimension, Structural dimension, Social dimension, Bureaucratic dimension</i> |
| 8 | Wonodipho (2018) | Kossen (2003) | <i>Appropriate compensation, Healty and secure working condition, The chance to use and develop human capacities, The opportunity for sustained growth and safety, Sense of Belomgging, Maintenance of employees right, Total work relationship, Social relevance of work life</i> |
| 9 | Sidin <i>et al</i> (2019) | Rojas <i>et al</i> (2020) | <i>Managerial Tools, Training opportunities, Communication and information processing organizations, Management and Leadership, Job Satisfaction</i> |
| 10 | Vidia <i>et al</i> (2020) | Hardjana (2019) | <i>Structure, Responsibility, Warmth or support, Reward, Conflict, Performance standards or expectation, Organizaitonal Identity, Risk</i> |
| 11 | Sinaga <i>et al</i> (2019) | Sinaga <i>et al</i> (2019) | <i>Structure, Standard, Responsibility, Reward and Punishment, Support, Pride as a member and loyal to the organization</i> |
| 12 | Vasudevan & Iqbal (2018) | Litwin & Stringer (2018) | <i>Structure, Responsibility, Warmth, Support, Tolerability, Risk, Standar, Rewards, Conflict</i> |

| | | | |
|----|----------------------------|----------------|--|
| 13 | Karyadi & Metroyadi (2022) | Karyadi (2022) | <i>Organizational policies and regulation, Level of effectiveness of relationship between employees, Leadership participant level</i> |
| 14 | Guney dan Sahin (2021) | Oztorum (2018) | <i>Perception of the policies of the organization, The goals of organization, The processes that are implemented to achieve these goals at all stage in the organization</i> |

Sumber : data diolah, tahun 2023

Tabel 2.2. 9

Teori Rujukan Kecerdasan Emosional (X2)

Pada table 2.2.9 menjelaskan teori - teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu. Pada penelitian ini, teori rujukan yang digunakan pada variabel kecerdasan emosional adalah Goleman (1996) dengan indikator di dalamnya yaitu *self awareness, self regulation, empathy, social skill*

| No | Jurnal | Teori | Indikator | Teori yang Digunakan |
|----|---------------------------|--------------------------|--|--|
| 1 | Monfared dan baghi (2022) | Elhai (2018) | <i>Physical, Mental health, Academic performance, and Appropriate</i> | Penelitian ini menggunakan teori dari Goleman (1996) <i>Self awareness, Self regulation, Empahty, and Social skill</i> “Teori Goleman (1996) dipilih karena teori ini merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu |
| 2 | Marinda (2021) | Salovey dan Mayer (1990) | <i>Recognizing self emotion, Manage emotion, Motivation yourself, Recognizing other people emotion or empathy, Development and maintain relationship</i> | |
| 3 | Dimitrov (2020) | Salovey et al (2008) | <i>Perceiving emotion, Emotional facility of thinking, Understanding emotion, Managing emotion</i> | |
| 4 | Majeed (2017) | Martinez (1997) | <i>Collection of Non-Cognitive skill, Competencies, Capability Ultimaty</i> | |
| 5 | Hadiwijaya & | Hadiwijaya & | <i>Self awaraness,</i> | |

| | | | |
|-----------|----------------------------|------------------------------------|--|
| | Hutasoit (2016) | Hutasoit (2016) | <i>Motivation, Self management, Social, Awareness</i> |
| 6 | Akhyar <i>et al</i> (2022) | Goleman (2018) | <i>Knowing yourself, Managing emotion, Motivating yourself, Recognizing other people emotion, Regulating interpersonal communication</i> |
| 7 | Abacan (2017) | Goleman (1996 & 1998) | <i>Self awareness, Self Regulation, Empahty, and Social skill</i> |
| 8 | Sulisyadi (2016) | Amstrong (2006) | <i>Directive related to what someone is trying to</i> |
| 9 | Murwidiastomo (2019) | Lussier (2018) | <i>Structure, Responsibility, Reward, Warmth, Support, Organizational dentity and loyalty, Risk</i> |
| 10 | Romi <i>et al</i> (2021) | Goleman (2006) | <i>Monitor their feelings, Benefits, and Self condition</i> |
| 11 | Andini dan Dwinarta (2020) | Kawardi (2008) | <i>Mengenalı keadaan emosi, Mengelolı keadaan emosi, Memotivasi dirinya sendiri, Mengenalı emosi yang orang lain rasakan, dan Membina perhubungan baik</i> |
| 12 | Wahyuni (2019) | Salovey (Goleman, 1999) | <i>Self-emotion, Manage emotion, Motivate oneself, Recognize others, Relationship</i> |
| 13 | Mon dan Jeniffer (2022) | Ardiansyah dan Sulistyowati (2018) | <i>Menilai emosi sendiri. Mencerna emosi, mengendalikan emosi</i> |
| 14 | Mare dan Usman (2020) | Massaong dan Tilomi (2011) | <i>Self-awareness, Empathy, Social skill, Motivation, Self-control</i> |

Sumber: data diolah, ahun 2023.

Tabel 2.2. 10

Tabel Teori Rujukan Organizational Citizenship Behavior (Y)

Pada table 2.2.10 menjelaskan teori - teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu. Pada penelitian ini, teori rujukan yang digunakan pada variabel Ikilim organisasi adalah Organ (2006) dengan indikator yang digunakan yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, civic virtue, courtsy*

| No | Jurnal | Teori | Indikator | Teori yang digunakam |
|----|-------------------------------|--|--|---|
| 1 | Syahputra <i>et al</i> (2021) | Organ <i>et al</i> (2006) | <i>Altruism, Constiousness, Courtesy, Sportsmanship, Civic virtue</i> | <p>Penelitian ini menggunakan teori dari Organ (2006) <i>Altruism, Constiousness, Courtesy, Sportsmanship, Civic virtue</i></p> <p>“ Teori Organ (2006) digunakan karena teori ini merupakan teiru yang sering digunakan dalam penelitian terdahulu”.</p> |
| 2 | Purwanto & Bagyo (2019) | Organ (1988) | <i>Altruism, Constiousness, Courtesy, Sportsmanship, Civic Virtue</i> | |
| 3 | Soelton <i>et al</i> (2020) | Titisari (2014) | <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civiv virtue</i> | |
| 4 | Adnans <i>et al</i> (2021) | Kim <i>et al</i> , Lopez-Domiiguez <i>et al</i> (2013) | <i>Altruism, Courtesy, Civic Virtue, Sportsmanship, and Conscientiousness</i> | |
| 5 | Monfared dan Baghi (2022) | George dan Brief (1992) | <i>Chivalry, Altruism, Social etiquette, Work conscience and Decency</i> | |
| 6 | Marinda (2021) | Organ <i>et al</i> (2006) | <i>Altruism, Civic virtue, Conscientiousness, Courtesy, Sportsmanship</i> | |
| 7 | Dimitrov | Organ (1988) | <i>Altruism, Conscientiousness, Civic virtue, Courtesy</i> | |
| 8 | Majeed (2017) | Podsakoff <i>et al</i> (2000) | <i>Helping Behavior, Sportsmanship, Organizational loyalty, Organizational compliance, Individual initiative, Civic Virtue, Self development</i> | |
| 9 | Tunggal <i>et al</i> (2019) | Organ (Titisari, 2014) | <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship,</i> | |

| | | | |
|-----------|-------------------------------|-----------------------------|---|
| | | | <i>Courtesy, Civic virtue</i> |
| 10 | Mundung (2021) | Tschannen-Moran (2014) | <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic virtue</i> |
| 11 | Murwidiastomo (2019) | Knez (2019) | <i>Altruism, Constiouness, Sportsmanship, Courtesy, Civic virtue</i> |
| 12 | Sidin <i>et al</i> (2019) | Organ (2015) | <i>Altruism, Conscientiousness, Courtesy, Civic virtue, and Sportsmanship</i> |
| 13 | Jufrizen dan Hutasuhut (2019) | Hamali (2018) | <i>Altruism, Civic virtue, Conscientiousness, Courtesy, dan Sportsmanship</i> |
| 14 | Romi <i>et al</i> (2021) | Luthans (2018) | <i>Altruism, Coutesy, Sportsmanship. Conscientiousness, and Civic virtue</i> |
| 15 | Andini da Dwinarta (2020) | Kusumajai (2014) | <i>Teliti, Sikap sportif, dan Kebijakan sipil.</i> |
| 16 | Sinaga <i>et al</i> (2019) | Sinaga <i>et al</i> (2019) | <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic virtue</i> |
| 17 | Vasudevan & Iqbal (2018) | Organ (1988) | <i>Altruism, Coscientiouness, Civic virtue, Courtesy, Sportsmanship</i> |
| 18 | Karyadi & Metroyadi (2022) | Karyadi (2022) | <i>Altruism, Courtesy, Sportsmanship, Organizational obedience, Organizational loyalty, Civic virtue, Conscientiousness</i> |
| 19 | Mon dan Jeniffer (2022) | Maryati dan Fernando (2018) | <i>Perilaku, Ikhlas, Tulus dan Senang Hati</i> |
| 20 | Wanih dan Iqbal (2020) | Hermaningsih (2012) | <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic virtue</i> |

Sumber : data diolah, tahun 2023

Tabel 2.2. 11

Tabel Teori Rujukan Motivasi Kerja

Pada table 2.2.11 menjelaskan teori - teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu. Pada penelitian ini, teori rujukan yang digunakan pada variabel Iklim organisasi adalah Luthans (2002) dengan adanya indikator di

dalamnya yaitu *achievement, recognition, workit-self, responsibility, adbancement.*

| No | Jurnal | Teori | Indikator | Teori yang digunakan |
|----|---------------------------------|------------------------------|--|---|
| 1 | Kartini <i>et al</i> (2017) | Kanfer <i>et al</i> (2008) | <i>Responsibility, Fulfliment needs, Business intensity, Empahty And Goals</i> | <p>Penelitian ini menggunakan teori dari Luthans (2002)</p> <p><i>Achievement, Recognition, Workitself, Responsibility, Advancement</i></p> <p>“Teori Luthans (2002) dipilih karena teori ini merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu</p> |
| 2 | Kumar <i>et al</i> (2021) | Dislen (2013) | <i>Producticity, Work discipline, Job satisfaction, and Loyalty</i> | |
| 3 | Rivai <i>et al</i> (2019) | Uno (2010) | <i>Istrinsic motive, Ectrinsic motive</i> | |
| 4 | Wonodipho (2018) | Sadirman (2000) | <i>Diligent, Persistent, Mindful, Like o work alone, Tent to be bored with routine task, Steadfast, Never give up, Having problem solving attitude</i> | |
| 5 | Vidia <i>et al</i> (2020) | Emil (2018) | <i>Physiological needs, Security needs, Social needs, The needs for self esteem, Self-Actualization needs</i> | |
| 6 | Hadiwijaya dann Hutasoit (2016) | Robbins dan Judge (2008) | <i>The intensity, Direction, and Persistence</i> | |
| 7 | Akhyar <i>et al</i> (2022) | Herzberg <i>et al</i> (2011) | <i>The esire for achievement, The desire for recognition, The work it self, Responsibility, The development of individual potential</i> | |
| 8 | Abacan (2017) | Herzberg’s (1959 & 1966) | <i>Achievement, Recognition, Compesatio benefit, Interpersonal relationship, Company policies</i> | |
| 9 | Sulistiyadi <i>et al</i> (2016) | Goleman (2001) | <i>Self awareness, Self management, Relationship management</i> | |
| 10 | Purwanto dan Bagyo (2019) | Luthans (2002) | <i>Achievement, Recognition, Work itself, Responsibility, Advancement</i> | |
| 11 | Marinda (2021) | Herzberg (1996) | <i>Salary, Relationship with employees, Tehcnical supervision,</i> | |

| | | | |
|-----------|-------------------------------|----------------------------|---|
| | | | <i>Company and administration policies, Working condition, Status, Personal life factoes and Job security</i> |
| 12 | Tunggal <i>et al</i> (2018) | Badeni (2013) | <i>Need are physical, Security, Social reward, and Self actuization need</i> |
| 13 | Mundung (2021) | Ansyari (2019) | <i>The needs achievement, The needs for power, The needs for affiliation</i> |
| 14 | Jufrizen dan Hutasuhut (2019) | Mangkunegara (2017) | <i>Hard work, Future orientation, High level os aspiration, Task/goal orientation, Effort to advance, Perseverance, Colleagues choosen by experts and time utilization</i> |
| 15 | Murwadiastomo (2021) | Adriani (2017) | <i>Motivations, and Hygine</i> |
| 16 | Andini dan Dwinarta (2020) | Luthans (2011) | <i>Policy and administration, Quality supervision, Interpersonal , Working situation, Salary</i> |
| 17 | Sinaga <i>et al</i> (2019) | Sinaga <i>et al</i> (2019) | <i>Encorage o achieve, To responsible, Srong desire develop yourself, Guide by organizational policy Appreciate the wage salary system, Maintain interpersonal relationship</i> |
| 18 | Wahyuni (2019) | Koesmono (2013) | <i>The intrinsic, The extrinsic</i> |
| 19 | Karyadi dan Metroyadi (2022) | Karyadi (2022) | <i>Internal motivation, External motivation</i> |
| 20 | Mon dan Jeniffer (2022) | Purwanto dan Bagyo (2019) | <i>Motivasi Intrinsik dan Motivasi ekstrinsik</i> |
| 21 | Wanih dan Iqbal (2020) | Uno (2013) | <i>Responsibility in doin work, Achievement, Self development, Independence in acting</i> |
| 22 | Mare dan Usman | Amstrong (1999) | <i>Intrinsic motivation. Artifical motivation</i> |
| 23 | Guney dan Sahin (2021) | Gunaydin (2019) | <i>Goal commitment, Self suffiency, Features of the work</i> |

| | | | | |
|--|--|--|------------------|--|
| | | | <i>performed</i> | |
|--|--|--|------------------|--|

Sumber : data diolah, tahun 2023

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pada hipotesis pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Syahputra (2021), Purwanto dan Bagyo (2019), Soeltan *et al.* (2020), Adnans *et al.* (2021), Sidin *et al.* (2019) yang menyimpulkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

Teori iklim organisasi yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yakni Stringer (2002), Stringer (2002), Wirawan (2007), Heyart (2011), Rojas *et al.* (2015). Sedangkan teori *organizational citizenship behavior* yang digunakan yaitu Organ *et al.* (2006), Organ (1988), Titisari (2014), Kim *et al.* (2020); Lopez-Dominiguez *et al.* (2013), Organ (2015).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*

H1: *Diduga terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap organizational citizenship behavior*

2.3.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pada hipotesis pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior*, peneliti menemukan beberapa jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Monfared & Baghi (2022), Marinda (2021), Dimitrov

(2020), Majeed *et al.* (2017), Romi *et al.* (2021) di mana pada penelitian ini menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Teori pelatihan yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya yaitu Elhai (2018), Salovey dan Mayer (1990), Salovey *et al.* (2008), Martinez (1997), Goleman (2006). Sedangkan teori *organizational citizenship behavior* yang digunakan yaitu Georger dan Brief (1992), Organ *et al.* (2006), Organ (1988), Podsakoff *et al.* (2000), Luthans *et al.* (2018)

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior*.

H2: *Diduga terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap organizational citizenship behavior*

2.3.3 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja.

Pada hipotesis iklim organisasi terhadap motivasi kerja, menemukan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya yaitu Kartini *et al.* (2017), Kumar *et al.* (2021), Rivai *et al.* (2019), Wonodipho (2018), Vidia *et al.* (2020). Di mana menyimpulkan bahwa adanya pengaruh.

Teori iklim organisasi yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu diantaranya Moran dan Volkwein (2003), Wirawan (2007), Pines (1982), Kosen (2003), Hardjana (2019). Sedangkan teori motivasi yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu Kanfer *et al.* (2008), Dislem (2013), Uno (2013), Sadirman (2000).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kecerdasan emosional terhadap motivasi kerja.

H3: *Diduga terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap motivasi kerja*

2.3.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Motivasi Kerja

Pada hipotesis kecerdasan emosional terhadap motivasi kerja peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hadiwijaya dan Hutasoit (2016), Akhyar *et al* (2022), Abacan (2017), Sulistyadi *et al.* (2016), Wahyuni (2019) yang menjelaskan bahwa kecerdasan emosional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

Teori kecerdasan emosional yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya yaitu Hadiwijaya dan Hutasoit (2016), Goleman (2018), Goleman (1996 & 1998), Amstrong (2006), Salovey (Goleman, 1999). Sedangkan teori motivasi kerja yang digunakan yaitu Robbins & Judge (2008), Hezberg *et al.* (1959 & 1966), Goleman (2001) Koesmono (2013).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kecerdasan emosional terhadap motivasi kerja.

H4: *Diduga terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap motivasi kerja.*

2.3.5 Pengaruh Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pada hipotesis motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Purwanto dan Bagyo (2019), Marinda (2021), Tunggal *et al* (2018), Mundung

(2021) dan Jufrizen dan Hutasuhut (2019) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

Teori motivasi kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu Luthans (2002), Herzberg (1996), Bandeni (2013), Ansyari (2019), dan mangkunegara (2017). Sedangkan teori *organizational citizenship behavior* yang digunakan yaitu Organ (1998), Organ *et al* (2006), Organ (Titisari, 2014), Tschamen-Moran (2014), dan Hamali (2018).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

H5: Diduga terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior*

2.3.6 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Motivasi Kerja.

Pada hipotesis iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Sinaga *et al* (2019), Murwidiastomo (2021) yang menjelaskan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja.

Teori iklim organisasi yang digunakan diantaranya Sinaga *et al*. (2019), Lussier (2018). Teori *organizational citizenship behavior* yang digunakan diambil dari Sinaga *et al* (2019), Knez *et al* (2019). Sedangkan

teori motivasi kerja yang digunakan berasal dari Sinaga *et al* (2018), dan Adriani (2017).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, menyimpulkan bahwa iklim organisasi diduga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja.

H6: *Diduga terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap organizational citizenship behavior melalui motivasi kerja.*

2.3.7 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Motivasi Kerja

Pada hipotesis kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya yaitu Andiri dan Dwinarta (2020) yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan yang diberikan dari kecerdasan emosional terhadap *organization citizenship behavior* melalui motivasi kerja.

Teori kecerdasan emosional yang digunakan yaitu Karwadi (2017). Teori *organizational citizenship behavior* yang digunakan yakni Kusumajati (2014). Sedangkan teori motivasi yang digunakan berasal dari Luhans (2011).

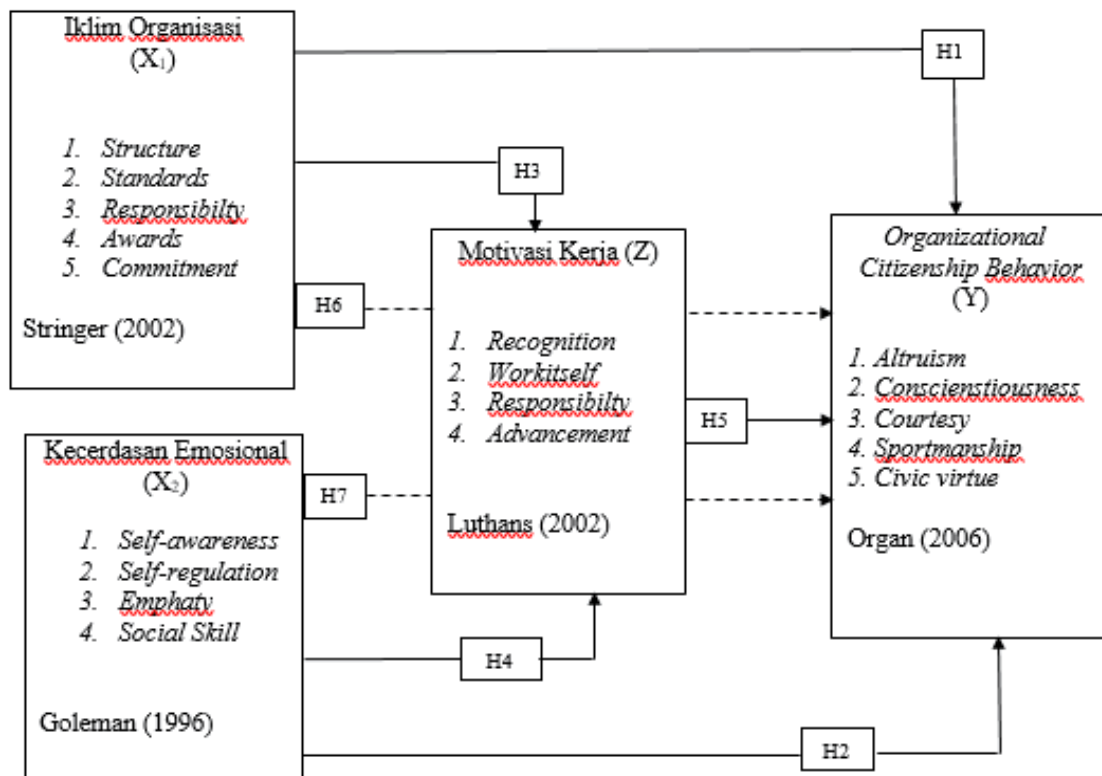
Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat ditarik kesimpulan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja

H7 : *Diduga terdapat pengaruh yang diberikan kecerdasan emosional terhadap organizational citizenship behavior melalui motivasi kerja*

2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian

Menurut Sekaran & Bougie (2013) kerangka pemikiran adalah dasar di mana seluruh proyek penelitian didasarkan. Kerangka pemikiran adalah jaringan logis yang dikembangkan, menjelaskan, dan diuraikan dari asosiasi antara variabel-variabel yang dianggap relevan dengan situasi masalah dan diidentifikasi melalui proses wawancara, observasi dan survei literature. Pengalaman dan intuisi juga dapat membantu dalam mengembangkan kerangka pemikirang

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu , maka terbentuklah kerangka pemikiran untuk penelitian ini pada Gambar 2.1 sebagai berikut:



Sumber: Data Primer, diolah 2023

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Penelitian

Keterangan:

1. Iklim Organisasi (X_1) dan Kecerdasan Emosional (X_2) merupakan variabel independen dalam penelitian ini
2. *Organizational Citizenship Behavior* (Y) merupakan variabel dependen dalam penelitian ini
3. Motivasi Kerja (Z) merupakan variabel *intervening* dalam penelitian ini

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran & Bougie (2013) hipotesis merupakan suatu pernyataan sementara, namun dapat diuji dan memprediksi apa yang ingin ditemukan data empiris. Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian di atas terdapat beberapa variabel yaitu variabel independen yang terdiri dari Iklim Organisasi dan Kecerdasan Emosional, variabel dependen berupa *Organizational Citizenship Behavior* dan variabel *intervening* berupa Motivasi Kerja.

H1: Iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

H2: Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

H3: Iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja

H4: Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap motivasi kerja

H5: Motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

H6: Iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh motivasi kerja

H7: Kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh motivasi kerja.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif di mana menurut Creswell, (2009) adalah sebuah sarana di mana digunakan untuk menguji teori objektif hubungan antar variabelnya. Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2017) metode penelitian kuantitatif adalah metode ilmiah yang datanya berbentuk angka atau bilangan yang dapat diolah dan di analisis dengan menggunakan perhitungan matematika atau statistika

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan yang bergerak dibidang olahan makanan dan minuman yaitu PT. Mayora Indah Tbk yang berlokasi di Jl. Raya Pantura, Sumur Bandung, Kec. Jayanti, Kabupaten Tangerang, Banten (15610)

3.2.1 Profil Perusahaan

PT. Mayora Indah Tbk merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang olahan makanan dan minuman. Perusahaan ini didirikan pada 17 Februari 1977. Pada saat ini PT. Mayora telah berkembang menjadi salah satu perusahaan *fast moving consumer good industry* yang keberadaanya telah diakui secara global. Terbukti hingga saat ini Mayora Indah telah menghasilkan berbagai produk berkualitas yang sudah di kenal hingga mancanegara, seperti Kopiko, Danisa, Astor, Energen, Torabika dan lain lain. Hingga saat ini produk yang dihasilkan oleh PT. Mayora telah didistribusikan

ke lebih dari 52 negara dunia seperti, Jepang, Jerman, Iran, Italia, Amerika Serikat, Korea Selatan, Spanyol dan beberapa negara lainnya.

PT. Mayora Indah Tbk, memiliki budaya organisasi yang mengutamakan hubungan yang baik dan harmonis antara *stakeholder* dalam perusahaan, sehingga diharapkan dapat menciptakan inovasi, motivasi dan pekerjaan yang mampu mencapai sasaran. Pada PT Mayora setiap karyawan harus mengutamakan kualitas produksi dan mampu berinovasi untuk memuaskan konsumen. Pekerjaan yang dilakukan di PT. Mayora Indah harus dilakukan secara detail karena kesalahan apa pun akan menurunkan kualitas produk. Dalam proses produksinya, PT Mayora menggunakan teknologi informasi (IT) yaitu berupa robot mesin yang bisa dikendalikan melalui computer atau sering dikenal *computer-integrated manufacturing* (CIM)

3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT Mayora Indah Tbk memiliki visi dan misi, yaitu sebagai berikut:

1. Menjadi produsen makanan dan minuman yang berkualitas dan tepercaya di mata konsumen domestic maupun internasional dan menguasai pangsa pasar terbesar dalam kategori produk jenis
2. Bisa mendapatkan laba bersih operasi lebih dari rata rata industry serta dapat memberikan value added kepada semua stakeholder Perseroan
3. Bisa berkontribusi dengan baik kepada negara dan lingkungan di mana Perseroan berada.

3.2.3 Struktur Perusahaan

Berikut ini merupakan struktur dari perusahaan PT. Mayora Indah Tbk:

- Dewan Komisari:
 1. Hermawan Lesmana
 2. Gunawan Atmadja
 3. Suryanto Gunawan
 4. Anton Hartono
- Audit Committee
 1. Suryanto Gunawan
 2. Budiono Djuandi
 3. Antonius Wirawan
- Direktur Utama : Andre Sukendra Atmadja
- Direktur Supply Chain : Hendarta Atmaja
- Direktur Operasional : Wardhana Atmaja
- Direktur Keuangan : Hendra Polisar
- Direktur Pemasaran : Muljono Nurlimo
- Sekretaris Perusahaan
 1. Andy Lauwrus
 2. Junih Gunawan
- Unit Audit Internal : Hendra Kurniawan

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Creswell (2009) variabel merupakan atribut yang berasal dari individu untuk diukur dan diamati oleh orang sedang meneliti. Menurut Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa variabel merupakan apa pun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada sebuah nilai, sedangkan nilai sendiri dapat berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda..

Kesimpulan dari kedua teori penelitian di atas adalah bahwa variabel merupakan atribut yang ditentukan penelitian untuk diambil. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini berupa iklim organisasi (X_1) dan kecerdasan emosional (X_2) yang menjadi variabel independen, sementara itu untuk variabel dependen berupa *organizational citizenship behavior* (Y) dan motivasi kerja (Z) sebagai variabel mediasi atau *intervening*.

1. Variabel Independen (X)

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) variabel independen adalah variabel yang memengaruhi variabel terikat baik secara positif maupun negatif. Variabel dependen dicatat oleh variabel independen. Sementara ini menurut Creswell (2009) menjelaskan bahwa variabel independen merupakan variabel yang mungkin menyebabkan, memengaruhi atau berefek pada hasil. Pada penelitian ini terdapat dua variabel yakni iklim organisasi (X_1) dan kecerdasan emosional sebagai variabel (X_2)

2. Variabel Dependen (Y)

Menurut Creswell, (2009) variabel dependen merupakan variabel-variabel yang bergantung pada variabel bebas, yang mana merupakan hasil atau *outcome* dari variabel independen. Sementara itu menurut Sekaran dan Bougie (2017) variabel dependen atau terikat merupakan variabel yang berperan sebagai pusat perhatian penelitian atau variabel utama yang menjadi faktor dalam melakukan investigasi. Dalam penelitian ini *organizational citizenship behavior* sebagai variabel dependen .

3. Variabel *Intervening* (Z)

Menurut (Creswell, 2009) variabel *intervening* berada di antara variabel bebas dan variabel terikat dan mereka memediasi pengaruh-pengaruh variabel independen terhadap dependen. Selanjutnya menurut Sekaran & Bougie (2013) variabel *intervening* adalah variabel yang muncul antara saat variabel bebas mulai memengaruhi variabel terikat dan saat pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat. Dalam hal ini motivasi kerja (Y) sebagai variabel *intervening* dalam penelitian ini.

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

3.4.1 *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Organizational citizenship behavior merupakan suatu konsep yang baru dalam hal analisis kinerja. Menurut Organ (1988) *organizational citizenship behavior* memiliki indikator yang mencakup:

1. *Altruism* (Altruism)
 - a. Saya bersedia membantu rekan kerja yang tidak hadir
 - b. Saya bersedia membantu rekan kerja yang memiliki tugas yang berat
 - c. Saya bersedia membantu karyawan baru walaupun tidak diwajibkan
2. *Conscientiousness* (Kesadaran)
 - a. Saya bersedia mematuhi peraturan dan regulasi perusahaan tanpa pengawasan
 - b. Saya tidak mengambil waktu istirahat tambahan untuk hal yang sia-sia
 - c. Saya hadir di tempat kerja lebih awal dari waktu yang sudah ditetapkan
3. *Courtesy* (Kesopanan)
 - a. Saya menghindari membuat kesalahan untuk rekan kerja
 - b. Saya bersedia meningkatkan keterampilan dan mengikuti perubahan untuk menghasilkan kontribusi yang lebih baik

- c. Saya bersedia tidak menyalahgunakan hak orang lain
4. *Sportsmanship* (Sportivitas)
- a. Saya tidak suka mengeluh dalam bekerja
 - b. Saya bersedia mengungkapkan kebenaran jika terjadi kecurangan di tempat kerja
 - c. Saya bersedia mengakui kesalahan dalam bekerja
5. *Civic virtue* (Kebajikan sipil)
- a. Saya selalu aktif mengikuti kegiatan yang diadakan oleh perusahaan.
 - b. Saya mampu memberikan ide ide baru bagi *team* ataupun kelompok
 - c. Saya mampu menyampaikan pendapat jika ada yang janggal di dalam pekerjaan

3.4.2 Motivasi Kerja (Z)

Menurut Luthans (2015) motivasi kerja memiliki indikator yang mencakup :

1. *Achievement* (Penghargaan)
 - a. Pekerjaan yang saya lakukan digunakan sebagai tolak ukur evaluasi oleh rekan kerja
 - b. Saya ingin memiliki prestasi kerja dalam pekerjaan
 - c. Saya berusaha menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis
2. *Recognition* (Pengakuan)
 - a. Apabila saya bekerja dengan baik dan melebihi target, perusahaan akan memberikan penghargaan
 - b. Untuk meningkatkan motivasi, perusahaan akan memberikan penghargaan

- c. Atasan selalu memberikan arahan kepada karyawan akan pentingnya pekerjaan yang dilakukan
3. *Workitself* (Kerja Sendiri)
- a. Atasan memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan saya
 - b. Saya mendapatkan dorongan dari atasan serta adanya kejelasan tugas setiap kali melaksanakan pekerjaan
 - c. Saya mendapatkan dorongan dari atasan maupun rekan kerja saat sedang bekerja
4. *Responsibility* (Tanggung Jawab)
- a. Saya diberikan keleluasaan oleh perusahaan dalam menjalankan pekerjaan
 - b. Saya diberikan tanggung jawab oleh perusahaan atas pekerjaan.
 - c. Perusahaan memberikan kesempatan dan tanggung jawab atas pekerjaan, sehingga membuat saya terdorong agar bekerja dengan baik.
5. *Advancement* (Kemajuan)
- a. Saya dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan saat bekerja di perusahaan ini
 - b. Saya diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk selalu berkembang
 - c. Saya merasa nyaman dengan kebijakan yang ditetapkan perusahaan terhadap para karyawan.

3.4.3 Iklim Organisasi (X₁)

Menurut Stringer (2002) iklim organisasi memiliki 5 indikator. Berikut indikator iklim organisasi yang digunakan dalam penelitian ini:

- 1. *Structure* (Struktur)
 - a. Uraian tugas di kantor saya dideskripsikan secara jelas dan baik

- b. Proses pengambilan keputusan pada divisi kerja bersifat demokratis
 - c. Saya mampu memahami secara baik struktur perusahaan ini.
2. *Standards* (Standar)
- a. Di perusahaan ini, saya dapat menentukan kinerja yang tinggi
 - b. Saya merasa bangga dengan kinerja yang saya lakukan
 - c. Atasan percaya bahwa pekerjaan saya dikerjakan dengan sangat baik
3. *Responsibility* (Tanggung Jawab)
- a. Saya merasa memiliki tanggung jawab terhadap apa yang saya kerjakan
 - b. Saya mampu mengerjakan tugas sendiri supaya dapat maju dan berkembang
 - c. Saya menjalankan perintah dari atasan meskipun terasa berat.
4. *Awards* (Penghargaan)
- a. Perusahaan memberikan penghargaan kepada pegawai sesuai dengan kinerja saya
 - b. Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi
5. *Commitmen* (Komitmen)
- a. Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini
 - b. Saya merasa ada keterkaitan dengan unit kerja saya
 - c. Saya memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi.

3.4.3 Kecerdasan Emosional (X₂)

Menurut Goleman (2007) terdapat indikator-indikatornya untuk mengukur kecerdasan emosional. Yaitu diantaranya:

1. *Self-awareness* (Kesadaran diri)

- a. Saya mampu untuk waspada terhadap suasana hati ketika marah
 - b. Saya mampu mengenali kelebihan diri sendiri
 - c. Saya mampu mengenali kekurangan diri sendiri
2. *Self-Regulation* (Pengendalian diri)
- a. Saya mampu mengelola emosi diri sendiri
 - b. Saya mampu bertanggung jawab atas emosi diri sendiri
 - c. Saya mampu menerima perubahan
3. *Empathy* (Empati)
- a. Saya mampu memahami perasaan dan perspektif orang lain
 - b. Saya mampu bergaul atau berinteraksi dengan orang banyak
 - c. Saya mampu memanfaatkan kesempatan dengan baik.
4. *Social skill* (Keterampilan sosial)
- a. Saya mampu membangun hubungan baik dengan orang lain
 - b. Saya mampu berkomunikasi ramah dengan orang lain
 - c. Saya mampu bekerja sama untuk tujuan organisasi

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi Penelitian

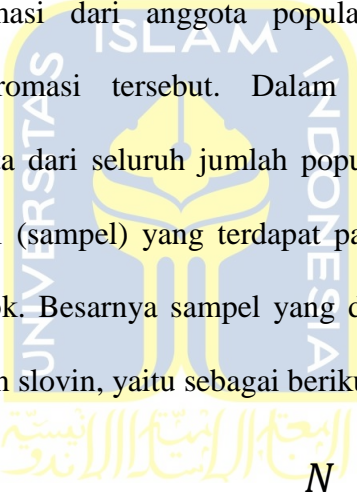
Menurut Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan bahwa populasi merupakan keseluruhan kelompok orang, kejadian atau hal minat yang ingin diinvestigasi oleh penelitian. Populasi yang peneliti gunakan sebagai objek penelitian adalah karyawan departemen produksi pada PT. Mayora Indah Tbk dengan jumlah karyawan sebanyak 620 orang

3.5.2 Sampel Penelitian

Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan bahwa sampel adalah sejumlah anggota yang dipilih dari populasi, sehingga dapat disimpulkan

bahwa sampel adalah sebagian dari populasi. Sedangkan menurut Cresswell (2015) sampel merupakan bagian dari populasi yang sebelumnya sudah dipilih untuk diteliti agar peneliti dapat menarik kesimpulan mengenai populasi tersebut dan peneliti harus dapat memilih sampel individu yang memiliki karakteristik yang dapat mewakili seluruh populasi

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Convenience Sampling*, dengan mempertimbangkan pemilihan sampel yang mudah dijangkau untuk memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian, menurut Sekaran dan Bougie (2006) *convenience sampling* adalah kumpulan informasi dari anggota populasi yang dengan setuju ingin memberikan informasi tersebut. Dalam penelitian ini, penulis tidak menggunakan data dari seluruh jumlah populasi yang ada tetapi hanya dari sebagian populasi (sampel) yang terdapat pada departemen produksi di PT. Mayora Indah Tbk. Besarnya sampel yang ditentukan dengan menggunakan rumus perhitungan slovin, yaitu sebagai berikut:


$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Batas margin error yang ditolerir dalam sampel alias tingkat signifikan adalah 0,10

Adapun jumlah seluruh karyawan di PT Mayora Indah Tangerang adalah 620 orang. Dengan menggunakan perhitungan rumus Slovin menghasilkan bahwa sampel yang dapat digunakan dalam kuesioner adalah sebanyak 86 orang dan dibulatkan menjadi 90 orang untuk dijadikan sampel penelitian. Menurut Hair *et al.* (2014) Smart PLS dapat menggunakan sampel yang relatif kecil, terutama dalam situasi di mana model yang digunakan sederhana dan terfokus pada pengujian hipotesis tertentu.

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Menurut Sekarang dan Bougie (2013) menjelaskan bahwa data primer merupakan data yang didapatkan oleh tangan pertama dari perusahaan. Sumber data primer bisa berupa respon individu atau kelompok. Internet juga bisa menjadi sumber data primer jika kuesioner diberikan melalui internet.

2. Data Sekunder

Menurut Sekaran & Bougie (2016) data sekunder merupakan data informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintahan, analisis industri oleh media, situs web, internet dan seterusnya

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan menyebar kuesioner kepada karyawan PT. Mayora Indah Tbk melalui angket berupa google form yang nantinya dibagikan kepada responden utama. Menurut

Sekaran dan Bougie (2006) kuesioner merupakan daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya di mana responden akan mencatat jawaban mereka dan biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Selain itu menurut Creswell (2015) kuesioner merupakan suatu formulir yang digunakan dalam rancangan survey yang diisi oleh partisipan dalam penelitian dan memberikan informasi personal atau demografis dasar.. Dalam kuesioner tersebut nantinya terdapat kumpulan pernyataan yang berkaitan dengan iklim organisasi, kecerdasan emosional, *organizational citizenship behavior*, dan motivasi kerja.

Adapun setiap poin jawaban dalam kuesioner sudah ditentukan skornya menggunakan skala *likert*. Menurut Sekaran dan Bougie (2017) menjelaskan bahwa skala *likert* adalah suatu skala yang digunakan untuk mengukur seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju pada pertanyaan yang diajukan. Pada penelitian kali ini skala likert yang digunakan yaitu 5 point. Menurut Hair *et al.* (2007) alasan menggunakan skala Likert 5 poin adalah karena skala Likert 7 poin atau 13 akan membuat responden menjadi sulit untuk membedakan setiap poin skala dan responden sulit dalam mengolah informasi. Bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan adalah 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Tidak Berpendapat; 4 = Setuju ; 5 = Sangat Setuju.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Menurut Sekaran & Bougie (2017) validitas adalah uji tentang seberapa baik suatu instrument yang dikembangkan konsep tertentu yang ingin diukur. Dengan kata lain validitas berarti dapat mengukur konsep dengan

tepat. Sementara itu menurut Ghozali (2013) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner. Menurut Sekarng dan Bougie (2013) terdapat tiga jenis uji validitas, meliputi:

1. Validitas Konten

Pengukuran memasuki item yang mewakili konsep yang digunakan, semakin skala item yang digunakan menggambarkan konsep, maka makin besar validitas yang didapat

2. Validitas Kriteria

Pengukuran akan terpenuhi jika dalam pengukuran membedakan individu menurut suatu kriteria tertentu yang diharapkan untuk diprediksi

3. Validitas Konsep

Mencerminkan berapa hal baik itu diperoleh dengan menggunakan ukuran sesuai dengan teori yang menjadi dasar desai dari pertanyaan.

Menurut Ghozali (2013) untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan 3 cara, diantaranya yaitu:

1. Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan soal skor konstruk atau variabel
2. Uji validitas dapat juga dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing masing skor indictor dengan total skor konstruk
3. Uji dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Uji korelasi yang digunakan oleh peneliti adalah rumus korelasi *Pearson Product Moment* yang dikutip oleh Ghozali (2013) sebagai berikut

$$r_{xy} = \frac{n\sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi

x_i = skor butir pertanyaan

y_i = total skor

n = jumlah subjek

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran & Bougie (2017) pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tanpa kesalahan dan menjamin konsistensi pengukuran di sepanjang waktu serta dibagi poin pada suatu instrument. Dengan kata lain reliabilitas adalah indikator dan instrumen untuk mengukur nilai kesesuaian suatu ukuran Sementara itu menurut (Ghozali, 2013) reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau hand ketika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Alfa Cronbach digunakan untuk mengetahui apakah indikator yang digunakan memiliki hasil reliabel atau tidak reliabel. Untuk mengetahui reliabel atau tidak, peneliti menggunakan *Alpha Cronbach* dari Ghozali (2016) dengan rumus sebagai berikut:

$$r_i = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum ab^2}{at^2} \right]$$

Keterangan :

r_i = *Alpha Cronbach*

Σab^2 = Mean kuadran kesalahan

a_i^2 = Varians total

k = Mean kuadran total

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Analisis Deskriptif

Menurut Ghozali (2018) statistic deskriptif memberikan gambaran suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan swekness. Pada umumnya statistic deskriptif digunakan untuk menggambarkan profil data sampel sebelum memanfaatkan berbagai teknik analisis statistic untuk menguji hipotesis

3.8.2 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Pada penelitian kali ini akan dianalisa dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*. SEM merupakan model persamaan berganda yang telah dikembangkan dari prinsip ekonometrika serta digabungkan melalui prinsip pengaturan dari psikologi dan sosiologi Ghozali (2013). Sedangkan menurut Jogianto (2015) bahwa SEM memiliki dua bagian yang pertama validasi model pengukuran dan yang kedua yaitu pengujian model strukturak

3.8.3 Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Untuk menguji hipotesis secara spesifik, peneliti menggunakan model analisis *Partial Least Square (PLS)* karena tingkat ketelitian yang tinggi.

Menurut Hair *et al* (2017) PLS adalah teknik SEM berdasarkan pendekatan yang memaksimalkan varian yang dijelaskan dari konstruksi endogen. Sedangkan menurut Abdullah dan Jogiyanto (2015) PLS merupakan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda yang menggunakan teknik statistika

3.8.4 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model model pengujian yang menggambarkan hubungan antara indikator dengan variabel laten. Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode pengukuran yaitu uji *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability* sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Menurut Ghozali (2013) validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Pengujian konvergen validity dapat dilihat dari loading faktor untuk tiap indikator konstruk. *Rule of Thumb* yang bisa digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *loading faktor* > 0,7 dan rata rata nilai *average variance extracted* (AVE) setiap konstruk adalah 0,50 atau lebih tinggi. AVE adalah nilai rata-rata umum untuk muatan kuadrat dari sekumpulan indikator dan setara dengan komunalitas sebuah konstruksi. Singkatnya, AVE 0,50 menunjukkan bahwa konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya (Hair, et al., 2017).

2. *Discriminant Validity*

Ghozali (2013) mengatakan bahwa *discriminant validity* merupakan model pengukuran dengan refleksi indikator yang mempunyai nilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Dalam

melakukan uji *discriminant validity* yaitu dengan mengamati nilai dari *cross loading* yaitu harus lebih besar dari . 0,07

3. *Composite Reliability*

Composite Reliability dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari $< 0,7$ Ghozali (2013)

3.8.5 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner Model atau *inner relation* menampilkan hubungan antara konstruksi yang sedang dievaluasi dengan menampilkan hubungan antar variabel laten. Adapun pengujianya anatara lain:

1. *R-Square* (R^2)

Pengujian *R-Square* (R^2) adalah pengukuran akurasi prediksi model. Cara lain untuk melihat R^2 adalah bahwa jika mewakili efek gabungan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai R^2 bergantung pada aturan praktis mengenai nilai yang dapat diterima dengan masing-masing 0,75, 0,50, 0,25, yang menggambarkan tingkat akurasi prediksi yang baik, sedang, atau lemah Hair, et al.(2017)

2. *Effect size* (F^2)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui perubahan nilai R^2 pada konstruk endogen. Perubahan nilai R^2 menunjukkan pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Digolongkan menjadi 0,02 0,15 dan 0,35 maka menunjukkan model tersebut kecil, menengah, dan besar. Hair *et al* (2017)

3. *T-Test*

T-test atau T-statistik merupakan sebuah pengujian yang digunakan sebagai pengambilan keputusan suatu signifikansi. Jika nilai t-statistik > nilai t tabel, maka dikatakan pengaruhnya signifikan. Untuk melakukan pengujian *t-test*, langkah yang digunakan yaitu menggunakan metode bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5% atau 0,05 dan untuk t-tabel dengan tingkat signifikansi yaitu 1,96. Apabila nilai *t-test* lebih besar dari nilai t-tabel, maka pengaruhnya signifikan.

4. Uji Hipotesis (*Boodstraping*)

Boodstraping merupakan proses menggunakan seluruh sampel untuk melakukan *resampling*. Pada metode *resampling boodstrap*, nilai signifikan yang digunakan (two-tailed) yaitu t-value 1,65 (significance level = 10%); 1,96 (significance level = 5%); dan 2,58 (significan level = 1%) Ghozali dan Latan (2015)

3.8.6 Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Metode pengujian efek mediasi pada peelitian analisis menggunakan PLS dengan proses yang telah dikembangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Ghozali dan Latan (2015) yaitu:

- a. Model pertama, yaitu menguji pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen dan nilai signifikan pada t-statistik > 1,96
- b. Model kedua, yaiu menguji pengaruh eksogen terhadap variabel mediasi dan nilai signifikan pada t-statistik > 1,96
- c. Model ketiga, dengan menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan penelitian tentang pengaruh iklim organisasi dan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan perusahaan Mayora Indah Tbk sebagai objek penelitian. Besar sampel yang digunakan adalah 90 orang. Alat analisis yang digunakan untuk pengujian dan pengelolaan data adalah Smart PLS Versi 3.0

4.1 Karakteristik Responden

Pada bagian ini menjelaskan mengenai data data deskriptif responden. Pada data deskriptif di dalam memiliki golongan dari keragaman responden yang di bedakan berdasarkan jenis kelamin, umur responden, tingkat pendidikan, dan lama waktu bekerja responden di perusahaan

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pada pengambilan sampel data untuk penelitian ini, dibedakan menjadi dua yaitu untuk laki-laki dan perempuan. Karakteristik dari 90 responden dalam penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|---------------|--------|------------|
| Laki-Laki | 55 | 61% |
| Perempuan | 35 | 39% |
| Total | 90 | 100% |

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.1, dapat disimpulkan bahwa dari 90 responden terdapat 55 responden setara dengan 61% (jenis kelamin laki-laki); dan 35 responden setara dengan 39% untuk (jenis kelamin perempuan).

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Responden

Karakteristik selanjutnya yaitu berdasarkan Usia responden. Data ini digunakan untuk mengetahui usia para karyawan departemen produksi di PT. Mayora Indah Tbk. Pemaparan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur Responden

| Rentang Usia | Jumlah | Persentase |
|---------------------|--------|------------|
| <25 Tahun | 23 | 25,6% |
| 25 Tahun – 30 Tahun | 36 | 40% |
| 31 Tahun – 40 Tahun | 27 | 30% |
| 41 Tahun – 50 Tahun | 4 | 4,4% |
| >50 Tahun | 0 | 0% |
| Total | 90 | 100% |

Sumber : Data diolah tahun 2023

Berdasarkan tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa dari 90 responden, terdapat 36 responden setara dengan 40% (usia 25 tahun – 30 tahun); 27 responden yang sebanding dengan 30% (usia 31 tahun – 40 tahun); 23 responden setara dengan 25,6% (usia <25 tahun); 4 responden setara dengan 4,4% (usia 41-50 tahun).

4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan data kuesioner yang disebarkan, diperoleh hasil klasifikasi

responden berdasarkan tingkat pendidikan yang dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

| Kategori | Jumlah | Persentase |
|---------------|--------|------------|
| SMA/Sederajat | 27 | 30% |
| Diploma | 3 | 3,4% |
| Sarjana (S1) | 59 | 65,6% |
| Magister (S2) | 1 | 1% |
| Doktoral (S3) | 0 | 0% |
| Toatal | 90 | 100% |

Sumber : Data diolah tahun 2023

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, menyimpulkan bahwa dari 90 responden, terdapat 59 responden atau setara dengan 65,6% dengan latar belakang S1; 27 responden atau setara dengan 30% dengan latar belakang SMA/Sederajat; 3 responden atau setara dengan 3,4% dengan latar belakang diploma; dan 1 responden atau setara dengan 1% dengan latar belakang S2

4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan kuesioner yang disebar dari 90 responden memperoleh data tentang masa kerja responden penelitian. Klasifikasi berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.4

Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

| Kategori | Jumlah | Persentase |
|-------------------|--------|------------|
| < 2 Tahun | 22 | 25% |
| 2 Tahun – 5 Tahun | 35 | 39% |

| | | |
|---------------------|----|------|
| 5 Tahun – 10 Tahun | 26 | 29% |
| 10 Tahun – 15 Tahun | 5 | 5% |
| >15 Tahun | 2 | 2% |
| Total | 90 | 100% |

Sumber: Data diolah tahun 2023

Berdasarkan tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa dari 90 responde, terdapat 35 responden atau setara 39% yang sudah bekerja selama 2-5 tahun; 26 responden atau setara dengan 29% yang sudah bekerja selama 5-10 tahun; 22 responden atau setara dengan 25% dengan masa kerja selama kurang dari 2 tahun; 5 responden setara dengan 5% dengan masa kerja responden selama 10-15 tahun; dan 2 responden atay setara dengan 2% yang sudah bekerja lebih dari 15 tahun

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui skor jawaban dari masing masing pernyataan untuk setiap variabel. Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan nilai rata-rata variabel, dengan mengacu pada nilai minimum dan nilai maksimul, maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut :

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor maksimum} - \text{Skor minimum}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Sehingga memperoleh batasan penilaian terhadap masing masing variabel sebagai berikut :

| | |
|--------------|-----------------------|
| 1,00 - 1,80 | = Sangat Tidak Setuju |
| 1,81 – 2,61 | = Tidak Setuju |
| 2,62 – 3,42 | = Tidak Berpendapat |
| 3, 43 – 4,23 | = Setuju |
| 4,24 – 5,00 | Sangat Setuju |

4.2.1 Variabel Iklim Organisasi

Berikut penjelasan distribusi penilaian responden terhadap variabel iklim organisasi yang dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5 Variabel Iklim Organisasi

| Kode | Indikator | Rata-Rata | Keterangan |
|--------|---|-----------|---------------|
| STU.1 | Uraian tugas di kantor saya dideskripsikan secara jelas dan baik | 4,38 | Sangat setuju |
| STU.2 | Proses pengambilan keputusan pada divisi kerja bersifat demokratis | 4,52 | Sangat setuju |
| STU.3 | Saya mampu memahami secara baik struktur perusahaan ini | 4,57 | Sangat setuju |
| STA .1 | Diperusahaan ini, saya dapat menentukan kinerja yang tinggi | 4,50 | Sangat setuju |
| STA .2 | Saya merasa bangga dengan kinerja yang saya lakukan | 4,15 | Setuju |
| STA .3 | Atasa saya percaya bahwa pekerjaan saya dikerjakan dengan sangat baik | 4,33 | Sangat setuju |

| | | | |
|------------------|---|-------------|----------------------|
| RESP.1 | Saya merasa memiliki tanggung jawab terhadap apa yang saya kerjakan | 4,38 | Sangat setuju |
| RESP.2 | Saya mampu mengerjakan tugas sendiri supaya dapat maju dan berkembang | 4,37 | Sangat setuju |
| RESP.3 | Saya menjalankan perintah atasan meskipun terasa berat | 4,34 | Sangat setuju |
| Rata-Rata | | 4,39 | Sangat Setuju |

Sumber: Data diolah tahun 2023

Berdasarkan hasil distribusi penilai responden pada variabel iklim organisasi pada tabel 4.5, menunjukkan bahwa rata rata penilaian responden ada 4,39 (Sangat Setuju) atau dikatakan tinggi. Nilai terendah pada variabel iklim organisasi yaitu 4,15 pada indikator “ Saya merasa bangga dengan kinerja yang saya lakukan” sedangkan nilai tertinggi pada variabel iklim organisasi yaitu 4,57 pada indikator “Saya mampu memahami secara baik struktur perusahaan ini”

4.2.2 Variabel Kecerdasan Emosional

Berikut penjelasan distribusi penilaian responden terhadap variabel kecerdasan emosional yang dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4. 6 Variabel Kecerdasan Emosional

| Kode | Indikator | Rata-Rata | Keterangan |
|-------------|---|------------------|-------------------|
| SA.1 | Saya mampu untuk waspada terhadap suasana hati ketika marah | 4,16 | Setuju |
| SA.2 | Saya mampu mengenali kelebihan diri sendiri | 4,20 | Setuju |

| | | | |
|------------------|--|-------------|---------------|
| SA.3 | Saya mampu mengenali kekurangan diri sendiri | 4,26 | Sangat Setuju |
| SR.1 | Saya mampu mengelola emosi diri sendiri | 4,06 | Setuju |
| SR.2 | Saya mampu bertanggung jawab atas emosi diri sendiri | 3,64 | Setuju |
| SR.3 | Saya mampu menerima perubahan | 3,67 | Setuju |
| EM.1 | Saya mampu memahami perasaan dan perspektif orang lain | 3,80 | Setuju |
| Rata-Rata | | 3,97 | Setuju |

Sumber : Data diolah ditahun 2023

Berdasarkan hasil distribusi penilaian responden pada variabel kecerdasan emosional menghasilkan bahwa rata –rata penilaian responden adalah 3,97 (setuju) atau dapat dikatakan tinggi. Nilai terendah pada variabel kecerdasan emosional sebesar 3,64 pada indikator “Saya mampu bertanggung jawab atas emosi diri sendiri”. Sedangkan nilai tertinggi yaitu sebesar 4,26 pada indikator “ Saya mampu mengenali kekurangan diri sendiri”

4.2.3 Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Berikut penjelasan distribusi penilaian responden terhadap variabel kecerdasan emosional yang dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4. 7 Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

| Kode | Indikator | Rata-Rata | Keterangan |
|-------------|---|------------------|-------------------|
| ALT.1 | Saya bersedia membantu rekan kerja yang tidak hadir | 4,04 | Setuju |
| ALT.2 | Saya bersedia membantu rekan kerja yang memiliki tugas yang berat | 3,89 | Setuju |

| | | | |
|------------------|---|-------------|---------------|
| ALT.3 | Saya bersedia membantu karyawan baru walaupun tidak diwajibkan | 4,24 | Sangat setuju |
| CONS.1 | Saya bersedia mematuhi perturan dan regulasi perusahaan tanpa pengawasan | 4,23 | Setuju |
| CONS.2 | Saya tidak mengambil waktu istirahat tambahan untuk hal yang sia-sia | 4,14 | Setuju |
| CONS.3 | Saya hadir di tempat kerja lebih awal dari waktu yang sudah ditetapkan | 3,90 | Setuju |
| COUR.1 | Saya menghindari membuat kesalahan untuk rekan kerja | 3,67 | Setuju |
| COUR.2 | Saya bersedia meningkatkan keterampilan dan mengikuti perubahan untuk menghasilkan kontribusi yang lebih baik | 4,03 | Setuju |
| COUR.3 | Saya bersedia tidak menyalahgunakan hak orang lain | 3,78 | Setuju |
| SPOR.1 | Saya tidak suka mengeluh saat bekerja | 3,47 | Setuju |
| SPOR.2 | Saya bersedia mengungkapkan kebenaran jika terjadi kecurangan di tempat kerja | 3,64 | Setuju |
| Rata-Rata | | 3,91 | Setuju |

Sumber : Data diolah ditahun 2023

Berdasarkan hasil distribusi penilaian responden pada variabel *organizational citizenship behavior* pada Tabel 4.7, menunjukkan bahwa rata

rata penilaian responden yaitu sebesar 3,91(Setuju) atau bisa dikatakan tinggi. Nilai tertinggi pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* yaitu sebesar 4,24 pada indikator “ Saya bersedia mematuhi peraturan dan regulasi perusahaan tanpa pengawasan”. Sedangkan nilai terendah pada distribusi penilaian responden yaitu sebesar 3,47 pada indikator “ Saya tidak suka mengeluh dalam bekerja”

4.2.4 Variabel Motivasi Kerja

Berikut penjelasan distribusi penilaian responden terhadap variabel Motivasi Kerja yang dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4. 8 Variabel Motivasi Kerja

| Kode | Indikator | Rata-Rata | Keterangan |
|-------|--|-----------|------------|
| ACH.1 | Pekerjaan yang saya lakukan digunakan sebagai tolak ukur evaluasi oleh rekan kerja | 4,13 | Setuju |
| ACH.2 | Saya ingin memiliki prestasi kerja dalam pekerjaan | 4,05 | Setuju |
| ACH.3 | Saya berusaha menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis | 4,14 | Setuju |
| REC.1 | Apabila saya bekerja dengan baik dan melebihi target, perusahaan akan memberikan penghargaan | 4,22 | Setuju |
| REC.2 | Untuk meningkatkan motivasi, perusahaan akan memberikan penghargaan | 4,23 | Setuju |

| | | | |
|------------------|---|-------------|---------------|
| WORK.1 | Atasan memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan saya | 3,65 | Setuju |
| WORK.2 | Saya mendapatkan dorongan dari atasan serta adanya kejelasan tugas setiap kali melaksanakan pekerjaan | 3,89 | Setuju |
| ADV.1 | Saya dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan saat bekerja di perusahaan ini | 4,10 | Setuju |
| ADV.2 | Saya diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk selalu berkembang | 3,92 | Setuju |
| ADV.3 | Saya merasa nyaman dengan kebijakan yang ditetapkan perusahaan terhadap para karyawan | 3,42 | Setuju |
| Rata-Rata | | 3,97 | Setuju |

Sumber : Data diolah tahun 2023

Berdasarkan hasil distribusi penilaian responden terhadap variabel Motivasi Kerja pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa rata rata penilaian responden yaitu sebesar 3,97 (Setuju) atau masuk kategori Tinggi. Nilai tertinggi pada variabel Motivasi Kerja terdapat pada indikator “ Untuk meningkatkan motivasi, perusahaan akan memberikan penghargaan” yaitu dengan nilai sebesar 4,23. Sedangkan nilai terendah pada variabel Motivasi Kerja adalah 3,42 pada indikator “ Saya merasa nyaman dengan kebijakan yang ditetapkan perusahaan terhadap para karyawan”.

4.3 Analisis Statistik

4.3.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran atau *outer model* dilakukan ketika ingin menguji validitas dan reliabilitas dengan model pengujian meliputi: *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*

4.3.2 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kelayakan setiap masing masing item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian. Uji validitas memiliki dua model pengujian yang digunakan penelitian ini, yaitu

4.3.2.1 Convergent Validity

Model *convergent validity* digunakan untuk mendeskripsikan terkait nilai variabel penelitian yang menunjukkan variabel laten dapat diukur. Terdapat dua model pengukuran dalam *convergent validity* yaitu *loading factor* dan *average variance extracted* (AVE).

A. Loading Factor

Suatu indikator dapat dikatakan valid apabila nilai indikator tersebut signifikan dan lebih besar dari $> 0,7$. Dari hasil penjelasan diatas terdapat beberapa variabel yang memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7, sehingga memenuhi kriteria *rule of thumb*, sedangkan nilai *loading factor* yang dibawah 0,7 harus dikeluarkan dari tabel.

Tabel 4. 9 Nilai Loading Factor

| Variabel | Kode | Loading Factor | Keterangan |
|------------------|-------|----------------|------------|
| Iklim Organisasi | STA.1 | 0,883 | Valid |
| | STA.2 | 0,832 | Valid |
| | STA.3 | 0,812 | Valid |

| Variabel | Kode | Loading Factor | Keterangan |
|--|--------|----------------|------------|
| | STU.1 | 0,867 | Valid |
| | STU.2 | 0,893 | Valid |
| | STU.3 | 0,838 | Valid |
| Kecerdasan Emosional | SA.1 | 0,801 | Valid |
| | SA.2 | 0,880 | Valid |
| | SA.3 | 0,777 | Valid |
| | SR.1 | 0,875 | Valid |
| | SR.2 | 0,854 | Valid |
| | SR.3 | 0,866 | Valid |
| | EM.1 | 0,881 | Valid |
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | ALT.1 | 0,860 | Valid |
| | ALT.2 | 0,818 | Valid |
| | ALT.3 | 0,707 | Valid |
| | CONS.1 | 0,748 | Valid |
| | CONS.2 | 0,828 | Valid |
| | CONS.3 | 0,851 | Valid |
| | COUR.1 | 0,770 | Valid |
| | COUR.2 | 0,853 | Valid |
| | COUR.3 | 0,829 | Valid |
| Motivasi Kerja | ACH.1 | 0,721 | Valid |
| | ACH.2 | 0,821 | Valid |
| | ACH.3 | 0,872 | Valid |
| | ADV.1 | 0,754 | Valid |
| | ADV.2 | 0,785 | Valid |
| | REC.2 | 0,779 | Valid |
| | REC.3 | 0,829 | Valid |
| | WORK.2 | 0,793 | Valid |
| | WORK.3 | 0,776 | Valid |
| | RESP.1 | 0,853 | Valid |
| | RESP.2 | 0,815 | Valid |
| | RESP.3 | 0,825 | Valid |

Sumber : Data diolah tahun 2023

Berdasarkan hasil analisis *convergent validity* seperti pada tabel 4.9, menunjukkan hasil bahwa hasil uji validitas telah memenuhi kriteria, karena semua nilai *loading factor* memiliki nilai lebih besar dari $>0,7$. Maka dapat dengan demikian indikator-indikator tersebut dinyatakan valid dan dapat dilanjutkan pada pengujian selanjutnya

B. Average Variance Extracted (AVE)

Selain menggunakan *loading factor* untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu variabel penelitian, dalam *convergent validity* juga dapat diketahui melalui nilai *average variance extracted* (AVE). AVE memiliki kriteria nilai bahwa setiap konstruk memiliki nilai lebih tinggi dari $>0,5$.

Tabel 4. 10 Average Variance Extracted (AVE)

| Variabel | AVE |
|---|--------------|
| Iklm Organisasi | 0,717 |
| Kecerdasan Emosional | 0,720 |
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 0,629 |
| Motivasi Kerja | 0,643 |

Sumber : Data diolah tahun 2023

Dari hasil analisis AVE pada tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa nilai *average variance extracted* (AVE) seluruh variabel memiliki nilai lebih besar dari $>0,5$ yang menyimpulkan bahwa variabel variabel pada penelitian ini dapat dikatakan **valid**.

4.3.2.2 Discriminant Validity

Pada penelitian kali ini, untuk menguji *Discriminan Validity* terdapat dua model yang biasanya digunakan oleh peneliti yaitu dengan *Fornell-Larcker* dan *Cross Loading*. Kedua model pengujian ini digunakan untuk mengetahui dan mengukur seberapa jauh nilai suatu konstruk benar benar berbeda dari variabel lainnya. Berikut tabel yang disajikan sebagai berikut :

Tabel 4. 11 Nilai Fornell-Larcker Criterion

| | Iklm Organisasi | Kecerdasan Emosional | Motivasi Kerja | OCB |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------|
| Iklm Organisasi | 0,847 | | | |
| Kecerdasan | 0,776 | 0,849 | | |

| | Iklm Organisasi | Kecerdasan Emosional | Motivasi Kerja | OCB |
|----------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------|
| Emosional | | | | |
| Motivasi Kerja | -0,114 | 0,059 | 0,793 | |
| OCB | 0,703 | 0,857 | 0,018 | 0,802 |

Sumber : Data diolah tahun 2023

Tabel 4. 12 Nilai Cross Loading

| | IKLIM ORGANISASI | KECERDASAN EMOSIONAL | OCB | MOTIVASI KERJA |
|---------------|-------------------------|-----------------------------|--------------|-----------------------|
| STA.1 | 0,883 | 0,644 | -0,119 | 0,636 |
| STA.2 | 0,832 | 0,744 | -0,083 | 0,754 |
| STA.3 | 0,812 | 0,703 | -0,028 | 0,599 |
| STU.1 | 0,867 | 0,697 | -0,117 | 0,668 |
| STU.2 | 0,893 | 0,642 | -0,070 | 0,540 |
| STU.3 | 0,838 | 0,533 | -0,181 | 0,499 |
| SA.1 | 0,679 | 0,801 | 0,051 | 0,641 |
| SA.2 | 0,648 | 0,880 | 0,033 | 0,759 |
| SA.3 | 0,691 | 0,777 | 0,033 | 0,644 |
| SR.1 | 0,620 | 0,875 | 0,066 | 0,702 |
| SR.2 | 0,666 | 0,854 | 0,071 | 0,742 |
| SR.3 | 0,619 | 0,866 | 0,046 | 0,779 |
| EM.1 | 0,698 | 0,881 | 0,051 | 0,799 |
| ALT.1 | 0,640 | 0,806 | 0,860 | 0,055 |
| ALT.2 | 0,535 | 0,606 | 0,818 | 0,038 |
| ALT.3 | 0,716 | 0,711 | 0,707 | 0,009 |
| CONS.1 | 0,645 | 0,712 | 0,748 | -0,019 |
| CONS.2 | 0,667 | 0,708 | 0,828 | 0,015 |
| CONS.3 | 0,535 | 0,700 | 0,851 | -0,005 |
| COUR.1 | 0,406 | 0,557 | 0,770 | -0,080 |
| COUR.2 | 0,546 | 0,700 | 0,853 | 0,000 |
| COUR.3 | 0,503 | 0,709 | 0,829 | 0,006 |
| ACH.1 | -0,105 | 0,059 | 0,005 | 0,721 |
| ACH.2 | -0,030 | 0,097 | 0,056 | 0,821 |
| ACH.3 | -0,103 | 0,030 | 0,008 | 0,872 |
| ADV.1 | 0,012 | 0,109 | 0,047 | 0,754 |
| ADV.2 | -0,222 | -0,079 | -0,043 | 0,785 |
| REC.2 | -0,044 | 0,057 | 0,013 | 0,779 |
| REC.3 | -0,109 | 0,087 | 0,024 | 0,829 |
| WORK.2 | -0,027 | 0,085 | 0,051 | 0,793 |
| WORK.3 | -0,104 | -0,024 | -0,024 | 0,776 |
| RESP.1 | 0,853 | 0,697 | 0,575 | 0,853 |
| RESP.2 | 0,815 | 0,619 | 0,522 | 0,815 |

| | | | | |
|---------------|-------|-------|-------|--------------|
| RESP.3 | 0,825 | 0,629 | 0,560 | 0,825 |
|---------------|-------|-------|-------|--------------|

Sumber: Data diolah tahun 2013

Berdasarkan tabel 4.12 di atas nilai *cross loading* pada masing masing instrument penelitian memiliki nilai lebih besar dari $> 0,7$ dan juga pada setiap instrument penelitian menunjukkan nilai paling besar saat dilakukan korelasi dengan variabel laten lainnya. Dengan demikian menunjukkan bahwa setiap variabel manifest dalam penelitian ini dapat menjelaskan variabel latanya dengan tepat dan membuktikan bahwasanya seluruh instrument dapat dikatakan valid.

4.3.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur dan membuktikan ketepatan, akurasi, dan konsistensi instrument penelitian dalam mengukur suatu konstruk. Dalam Smart PLS terdapat dua model uji yang bisa digunakan untuk uji reliabilitas, yaitu dengan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang dapat dilihat sebagai berikut:

4.3.3.1 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Dalam uji reliabilitas instrument penelitian dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari $>0,7$ dan nilai *Composite Reliability* semua variabel lebih besar dari $> 0,7$

Tabel 4. 13 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

| | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|----------------------------------|-------------------------|--------------|------------------------------|---|
| Iklim Organisasi (X1) | 0,951 | 0,951 | 0,958 | 0,717 |
| Kecerdasan Emosional (X2) | 0,935 | 0,939 | 0,947 | 0,720 |

| | | | | |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Motivasi Kerja (Z) | 0,927 | 0,947 | 0,938 | 0,629 |
| OCB (Y) | 0,944 | 0,947 | 0,952 | 0,643 |

Sumber : Data diolah tahun 2023

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa semua variabel yang terdapat di *composite reliability* dan *Cronbach's Alphas* memiliki nilai > 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel memenuhi *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Sehingga dapat disimpulkan semua variabel memiliki reliabilitas yang tinggi sehingga dapat dilanjutkan dalam menguji model structural.

4.4 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam analisis model structural atau *inner model* memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui hubungan variabel dari variabel laten yang dapat diketahui dengan melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikan dan nilai *R-square*. *Inner model* dapat dievaluasi dengan memperhatikan nilai *R-square* (indikator reliabilitas) untuk konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian analisis jalur.

4.4.1 *R-Square* (R^2)

Analisis model structural atau inner model pada PLS diawali dengan melihat *R-square* pada setiap variabel laten dependen. Berikut tabel *R-square* dengan menggunakan perkiraan PLS:

Tabel 4. 14 Nilai R-square

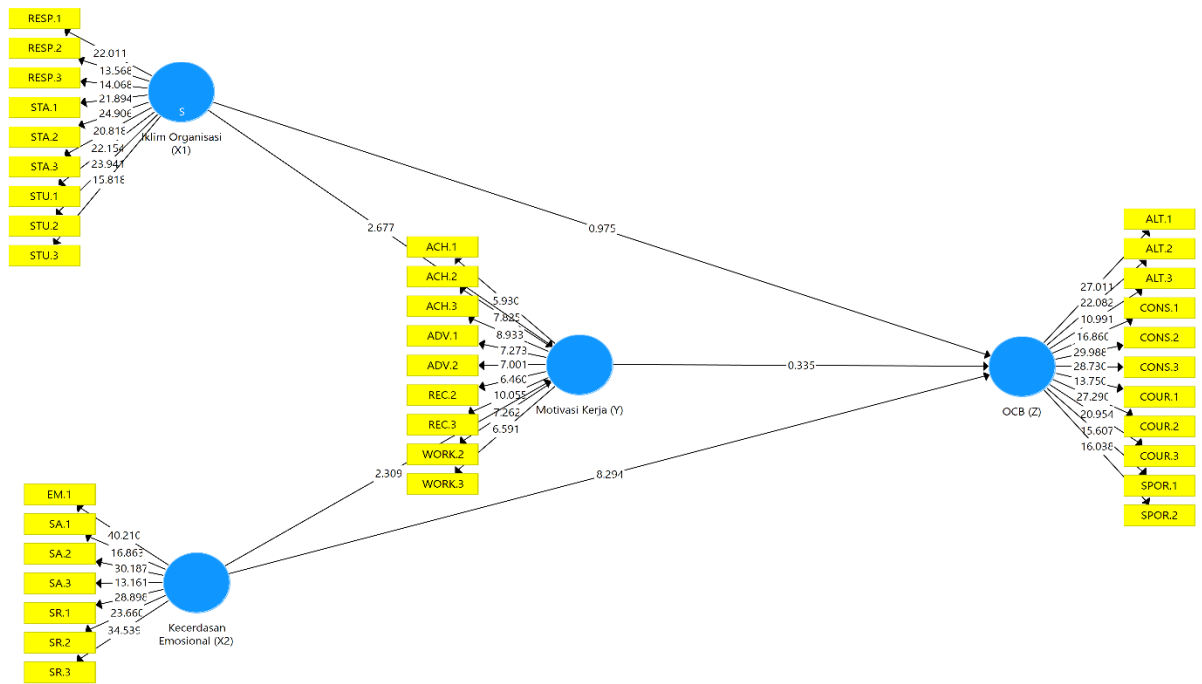
| | R Square | R Square Adjusted |
|--|-----------------|--------------------------|
| Motivasi Kerja (Z) | 0,067 | 0,046 |
| Organizational Citizenship Behavior (Y) | 0,754 | 0,740 |

Sumber : Data diolah tahun 2023

Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai *R-square* untuk variabel motivasi kerja yaitu adalah 0,067%, yang menjelaskan bahwa persentase besarnya motivasi kerja dapat dijelaskan oleh iklim organisasi, kecerdasan emosional dan *organizationak citizenship behavior* adalah sebesar 6,7% dan sisanya sebesar 93,3% dipengaruhi variabel di luar dari penelitian ini. Sedangkan nilai *R-square* sebesar 0,754% pada variabel *organizational citizenship behavior* yang berarti bahwa kemampuan model pada variabel iklim organisasi, kecerdasan emosional dan motivasi kerja dalam menjelaskan variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 75,4% dan sisanya sebesar 34,6% dipengaruhi oleh variabel di luar dari penelitian ini

4.4.2 Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel – variabel penelitian dengan melihat tingkat signifikansinya dan parameter *path* antara variabel laten. Hasil uji hipotesis diperoleh melalui output gambar maupun nilai yang terdapat pada *path coefficients*. Dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis secara langsung adalah jika *p value* < 0,05 (*significance level* = 5%), maka dapat disimpulkan adanya pengaruh signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut secara lengkap penjelasan mengenai pengujian hipotesis yang pada Gambar 4.1 :



Sumber : Diolah tahun 2023

Gambar 4. 1 Hasil Bootstrapping

Tingkat pengaruh signifikan pada uji hipotesis dapat diketahui dengan melihat nilai *t-statistic* yang di melalui metode *bootstrapping*. Pada penelitian nilai signifikan yang digunakan (*two-tailed*) sebesar 1,65 dengan *significance level* 10% dengan kriteria bahwa nilai *t-statistic* harus lebih besar dari >1,65.

Tabel 4. 15 Hasil Uji Pengaruh Langsung

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ((O/STDEV)) | P Values | Keterangan |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|---------------------------|
| Iklim Organisasi (X1) -> OCB (Z) | 0,089 | 0,083 | 0,091 | 0,975 | 0,330 | Hipotesis Ditolak |
| Kecerdasan Emosional (X2) -> OCB (Z) | 0,789 | 0,797 | 0,095 | 8,294 | 0,000 | Hipotesis Diterima |
| Iklim Organisasi (X1) -> Motivasi Kerja (Y) | -0,401 | -0,423 | 0,150 | 2,677 | 0,008 | Hipotesis Diterima |
| Kecerdasan Emosional (X2) -> Motivasi Kerja (Y) | 0,370 | 0,401 | 0,160 | 2,309 | 0,021 | Hipotesis Diterima |
| Motivasi Kerja | -0,019 | -0,017 | 0,056 | 0,335 | 0,738 | Hipotesis |

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values | Keterangan |
|----------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|------------|
| (Y) -> OCB (Z) | | | | | | Ditolak |

Sumber : Data diolah tahun 2023

Tabel 4. 16 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistic (O/STDEV) | P Values | Keterangan |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------|--------------|--------------------------|
| Iklm Organisasi (X1) -> Motivasi Kerja (Y) -> OCB (Z) | 0,007 | 0,008 | 0,025 | 0,294 | 0,769 | Hipotesis Ditolak |
| Kecerdasan Emosional (X2) -> Motivasi Kerja (Y) -> OCB (Z) | -0,007 | -0,008 | 0,024 | 0,266 | 0,775 | Hipotesis Ditolak |

Sumber : Data diolah tahun 2023

Berdasarkan tabel 4.15 dan tabel 4.16, maka untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis dapat dilihat melalui penjelasan dibawah ini:

H1 : Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan dari hasil penguji dengan metode *bootstrapping* dapat diketahui pengaruh langsung iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* menunjukkan nilai koefisien sebesar $0,089 < 1,96$, nilai t-statistik sebesar $0,975 < 1,65$ dan *p-value* sebesar $0,330 > 0,05$, dengan demikian iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian hipotesis pertama penelitian ini **DITOLAK**

H2 : Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian pada table 4.15 dapat ketahui pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar $0,789 < 1,96$, nilai t-statistik sebesar $8,924 > 1,65$ dan nilai p-value $0,000 < 0,05$. Artinya bahwa terdapat pengaruh positif signifikan pada hubungan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian hipotesis kedua penelitian ini **DITERIMA**.

H3 : Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil hasil uji *bootstrapping* yang dapat dilihat pada tabel 4.15 dan dapat dicermati terdapat pengaruh langsung iklim organisasi terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar $-0,401 < 1,96$, nilai t-statistik sebesar $2,667 > 1,65$ dan p- value $0,008 < 0,05$, hasil tersebut menunjukkan terdapat pengaruh signifikan. Dengan demikian iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Sehingga hipotesis ketiga penelitian ini dikatakan **DITERIMA**

H4 : Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* pada tabel 4.15, dapat diketahui bahwa uji pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar $0,370 < 1,96$, nilai t-statistik $2,396 > 1,65$ dan p- value $0,021 < 0,05$, hasil tersebut menjelaskan bahwa terdapat kecerdasan emosional memiliki pengaruh signifikan terhadap

motivasi kerja. Dengan demikian bahwa hipotesis ketiga dari penelitian ini dikatakan **DITERIMA**

H5 : Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pada hipotesis kelima yakni Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan hasil nilai *path coefficient* sebesar $-0,019 < 1,96$, kemudian nilai t-statistik sebesar $0,335 < 1,65$ dan p-value $0,738 < 0,05$, hasil ini menjelaskan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* sekaligus hipotesis tersebut **DITOLAK**.

H6 : Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan Tabel 4.16 yang menjelaskan uji pengaruh tidak langsung, dapat diketahui bahwa nilai *path coefficient* antara iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* memperoleh nilai sebesar $0,007 < 1,96$, nilai t-statistik sebesar $0,294 < 1,65$ dan nilai p-value $0,769 > 0,05$ yang artinya hubungan tersebut tidak signifikan. Dengan demikian iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja melalui motivasi kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh dalam penelitian ini **DITOLAK**

H7 : Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan Tabel 4.16 yang menjelaskan uji pengaruh tidak langsung, dapat diketahui bahwa nilai *path coefficient* antara kecerdasan emosional terhadap organizational citizenship behavior memperoleh nilai sebesar $-0,007 < 1,96$, nilai t-statistik sebesar $0,266 < 1,65$ dan nilai p-value $0,775 > 0,05$ yang artinya hubungan tersebut tidak signifikan. Dengan demikian iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja melalui motivasi kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh dalam penelitian ini **DITOLAK**

4.5 Pembahasan dan Hasil

4.5.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dari hasil Uji Hipotesis pada Tabel 4.15 menyimpulkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan $0,089 < 1,65$ terhadap organizational citizenship behavior. Untuk nilai t-statistik diperoleh $0,975 < 1,96$ dan nilai p-value sebesar $0,330 > 0,05$. Dengan hasil tersebut mengartikan semakin rendah atau buruknya iklim organisasi menyebabkan karyawan tidak memiliki perilaku OCB. Dalam kondisi seperti ini menyebabkan karyawan di departemen produksi pada PT. Mayora Indah cenderung memilih bekerja sendiri dan tidak memiliki kesadaran untuk membantu sesama rekan kerja atau bekerja secara berkelompok. Selain itu adanya tekanan perusahaan agar selalu bekerja melampaui batas waktu yang sudah ditentukan membuat karyawan merasa tidak nyaman dan akibatnya produktivitas karyawan menurun. Oleh karena itu seorang manajer departemen produksi pada PT. Mayora Indah harus lebih berhati-hati dalam menerapkan kebijakan kepada para karyawannya. Selain itu hubungan yang baik dengan atasan, sesama rekan kerja dan

bawahan di lingkungan akan memberikan semangat kerja bagi karyawan untuk memiliki perilaku OCB pada dirinya.

Adapun hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu milik Lubis (2016) dan Ukkas & Latif (2017) yang mengemukakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Dalam penelitian yang dilakukan Ukkas dan Latif (2017) mengungkapkan iklim organisasi memiliki peran penting untuk terciptanya perilaku OCB pada diri karyawan, sebab apabila iklim organisasi berjalan kurang baik akan menyebabkan penurunan perilaku OCB pada diri karyawan, hal ini disebabkan karena karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya tidak merasa senang, tidak diberikan kesempatan untuk berpendapat, tidak bertanggung jawab dalam tugasnya tidak adanya keterikatan emosional terhadap perusahaan, menganggap bukan bagian dari perusahaan, dan tidak ada kewajiban moral untuk setia kepada perusahaan

4.5.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dari hasil uji hipotesis pada tabel 4.15 menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai koefisien sebesar $0,789 < 1,96$, nilai t-statistik sebesar $8,924 > 1,65$ dan p-value $0,000 < 0,05$. Dari hasil tersebut menandakan bahwa kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan dapat menciptakan perilaku OCB pada diri karyawan. Oleh karena itu, adanya perilaku OCB pada diri karyawan diciptakan atas kesadaran dan kepedulian pada lingkungan kerja di

perusahaan. Dalam hal ini karyawan departemen produksi pada PT. Mayora memiliki dua faktor tersebut yakni kecerdasan emosional dan perilaku OCB

Hasil dari penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu milik Risky *et al* (2019) serta Monfared dan Baghi (2022) yang menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Menurut Monfared & Baghi (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional mempengaruhi perilaku OCB, karena kemampuan memahami emosi secara efektif saat menggunakan dan mengendalikan emosi. Secara khusus, kecerdasan emosional lebih penting dalam penggunaan emosi dan penilaian diri emosional dalam meningkatkan OCB. Selain itu, hasil ini menunjukkan bahwa jika karyawan dapat mengelola dan mengendalikan emosinya, maka dapat menciptakan iklim organisasi yang positif sehingga berdampak signifikan terhadap perilaku baik dalam organisasi, seperti OCB.

4.5.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4.15, menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien sebesar $-0,401 < 1,96$, nilai t-statistik $2,667 > 1,65$ dan p-value $0,008 < 0,05$. Dari hasil uji diatas dapat dijelaskan bahwa iklim organisasi yang terdapat pada departemen produksi PT. Mayora membuat semangat dan motivasi karyawan menjadi meningkat. Karyawan memiliki semangat dan motivasi kerja dapat berimbang baik pula pada perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang baik adalah yang kondusif sehingga dapat mendorong karyawan untuk lebih aktif dalam bekerja. Iklim

organisasi yang baik dan kondusif dapat menciptakan ransangan motivasi kerja kepada karyawan departemen produksi pada PT. Mayora Indah untuk selalu mengerjakan pekerjaannya dan mengembang tanggung jawabnya, Kartini (2017)

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu milik Kartini *et al* (2017) serta Rivai *et al* (2019) yang mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Menurut Kartini *et al.* (2017) dalam penelitiannya menjelaskab bahwa iklim organisasi menunjukkan suatu kondisi lingkungan yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja anggota organisasi, dimana seluruh unsur organisasi melaksanakan tugas dan tanggung jawab guna mencapai tujuan organisasi. Iklim organisasi yang kondusif dan konsisten secara konsisten dan berkesinambungan dapat menjadi sumber rangsangan bagi berkembangnya motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya.

4.5.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.15 menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan memiliki nilai koefisien $0,037 < 1,96$, nilai t-statistik $2,396 > 1,65$ dan p-value $0,021 < 0,05$, yang mengartikan bahwa kecerdasan emosional yang ada pada diri karyawan departemen produksi berperan penting untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan. Selain itu karyawan di departemen produksi PT. Mayora Indah Tbk harus dapat mengelola kecerdasan emosionalnya dengan baik untuk menghadapi segala tekanan saat bekerja. Pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang berbeda beda menjadi tantangan bagi karyawan

departemen produksi untuk mengelola emosi mereka ditambah dengan rekan kerja yang memiliki sifat dan perilaku yang berbeda. Semakin tinggi kecerdasan emosional pada diri karyawan akan membawakan suasana kerja yang kondusif sehingga dapat menciptakan team work yang baik dan pada akhirnya membawa keberhasilan kinerja. Sulistyadi *et al* (2016)

Adapun penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu milik Sulistyadi *et al* (2016) dan Akhyar *et al* (2022) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap terhadap motivasi kerja. Dalam penelitian yang dilakukan Sulistyadi *et al.* (2016), yang menjelaskan bahwa pada saat ini Saat ini berbagai organisasi dan perusahaan menjadikan kecerdasan emosional sebagai elemen penting dalam pengembangan karyawan guna meningkatkan kinerja dan tujuan organisasi secara berkelanjutan. Indikasi ini terlihat dari berbagai pelatihan yang dilakukan untuk mengembangkan faktor kecerdasan emosional. Semakin tinggi kecerdasan emosional karyawan akan membawa suasana kerja yang kondusif, kerjasama tim yang baik dan pada akhirnya membawa keberhasilan pada kinerja organisasi. Kecerdasan emosional mempunyai pengaruh tertentu terhadap kinerja OCB.

4.5.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4.15 menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan memiliki nilai koefisien sebesar $-0,019 < 1,96$, nilai t-statistik $0,335 < 1,65$ dan p-value $0,738 > 0,05$, yang mengartikan bahwa Motivasi kerja yang rendah membuat karyawan tidak memiliki

dorongan untuk menciptakan perilaku OCB pada diri mereka. Hal ini disebabkan akibat tidak adanya dorongan dari atasan ataupun rekan kerja sehingga membuat karyawan departemen produksi cenderung bekerja sendiri tanpa adanya *teamwork* antara sesama rekan kerja. Kurangnya pengakuan dari perusahaan terhadap para karyawan juga menjadi penyebab tidak terciptanya perilaku OCB di lingkungan kerja, oleh karena pihak perusahaan bisa membuat kebijakan dengan memberi penghargaan kepada karyawan berprestasi untuk dapat meningkatkan motivasi kerja sehingga dapat menciptakan karyawan yang memiliki perilaku OCB tersebut.

Adapun penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu milik Nasir *et al* (2022) dan Alif (2015) yang mengemukakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Menurut Alif (2015) ketika karyawan melakukan pekerjaan diluar job description, mereka atau bekerja secara sukarela melebihi jam kerja, tidak pernah hilang ketika kerja seharian, datang ke kantor lebih awal jika diperlukan dan tidak menghabiskan waktu dengan menelpon urusan pribadi maka hal itu bukan didasari atas motivasi atau kebutuhan untuk mendapat pengakuan atau kebutuhan untuk berprestasi. Namun hal tersebut semata hanya untuk menjalankan tugas sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab yang ditetapkan oleh perusahaan sebab industri di perusahaan ini memiliki tingkat resiko tinggi sehingga memerlukan kesigapan, kedisiplinan, ketelitian dan ketepatan waktu dalam bekerja.

4.5.6 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organization Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang terangkum pada Tabel 4.16 menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja dengan menunjukkan nilai koefisien sebesar $0,007 < 1,96$, nilai t-statistik $0,294 < 1,65$ dan p-value sebesar $0,765 > 0,05$, yang mengartikan bahwa karyawan departemen produksi pada PT.Mayora Indah Tbk tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung dari iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja. Motivasi kerja yang rendah menyebabkan adanya penurunan kinerja pada karyawan departemen produksi di PT. Mayora Indah. Sehingga pihak manajemen perlu memberikan dorongan motivasi kepada karyawan dengan pemberian penghargaan atau insentif dapat meningkatkan perilaku OCB dan kinerja pada diri karyawan serta menciptakan struktur iklim organisasi yang baik.

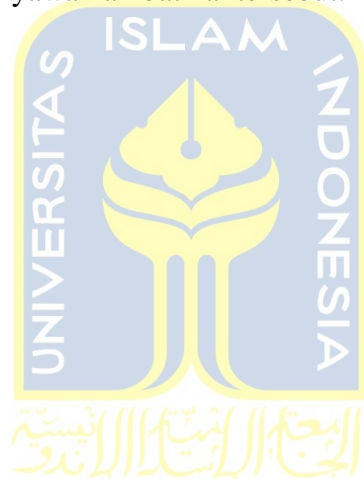
Adapun penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu milik Yantu (2018), Ramadianty dan Aini (2018) yang menghasilkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* . menurut Yantu (2018) penyebab tidak adanya pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja kurangnya kontribusi iklim organisasi dalam mempengaruhi motivasi kerja karyawan, sebab perlu digaris bawahi iklim organisasi tidak hanya berfokus pada kondisi lingkungan saja, namun juga mencakup pembagian tugas dan fungsi kerja sesuai dengan latar belakang pengetahuan karyawan. Akibatnya terjadinya penurunan motivasi kerja akibat tidak berjalannya iklim organisasi yang baik dan benar.

4.5.7 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang terangkum pada Tabel 4.16 menunjukkan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja dengan memiliki nilai koefisien sebesar $-0,007 < 1,96$, nilai t-statistik $0,266 < 1,65$ dan p-value $0,775 > 0,05$, yang mengartikan bahwa karyawan departemen produksi pada PT. Mayora Indah Tbk tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung dari kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja. Kecerdasan emosional yang rendah pada diri karyawan dapat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja karyawan sehingga kepedulian terhadap lingkungan sekitar dan rekan kerja menjadi berkurang sehingga membuat perilaku OCB yang seharusnya bisa dimiliki seorang karyawan menjadi berkurangan akibat hal tersebut.

Adapun penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu milik Pardede dan Indrawati (2020) dan Alif (2016) yang menghasilkan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Alif (2016) menyebutkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap ocb, yang artinya ketika karyawan melakukan pekerjaan diluar job description mereka atau bekerja suka rela melebihi jam kerja, tidak pernah hilang ketika seharian bekerja, datang ke kantor lebih awal jika diperlukan dan tidak menghabiskan waktu dengan menelepon urusan pribadi, maka hal itu bukan didasari atas motivasi atau kebutuhan untuk mendapat pengakuan atau kebutuhan untuk

berprestasi. Namun hal tersebut semata hanya untuk menjalankan tugas sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab yang ditetapkan oleh perusahaan sebab industri di perusahaan ini memiliki tingkat resiko tinggi sehingga memerlukan kesigapan, kedisiplinan, ketelitian dan ketepatan waktu dalam bekerja.. sedangkan penelitian terdahulu yang dilakuka oleh pardede dan Indrawati (2020) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, artinya individu yang memiliki kecerdasan emosional yang rendah tidak memiliki kesadaran diri dan cenderung mengulang kesalahan yang sama, hal tersebut menyebabkan terjadinya penurunan motivasi dan kerja sama pada diri karyawan akibat hal tersebut.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai Pengaruh Iklim Organisasi dan Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Motivasi Kerja pada Departemen Produksi Pt. Mayora Indah Tbk, maka kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Iklim Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada diri karyawan departemen produksi di PT. Mayora Indah Tbk dengan nilai p-value $0,330 > 0,05$
2. Kecerdasan Emosional berpengaruh signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan departemen produksi di PT. Mayora Indah Tbk dengan nilai p-value $0,000 < 0,05$
3. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada departemen produksi di PT. Mayora Indah Tbk dengan nilai p-value $0,008 < 0,05$
4. Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di departemen produksi PT. Mayora Indah Tbk dengan nilai p-value $0,021 < 0,05$
5. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* pada diri karyawan di departemen produksi PT. Mayora Indah Tbk dengan nilai p-values $0,738 < 0,05$
6. Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh motivasi kerja

pada diri karyawan departemen produksi PT. Mayora Indah Tbk dengan nilai p-value $0,765 > 0,05$

7. Kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh motivasi kerja pada diri karyawan departemen produksi PT. Mayora Indah Tbk dengan nilai p-value $0,775 > 0,05$

5.2 Saran

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah dilakukan, terdapat saran dari peneliti kepada pihak perusahaan dan penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Pihak Perusahaan

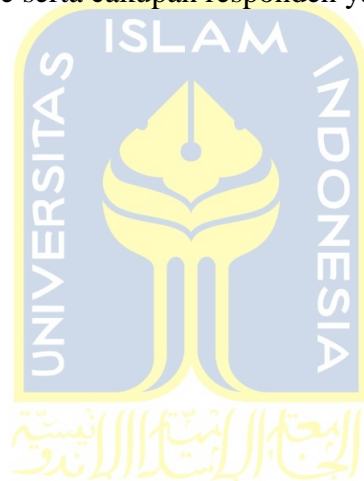
Pihak PT. Mayora Indah Tbk hendaknya mampu meningkatkan iklim organisasi terutama pada indikator yang paling rendah yaitu saya merasa bangga dengan kinerja yang saya lakukan. Untuk itu perusahaan perlu mempertimbangkan terkait pemberiann tugas yang layak dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan, selain itu adanya tantangan serta penyelesaian tugas yang dilakukan oleh karyawan menjadi sebuah dorongan pada diri karyawan untuk bisa menunjukkan kinerja efektif serta adanya rasa bangga dan puas terhadap hal itu.

Selain itu, perusahaan hendak mampu memberikan dorongan motivasi pada diri karyawan, terutama pada indikator terendah yaitu adanya rasa nyaman dengan kebijakan yang ditetapkan perusahaan terhadap karyawan. Untuk itu penjelasan terkait kebijakan, peraturan, program kerja yang ada didalam organisasi hendaknya disampaiakn secara langsung ke karyawan, sehingga karyawan di PT. Mayora Indah Tbk lebih merasa nyaman dengan

kebijakan tersebut dengan demikian akan menimbulkan dorongan motivasi pada diri karyawan.

2. Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan dan referensi bagi peneliti selanjutnya mengenai iklim organisasi, kecerdasan emosional, *organizational citizenship behavior* dan motivasi kerja. Untuk penelitian selanjutnya yang tertarik dengan variabel penelitian yang sama disarankan untuk menambah atau mengganti dengan variabel lain sebagai variabel dependen, independen, mediasi atau moderasi dan memperbanyak jumlah sample serta cakupan responden yang lebih meluas.



DAFTAR PUSTAKA

- Abacan, G., T. (2017). Assessing the Impact of Emotional Intelligence on Work Motivation among Local Government Operating Officers (LGOOs) of DILG-MIMAROPA. *Appendix C. Letter to The Librarian of DLSU*. 4(7), 76-84
- Abdillah., Willy., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Struktural Equation Modeling (SEM) dalam penelitian Bisnis*. Ed.1. Yogyakarta: Andi
- Adnans,A. A., Hadayani, S., Zahreni, S., & Fahmi, F. (2021). Organizational Citizenship Behavior on Nourse: The Role of Organizational Climate and Commitmen. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 17(1), 32-41
- Agustian, A., G. (2007). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ: Emotional Spiritual Quotient Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*. Jakarta: ARGA Publishing.
- Akhyar, Z., Amri & Nurdin, R., (2022). The Effect of Emotional Intelligence and Work Environment on Motivation and Their on Employee Performance of PT. Bank Syariah Indonesia (Ex BSM) Consolidated Aceh Area. *International Journal of Scientific and Management Research*, 5(8), 10-20
- Alif, A. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal LPG. *Jurnal Ilmiah Manajemen* , 6(2), 291-309
- Andini, N., Dwiarta, I., M., B. (2020). Pengaruh Motivasi, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Sustainability Business Research*, 1(1), 419-428
- Berber, A & Rofcain, Y. (2012). Invertugation of Organizational Citizenship Behavior Construct a Framework for Antecedent and Consequencu. *International of Business and Social Research (IJBSR)*, 2(4), 195-210
- Brahmasari, I. (2009). Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Isu Gender. DiE: *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 5(2), 81-104 <https://doi.org/https://doi.org/10.30996/die.v5i2.44>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach*. SAGE Publication. Inc.
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian kualitatif, Kuantitatif dan Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Davis, K & Nowstrom, J. W. (2001). *Perilaku dalam Organisasi (terjemahan Agus Darma)*. Jakarta Erlangga.
- Dessler, G. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prenhalindon.
- Devytri Ramadianty dan Edlyn Khurotul Aini. 2018. Pengaruh Motivasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Gen-X Dan Millenials

- (Studi Pada Karyawan PT Temprina Media Grafika Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 60(2), 105-113
- Dimitrov, S. (2020). Behavioral Aspect of Organizational Effectiveness: Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior, and Their Relationship Roles. *VUZF Review*. 5(4), 15-31
- Ghewari, A., A & Pawar, S., N. (2022). Emotional Intellifence and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *South Asian Journal of Management*. 28(4), 95-120
- Ghozali, I. (2013). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) (3rd ed.)*. Edisi 3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, Hengky, Latan. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip. Semarang
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multiverse Dengan Program IBM SPSS 23. (8th ed.)*. Edisi Kedelapan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (2005a). *Emotional Intelligence (T. Hemay. (ed.)*. Gmaedia Pustaka.
- Goleman, D. (2005b). *Emotional Intelligence Untuk Mencapai Puncak Prestasi (A. Tri (ed.)*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: Kecerdasan Emosional, Mengapa EI lebih penting daripada IQ*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Greenberg, J. & Baron, A., R. (2003). *Behavior In Organization*. Pearson Education. Inc.
- Guney., S. & Sahin., S. (2021) *The Effect of Organizational Climate on Employee Motivation and Research*. The International Journal of Business & Management . 9(7), 151-173
- Hadiwijaya, H., Hutasoit, G. (2016). Effect of Emotional Intelligence and Motivation on Students Achievement. *Proceeding 2nd Sriwijaya Economics, Accounting and Business Conference 2016*. ISBN 979-587-627-9, 65-74
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & et al. (2009). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. & Sarstedt, M.,(2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) 2nd edn*. Los Angeles: Sage.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis (7th Ed)*. Pearson Education Limited.
- Hasibuan, M., S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Bumi Aksara Jakarta.

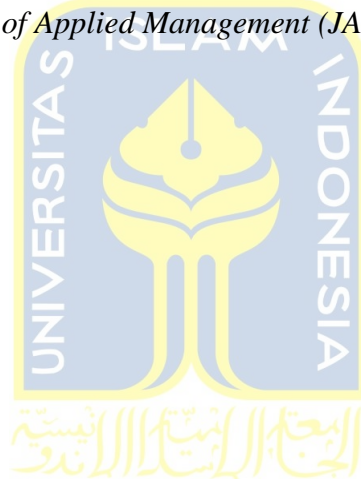
- Hasibuan, M. (2011). *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Bumi Aksara Jakarta.
- Husein, U. (2008). *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Jufrizen., Hutasuhut, M., R. (2022). The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(2), 162-183
- Kartini., Sujanto, B., Mukhtar., M. (2017). The Influence of Organizational Climate, Transformational Leadership, And Work Motivation on Teacher Job Performance. *International Journal of Human Capital*, 1(1), 192-205
- Karyadi, A. & Metroyadi, W. (2022). The Effect of Principal Instruction Leadership, Work Climate and Work Motivation on Teachers Organizational Citizenship Behavior in MTsN through Hulu Sungai. *International Journal of Social Science And Human Research*, 5(6), 2215-2222
- Kinman, G. & Kinman, R. (2001). The Role of Motivation to Learn in Management Education. *Journal of Workplace Learning*, 3(4), 132-144
- Klob, D. A., Rubin, D. M., & M. (1984). *Organizational Psychological: An Experience Approach to Organizational Behavior (Fourth Edi)*. New Jersey. Prentice Hall.
- Konovsky, M., A & Pugh, S., D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*. 37(3), 656–669.
- Kumar, J. (2021). The Impact of Organizational Climate on Motivation of Employees in Rashtriya Ispat Nigam Limited. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*. 9(2), 312-315
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483–496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>
- Lubis, M., S. (2015) Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja. *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*. 3(2), 75-84
- Lussier, N., R. (2005). *Human Relationship in Organization Applications and Skill Building*. New York: Mc Graw Hill.
- Lussier, R., N., & Hendon, J., R. (2017). *Fundamental of Human Resource Managemen*. California: Sage.
- Lussier. (2012). *Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja (3rd ed.)*. Edisi 3, Cetakan Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi 10th. Edisi Indonesia (10th ed.)*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Luthans, F. (2014). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N., Nazri, M., Jamshed, S. (2017). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Modelimh Emotional Intelligence as Mediator. *Management and Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 12(4), 572-590
- Mare, M., S. & Usman, O. (2020). Effect of Family Environment, School Environment, Sel Concept Development and Motivation For Student Emotional Intelligence. *Social Science Research Network*.
- Marinda, V., S. (2021). Organizational Citizenship Behavior Inteligence and Motivation: Its Effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employees of State-Owned Enterprise in Indonesia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(8), 1342-1348
- Maslow, A. (2010). *Motivation And Personality*. Jakarta: Rajawali.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., Taylor, P., Erlbaum, L., Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). *Emotional Intelligence: Theory , Findings , and Implications*. 15(3), 197–215.
- Moekijat. (1990). *Asas-Asas Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Monfared, S., Y., Baghi, S. (2022). The Effect of Emotional Inteligence on Unproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior (Case Study of Employees of Sport And Youth Departments in Zanjan Province-Iran). *Journal of Global Sport and Education Research*. 1.(1) 39-53
- Mon, M.,D. & Jennifer (2022). Analisis Pengaruh Kcerdasan Emosional, Motivasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Mirai Manajemen*. 7(1),113-126
- Mullins, L., J. (2010). *Management & Organizational Behavior*. (9th ed.). Prentice Hall, New Jersey.
- Mullins, L. (2016). *Management and Organizational Behavior*. New York: Pearson.
- Mundung, B. I. (2021). Work Motivation and Quality of Work Life: Its Impact on Organizational Citizenship Behavior of Regional Government Office Employees of North Minahasa Regency. *International Journal of Applied Business And International Management*, 6(2), 68-80
- Muwidiastomo, B. (2021) Influence of Organizational Climate and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Motivation Variables. *Dinasti International Journal of Digital Bussines Management*, 2(6), 974-990
- Nasir, M., Hamzah.,M.,N. & Hamid, M. (2022). Importance of Work Motivation and the Culture of the Company to Improve Organizational Citizenship Behavior. *Management Scientific Journal*. 12(2), 247-262
- Organ, D., W. & Ryan, K. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157, 74(1), 157.
- Organ, D., W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrom*. Lexington Books/DC Health and Com, London.

- Pardede, D.,N.,C. & Indrawati, K., R (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Stress Kerja terhadap Motivasi Kerja pada Perempuan bekerja di Bali. *Jurnal Psikologi Udayana*.1, 55-66
- Patton, P. (2000). *EQ: Landasan untuk Meraih Sukses Pribadi dan Karir*. Ahli Bahasa Hermes. Jakarta: Mitra Media.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Purwantoro, H., Bagyo, Y. (2019). Organizational Citizenship Behavior are Able to Improve The Effect of Organizational Climate, Work Motivation and Organizational Justice on Employee Performance. *Management and Economics Journal*, 3(2), 195-219
- Ramadianty, D. & Aini, E., K. (2018). Pengaruh Motivasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Gen-X Dan Millenials (Studi Pada Karyawan PT Temprina Media Grafika Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 60(2), 42-53
- Rivai, V & Sangala, J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins. (2008). *Perilaku Organisasi, Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. . (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Romi, M., V., Soetjipto, N., Widaningsih, S., Manik, E., & Riswanto, A. (2020). Enhancig Organzational Commitment by Exploring Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Emotional Intelligence. *Management Science Letters* 11(3), 917-924
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). *Emotional Intelligence: Imagination, Cognitio and Personalit*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4 Buku 1 (4th ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, Edisi Keenam. (6 (ed.)*. United Kingdom: John Wiley and Sons.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, Edisi Ketujuh (7th ed.)*. United Kingdom: John Wiley and Sons, Inc.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2018). *Metode Penelitian Binsi,Edisi 6*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Siagan, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.

- Sidin, I., Arifah, N., Mahmuda, R. (2019). Organizational Climate Enhance Service Quality Through Enhancing OCB in Public Hospital. *Biomedical Research*, 30(5). 738-746
- Sinaga, A., Abdullah, T., Tunas, B. (2019). The Effect of Organizational Climate on Work Motivation and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Employees of Education Department in DKI Jakarta. *Journal of Business & Behavioral Entrepreneur*, 3(2), 41-57
- Snell, S., & Bohlander, R. (2017). *Managing Human Resource*. Cengage Learning.
- Soelton, M., Noermajati, N., Vizano, N., A., Parmiza, Y., Abadi, Y., B., Zuldriadi, S. (2020). Recognizing The Role of Job Satisfaction in Predicting the Relationship Between Political Organization, Organizational Climate, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior on Liquor Distributor Companies in Indoenesia. *Europan Journal Business and Management*. ISSSN 2222-1905, 12.(13), 72-82
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sulistiyadi, Y., Sulistiyadi, H., Eddyono, F. (2016). Developing Organization Citizenship Behavior of Employees in The Hospitality Industry through Organizational Culture, Emotional Intelligence and Work Motivation. *International Journal of Science and Technology*, 5(11), 567-578
- Syahputra, B., Mariatin, E., & Hardiyani, S. (2021). The Influence of Organizational Citizenship Behavior at PT. Batavia Prosperindo Trans, TBK. *International Journal of Progressive Sciencess and Technologies (IJPSAT)*, 27(2), 234-241
- Sunyoto, D. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (1st ed.)*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service (CAPS).
- Sutrisno. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Timpe, A., D. (1993). *Memotivasi Pegawai*, Terjemahan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Titisari, P. (2014). *Perananan Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Mitra Wacana Media: Jakarta.
- Tunggal, F., H., Titisari, P., Fathorrazi, M. (2018). The Effect of Work Motivation on Performance With Organizational Citizenship Behavior as Intervening Variabel. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(2), 28-33, 287-302
- Ukkas, I. & Latif, D. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. 6(1), 19-28
- Umar, H. (2001). *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Vasudevan, I., & Iqbal, A. (2018). Relationship Between organizational climate and citizenship behavior of the non-supervisory staff in Bank Simpanan National, Malaysia. *International Journal of Human Capital in Urban Management*.3(4)

- Vidia, H., M., A., P., Winoto, H., Tampubulom, L., D., R., & Saporso, S. *Advances in Economics, Business and Management Research*, . 174. 276-280
- Wanah, M., & Iqbal, M. (2020). The Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Work Motivation to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Teachers in SMAN 9 Tangerang. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*. 2(1) 172-184
- Wahyuni, D., U. (2019). Effect of Personality and Emotional Intelligence on the Performance of Senior High School Teachers through Motivation and Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publication*. 9(4),270-281
- Wirawan. (2007). *Budaya Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Saleba Empat.
- Wonodhipo, A. R. (2019) Establishing Interpersonal Communication and Organizational Climate to Improve Work Motivation. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 2(1), 218-232
- Yantu, I (2018). Organizational Climate for Work Motivation in Regional Financial Agency. *Journal of Applied Management (JAM)*.16(2), 330-335



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: KUESIONER PENELITIAN

Kepada

Yth. Bapak/Ibu/Saudara

Karyawan/ti Departemen Produksi PT Mayora Indah Tbk.

Dengan Hormat

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia

Peneliti : Fajar Rachman Febriyan

NIM : 19311153

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul “ **Pengaruh Iklim Organisasi dan Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *Intervening* pada Departemen Produksi PT. Mayora Indah Tbk** Maka peneliti memohon bantuan serta kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/I untuk mengisi kuesioner ini. Harapan peneliti agar kuesioner diisi sesuai dengan keadaan yang terjadi saat ini, sehingga dapat menghasilkan data yang benar. Perlu untuk di ketahui bahwa tujuan penelitian ini adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah, di mana pendapat Bapak/Ibu, Saudara/I akan dipergunakan sebagai penyusuna skripsi. Atas bantuan Bapak/Ibu, Saudara/I saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Fajar Rachman Febriyan

A. Identitas Responden

Untuk kelengkapan data penelitian, responden kami mohon untuk mengisi data dibawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan :

1. Nama Responden:
2. Jenis Kelamin: .
 - a. Laki Laki
 - b. Perempuan
3. Usia
 - a. Kurang dari 25 tahun
 - b. 25 tahun-30 tahun
 - c. 31 tahun- 40 tahun
 - d. 41 tahun-50 tahun
 - e. Lebih dari 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir
 - a. SMA
 - b. Diploma
 - c. Sarjana (S1)
 - d. Magister (S2)
 - e. Doktoral (S3)
5. Lama Bekerja
 - a. Kurang dari 3 tahun
 - b. 3 tahun – 5 tahun
 - c. 5 tahun – 10 tahun
 - d. 10 tahun- 15 tahun
 - e. Lebih dari 15 tahun



B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

- 1) Pilihlah jawaban yang sesuai dengan diri anda saat ini. Tidak ada jawaban yang dianggap salah, semua jawaban adalah benar
- 2) Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban
- 3) Isilah pernyataan berikut dengan memberikan silang (X) salah satu dari angka pada kolom jawaban yang dianggap sesuai dengan diri anda

| A. Iklim Organisasi | | | | | | |
|---|---|----|---|----|----|-----|
| Berilah tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban dibawah : | | | | | | |
| 5 = Sangat Setuju (SS) | | | | | | |
| 4 = Setuju (S) | | | | | | |
| 3 = Tidak Berpendapat (TB) | | | | | | |
| 2 = Tidak Setuju (TS) | | | | | | |
| 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) | | | | | | |
| Structure (Struktur) | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Uraian tugas di kantor saya dideskripsikan secara jelas dan baik | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Proses pengambilan keputusan pada divisi kerja bersifat demokratis | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Saya mampu memahami secara baik struktur perusahaan ini | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Standards (Standar) | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Di perusahaan ini, saya dapat menentukan kinerja yang tinggi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Para pegawai merasa bangga dengan kinerja yang kami lakukan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Atasan kami percaya bahwa pekerjaan kami dikerjakan dengan sangat baik | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Responsibility (Tanggung Jawab) | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Saya merasa memiliki tanggung jawab terhadap apa yang saya kerjakan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Saya mampu mengerjakan tugas sendiri supaya dapat maju dan berkembang | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Saya menjalankan perintah dari atasan meskipun terasa berat | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Awards (Penghargaan) | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Perusahaan memberikan penghargaan kepada pegawai sesuai dengan kinerja mereka | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Commitmen (Komitmen) | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Pegawai merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Saya merasa ada keterkaitan dengan unit kerja saya | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Pegawai memiliki komitmen yang tinggi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| B. Kecerdasan Emosional | | | | | | |
|---|---|----|---|----|----|-----|
| Berilah tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban dibawah : | | | | | | |
| 5 = Sangat Setuju (SS) | | | | | | |
| 4 = Setuju (S) | | | | | | |
| 3 = Tidak Berpendapat (TB) | | | | | | |
| 2 = Tidak Setuju (TS) | | | | | | |
| 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) | | | | | | |
| <i>Self- Awareness (Kesadaran Diri)</i> | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Saya mampu untuk waspada terhadap suasana hati ketika marah | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Saya mampu untuk mengenali kelebihan diri sendiri | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Saya mampu untuk mengenali kekurangan diri sendiri | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <i>Self- Regulation (Pengendalian diri)</i> | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Saya mampu mengelola diri sendiri | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Saya mampu bertanggung jawab atas emosi diri sendiri | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Saya mampu menerima perubahan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <i>Empathy (Empati)</i> | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Saya mampu memahami perasaan dan perspektif orang lain | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Saya mampu bergaul atau berinteraksi dengan orang banyak | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Saya mampu memanfaatkan kesempatan dengan baik | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <i>Social Skills (Keterampilan Skill)</i> | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Saya mampu membangun hubungan dengan baik dengan orang lain | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Saya mampu berkomunikasi ramah dengan orang lain | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Saya mampu bekerja sama untuk tujuan organisasi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| C. Organizational Citizenship Behavior | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| Berilah tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban dibawah : | | | | | | |
| 5 = Sangat Setuju (SS) | | | | | | |
| 4 = Setuju (S) | | | | | | |
| 3 = Tidak Berpendapat (TB) | | | | | | |
| 2 = Tidak Setuju (TS) | | | | | | |
| 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) | | | | | | |
| <i>Altruism (Altruism)</i> | | | | | | |

| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
|---------------------------------------|--|----|---|----|----|-----|
| 1 | Bersedia membantu rekan kerja yang tidak hadir | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Bersedia membantu rekan kerja yang memiliki tugas yang berat | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Bersedia membantu karyawan baru walaupun tidak diwajibkan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Conscientiousness (Kesadaran) | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Bersedia mematuhi peraturan dan regulasi perusahaan tanpa pengawasan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Tidak mengambil waktu istirahat tambahan untuk hal yang sia-sia | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Hadir di tempat kerja lebih awal dari waktu yang sudah ditetapkan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Courtesy (Kesopanan) | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Menghindari membuat kesalahan untuk rekan kerja | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Bersedia meningkatkan keterampilan dan mengikuti perubahan untuk menghasilkan kontribusi yang lebih baik | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Bersedia mengakui kesalahan dalam bekerja | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Sportsmanship (Sportivitas) | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Tidak suka mengeluh dalam bekerja | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Bersedua mengungkapkan kebenaran jika terjadi kecurangan di tempat kerja | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Bersedia mengakui kesalahan dalam bekerja | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Civic Virtue (Kebijakan Sipil) | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Selalu aktif mengikuti kegiatan yang diadakan oleh perusahaan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Mampu memberikan ide-ide baru bagi tim ataupun kelompok | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Mampu menyampaikan pendapat jika ada yang janggal di dalam pekerjaan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

D. Motivasi Kerja

Berilah tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban di bawah ini:

5 = Sangat Setuju (SS)

4 = Setuju (S)

3 = Tidak Berpendapat (TB)

2 = Tidak Setuju (TS)

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Achievement (Penghargaan)

| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
|-----|------------|----|---|----|----|-----|
|-----|------------|----|---|----|----|-----|

| | | | | | | |
|--|---|-----------|----------|-----------|-----------|------------|
| 1 | Pekerjaan yang saya lakukan digunakan sebagai tolak ukur evaluasi oleh rekan kerja | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Saya ingin memiliki prestasi kerja dalam pekerjaan saya | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Saya berusaha menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Recognition (Pengakuan) | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Apabila bekerja dengan baik dan melebihi target, perusahaan akan memberikan penghargaan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Untuk meningkatkan motivasi, perusahaan akan memberikan penghargaan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Atasan selalu memberikan arahan kepada karyawan akan pentingnya pekerjaan yang dilakukan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Workit-Self (Kerja Sendiri) | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Atasan memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan saya | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Saya mendapatkan dorongan dari atasan serta adanya kejelasan tugas setiap kali melaksanakan pekerjaan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Responsibility (Tanggung Jawab) | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Saya diberikan keleluasaan oleh perusahaan dalam menjalankan pekerjaan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Saya diberikan tanggung jawab oleh perusahaan atas pekerjaan saya | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Perusahaan memberikan kesempatan dan tanggung jawab atas pekerjaan yang membuat saya terdorong supaya bekerja dengan baik | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Advancement (Kemajuan) | | | | | | |
| No. | Pernyataan | SS | S | TB | TS | STS |
| 1 | Saya dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan saat bekerja di perusahaan ini | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Saya diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk selalu berkembang | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Saya merasa nyaman dengan kebijakan yang ditetapkan perusahaan terhadap karyawan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Lampiran 2 : HASIL JAWABAN RESPONDEN PENELITIAN

1. Iklim Organisasi (X₁)

| No | STU.1 | STU.2 | STU.3 | STA.1 | STA.2 | STA.3 | RESP.1 | RESP.2 | RESP.3 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 9 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 10 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 12 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 13 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 14 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 16 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 19 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 20 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 21 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 26 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 27 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 29 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 |
| 32 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 33 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 34 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 35 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 36 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 37 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |

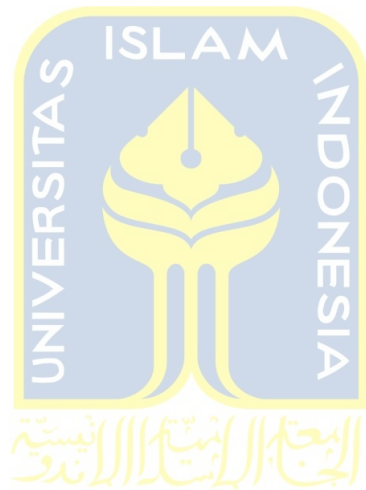
| | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 38 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 40 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| 41 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 42 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 43 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 45 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 46 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 47 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 48 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 51 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 52 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 53 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 55 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 57 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 58 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 59 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 60 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 61 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 63 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 64 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 67 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 68 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 69 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 70 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 71 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 72 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 73 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 74 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 75 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 76 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 77 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 78 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 79 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 80 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 81 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 |

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 82 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 83 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 84 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 85 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 86 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 87 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 88 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 89 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 90 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |

| AWD.1 | AWD.2 | COMM.1 | COMM.2 | COMM.3 |
|-------|-------|--------|--------|--------|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 2 | 4 | 1 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| 3 | 1 | 4 | 2 | 3 |
| 4 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 5 | 2 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 2 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 4 |
| 5 | 1 | 3 | 5 | 5 |
| 4 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 4 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 1 | 2 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |



2. Kecerdasan Emosional (X₂)

| No | SA.1 | SA.2 | SA.3 | SR.1 | SR.2 | SR.3 | EM.1 | EM.2 | EM.3 | SOC.1 | SOC.2 | SOC.3 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 7 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 8 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 12 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 19 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 5 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 26 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 28 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 30 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 33 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 34 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 35 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 37 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 |
| 38 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 40 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 41 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 42 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 43 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 51 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 52 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 53 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 55 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 57 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 58 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 59 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 60 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 61 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 63 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 64 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 67 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 68 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 69 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 70 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 71 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 72 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 73 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 74 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 75 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 76 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 77 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 78 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 79 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 81 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 82 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 83 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 84 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 85 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 86 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 87 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 88 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 89 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 90 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

3. Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)*

| No | ALT.1 | ALT.2 | ALT.3 | CONS.1 | CONS.2 | CONS.3 | COUR.1 | COUR.2 | COUR.3 |
|----|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 7 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 8 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 11 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 12 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 13 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 14 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 15 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 16 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 19 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 20 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 21 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 24 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 25 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 28 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 30 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 31 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 34 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 35 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 36 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 37 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 38 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 39 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 40 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 41 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 42 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 43 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 45 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 46 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 48 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 |
| 50 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 51 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 52 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 55 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 57 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 58 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 59 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 60 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 61 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 63 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 64 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 65 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 66 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 67 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 68 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 |
| 69 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 70 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 71 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 72 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 73 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 74 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 75 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 76 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 77 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 79 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 80 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 81 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 82 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 83 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 84 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 85 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 |
| 86 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 87 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 88 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 89 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 90 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| SPOR.1 | SPOR.2 | SPOR.3 | CIV.1 | CIV.2 | CIV.3 |
|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |

4. Variabel Motivasi Kerja (Y)

| No | ACH.1 | ACH.2 | ACH.3 | REC.1 | REC.2 | REC.3 | WORK.1 | WORK.2 | WORK.3 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 7 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 9 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 10 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 11 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 13 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 15 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 16 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 17 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 18 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 21 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 26 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 27 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 28 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 31 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 32 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 33 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 34 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 35 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 37 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 38 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 40 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 42 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 43 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 45 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 46 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 47 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 |
| 49 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 51 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 52 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 55 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 59 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 60 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 61 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 62 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 63 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 65 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 66 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 67 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 |
| 68 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 69 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 |
| 70 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 71 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 72 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 73 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 74 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 75 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 76 | 4 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 77 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 |
| 79 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 80 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 81 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 82 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 83 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 84 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 85 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 86 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 87 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 88 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| 89 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 90 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| RES.1 | RES.2 | RES.3 | ADV.1 | ADV.2 | ADV.3 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 1 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 1 |
| 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 1 |
| 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

Lampiran 3 : Validitas Konvergen

1. Tabel *Loading Factor*

| Variabel | Kode | Loading Factor | Keterangan |
|----------------------|--------|----------------|------------|
| Iklim Organisasi | STA.1 | 0,883 | Valid |
| | STA.2 | 0,832 | Valid |
| | STA.3 | 0,812 | Valid |
| | STU.1 | 0,867 | Valid |
| | STU.2 | 0,893 | Valid |
| | STU.3 | 0,838 | Valid |
| Kecerdasan Emosional | SA.1 | 0,801 | Valid |
| | SA.2 | 0,880 | Valid |
| | SA.3 | 0,777 | Valid |
| | SR.1 | 0,875 | Valid |
| | SR.2 | 0,854 | Valid |
| | SR.3 | 0,866 | Valid |
| | EM.1 | 0,881 | Valid |
| OCB | ALT.1 | 0,860 | Valid |
| | ALT.2 | 0,818 | Valid |
| | ALT.3 | 0,707 | Valid |
| | CONS.1 | 0,748 | Valid |
| | CONS.2 | 0,828 | Valid |
| | CONS.3 | 0,851 | Valid |
| | COUR.1 | 0,770 | Valid |
| | COUR.2 | 0,853 | Valid |
| | COUR.3 | 0,829 | Valid |
| Motivasi Kerja | ACH.1 | 0,721 | Valid |
| | ACH.2 | 0,821 | Valid |
| | ACH.3 | 0,872 | Valid |
| | ADV.1 | 0,754 | Valid |
| | ADV.2 | 0,785 | Valid |
| | REC.2 | 0,779 | Valid |
| | REC.3 | 0,829 | Valid |
| | WORK.2 | 0,793 | Valid |
| | WORK.3 | 0,776 | Valid |
| | RESP.1 | 0,853 | Valid |
| | RESP.2 | 0,815 | Valid |
| RESP.3 | 0,825 | Valid | |

2. Average Varian Extracted

| Variabel | AVE |
|--|--------------|
| Iklm Organisasi | 0,717 |
| Kecerdasan Emosional | 0,720 |
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 0,629 |
| Motivasi Kerja | 0,643 |



Lampiran 4 : Validitas Diskriminan

1. Nilai *Fornell- Lercker Criterion*

| | Iklm Organisasi | Kecerdasan Emosional | Motivasi Kerja | OCB |
|----------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------|
| Iklm Organisasi | 0,847 | | | |
| Kecerdasan Emosional | 0,776 | 0,849 | | |
| Motivasi Kerja | -0,114 | 0,059 | 0,793 | |
| OCB | 0,703 | 0,857 | 0,018 | 0,802 |

2. Nilai *Cross Loading*

| | IKLIM ORGANISASI | KECERDASAN EMOSIONAL | OCB | MOTIVASI KERJA |
|---------------|-------------------------|-----------------------------|--------------|-----------------------|
| STA.1 | 0,883 | 0,644 | -0,119 | 0,636 |
| STA.2 | 0,832 | 0,744 | -0,083 | 0,754 |
| STA.3 | 0,812 | 0,703 | -0,028 | 0,599 |
| STU.1 | 0,867 | 0,697 | -0,117 | 0,668 |
| STU.2 | 0,893 | 0,642 | -0,070 | 0,540 |
| STU.3 | 0,838 | 0,533 | -0,181 | 0,499 |
| SA.1 | 0,679 | 0,801 | 0,051 | 0,641 |
| SA.2 | 0,648 | 0,880 | 0,033 | 0,759 |
| SA.3 | 0,691 | 0,777 | 0,033 | 0,644 |
| SR.1 | 0,620 | 0,875 | 0,066 | 0,702 |
| SR.2 | 0,666 | 0,854 | 0,071 | 0,742 |
| SR.3 | 0,619 | 0,866 | 0,046 | 0,779 |
| EM.1 | 0,698 | 0,881 | 0,051 | 0,799 |
| ALT.1 | 0,640 | 0,806 | 0,860 | 0,055 |
| ALT.2 | 0,535 | 0,606 | 0,818 | 0,038 |
| ALT.3 | 0,716 | 0,711 | 0,707 | 0,009 |
| CONS.1 | 0,645 | 0,712 | 0,748 | -0,019 |
| CONS.2 | 0,667 | 0,708 | 0,828 | 0,015 |
| CONS.3 | 0,535 | 0,700 | 0,851 | -0,005 |
| COUR.1 | 0,406 | 0,557 | 0,770 | -0,080 |
| COUR.2 | 0,546 | 0,700 | 0,853 | 0,000 |
| COUR.3 | 0,503 | 0,709 | 0,829 | 0,006 |
| ACH.1 | -0,105 | 0,059 | 0,005 | 0,721 |
| ACH.2 | -0,030 | 0,097 | 0,056 | 0,821 |
| ACH.3 | -0,103 | 0,030 | 0,008 | 0,872 |
| ADV.1 | 0,012 | 0,109 | 0,047 | 0,754 |

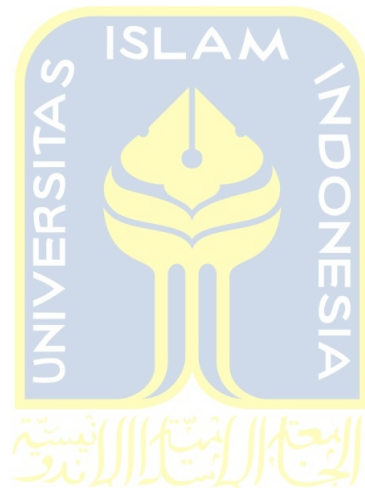
| | IKLIM ORGANISASI | KECERDASAN EMOSIONAL | OCB | MOTIVASI KERJA |
|---------------|-------------------------|-----------------------------|------------|-----------------------|
| ADV.2 | -0,222 | -0,079 | -0,043 | 0,785 |
| REC.2 | -0,044 | 0,057 | 0,013 | 0,779 |
| REC.3 | -0,109 | 0,087 | 0,024 | 0,829 |
| WORK.2 | -0,027 | 0,085 | 0,051 | 0,793 |
| WORK.3 | -0,104 | -0,024 | -0,024 | 0,776 |
| RESP.1 | 0,853 | 0,697 | 0,575 | 0,853 |
| RESP.2 | 0,815 | 0,619 | 0,522 | 0,815 |
| RESP.3 | 0,825 | 0,629 | 0,560 | 0,825 |



Lampiran 5 : Uji Reliabilitas

Nilai *Cronbach's Alpha* dan Composite Reliability

| | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|----------------------------------|-------------------------|--------------|------------------------------|---|
| Iklm Organisasi (X1) | 0,951 | 0,951 | 0,958 | 0,717 |
| Kecerdasan Emosional (X2) | 0,935 | 0,939 | 0,947 | 0,720 |
| Motivasi Kerja (Y) | 0,927 | 0,947 | 0,938 | 0,629 |
| OCB (Z) | 0,944 | 0,947 | 0,952 | 0,643 |



Lampiran 6 : Inner Model

1. R-Square (R^2)

| | R Square | R Square Adjusted |
|---|----------|-------------------|
| Motivasi Kerja (Y) | 0,067 | 0,046 |
| Organizational Citizenship Behavior (Z) | 0,754 | 0,740 |

2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Mediasi (*Boodstraping*)

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values | Keterangan |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|--------------------|
| Iklm Organisasi (X1) -> OCB (Z) | 0,089 | 0,083 | 0,091 | 0,975 | 0,330 | Hipotesis Ditolak |
| Kecerdasan Emosional (X2) -> OCB (Z) | 0,789 | 0,797 | 0,095 | 8,294 | 0,000 | Hipotesis Diterima |
| Iklm Organisasi (X1) -> Motivasi Kerja (Y) | -0,401 | -0,423 | 0,150 | 2,677 | 0,008 | Hipotesis Diterima |
| Kecerdasan Emosional (X2) -> Motivasi Kerja (Y) | 0,370 | 0,401 | 0,160 | 2,309 | 0,021 | Hipotesis Diterima |
| Motivasi Kerja (Y) -> OCB (Z) | -0,019 | -0,017 | 0,056 | 0,335 | 0,738 | Hipotesis Ditolak |

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistic (O/STDEV) | P Values | Keterangan |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------|--------------|-------------------|
| Iklm Organisasi (X1) -> Motivasi Kerja (Y) -> OCB (Z) | 0,007 | 0,008 | 0,025 | 0,294 | 0,769 | Hipotesis Ditolak |
| Kecerdasan Emosional (X2) -> Motivasi Kerja (Y) -> OCB (Z) | -0,007 | -0,008 | 0,024 | 0,266 | 0,775 | Hipotesis Ditolak |